



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO

***O Poder da Gestão de Recursos Humanos
na Felicidade dos Colaboradores: um
estudo de caso na Randstad***

Cristiana Maria Fernandes Pereira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

VILA NOVA DE GAIA

Dezembro | 2022

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do(a)s Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020.



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um
estudo de caso na Randstad**

Cristiana Maria Fernandes Pereira

Aprovado em 03/03/2023

Composição do Júri

Prof^a Doutora Maria Elisete Martins

Presidente

Prof. Doutor Pedro Cunha

Arguente

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Orientador/a

Vila Nova de Gaia

2022

III

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador, professor Ricardo Bessa Moreira, desde logo pela simples aceitação de orientação nesta dissertação e, sobretudo, pela permanente disponibilidade e dedicação para com os seus alunos e, em particular, para comigo, tendo sempre a palavra certa na hora certa.

Agradeço, também, à minha família, principalmente aos meus pais e à minha irmã, por todo o esforço que fazem para me manterem a estudar, por todo o amor que me dão diariamente e pelos valores e princípios que me vêm transmitindo, que me tornaram na pessoa que sou hoje.

Aos meus amigos e amigas que sempre me incentivaram a continuar, especialmente à Sara e à Patrícia.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à Randstad por me ter possibilitado realizar esta investigação, em especial, aos oito colaboradores que aceitaram participar neste estudo, pela relevância dos seus testemunhos e pelo tempo e cordialidade dispensados.

Resumo

Décadas de investigação têm vindo a evidenciar consideráveis progressos na área de Gestão dos Recursos Humanos. Se antes, o trabalhador era perspetivado sob a visão taylorista, que defendia a superioridade dos resultados em detrimento das condições individuais dos indivíduos e de trabalho, hoje, e com o contributo da Escola das Relações Humanas, sabemos a importância de colocar as pessoas no centro de atuação para propiciar o crescimento do negócio e o sucesso organizacional. Torna-se, por isso, fundamental a existência de um departamento que se dedique exclusivamente ao tratamento de questões relacionadas com os colaboradores.

Gerir pessoas é gerir as suas sensibilidades. O departamento de Gestão de Recursos Humanos, pela posição hierárquica que ocupa na estrutura e estratégia das organizações, afigura-se como um intermediário na Felicidade dos colaboradores, mesmo considerando o desequilíbrio de forças e poder existentes nas organizações.

Numa dimensão macro, são relativamente escassas as pesquisas que relacionam o poder com a gestão de recursos humanos. São ainda mais raras as investigações que cruzam estas duas áreas com o fenómeno da felicidade no trabalho, pelo que este estudo poderá, de alguma forma, apontar novas conceções. Devido ao cariz comportamental do objeto de estudo e a subjetividade dos temas abordados, optou-se por uma metodologia qualitativa, pela riqueza analítica que comporta. Utilizou-se como instrumento metodológico a entrevista semiestruturada e, para o seu tratamento, uma análise de conteúdo. Tratou-se de um estudo de caso numa multinacional do setor de recursos humanos, sendo a amostra constituída por 8 colaboradores, divididos entre profissionais de Recursos Humanos e chefias diretas. Empreendeu-se uma abordagem fenomenológica. O cerne desta investigação foi meramente exploratório e não probabilístico. Tentou-se, assim, relacionar os testemunhos do departamento de Recursos Humanos com os de outras divisões sobre a influência de um Gestor de Pessoas na felicidade organizacional. De entre as principais conclusões é possível comprovar-se a grande influência que este departamento tem no seio organizacional, com especial enfoque, na promoção do bem-estar e felicidade dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Poder; Influência; Felicidade.

Abstract

Decades of research have shown considerable progress in the area of Human Resources Management. If before, the employee was seen from a Taylorist perspective, which defended the superiority of results to the detriment of the individual and work conditions, today, with the contribution of the Human Relations School, we know the importance of putting people at the centre of the action to promote business growth and organisational success. It is therefore essential to have a department exclusively dedicated to dealing with employee-related issues.

Managing people is managing their sensitivities. The Human Resources Management department, due to the hierarchical position it occupies in the structure and strategy of organisations, can play an intermediary role in the Happiness of employees, even considering the imbalance of forces and power existing in organizations.

On a macro level, research relating power to human resource management is relatively scarce. Research that crosses these two areas with the phenomenon of happiness at work is even rarer, so that this study may somehow point to new conceptions. Due to the behavioural nature of the object of study and the subjectivity of the issues addressed, a qualitative methodology was chosen due to its analytical richness. A semi-structured interview was used as a methodological instrument and, for its treatment, a content analysis was used. This was a case study in a multinational company in the human resources sector, and the sample consisted of 8 employees, divided between Human Resources professionals and direct managers. A phenomenological approach was used. The core of this research was purely exploratory and non-probabilistic. An attempt was thus made to relate the testimonies of the Human Resources department with those of other divisions on the influence of a People Manager on organisational happiness. Among the main conclusions it is possible to prove the great influence that this department has within the organisation, with special focus on the promotion of employees' well-being and happiness.

Keywords: Human Resource Management; Power; Influence; Happiness.

Índice

Introdução	1
1. Revisão da Literatura	5
1.1 Gestão de Recursos Humanos: Perspetiva Histórico-Conceptual.....	5
1.1.1. Gestão de Pessoal e de Pessoas: Aproximação e Afastamento... 10	
1.1.2. O Papel do Gestor de Recursos Humanos nas Organizações	12
1.1.3. A Importância da Gestão Estratégica de RH na Tomada de Decisão	14
1.2. Do Poder à Tomada de Decisão: Enquadramento Conceptual e Histórico	17
1.2.1. Poder Organizacional: Perspetivas e Prospetivas	20
1.2.1.1. Fontes do Poder	23
1.2.2. Do Poder à Ação: A Política nas Organizações	25
1.2.3. Poder e Liderança.....	27
1.3. Felicidade nas Organizações	31
1.3.1. Mensuração do Conceito	36
1.3.2. Enquadramento Histórico-Conceptual	39
1.3.3. FIB Organizacional	43
1.3.4. Satisfação no Trabalho: Antecâmara do Fator Felicidade	47
1.3.5. A Influência do Fator Felicidade no <i>Engagement</i> dos Colaboradores	49
1.3.6. Implicações da Felicidade no Trabalho: breve perspetiva	50
1.4. O Poder da GRH na Felicidade dos Colaboradores	53
2. Metodologia	55
2.1. Pressupostos Teórico-Metodológicos.....	55

2.2. Hipóteses, questões e objetivos	57
2.3. Procedimentos, Amostra e Universo.....	59
2.1.1. Caracterização da Amostra.....	60
2.4. Instrumento Metodológico: Entrevista.....	62
2.4.1. Análise de Conteúdo	63
2.5. Discussão de Resultados	66
2.5.1. Gestão de Pessoal ou de Pessoas: caracterização das políticas e práticas de GRH.....	66
2.5.2. Gestão de RH, estrutura e tomada de decisão: contributos e posicionamentos táticos e estratégicos.....	74
2.5.3. O poder da GRH: ficção ou realidade?	79
2.5.4. A Felicidade nas organizações: causa ou consequência?	84
2.5.5. A influência da GRH na Felicidade dos colaboradores?	89
Conclusões	95
Referências e Bibliografia.....	101
Anexo A: Guião de Entrevista (inclui declaração de consentimento e caracterização sociodemográfica dos entrevistados)	112
Anexo B: Análise de Conteúdo (Tabela).....	115

Índice de Figuras

Figura 1- Ranking Mundial de Felicidade 2021.....	40
Figura 2- Índice da Felicidade em Portugal, de 2013 até 2021.....	41

Índice de Tabelas

Tabela 1- Fatores que contribuem para a Felicidade no Trabalho (adaptada de Andrew, 2011).....	37
Tabela 2- Caracterização sociodemográfica dos entrevistados.....	60
Tabela 3- Categorias de Análise.....	63

Introdução

Atualmente, as organizações vivem sob uma constante pressão ocasionada pelas mudanças repentinas na sociedade, particularmente, nas áreas do conhecimento, da informação e da tecnologia. Vivendo numa época em que a incerteza económica é evidente, a viabilidade futura das organizações passará pela criação de estratégias sustentáveis e inovadoras, com repercussões não só a curto prazo, mas principalmente, a médio e longo prazos. Como tal, antes de se destacarem no mercado, é imprescindível que mantenham o foco nos seus recursos internos, particularmente nas necessidades do seu capital humano.

As mudanças no conceito de trabalho ocorreram vigorosamente e acompanhadas pelas transformações económicas, estruturais e tecnológicas. A substituição do Homem pela máquina, e, a posteriori, da máquina pela tecnologia, provocou modificações na gestão de pessoas e nas relações laborais. Nos dias de hoje, o modo como o Homem é entendido na organização, deixando de ser apenas um custo que a organização tem obrigatoriamente de suportar, e passando a ser visto como peça fundamental ao desenvolvimento e crescimento de qualquer organização, é crucial para que as empresas deixem de ser perspetivadas apenas e só como organizações racionais, e passem a ter uma vertente mais orgânica e emocional associada.

O poder é uma das maiores interrogações contemporâneas decorrentes da gestão de comportamentos humanos. A essência do poder é inerente a todos os sistemas sociais organizados, inclusive das organizações, que estruturam as relações de poder, com vista ao controlo de recursos e à manutenção do sistema normativo. A hierarquia das organizações retrata um particular desequilíbrio entre as partes envolvidas, constantemente referindo o poder como sinónimo de autoridade, domínio e obediência (poder formal). As sucessivas mudanças no mercado de trabalho, retiraram alguma da carga pejorativa atribuída ao poder e, para além do espectro formal, Hawthorne introduziu o conceito de “organização informal”, estabelecendo uma outra dimensão do poder, bilateral, o poder informal (em rede) (Moreira, 2010). Neste

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

sentido, cada vez mais, as relações nas organizações tendem a ser baseadas na confiança e na proximidade.

Partindo do fundamento de que qualquer ação pressupõe o exercício de poder, a gestão é nada mais que o poder em exercício. O facto do poder dispor de instrumentos de controlo e influência revela-se bastante impulsionador da ação do departamento de recursos humanos. Nenhuma organização pode prescindir de determinados *inputs* resultantes da gestão de recursos humanos. A intervenção deste departamento nas tomadas de decisões estratégicas da organização permite a sensibilização para as necessidades dos colaboradores e do próprio negócio, minimizando o impacto de eventuais condições adversas e a exploração de novas oportunidades de negócio, num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Frequentemente, o profissional de recursos humanos é o “mediador”, assumindo um papel intermediário entre o topo e a base hierárquica, de forma a articular ambos os interesses. A Gestão de Recursos Humanos é assim o pilar das pessoas dentro das organizações, com missões e procedimentos específicos, que permite a captação e retenção dos melhores profissionais, mantendo a sua satisfação e motivação, e contribui também para o aumento dos seus desempenhos e para um maior engajamento, melhorando, conseqüentemente, a performance organizacional e permitindo alcance dos objetivos individuais e empresariais.

As intensas reflexões do mercado de trabalho, nas últimas décadas, repercutiram em mudanças significativas na forma de atuação dos diversos departamentos organizacionais. Hoje, o trabalho é encarado numa perspetiva cómoda e saudável, indo além da ótica de necessidade e dever, reforçando a instância de implementar medidas de bem-estar organizacional e preservar a felicidade dos colaboradores. A Felicidade passa, assim, a estar na linha de visão dos gestores de pessoas, como uma tendência de investimento a médio e longo prazo, com o intuito de fazer deste fenómeno um modo de vida no trabalho através da manutenção de um sistema organizacional em que as pessoas possam florescer.

Consoante isto, coloca-se a seguinte questão: o poder do departamento de gestão de recursos humanos, decorrente da sua posição e estatuto hierárquico,

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

condiciona o comportamento dos colaboradores e as suas ações no seio organizacional, colocando em causa a Felicidade no Trabalho?

Deste modo, procura-se explorar as principais características do departamento de gestão de recursos humanos, de forma a compreender as dinâmicas de poder nele existentes e, quais as suas implicações na felicidade dos colaboradores. Simultaneamente, pretende-se analisar o grau de influência do departamento de recursos humanos no seio organizacional, explorando a sua estratégia, a participação nas tomadas de decisão, os seus eixos de atuação, as práticas organizacionais e as medidas implementadas para aumentar a felicidade dos funcionários. Por isso, optar-se-á pela metodologia qualitativa, baseando-se na exploração de entrevistas, de caráter meramente exploratório e não probabilístico.

A presente investigação procura contribuir para a diminuição da escassez estudos, no panorama nacional, que cruzem os temas de gestão de recursos humanos e poder. Durante anos, foram escassas as pesquisas desenvolvidas sobre as relações de poder em ambiente laboral. Além disso, pretende-se responder às necessidades atuais no paradigma organizacional e, por isso, incorpora-se o tema da Felicidade no Trabalho. Para uma melhor análise destes temas recorrer-se-á a um estudo de caso, meramente exploratório e não probabilístico na empresa Randstad.

A estrutura da dissertação está dividida em quatro grandes partes. No capítulo I aborda-se a Revisão da Literatura que é composta por 3 segmentos: i) a Gestão de Recursos Humanos, abrangendo os primeiros quatro subcapítulos, onde serão abordadas todas as dinâmicas envolventes a esta área, desde uma perspetiva histórico e conceptual às implicações subjacentes aos resultados organizacionais e às tomadas de decisão, colocando em perspetiva o papel do profissional de Recursos Humanos; ii) o Poder, composto pelos cinco subcapítulos seguintes, trará uma visão das dinâmicas de poder existentes no seio das organizações, com um pequeno referimento à política; e, iii) a Felicidade, compreendendo os últimos subcapítulos teóricos, os quais, irão contextualizar este fenómeno nas empresas, através de um breve enquadramento cronológico, e evidenciar as relações com outras conceções, como a Satisfação e

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Engagement dos colaboradores. Além disso, para finalizar o capítulo I, será apresentada uma breve matéria, evidenciando o cruzamento destes três temas.

O capítulo II é referente à parte empírica do estudo, representando o centro deste trabalho, pois replica na prática a problemática teórica. Inicialmente, serão apresentados os pressupostos teórico-metodológicos, através de uma breve descrição das principais investigações consideradas para o presente estudo. A seguir, serão analisados os principais objetivos, hipóteses e questões e, expostas as opções metodologias adotadas e o problema de investigação. O estudo é sustentado numa metodologia qualitativa, com a opção pela entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de informação e pela análise de conteúdo para a categorização e análise dos dados para posterior discussão dos resultados obtidos. No final, são apresentadas as principais conclusões e limitações da investigação.

1. Revisão da Literatura

1.1 Gestão de Recursos Humanos: Perspetiva Histórico-Conceptual

Apesar da designação de Gestão de Recursos Humanos ser relativamente recente, as suas origens são bastante longínquas. A Revolução Industrial é o grande marco histórico de referência, no entanto, a maioria dos teóricos apontam para as décadas de 60 e 70 e, os Estados Unidos da América, como os pioneiros nesta gestão.

A atual gestão de recursos humanos teve início no final do século XIX, através dos movimentos científicos de Frederick W. Taylor e Henri Fayol durante a Revolução Industrial, a fim de estruturar as relações entre o empregador e o empregado. A partir dos princípios da Administração Científica do Trabalho, Taylor consolidou esforços no sentido de aplicar os métodos científicos a questões ligadas ao trabalho, nomeadamente, a produtividade, a especialização das tarefas e a divisão do trabalho, dando continuidade aos estudos de Adam Smith. O papel do indivíduo era de segundo plano, favorecendo o todo organizacional. Cada trabalhador tinha tarefas e funções definidas que conjuntamente realizadas levavam à satisfação das necessidades da organização. O trabalhador era assim, apenas um meio para atingir um determinado fim. Decorrendo do facto das necessidades individuais dos trabalhadores serem constantemente deixadas de lado pelas empresas, este modelo de administração levou à desumanização do trabalho.

No início do século XX, o foco desta área, designada de “Recursos Industriais”, estava voltado para a remuneração, as pessoas trabalhavam, não porque queriam, mas sim, em troca de uma recompensa económica. Esta perspetiva em relação ao trabalho, é denominada pelo autor Douglas McGregor, como Teoria X. Esta teoria pressupõe que os trabalhadores são seres passivos que precisavam de ser constantemente coagidos, controlados e ameaçados para trabalharem de uma forma mais produtiva e eficiente.

Em 1929, com a quebra da bolsa de valores, em Nova Iorque, surgiu uma nova perspetiva de administração que mudou de certa forma o modo como os trabalhadores eram perspectivados no seio organizacional. A Teoria das Relações Humanas ou Escola

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

das Relações Humanas, como é mais conhecida, teve como principais impulsionadores Elton Mayo, considerado por muitos o “pai” das relações humanas, e Hawthorne. Através dos seus estudos e experiências permitiram que o colaborador fosse intitulado como um ser motivado pelo reconhecimento e relacionamento no meio onde trabalha, e não apenas pelos recursos financeiros e materiais. Hawthorne, sob a coordenação de Mayo, realizou várias experiências que colocaram em causa os princípios da Teoria Clássica, contrapondo com novos conceitos voltados para aspetos comportamentais e emocionais dos indivíduos, assentes na sua motivação para o trabalho. Hawthorne concluiu que uma maior produtividade por parte dos trabalhadores, relaciona-se diretamente com outros indicadores, sendo causa e consequência, por exemplo, de uma boa integração na equipa de trabalho, relações interpessoais confiáveis, maior proximidade com o superior hierárquico e fruto de melhores lideranças e melhores condições de trabalho. Após os seus estudos, a organização passou a ver entendida como um conjunto de indivíduos e de relações interpessoais, o que confirmou o discurso que o trabalhador é um homem social complexo.

Por contraditório que pareça, muitos autores defendem que a Escola das Relações Humanas mantinha muitos dos seus princípios semelhantes aos da Administração Científica do trabalho. Apesar de Mayo e Taylor se focarem em objetivos diferentes, ambos tinham finalidades e raciocínios idênticos, não conseguindo dissociar-se do objetivo principal de maximização do lucro. Por isso, até à II Guerra Mundial, a Gestão de Recursos Humanos focava-se essencialmente em áreas como o recrutamento, a disciplina, a cronometragem de tempos de trabalho e os pagamentos.

Após a Segunda Guerra Mundial, a necessidade da reconstrução socioeconómica dos vários países envolvidos levou a uma reestruturação da função das pessoas nas empresas: a Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental da Administração. As empresas adotaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às constantes mudanças externas. As organizações são influenciadas pelo meio ambiente à sua volta e pelo contexto onde estão inseridas. O Homem passa a ser visto como um ser dotado de um sistema psíquico, com capacidade de controlar as suas próprias perceções frente ao ambiente como um todo. A organização espera que o empregado cumpra com os objetivos estabelecidos pela

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

empresa, e em contrapartida, o empregado espera que a empresa seja justa com ele- “norma de reciprocidade” - entendimento do indivíduo e da organização, que vai além do Contrato Formal, o designado, por muitos autores, de “Contrato Psicológico” (Moreira & Cunha, 2013). Mais tarde, a área de Administração de Recursos humanos, como era mencionada, expandiu-se igualmente em virtude do fortalecimento das organizações sindicais, que tinham o objetivo de defender os direitos dos trabalhadores.

O escasso prestígio da área e o diminuto poder que detinham são as principais causas que poderão estar por detrás do surgimento de uma nova forma de gestão de pessoal, que passa a denominar-se de Gestão de Recursos Humanos. A Gestão de Recursos Humanos começou por ser uma abordagem exclusivamente dos americanos, assente num conjunto de modelos de gestão de sucesso limitado às empresas americanas. No entanto, este padrão de mudança nas práticas de gestão rapidamente se expandiu à Europa, tornando-se de grande debate, particularmente no Reino Unido. (Cabral-Cardoso, 2004). Comparativamente aos restantes países europeus, o Reino Unido, pela sua natureza insular e pela forte ligação aos EUA é bastante díspar e, por isso, a adoção das práticas de recursos humanos foi mais facilitada. No entanto, a natureza da GRH sempre foi muito diferente nos dois países.

A tendência de mudança desta área, confirma-se no início da década de 80, numa economia cada vez mais liberal onde começa a haver um investimento maior nas áreas de serviços, deixando de ser apenas relevante os setores da atividade económica. É neste momento que surgem os primeiros departamentos de Gestão de Recursos Humanos nas grandes empresas com funções mais especializadas como o recrutamento, a seleção, a formação, a avaliação de desempenho e, paralelamente, conceitos como o de trabalho em equipa e interajuda começam a ser importantes dentro das organizações.

Na década de 90, devido à globalização e à evolução das tecnologias de informação e comunicação, tivemos o início de uma Era da Informação, que vivemos até aos dias de hoje. A principal característica deste novo período são as mudanças rápidas, velozes, imprevisas, turbulentas e inesperadas. “Por um lado, a informação é (hoje) entendida como um poderoso meio de desenvolvimento dos colaboradores, envolvendo-os

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

cada vez mais, nos aspetos chave da vida da empresa e, por outro lado, a informação é absolutamente vital para o desenvolvimento de uma função social moderna e valorizada” (Horts, 1988).

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos, para além de ser composta por funções especializadas como o Recrutamento e Seleção, a Avaliação de Desempenho, o Sistema de Recompensas, a Gestão da Formação, a Gestão de Carreiras, a Análise e Descrição de funções, também, tem a responsabilidade de acolher, integrar e motivar os seus trabalhadores, transmitindo-lhes confiança para que realizem as suas tarefas de modo mais eficiente e eficaz. Assim, de acordo com Sousa et al. (2006, p.9), a Gestão de Recursos Humanos é definida como “um conjunto de ações conduzidas pela função de recursos humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos”. Na perspetiva de Storey (1995, cit. In Gomes, 2017), a Gestão de Recursos Humanos é “uma 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”.

Na literatura, as distintas épocas apresentaram termos diferentes, sendo divididas em três fases: a Fase da Administração, a Fase da Gestão e a Fase do Desenvolvimento. A Gestão de Pessoas, que hoje conhecemos, foi inicialmente apelidada de Administração de Pessoal e, posteriormente de Gestão de Pessoal, encontrando-se estas duas expressões muito vinculadas a atividades de planeamento, remunerações, disciplina e, esta última, igualmente, à formação, avaliação e análise de funções. Nas décadas de 70 e 80, a área ficou conhecida por Gestão de Recursos Humanos, ficando esta marcada pela introdução de atividades como a seleção, processamento de salários e ação social. Posteriormente, a gestão de recursos humanos entrou numa nova era, passando a ser considerada uma área estratégica nas empresas. Esta nova designação assente na vertente da estratégia, representou o reconhecimento do valor acrescentado que as funções de recursos humanos desempenhavam nas organizações. Atualmente, há também quem se refira à área como Gestão de Pessoas, pela crescente importância das pessoas no seio organizacional, nomeadamente, para a consecução dos objetivos e estratégia organizacionais.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Apesar da evolução desta área e do aumento exponencial na sua investigação, o seu desenvolvimento é, ainda, considerado por muitos especialistas como incipiente, sobretudo nos países do Sul da Europa. O grau de desenvolvimento económico, financeiro e social dos diferentes países europeus, aliado à sua cultura e tradições, tem influência nas práticas e políticas de Recursos Humanos adotadas pelas empresas que, por definição, são bastante divergentes, tornando complicado a adoção de um Modelo Único Europeu de Gestão de Recursos Humanos. Contrariamente ao que acontece nos EUA, nos países europeus, as empresas ressentem-se pelo controlo do Estado na Gestão de Recursos Humanos, através dos mecanismos de regulamentação do trabalho e das relações laborais e pela grande influência das uniões sindicais. Em Portugal, no pós-25 de abril de 1974, houve uma forte intervenção sindical, expressa pelas Convenções Coletivas de Trabalho, tornando-se numa referência ao nível da Gestão de Recursos Humanos. No entanto, o crescimento da área foi cada vez menos vultoso nas décadas posteriores, sendo fortemente condicionada pela gestão de topo (Cabral-Cardoso, 2004; Moreira, 2010).

1.1.1. Gestão de Pessoal e de Pessoas: Aproximação e Afastamento

Desde a origem da sua designação até aos dias de hoje, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a demarcar-se da legitimidade da Gestão, como também, da Administração de Pessoal e a assumir cada vez mais um papel independente e essencial no seio organizacional. As publicações, os estudos académicos e de investigação profissional e a aposta cada vez mais evidente em cursos de formação superior e de especialização em Gestão de Recursos Humanos, vêm constatar a crescente credibilidade e confiança do mundo empresarial em profissionais especializados na área.

Neste sentido, o conceito associado a esta área tem vindo igualmente a evoluir, tendo sofrido algumas modificações ao longo dos anos. No entanto, não é evidente a distinção e rutura entre estas formas de gestão, apesar de se revelarem bastante díspares e terem ocorrido temporalmente em contextos diferentes.

Os autores Sparrow e Hiltrop (1994 cit. in Serra, 2017) resumem de forma clara esta evolução, referindo que até 1970, o conceito de Gestão de Recursos Humanos encontrava-se ainda vinculado aos princípios Tayloristas, numa perspetiva de custo e mais operacional: o objetivo era recrutar as pessoas mais adequadas às exigências do trabalho, organizando-as, de forma a obter o maior proveito possível do seu trabalho. Era uma perspetiva de Gestão mais tradicional e mecanicista, focada na divisão do trabalho e especialização das tarefas, sem qualquer intervenção ao nível estratégico. Não se verificava nenhuma conexão entre os aspetos económicos e os socioculturais das empresas. A Gestão de Pessoal ou Administrativa tem fundamentos do “capital humano”, levando a uma certa ideia de volume e quantidade, “pessoal”, vinculada a uma matriz mais instrumental e afastando-se da perspetiva mais humanista.

Já durante as décadas de 70 e 80, a área começa a ser encarada como um investimento, começando os colaboradores a serem reconhecidos como tal e, não apenas sobre uma ótica de custos. A partir desta década, em consequência do aumento da concorrência de mercado, dos avanços tecnológicos e das alterações socioeconómicas, a Gestão de Recursos Humanos começa a ser perspetivada como um fator estratégico para as organizações no alcance de vantagem competitiva. Os

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

colaboradores são vistos como ativos a otimizar e como recursos competitivos e diferenciadores face a um mercado envolvente que sofre modificações constantes. As organizações pensam cada vez mais no futuro e na importância de antecipar necessidades e interpretar os sinais externos face à concorrência. Assim, a Gestão de Recursos Humanos segue a expressão referida por Follet (Cabral-Cardoso, 1999), o qual alegava que, a Gestão é a “arte de obter resultados através das pessoas”, denotando a relevância da valorização de cada indivíduo na organização, através de mecanismos como o reconhecimento profissional e do seu bem-estar e a promoção de igualdade de oportunidades. A aposta na formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores é, também, um sinal de que a política de gestão de recursos humanos reconhece e incentiva os seus funcionários na promoção e difusão de ideias no seio organizacional.

A Gestão de Pessoas é menos economicista e racional e aproxima-se do comportamento humano. O departamento de Recursos Humanos passou a estar interligado aos restantes departamentos da empresa e alinhados aos objetivos e necessidades organizacionais, com visão estratégica a longo prazo. É, também, responsável por impulsionar políticas de gestão de pessoas voltadas para a maximização do potencial dos seus colaboradores e para a preservação do bem-estar organizacional.

Embora os conceitos de Gestão de Pessoal e Gestão de Pessoas apresentarem numa primeira instância mais aspetos que os separa, do que aqueles que os aproxima, a verdade é que ambas as formas de Gestão partilham grande parte dos objetivos. Ambas as tipologias reúnem o mesmo objetivo principal que se resume ao aumento da produtividade e, conseqüentemente, do lucro das empresas. Apesar de seguirem caminhos diferentes para o alcançar, as pessoas são o meio pelo qual vão conseguir chegar à meta final.

1.1.2. O Papel do Gestor de Recursos Humanos nas Organizações

Hoje, falar em Gestão de Recursos Humanos, parece conduzir-nos inevitavelmente a alguns pontos relevantes e consensuais, nomeadamente, ao contributo vital das pessoas no seio das organizações e à importância da informação e do conhecimento que deve ser gerido pelos gestores em proveito da própria organização, num ambiente cada vez mais marcado pela instabilidade, complexidade e mudanças velozes. A dinâmica que envolve desenvolver novas tecnologias e novos produtos e/ou serviços, tendo em consideração o conceito de diferenciação face à enorme concorrência no mercado e sobretudo a contínua satisfação das novas necessidades e desejos dos consumidores, está inteiramente ligada ao papel do gestor.

Atualmente a Gestão de Recursos Humanos dispõe de um espaço no contexto organizacional com missões específicas do próprio sistema e dos seus gestores. Tal como afirmam Câmara, Guerra e Rodrigues (2013), hoje a área de Recursos Humanos centra-se no apoio aos seus clientes internos, com um repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguir elevados índices de motivação e satisfação no trabalho. Segundo os mesmos, o valor interventivo dos gestores de recursos humanos começa a ser valorizado a dois níveis: como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional e como agente ativo na gestão da mudança.

O gestor deve ter a capacidade de fomentar um bom clima organizacional, onde todos os colaboradores tenham a liberdade para se envolverem com a organização e contribuir ativamente para a concretização dos seus objetivos e metas. A comunicação interna deve ser franca, aberta e transparente e, por isso, o gestor deve criar canais de comunicação diferenciados que permitam que a comunicação flua entre todos os níveis hierárquicos da organização, reforçando a importância do feedback e do contributo de cada pessoa para a prosperidade do negócio. Além disso, os gestores devem promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus funcionários, com planos de formação e progressão de carreira, assentes numa política de aprendizagem contínua, conferindo-lhes perspectivas de crescimento a longo prazo e tornando-os cada vez mais competitivos, de forma que a empresa se torne também decisiva no mercado, face à concorrência. O truque para o sucesso de qualquer organização é começar por investir

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

primeiramente nos seus recursos internos, encarando-os como estratégicos e verdadeiros alicerces, para se conseguir destacar, posteriormente, a nível externo. Esse investimento vai permitir preservar os seus talentos internos e captar novos colaboradores. Aquando de uma nova contratação, o gestor tem também o papel de socializar, acolher e integrar o novo colaborador, de forma a torná-lo num verdadeiro membro da empresa.

O gestor, enquanto líder de uma equipa, é responsável por manter os seus trabalhadores unidos em equipas de trabalho coesas, tendo em consideração as idiosincrasias de cada um e os diferentes jogos de poder existentes no seio empresarial. Deve coordenar as atividades operacionais, gerindo também, o desempenho e motivação dos seus liderados, não só com o objetivo de aumentar os índices de produtividade individuais e coletivos, mas também, com o intuito de ambos estabelecerem um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Os líderes ajudam a “promover o autodesenvolvimento positivo, valorizando as capacidades psicológicas positivas e encorajando um clima ético positivo, transformando simples organizações convencionais em organizações de elevada performance” (Pereira & Martins, 2021).

O gestor deve garantir a satisfação dos seus funcionários e por isso, assegurar que é estabelecido um sistema de recompensas e incentivos atrativo, equitativo e capaz de motivar todos os envolvidos, de forma a estimular comportamentos alinhados com a estratégia da organização. Ainda, é igualmente fundamental que seja preservada a integridade física e mental dos colaboradores, protegendo-os de riscos inerentes às tarefas desempenhadas e estabelecendo locais de trabalho seguros e saudáveis. Isto, vai ao encontro de um dos objetivos primordiais do Gestor de Recursos Humanos: promover simultaneamente a saúde do negócio e a saúde dos seus colaboradores. O Gestor de Recursos Humanos é o canal de ligação entre o topo e a base da hierarquia organizacional. Tem de saber gerir paralelamente as expectativas da gestão de topo e os interesses dos funcionários, encontrando um equilíbrio entre ambos. Desta forma, o gestor deve ainda estar constantemente atento às novidades e tendências do mercado, de modo a moldar-se às necessidades do mercado e a antecipar-se a possíveis ambientes adversos. Um bom gestor sabe gerir diversidades e torná-las em oportunidades de crescimento e desenvolvimento para a organização.

1.1.3. A Importância da Gestão Estratégica de RH na Tomada de Decisão

A tomada de decisão é definida como um conjunto de ações e fatores dinâmicos que resultam da escolha de uma das alternativas possíveis, para se atingir determinado objetivo (Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976). É um processo de interação que envolve a identificação de uma causa ou possível obstáculo, num contexto específico, onde é necessária uma intervenção.

De acordo com Rascão (2001), existem três tipos de decisões: as operacionais, as táticas e as estratégicas, distinguindo-se entre si pela duração, frequência e aplicação. As decisões operacionais ou de rotina são as mais regulares e são tomadas no funcionamento diário da organização. As decisões táticas dão resposta aos objetivos estratégicos definidos pela organização, normalmente envolvendo a adoção de políticas e medidas estratégicas. Já, as decisões estratégicas são tomadas pelo topo da hierarquia organizacional, com repercussões a médio e longo prazo que permitem uma diferenciação no mercado e o alcance de vantagem competitiva. São decisões menos frequentes, onde é também priorizado um conjunto de políticas de gestão de pessoas que estão alinhadas e integradas com as restantes políticas da organização.

A capacidade de tomar decisões ágeis e rápidas, de modo a impactar os resultados das organizações, provocando mudanças significativas no curto, médio e longo prazo é um dos principais desafios da gestão. A Gestão de Recursos Humanos não gere apenas ativos tangíveis, mas também, valores “imateriais” e intangíveis que podem ser otimizados em conhecimento, sendo decisivos na estratégia organizacional. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos traz uma nova visão das pessoas no seio organizacional, colocando-as no centro de qualquer prática organizacional, influenciando fortemente qualquer decisão dos gestores. As políticas de gestão de pessoas não são mais medidas soltas e paralelas à estratégia das empresas, pelo contrário, estão incorporadas na estratégia, sendo complementares com os restantes planos e providências das organizações. É fundamental o ajuste entre os recursos disponíveis e as atividades organizacionais.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Quem gere os recursos humanos, encontra-se numa posição intermediária na hierarquia organizacional, concebendo-lhes o papel negocial entre a base e o topo hierárquico, em decisões de cariz formal e informal. É nesta confluência de interesses, fonte de diversos conflitos, que se situa o compromisso do Gestor de Recursos Humanos.

As decisões estratégicas nem sempre são consensuais entre todos os *stakeholders* afetos, por todas as condicionantes associadas ao contexto, particularmente as variáveis incontornáveis, como a incerteza e o risco. As atuais conjunturas organizacionais, presentes em ambientes denominados de “VUCA”, caracterizados pela crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, apelam às empresas para uma constante reinvenção e para uma capacidade de resposta na mesma velocidade das transformações que as atingem. Igualmente, o processo de tomada de decisão baseia-se em perceções mentais criadas por cada indivíduo que servem para conservar e organizar o pensamento e conhecimento. Por isso, os indivíduos divergem na interpretação e perceção da realidade e, inevitavelmente, agem de forma diferente. Por conseguinte, os Gestores de Recursos Humanos que mantêm uma visão estratégica na sua atuação, optam por tomar as decisões em colaboração com os restantes membros da organização, para que todos tenham uma voz ativa e uma percentagem de participação e envolvimento no caminho delineado pela empresa no mercado. Cada elemento da organização deve estar alinhado e identificado com as suas responsabilidades no processo de tomada de decisões, procurando a obtenção dos resultados previamente definidos.

Atualmente, o crescimento veloz das tecnologias de informação e comunicação tem acentuado o acesso à informação como um elemento estratégico fundamental para a tomada de decisões, com impacto direto na evolução e sobrevivência das organizações. Uma articulação entre as políticas de gestão de pessoas e a estratégica da organização, vai conceder uma atuação do departamento mais sistémica e integrada, permitindo uma partilha de poder mais adequada. A informação tornou-se hoje num dos principais diferenciais entre as empresas, sendo fundamental a sua recolha e a análise, de forma a auxiliar as organizações no seu quotidiano e na antecipação de necessidades futuras para que as estas consigam dar melhores respostas e alinhadas

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

com os seus planos de ação e metas organizacionais. A atuação estratégica do departamento de Recursos Humanos, através da intervenção no aprimoramento dos conhecimentos dos colaboradores e na aposta numa comunicação mais flexível e aberta, fará com que a informação chegue de forma clara a todos os departamentos organizacionais, o que permitirá uma maior consistência da ação comum.

A intervenção da Gestão de Recursos Humanos na tomada de decisões estratégicas permite ainda a clarificação do negócio e do mercado, ganhando a empresa vantagem sobre os seus concorrentes. Igualmente, minimiza o impacto de possíveis condições adversas e permite a identificação e exploração de novas oportunidades (Teixeira, 2017).

1.2. Do Poder à Tomada de Decisão: Enquadramento Conceptual e Histórico

No quotidiano, somos constantemente confrontados com diferentes formas de exercer poder. No entanto, a natureza invisível e intangível do Poder, assim como os “tabus” associados, dificultaram, ao longo dos anos, o seu debate e investigação. A autora Kanter (1979), reforça que o receio da discussão do conceito é de tal forma, que as pessoas que têm poder, fingem não o ter e os que não o têm, negam não o querer e empenham-se discretamente para o alcançar (Moreira, 2010).

As pessoas classificam o poder como positivo ou negativo, atribuindo-lhe significado, consoante as suas perceções e construção de realidade. A criação de perceções sobre o poder é quase mais importante do que propriamente detê-lo, a forma como é percebido é determinante para enquadrar o pensamento humano. Vários autores chamam a atenção para a complexidade do conceito, sendo difícil de chegar a um consenso conceptual, refletindo-se numa variedade de paradigmas e teorias desenvolvidas. Como categoria de estudo, é muitas vezes abordado de diferentes ângulos, reunindo frequentemente sentidos opostos.

A palavra poder, etimologicamente, vem do latim “*potere*”, que significa “pôr posse”. O conceito de Poder é fortemente associado à política, tendo sido notória esta associação desde as gerações mais antigas, destacando-se a voz destoante do filósofo grego Aristóteles, que se refere ao poder, como o exercício público de direito de voto dos cidadãos em sua pátria. (Aristóteles, 2005 cit. in Andrade *et al.*, 2012). Na Idade Média, o poder era exercido pelos grandes proprietários de terras que trocavam alimentos, proteção e segurança pelo trabalho das pessoas nos seus feudos, e, nas épocas seguintes esse poder foi-se vinculando à classe social da burguesia, dando-se ênfase ao comércio. Neste panorama social, surge o filósofo Maquiavel, que através da sua obra “O Príncipe”, ressaltou que o poder vem do povo e, por isso, o soberano tem de ter em consideração as necessidades dos seus subordinados, sustentando a prazo a manutenção do seu poder. Para Maquiavel, há uma relação de dependência recíproca entre o povo e o seu “príncipe”, para que lhe sejam sempre fiéis. Acrescenta ainda, que é dando o poder ao Homem que se descobrirá quem realmente ele é. (Bento, 2015)

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Diversas definições de poder têm sido sugeridas na literatura, nas quais é importante destacar a de Dahl (1957), “A tem poder sobre B, na medida em que, pode obrigar B a fazer algo que este não faria sem a intervenção de A” (Cunha *et al.*, 2016). No entanto, anos mais tarde, diversos autores como Foucault, Crozier e Friedberg, referiram que não significa que A tenha garantia absoluta de domínio e o autor B pode também exercer influência sobre o comportamento de A. Estes autores complementaram a versão de poder de Dahl, estando o poder, em finais do século XX, associado ao conceito de interação entre os autores, descorando somente a capacidade de controlo e superioridade.

Mintzberg (1990), definiu poder como “a capacidade de produzir ou modificar os resultados ou efeitos organizacionais” (Cunha *et al.*, 2016). Autores como Cunha *et al.* (2016), remetem que o poder pressupõe a existência de interação entre os diversos atores sociais, isto é, não se trata de um atributo individual, mas de um aspeto de relação entre indivíduos ou grupos. Igualmente, defendem que é algo que está dependente do contexto pois, normalmente, um indivíduo não exerce poder em todas as circunstâncias do seu quotidiano. Além disso, consideram que é uma capacidade/potencial, na medida em que, não precisa de ser exercido para se transformar em poder, basta que os outros o interpretem como tal. Acrescentam ainda, que o poder é exercido através da influência, traduzindo-se na capacidade para modificar ou condicionar atitudes, valores ou comportamentos e, pressupõe dependência e resistência (quanto maior for a dependência em relação à pessoa que exerce o poder, menor é a resistência).

Para o autor Moreira (2015), o poder é uma “troca” de ações, de comportamentos entre um conjunto de atores individuais e coletivos. Acrescenta ainda, que o poder é uma relação instrumental e política relacionado com a negociação, que pressupõe uma transação sujeita a relações de força expressas. Desta forma, o poder começa a ser abordado na literatura, como um fenómeno de índole informal, indo além da perspetiva puramente de autoridade (poder formal). A autoridade manifesta-se numa relação de desequilíbrio de poder, onde existe claramente uma situação de domínio extrema, não se verificando relações recíprocas de influência. Há ainda autores que defendem que a autoridade é a única base do poder, confundindo-os quase como se tratasse de um mesmo fenómeno. No entanto, é discutível e até há investigações que

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

provam que é possível exercer poder sem ter autoridade, o denominado de Poder Informal.

O poder está também associado à ação e à sua eficácia (Etzioni, 1989). Alguns autores defendem que a mudança e qualquer ação do indivíduo pressupõe o exercício de poder, afetando quase sempre o detentor de poder numa lógica de causa e efeito. (Moreira, 2010). Apesar do poder ser influenciado pelo contexto onde é exercido, a posse de poder num determinado contexto, pode ter implicações num outro ambiente, totalmente diferente. A relação poder-ação, permite promover a realização de interesses e a retenção de poder, por quem o detém e, por isso, é importante perceber que nem sempre o poder é corrosivo e que pode ser utilizado de forma a garantir o bem-estar comum, estando este igualmente relacionado com o sistema de regras sociais.

1.2.1. Poder Organizacional: Perspetivas e Prospetivas

A questão do poder é algo cada vez mais estudada pelo ramo da gestão dos comportamentos humanos. Não se trata de um objeto de estudo exclusivo da filosofia ou das ciências sociais, o poder é algo extensível a todas as áreas e sistemas organizados, sendo estudado também na ótica das organizações.

O aparecimento de estudos sobre o poder na teoria organizacional começou com a descoberta da organização informal por Hawthorne. Anteriormente, os estudos teóricos concentravam-se na abordagem do poder formal, vinculado à autoridade, partindo do paradigma de Weber, que conotava negativamente todas as outras formas de poder organizacionais, considerando-as ilegítimas e perturbadoras do bem-estar interno das organizações. Igualmente, assistiu-se a uma profunda transformação nos modelos de gestão, onde a gestão pós-taylorista foi sendo substituída por conceitos como a liderança, competências, carreira, trabalho em equipa e, outros elementos estruturais. Assim, o estudo do poder nas organizações ajudou positivamente a ultrapassar o paradigma da organização racional, que não contemplava na sua plenitude todos os interesses organizacionais, aproximando-se de um modelo a que o Moreira (2015) denomina de “negociado”.

No seio organizacional, o conceito de poder apresenta uma especial dimensão de desequilíbrio entre as partes envolvidas, nomeadamente, entre os diferentes níveis hierárquicos, onde há um claro domínio por parte daqueles que se encontram num nível superior. As organizações são agentes que estruturam as relações de poder, o que permite o controlo de recursos materiais, humanos e financeiros e o estabelecimento e manutenção do sistema de regras, também ele determinado de forma desigual. A tomada de decisão parte maioritariamente das pessoas que exercem o poder e, por isso, quando transcendemos o conceito para as organizações, existe a necessidade de redistribuição do poder, onde tendencialmente as decisões estratégicas são tomadas por indivíduos hierarquicamente superiores. No entanto, é suposto que o poder flua em todos os sentidos na hierarquia organizacional e há cada vez mais, grupos de colaboradores que fazem ouvir a sua voz e se manifestam contribuindo para a mudança e mostrando que o poder tem um carácter bidirecional: o Poder Formal e Informal, não

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

sendo algo puramente punitivo, mas que, também, se pode revelar útil e produtivo. Coloca-se assim, a seguinte questão: Quem terá mais Poder nas Organizações? Os Líderes ou os seus Liderados?

Diferentes tipos de estrutura implicam diferentes hierarquias. Empresas com estruturas mais rígidas, tendem a ter uma hierarquia mais acentuada, bem como relações hierárquicas mais formais e há uma maior centralização do poder. Este tipo de organizações, hierarquicamente mais complexas, são aquelas que estão mais expostas nos estudos sobre o poder. Por sua vez, empresas com estruturas mais orgânicas, tendem a ter uma hierarquia menos acentuada e flexível, pouco formal e a comunicação flui mais facilmente, havendo uma maior descentralização do poder. “Aquilo que se pretende demonstrar, sobretudo nas hierarquias mais acentuadas, é que, por vezes, parece existir um certo carácter manipulador da hierarquia, porque da mesma forma que dão poder parecem retirá-lo na mesma medida às pessoas da base da organização” (Anderson & Brown, 2010, cit. In Oliveira, 2018). Por isso, assistimos com alguma frequência a abusos de poder, por exemplo, através da manifestação de comportamentos de assédio moral e sexual, que constituem formas de poder perverso, sendo importante fazer constantes reflexões para o travar. Mais ainda, o grau de centralização e formalidade da estrutura das organizações, varia consoante o controlo exercido externamente: quanto maior o controlo externo, maior a tendência de centralização de poder no topo da hierarquia organizacional, tornando as organizações mais formais (Moreira, 2010).

Por outro lado, o grau de poder depende também das relações interpessoais que se estabelecem, e da maior ou menor capacidade de construir e estabelecer alianças estratégicas. O facto de as organizações e dos agentes envolvidos serem mais ou menos democráticas, permite o maior ou menor envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões estratégicas. O ambiente propício a uma maior legitimidade das tomadas de decisão é aquele que permite a delegação do poder por todos os níveis hierárquicos, possibilitando o feedback dos trabalhadores, sendo esta multiplicidade de ideias primordial para a mudança.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Atualmente, tem havido uma tendência para o crescimento de estratégias de poder em complemento à racionalidade dos sistemas burocráticos, onde os conceitos parecem cada vez mais afastar-se da gestão mais clássica e tradicional. As empresas enfrentam o grande desafio de se reinventarem, ajustando as fontes de poder existentes e concebendo novas, de forma a adaptarem-se à nova realidade social. O poder informal que era inibido nas organizações, por ser considerado incorreto e fonte de ruído organizacional, começa a ser conotado como algo útil para as organizações, na medida em que, pode contribuir para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. A ideia de Dahl de que A tinha poder sobre B, sem que B tivesse influência sobre A, começou a mudar e, hoje, sabemos que B pode também influenciar o comportamento de A.

Igualmente, o poder pessoal começa a ser incentivado por propiciar vantagens estratégicas competitivas, com especial destaque para o *empowerment*. O *empowerment* é uma ferramenta de gestão que ganhou relevância nos anos 80 e 90, pautada pela delegação do poder entre os vários níveis da organização, procurando a interação e o envolvimento dos colaboradores com a organização. Este instrumento pressupõe a partilha de decisões entre os níveis hierárquicos com poderes desiguais que podem refletir-se em possíveis mudanças benéficas a nível organizacional. Alguns autores, reforçam que o *empowerment* deveria ser um termo abordado aquando da motivação, estando diretamente relacionado com o processo motivacional dos funcionários, na medida em que, se conecta com sentimentos positivos como a autonomia e confiança, sendo estes últimos o oposto de controlo e legitimidade.

Em suma, compreender o poder e o seu exercício é essencial para um melhor entendimento do fator humano nas organizações. Diversos investigadores na esfera do comportamento organizacional reforçam a importância do poder nas dinâmicas organizacionais, como uma poderosa ferramenta de gestão que auxilia as empresas a serem mais eficientes e produtivas (Cunha et al., 2016).

1.2.1.1. Fontes do Poder

As empresas necessitam de desenvolver fontes de Poder e definirem a melhor forma de as usar, compreendendo igualmente de onde provém as restantes formas de poder e quais os outros intervenientes. Partindo do pressuposto de que em cada relação social existe uma relação de poder, a nível organizacional existem diversas categorizações e classificações de poder, no qual, French e Raven (1959) salientam cinco fontes/bases de poder: o poder legítimo, o poder de coerção, o poder de referência, o poder de recompensa e o poder de especialização ou conhecimento.

O Poder Legítimo (posicional), baseia-se na hierarquia formal, uma vez que, advém da posição, conferindo ao Agente, maior poder, quando mais alto estiver na hierarquia da organização. Está também associado à autoridade, na qual, o agente A tem o direito legítimo de influenciar B, devendo B aceitar esse controlo.

O Poder de Coerção é a habilidade de punir os subordinados com ações disciplinares, mediante a não cooperação com as decisões da organização. Normalmente, este poder é usado de forma subtil pelo soberano, controlando o comportamento dos colaboradores, para que as suas ações não sejam alvo de retaliação.

O Poder de Referência é considerado um Poder Informal e por isso pode ser exercido por qualquer membro da organização, independentemente da sua posição hierárquica. Tem na sua base a identificação entre os intervenientes.

O Poder de Recompensa está relacionado com a capacidade de o gestor alocar recursos para premiar os seus colaboradores. Esses recursos podem ser reconhecidos na forma de quantia monetária, um reconhecimento, um incentivo ou um elogio com a única particularidade de serem reconhecidos como recompensas por parte de quem as recebe.

O Poder de Especialização ou do Conhecimento, relaciona-se com a atribuição de um conhecimento ou experiência superior ao agente influenciador que são de extrema importância para as organizações. É um poder que tem na sua base o respeito

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

mútuo e, a par do Poder de Referência pode ser exercido por todos os elementos da empresa.

Mais tarde, no ano de 1965, o autor Raven adiciona o Poder de Informação à tipologia definida originalmente, que se baseia na validade e pertinência da informação que o gestor detém (Mendonça & Dias, 2006). Neste sentido, o exercício de poder é gerado a partir da interpretação que os autores fazem da informação.

Assim, são destacadas seis bases de poder que um agente influenciador pode usar para determinar uma mudança nas convicções, atitudes e/ou comportamentos de uma pessoa. As diferentes formas de exercer o poder podem coexistir em simultâneo no mesmo indivíduo, precedendo até uma certa relação de causa-efeito. Embora não exista um poder adequado e um inadequado, os poderes de recompensa, coerção e legítimo, são poderes organizacionais de cariz mais formal que acarretam uma maior resistência por parte dos funcionários, enquanto os poderes de referência e especialização são mais informais e que se aproximam da liderança, proporcionando uma maior adesão. Uma vez que, as diferentes fontes de poder provocam reações e comportamentos díspares, é indispensável que os gestores saibam gerir os seus interesses, conjugando-os com os dos restantes colaboradores, de forma a refletir-se em resultados positivos para a organização. O mesmo autor, salienta ainda que a existência de outros meios de influência não domina diretamente o alvo, mas sim, são fatores que modificam as situações e o contexto onde se inserem que posteriormente têm impacto na ação dos indivíduos.

Raven (1990, cit. in Mendonça & Dias, 2006), revelou os principais aspetos que estão por detrás da motivação do agente para exercer poder, sendo eles: a prossecução de objetivos extrínsecos, como o aumento da produtividade, por exemplo; a satisfação das necessidades internas; os requerimentos do papel; o desejo de *status* perante as restantes pessoas/ grupos; e, a ambição de prejudicar ou beneficiar os outros.

1.2.2. Do Poder à Ação: A Política nas Organizações

De acordo com Teixeira (2017), o sucesso das organizações passa essencialmente pela capacidade de os gestores encorajarem os seus colaboradores para atingirem elevados níveis de desempenho. Assim sendo e partindo do pressuposto que cada ação do indivíduo pressupõe o exercício do poder, a Gestão não é mais do que o Poder em Ação.

É identificável em Maquiavel, o entendimento do poder como recurso substancial para a implementação de um projeto ou ao que ele referia de plano de governo. Sem poder, os subordinados estão à mercê do acaso ou de um tirano. Mintzberg et al. (1976), responsável por diversas contribuições na área da gestão e da estratégia, desenvolveu uma teoria do poder nas organizações, relacionando-o com a política, no qual, afirma que o comportamento nas organizações é um jogo de poder. Por outras palavras, o autor argumenta que ao compreender a dinâmica do poder, há uma compreensão da dinâmica organizacional, a qual, por sua vez, possibilita a gestão mais eficaz dos processos internos da organização.

De acordo com o modelo político, na perspetiva de Simon (1984), as organizações são constituídas por indivíduos com funções e poderes específicos, integrados em estruturas mais ou menos formais, que fazem análises e decidem sobre determinadas situações com impacto organizacional. Ainda salienta que as organizações não têm objetivos claros definidos, sendo estes (re)definidos, a partir da interpretação que os autores fazem da situação, tendo em consideração as bases e fontes de poder. Assim sendo, a atividade das organizações é semelhante a um jogo, onde as peças são os recursos materiais, financeiros e humanos, que são movidas de acordo com a influência dos diversos jogadores (autores organizacionais). Robbins (2002) refere que para se entender o comportamento político ou o poder em ação é necessário compreender-se os fatores individuais e organizacionais que interferem no comportamento e desempenho dos colaboradores, como os recursos despendidos, a motivação, a especificidade das tarefas, ambiguidade de papéis, as oportunidades de crescimento profissional, o sistema de avaliação e remuneração, entre outros.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

No modelo político, a mudança organizacional ocorre de forma lenta e progressista, por meio da estrutura de jogos de poder, das estratégias definidas e da relação de confiança entre os vários intervenientes, com uma forte influência do meio ambiente envolvente. Existe também, uma certa incoerência nas tomadas de decisão, na medida em que, há uma certa negligência e limitação das informações que servem como base a estes processos. Deste modo, a principal contribuição deste modelo político é o apelo às interações sociais no seio das organizações, através dos jogos de poder que discretamente acontecem e moldam a arquitetura das empresas.

Na opinião de Hardy & Clegg, (2001), as organizações parecem assumir contornos maquiavélicos para obter o poder, de tal forma que, são inúmeros os testemunhos de empresas que abusam do poder e que entram em “jogos de poder” de domínio extremo. Geralmente, quando o poder é perspectivado sobre a figura de manipulação, coerção ou controlo repercute em resultados negativos para as organizações, seja em termos produtivos ou na insatisfação dos funcionários.

1.2.3. Poder e Liderança

As transformações no mundo do trabalho nas últimas décadas, incutiram alterações na forma como as organizações são governadas e nas relações de poder existentes no seio organizacional. À medida que os trabalhadores substituíram as suas tarefas monótonas (cada vez mais executadas por máquinas) por funções mais criativas, as empresas viram-se obrigadas a desenvolver e aplicar outros meios de controlo, menos opressivos.

Se o Poder é tomado como a capacidade de influenciar o outro, a Liderança transcende esse conceito, sendo considerada “um exercício do poder”, comportando igualmente as perspetivas formal e informal (Oliveira e Oliveira, 2007, cit. In Oliveira, 2018). O tema da Liderança tem sido discutido ao longo dos anos, pelo facto de ser uma condição básica de sucesso nas organizações. No entanto, não significa que é um conceito uniforme entre os teóricos, verificando-se várias interpretações, tantas quantas os que estudam o tema.

Segundo Fiedler (1967, cit. In Costa, 2015, p. 7), “a liderança é uma relação pessoal onde um indivíduo dirige, coordena e supervisiona outros no desempenho de tarefas comuns.” De acordo com Pelletier (1999), a liderança “é a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objetivos definidos.” (Cunha et al., 2016, p.332). Igualmente, a liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido de prossecução dos objetivos do grupo (Teixeira, 2017, p. 219). O mesmo autor acrescenta que, a liderança implica uma atitude proactiva, orientada para os objetivos e focada na criação e implementação de uma visão criativa e inspiração.

A pluralidade conceptual existente nesta temática permite definir diferentes caminhos de reflexão e investigação. De modo a evitar equívocos entre conceitos, inicialmente, é importante distinguir entre liderança e gestão, que à partida parecem ser tão semelhantes. A Gestão designa o processo de planear, organizar, controlar e dirigir os esforços dos membros da organização para a obtenção de resultados, assim

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

como, a afetação dos recursos materiais e financeiros. Já a Liderança incide na capacidade de motivar os colaboradores, envolvendo-os na procura de mudanças reais para a consecução dos objetivos organizacionais. Enquanto a gestão é uma função mais burocrática, no qual, o gestor segue rigorosamente as regras e exerce autoridade sobre os subordinados, a liderança é mais humanística, concretizando o líder o papel de transformar a realidade envolvendo todos os seus liderados. Yukl (2001, pp. 24-25) refere que, “uma pessoa pode ser líder sem ser gestor e, em contraste, pode ser gestor sem liderar. Ninguém propõe que gestão e liderança são equivalentes, mas o grau de sobreposição é um ponto de grande discrepância”. Existe, portanto, um consenso na literatura quanto ao elemento-chave de uma liderança eficaz: a forte orientação para as pessoas, refletindo-se na forma como o líder gere as sensibilidades dos seus liderados.

As primeiras pesquisas ligadas ao tema conduziram à definição das características de um líder através da análise das suas características ou traços de personalidade (i)natos. Esta abordagem da liderança baseada nos traços físicos, mentais, sociais e psicológicos dos indivíduos baseia-se na aceitação da ideia de que os líderes já nascem líderes e que a liderança não pode ser aprendida. Ghiselli (1971) identificou 13 componentes dos traços característicos do líder, dos quais os mais relevantes: a capacidade de supervisão, a necessidade de realização profissional, a inteligência, a capacidade (e gosto) pela tomada de decisões, a autoconfiança e a capacidade de iniciativa (Teixeira, 2017, p.221).

A incapacidade da teoria dos traços em explicar convenientemente a liderança e o aparecimento dos líderes, levou ao surgimento de outras teorias, baseadas nos comportamentos que diferenciam os líderes dos não líderes. Foi então que emergiram os estudos das Universidades de Ohio e de Michigan, a classificação de Likert e a grelha da gestão de Blake & Mouton. Estes estudos propõem diferentes estilos de liderança que refletem, essencialmente, a orientação para as pessoas e para as tarefas/resultados, analisando de que forma é que se relacionam com o desempenho dos colaboradores. Igualmente, a abordagem de Likert (um defensor da gestão participativa) propôs quatro estilos de liderança: i) Autocrático-Coercivo (o líder tem um perfil mais autocrático, organizando e controlando rigidamente todas as decisões no seio organizacional); ii) Autocrático-Benevolente (neste tipo de liderança, o líder toma as

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

decisões, mas os liderados têm alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das suas tarefas); iii) Consultivo (é aquele líder que, tal como o nome indica, consulta os seus liderados antes de definir as estratégias e tomadas de decisão); e, iv) Participativo (é um estilo de liderança democrático que permite um envolvimento total dos liderados na definição dos objetivos e participação nas decisões estratégicas organizacionais). De acordo com este modelo, as organizações são mais produtivas e têm melhores desempenhos se abandonarem os estilos de liderança mais formais, como o Autocrático-Coercivo e Autocrático-Benevolente e, optarem por lideranças mais informais e dinâmicas, como os estilos Consultivo e Participativo.

A grelha de gestão de Blake & Mouton, também conhecida como *Managerial Grid*, foi desenvolvida nos anos 60, sendo uma evolução dos estudos anteriores. Consiste numa matriz bidimensional que cruza duas variáveis: as pessoas e as tarefas/ produção, de onde resulta cinco estilos de liderança. Os autores concluem que os gestores com melhor índice de desempenho seriam os que optam pelo estilo de liderança, com o grau mais elevado, quer de preocupação com as pessoas, quer com as tarefas (Teixeira, 2017).

No entanto, ambas as investigações revelaram-se limitativas, por não abrangerem aspetos relativos ao contexto/ situação. É a partir daqui, que as teorias situacionais ou contingenciais começam a ganhar relevância por conseguirem explicar melhor os aspetos inerentes à liderança em contexto organizacional. Esta abordagem vem dizer que tudo depende da situação em que o líder está inserido, levantando a importância de aspetos como a cultura organizacional, o tipo de tarefas desempenhadas e o trabalho em equipa. Esta abordagem consegue ir mais longe, dando resposta ao simples facto de um líder ser mais produtivo numa situação e noutra não. Também, contribuiu para o fim da convicção na existência de líderes ideais, cujo padrão possa ser descodificado e imitado, e da não existência de um estilo de liderança mais adequado, dependendo tudo das circunstâncias, das contingências e do contexto.

Recentemente, têm emergido novas abordagens ao conceito de liderança, nas quais, destaco a liderança transformacional, o *coaching* e a liderança autêntica. Na abordagem transformacional, os líderes têm a capacidade de inspirar os seus liderados,

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

levando-os a transcender os próprios interesses, inculcando necessidades de autorrealização, autoatualização e bem-estar. A par desta abordagem, o *coaching* é uma abordagem que apela ao autodesenvolvimento e infunde confiança, ensina os colaboradores a encontrar soluções para os próprios problemas. A Liderança Autêntica significa liderar de forma transparente, criando um ambiente de trabalho seguro propício ao feedback de todas as partes hierárquicas e à atração de pessoas talentosas capazes de enfrentar grandes desafios (George et al., 2007). A realidade mostra-nos que cada vez mais as empresas tendem a adotar uma filosofia de liderança “*happier-and-smarter*”, em detrimento de “*sadder-but-wiser*”

De forma mais clara, num contexto organizacional, é possível distinguirmos entre Liderança Formal e Informal. A Liderança Formal parte de um indivíduo que foi designado para exercer funções de liderança e tem autonomia para a tomada de decisão, sendo reconhecido pelos restantes colaboradores como alguém diferenciador e que tem impacto nas suas decisões. Já Liderança Informal, parte de um trabalhador que não foi oficialmente designado para coordenar um grupo, mas que, pela sua personalidade, pelas relações interpessoais que estabelece com os colegas e pelo contexto onde se insere, acaba por influenciar as atitudes e comportamentos dos que o rodeiam.

Os líderes têm a capacidade de operar o poder sobre os seus liderados, levando-os a aceitar de forma voluntária as mudanças que propõem para a organização, estabelecendo relações saudáveis e de confiança. A grande diferença entre conceitos revela-se na relação entre os líderes e os seus colaboradores, havendo em regimes onde prevalece a liderança, uma tentativa de conjugação entre os objetivos de cada entidade.

1.3. Felicidade nas Organizações

Os desafios da sociedade moderna têm vindo a implicar a renovação dos velhos paradigmas económicos e sociais, exigindo que os decisores políticos conjuguem as metas económicas com os propósitos sociais, sobretudo no que diz respeito às políticas de bem-estar comum dos cidadãos. Cada vez mais, os órgãos de decisão dos países têm vindo a reconhecer a crescente necessidade de parceiros não governamentais para auxiliar na concretização das suas medidas. O mesmo se tem passado nos microssistemas das empresas.

O trabalho constitui um fenómeno psicossocial que enobrece o Homem e o distingue dos restantes animais. Assim sendo, o trabalho caracteriza-se como uma categoria central na vida das pessoas, tendo passado por intensas reflexões sobretudo no último século. Tais transformações têm ocorrido em detrimento das mudanças políticas, económicas e socioculturais, por via da intensa globalização, do alcance das novas tecnologias de informação e comunicação e pela reestruturação da organização do trabalho e da arquitetura das empresas. Desta forma, as alterações ocorreram também ao nível da relação do Homem com o Trabalho e do significado atribuído ao longo dos anos.

Se na época de Frederick Taylor, as organizações focavam-se puramente na produtividade e no lucro, deixando de parte as necessidades básicas dos trabalhadores, precisando estes de serem constantemente oprimidos para obterem melhores desempenhos e motivando-se exclusivamente por questões financeiras, atualmente, a realidade do mundo empresarial mudou de forma drástica. Por muito que o principal interesse das organizações com fins lucrativos seja a obtenção de lucro, hoje em dia, a maioria das empresas tem a noção que para ter sucesso, tem de concentrar o máximo de esforços possíveis no seu principal ativo, os colaboradores. Além disso, a forma como os indivíduos encaram, hoje, o trabalho, cada vez mais sobre uma ótica de conforto e não de necessidade, acaba por reforçar a importância de preservar bem-estar organizacional. A Felicidade do funcionário passa assim a estar na linha de visão dos gestores, uma vez que, só é possível alcançar competitividade no mercado com

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

trabalhadores felizes, satisfeitos, motivados e envolvidos com a organização e com os seus objetivos.

O paradigma predominante na literatura de gestão prende-se com a questão de a Felicidade dos Trabalhadores ser um meio para alcançar a produtividade, assumindo um papel central no crescimento sustentado dos resultados financeiros das organizações. A Felicidade Organizacional tem fortes ligações à Economia da Felicidade, levando grande parte dos especialistas a defenderem a promoção da felicidade dos colaboradores como um caminho sustentável para atingir maiores índices de produtividade. No entanto, autores como Mota (2007), referem que é possível as organizações obterem a maximização do lucro, sem atingirem a felicidade dos seus internos, nomeadamente, através de ambientes de trabalho altamente competitivos, onde o bem-estar psicológico dos colaboradores não é uma prioridade. Apesar de existirem situações destas, sabemos que não são viáveis a médio e longo prazo, pela relação do conceito de felicidade com outras variáveis do bem-estar subjetivo que influenciam fortemente os desempenhos individuais e coletivos nas organizações, com impacto direto nos seus resultados.

Na perspetiva dos estudos atuais, a felicidade resulta de métodos que levam as pessoas a sentirem um bem-estar físico, psicológico e social, proporcionando um sentimento de paz, segurança e autorrealização, sendo esta última considerada por Maslow, a maior motivação do ser humano. Ao transpormos o conceito de felicidade para as organizações, deparamo-nos com infinitas questões relacionadas com a subjetividade do fenómeno e das muitíssimas causas que permitem que uma organização seja considerada de excelência, neste âmbito. Assim sendo, é importante falarmos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), um meio fundamentalmente para gerar a Felicidade nos Trabalhadores. Richard Walton (1973), estabeleceu oito dimensões que permitem analisar a qualidade de vida no trabalho, sendo elas: Compensação Adequada e Justa; Condições de Trabalho Seguras e Saudáveis; Oportunidade de Desenvolvimento das Capacidades Humanas e possibilidade de colocá-las em prática; Oportunidade de Crescimento Contínuo de forma a garantir uma maior Segurança e Estabilidade, relacionado com a progressão na carreira; Integração Social na Organização; Constitucionalismo na Organização, respeito pelos direitos dos

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

colaboradores e regulamentação empresarial; Trabalho e o espaço total da vida, nomeadamente, o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal; e, e Relevância social da Vida no Trabalho, relacionado com as responsabilidades de ordem social que as organizações devem cumprir. O conjunto destas condições levam à construção de lugares de trabalho propícios à felicidade dos trabalhadores.

Em diversos estudos realizados por investigadores, nomeadamente, por Morin (1997), cit. In Silva & Tolfo (2012), ditaram que mais de 80% dos participantes optariam por trabalhar, mesmo tendo condições económicas e financeiras suficientes para viver o resto da vida confortável, porém reforçando que as condições de trabalho teriam de ser diferentes e ajustadas. Condições essas relacionadas com o trabalho em equipa, os colegas de trabalho, o contributo para a criação de valor organizacional, entre outras relevantes para o bem-estar individual e social, salientando o facto de continuarem a moverem-se por um objetivo. Estas condições marcam a diferença entre Organizações Felizes e Saudáveis e Organizações Infelizes e Doentes. Em 1998, foi criado um projeto, denominado de *“The 100 Best Companies to Work for in America”* que se traduziu na publicação, pela revista Fortune, das “melhores” empresas para se trabalhar nos Estados Unidos da América (EUA). Estas empresas tendem a ter maiores índices de produtividade, menor rotatividade e maiores níveis de satisfação do cliente. A seleção repousa, essencialmente, em 5 dimensões: credibilidade (práticas de comunicação, competências e integridade dos líderes), respeito (valorização dos colaboradores por parte dos líderes), justiça (equidade e imparcialidade na empresa), orgulho (o quanto os colaboradores sentem orgulho no seu trabalho e organização) e camaradagem (ambiente de trabalho propício à hospitalidade, amizade e comunidade). Posteriormente, em fevereiro de 2002, num mesmo formato, foi publicada uma lista das 10 “melhores” empresas na Europa.

Ao falarmos de Organizações Saudáveis, aproximamo-nos da noção de Organizações Autentizóticas, um importante conceito para a impulsão do termo de Felicidade nas Organizações. Para Kets de Vries (2001), “as organizações autentizóticas são espaços culturais caracterizados por valores como confiança, alegria, franqueza, empowrment, respeito, justiça, trabalho de equipa, inovação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura à mudança”. Para o

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

mesmo autor, as organizações autenticizadoras proporcionam aos seus membros a possibilidade de alcançarem sentido em sete áreas: sentido de propósito, os líderes criam um sentido de propósito para os membros da organização, a longo prazo e que assente numa descrição vivida numa cultura; sentido de autodeterminação, nestas organizações, os colaboradores não são apenas peões da organização, sendo os principais responsáveis do sucesso organizacional e são detentores de autocontrolo; sentido de impacto, as ações de cada funcionário tem impacto no desenrolar do negócio; sentido de competência, a empresa incute nos seus trabalhadores um sentimento de crescimento e desenvolvimento assentes numa política de aprendizagem contínua; sentido de pertença (à comunidade), as pessoas pertencem a uma comunidade e criam um laço que é a base do respeito e confiança; sentido de prazer e alegria, essencial para bons desempenhos, sendo algo que os líderes tenham estimular no seio organizacional; e, sentido de significado, os indivíduos colocam a sua imaginação e criatividade ao serviço da empresa, tornando-se cada vez mais envolvidas e concentradas no seu trabalho.

Igualmente, Rego e Cunha (2008) definiram seis dimensões que caracterizam as organizações autenticizadoras, incorporando os diversos sentidos acima enunciados. As dimensões assentam na justiça/ equidade, espírito de camaradagem (interligado ao conceito de equipa e amizade), credibilidade e confiança no superior, comunicação aberta e franca com o superior (se a comunicação flui dentro da organização, passando por todos os níveis hierárquicos), oportunidades de desenvolvimento/ aprendizagem (formação contínua e progressão na carreira internamente) e conciliação trabalho/família. Os mesmos autores investigaram o grau em que estas dimensões explicam o absentismo, a produtividade e o stress organizacional, concluindo que as organizações autenticizadoras promovem a saúde e o desempenho dos trabalhadores, diminuindo o absentismo e stress e aumentando os níveis de produtividade, contribuindo assim para a Felicidade Organizacional.

Em virtude das inúmeras vantagens que este conceito traz a nível organizacional, alguns teóricos falam na utilidade que teria um Ministério da Felicidade nas empresas. Este ministério iria regular os planos de carreira e de formação adaptados a cada pessoa

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

e equipa de trabalho, gerir os conflitos entre colegas e stress organizacional, fomentar uma cultura e clima organizacional meritocrática e saudável, regular salários, benefícios e incentivos equitativos, garantir que haja uma comunicação interna transparente entre departamentos e hierarquias, fomentando o feedback de todas as partes da organização e estimular a preocupação com ações de impacto social e ambiental. É fundamental que sejam fixadas metas e políticas de gestão de pessoas que regulem a conduta organizacional e promovam o bem-estar dos colaboradores.

Mais ainda, de acordo com a autora Fisher (2010), os trabalhadores podem contribuir também para a sua própria Felicidade no Trabalho, através da adoção de diversos mecanismos como: a definição de objetivos e metas alcançáveis a curto prazo que concedam acontecimentos momentâneos de bem-estar, o cultivo de relacionamentos interpessoais e o ajustamento e redefinição das tarefas, que permitam que os colaboradores criem uma relação de controlo com o trabalho.

No entanto, a realidade mostra-nos que ainda há muitas empresas que não reúnem as condições necessárias para o bem-estar dos seus colaboradores e, por isso, a Comissão Europeia detém de um Livro Verde intitulado de “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” que representa um contributo importante ao redor da responsabilidade social das empresas, direcionando as suas ações para o bem-estar social e desenvolvimento sustentável (Rego et al., 2003). Apesar disso, recentemente têm surgido cada vez mais empresas a expressarem publicamente os investimentos que têm feito em ações para promover o bem-estar e felicidade dos colaboradores e tem havido um aumento significativo de funções de *Happiness Manager*. Como complemento, existe uma maior oferta formativa, sobretudo universitária, como é o caso de uma Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Felicidade da Universidade Atlântica (Patrício, 2019).

1.3.1. Mensuração do Conceito

A premissa de que a Felicidade pode ser alcançada no Trabalho, estimula os profissionais a identificarem estratégias eficazes na promoção do bem-estar no ambiente laboral. As medidas e políticas aplicadas para promover a Felicidade do Trabalhadores, pode também ser mensurável, através de alguns Modelos de Felicidade, propostos por variados autores.

Em 2010, a autora Pryce-Jones (2010), propôs o Modelo de Felicidade de Desempenho, composto por cinco fatores, conhecidos como os 5 Cs, que estão interligados e funcionam como um ecossistema, levando em conjunto à Felicidade no Trabalho:

- Contribuição, referente ao trabalho dos colaboradores;
- Convicção, motivação a curto-prazo;
- Cultura, sentimento de envolvimento e pertença à organização;
- Comprometimento, compromisso com a organização a longo prazo;
- Confiança, credibilidade no trabalho e na organização.

Seligman (2018) desenvolveu o modelo *PERMA* (*positive emotion, engagement, relationships, meaning, Achievement*), que dita um acrónimo de 5 elementos: emoções positivas, envolvimento, relações, significado e realização, que quando trabalhados conduz à Felicidade. Este modelo pode ser transportado para o contexto organizacional, servindo como orientação no desenho de estratégias para um maior bem-estar e autorrealização no trabalho.

Ribeiro et al. (2019), propuseram a construção do Modelo da “Felicidade 360º”, cujo principal objetivo é fornecer o suporte necessário às organizações na adequação dos seus recursos disponíveis, sobretudo a sua força de trabalho, às suas políticas de gestão de recursos humanos, adaptando-as a diversos critérios multidisciplinares. Este modelo compreende dados da Felicidade Individual, através de uma análise qualitativa a questões abertas, num panorama 360º.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa "X"

De acordo com Fisher (2010), o conceito de Felicidade Organizacional é demasiado abrangente e, por isso, para a sua mensuração é necessário desenvolver um modelo que considere mais do que um conceito. Ainda, definiu três níveis, de forma a formar uma escala capaz de medir com alguma precisão a Felicidade dos colaboradores, sendo eles: a Satisfação no Trabalho; o Envolvimento com o Trabalho; e, o Compromisso Organizacional.

Como complemento aos modelos anteriores, a tabela 1, mostra-nos uma lista adicional de fatores que contribuem para a Felicidade e, que, devem ser considerados na sua mensuração, segundo Andrew (2011).

Tabela 1- Fatores que contribuem para a Felicidade no Trabalho (adaptada de Andrew, 2011)

Saúde	A promoção da saúde ocupacional, física e mental, é a base primordial na construção do caminho para a Felicidade.
Igualdade/ Justiça	Todos os colaboradores devem ser tratados de forma equitativa e justa.
Autonomia	Uma maior autonomia dos colaboradores, demonstra a confiança depositada pela organização.
Confiança	A base de qualquer relação é a confiança mútua entre os colaboradores e a empresa/ os seus líderes.
Formação	Todos os colaboradores devem ter acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional e das suas competências.
Significado/ Propósito	Os colaboradores identificam-se com o seu trabalho, melhorando o seu desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais.
Desafio	Importância de ter desafios realmente motivadores e realmente estimulantes para combate da inércia organizacional.
<i>Engagement</i>	O <i>Engagement</i> resulta de emoções positivas em relação ao trabalho, levando a uma maior satisfação e comprometimento com a organização.
Envolvimento	O envolvimento e compromisso organizacional é a chave para a motivação e, consequentes melhores desempenhos.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Relacionamentos Interpessoais	Deve ser sempre promovido o trabalho em equipa, a entreajuda e o apoio entre colegas.
Liderança	O líder tem influência direta nas atitudes e comportamentos de todos os liderados.
Reconhecimento	A organização deve valorizar os seus funcionários, reconhecendo e recompensando os seus esforços diários.
Criatividade	O trabalho deve suscitar o lado mais criativo dos trabalhadores, através de problemas complexos e desafiantes.
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	É fundamental haver um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, para que não haja excesso de responsabilidades trazidas de uma para a outra. Há que haver uma separação bem clara.
Comunicação	A abertura por parte da empresa ao feedback e a uma comunicação clara entre todos os níveis hierárquicos, permite escutar os seus colaboradores e melhorar a satisfação interna.

Fonte: Elaboração Própria

Mais à frente, iremos abordar o FIB (Felicidade Interna Bruta), que quando transporto para o seio organizacional, é um excelente indicador de mensuração da Felicidade dos Colaboradores.

1.3.2. Enquadramento Histórico-Conceptual

A procura pela felicidade é uma constante na história do ser humano, sendo este fenómeno, um dos pilares básicos da psicologia positiva. Desde a época dos filósofos gregos até aos atuais teóricos, têm sido formulados múltiplos conceitos, no sentido, de compreender a felicidade e o sentido desta na vida das pessoas. Já no século IV a.C., Aristóteles considerava a felicidade o bem mais desejável e a maior motivação para a ação humana, destacando a importância do desenvolvimento de relações sociais com outras pessoas para a realização conjunta de atividades e motivações (Diener, 1984 cit. in Ribeiro & Silva, 2018). Nestes tempos, a felicidade (palavra que deriva do termo grego *eudaimonia*) era uma preocupação quase exclusiva dos filósofos e das pessoas com mais privilégios, sendo a Filosofia um rumo que iria permitir o alcance total deste estado emocional, assim defendia o filósofo Sócrates.

Alguns anos mais tarde, surge o economista e filósofo escocês Adam Smith, que aborda na sua primeira obra intitulada de “A Teoria dos Sentimentos Morais”, o conceito de felicidade nas relações económicas e humanas, denotando que esta acontece da “compostura e tranquilidade de espírito”, em consequência de uma vida virtuosa (Sugden, 2005, cit. In. Ribeiro, D., 2019). Na perspetiva de Adam Smith, conhecido como o “pai da economia”, a felicidade está relacionada essencialmente com a índole moral, que se traduz na busca pela virtude e aprendizagem contínua, em detrimento de objetos materiais e da riqueza financeira. Foi a partir do século XVIII, através do movimento intelectual europeu da época, o Iluminismo, que a felicidade se tornou algo que deveria ser atingido por todas as pessoas, demarcando-se da religião e de Deus.

A Era Moderna veio modificar o rumo do conceito de Felicidade, vigorando a ideia de que um indivíduo feliz não é sinónimo de um indivíduo perfeito ou virtuoso, está sim associado a um bem-estar intrínseco. A partir do século XIX, a felicidade passou a englobar também os contextos familiar, começando a fazer parte da educação dada às crianças e, profissional, gerando novos paradigmas na esfera do trabalho. Já no decorrer do século XX, alguns psicólogos questionaram a validade científica dos indicadores económicos, pela sua limitação no que toca a questões psicológicas e, por isso, no final deste século, surgiram os primeiros estudos económicos, relacionados com

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

a felicidade, tendo estes sido os principais impulsionadores para a introdução da Felicidade na Economia e, conseqüentemente, criação de ferramentas e indicadores de medição deste estado emocional.

Neste novo milénio, a felicidade está no centro de inúmeros estudos académicos, assumindo um papel multidisciplinar com contributos de diversas áreas sociais, financeiras e políticas. Em julho de 2011, a Assembleia Geral da ONU pediu aos estados-membros das Nações Unidas que enaltecem a felicidade e o bem-estar populacional, como meios para alcançar o crescimento e desenvolvimento económico, através de políticas e medidas mais inclusivas, equitativas e equilibradas.

Em 2012, ocorreu a primeira Conferência da ONU sobre a Felicidade e, decorrente deste encontro, a Assembleia Geral da ONU decretou o Dia Internacional da Felicidade, que é celebrado todos os anos, no dia 20 de março.

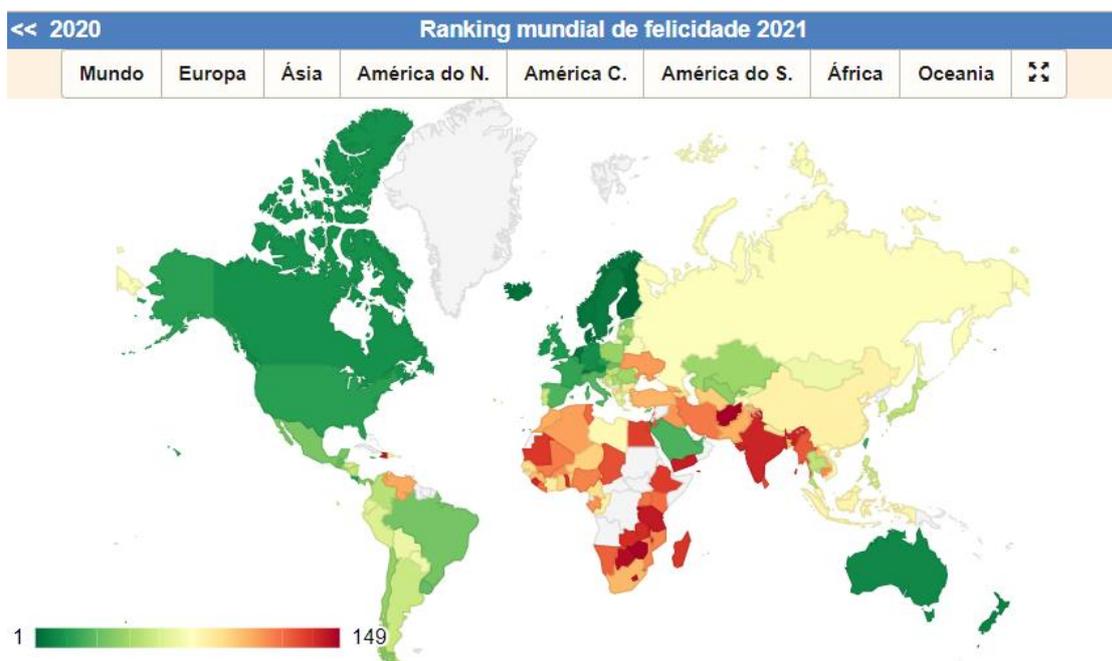


Figura 1-Ranking Mundial de Felicidade 2021
(retirado de pt.countryeconomy.com)

Também, no ano de 2012, foi publicado o primeiro Relatório Mundial da Felicidade, tendo sido o primeiro documento de investigação sobre a felicidade global. Desde então, este relatório tem sido publicado todos os anos, permitindo analisar a evolução da felicidade nos diversos países. No Relatório da Felicidade Global de 2021,

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

encontram-se país como a Finlândia, Dinamarca e a Suíça a liderar o ranking da Felicidade, mostrando claramente que os países europeus são os que detêm índices de felicidade superiores. Com índices maiores, encontramos também grande parte dos países do continente americano, com destaque para os Estados Unidos da América e Canadá e, a Oceânia, nomeadamente, a Nova Zelândia e a Austrália. Os países africanos e alguns países asiáticos, como o Afeganistão, a Índia e o Líbano, são os que detêm índices mais baixos de felicidade, que podem ser explicados por seis fatores como o PIB, a expectativa de vida, a generosidade, o suporte social, a liberdade e a corrupção, uma vez que o índice de felicidade mundial é calculado em função destes elementos, comparados com um país utópico, denominando de Distopia.

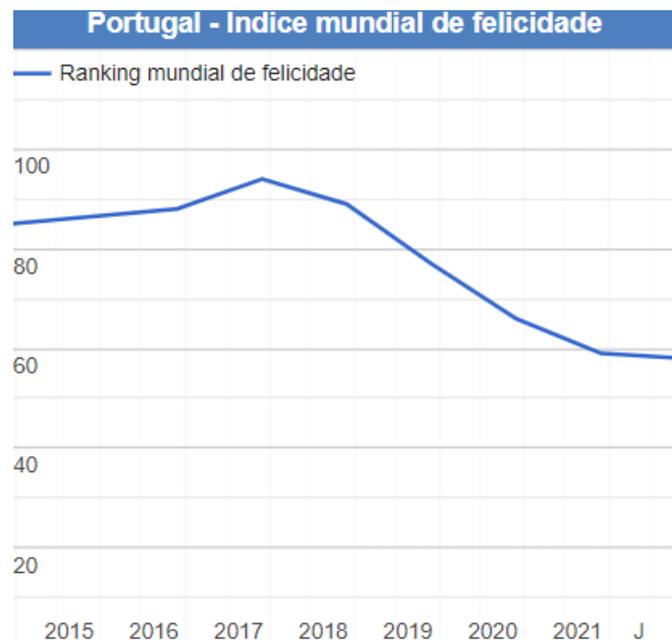


Figura 2- Índice da Felicidade em Portugal, de 2013 até 2021
(retirado de pt.countryeconomy.com)

Portugal encontra-se na posição 58ª, entre 149 países. É a melhor posição ocupada por Portugal, desde a medição deste índice no país. Em Portugal, a felicidade, sobretudo no trabalho, é cada vez menos utópica e tem sido uma tendência de investimento nos últimos anos. Recentemente, registaram-se os primeiros movimentos públicos de empresas a criarem um espaço interno dedicado à Felicidade, com a função de *Happiness Manager /Chief Happiness Officer*. A BC Segurança foi a primeira empresa, em Portugal, a declarar abertamente a constituição de um Departamento de Felicidade, em março de 2017. (Patrício, 2019).

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Richard Easterlin (1974, cit.in Ribeiro, 2019), economista e professor da Universidade de Califórnia do Sul, realizou vários estudos sobre a felicidade relacionada com a economia e, concluiu numa das investigações que os indivíduos pertencentes a um estatuto mais elevado, tendem a ser mais felizes, quando comparados com os indivíduos com estatuto inferior. Entre países, o autor identificou, a curto prazo, uma relação positiva entre o rendimento e a felicidade, porém, a longo prazo, não existe uma correlação entre o aumento do rendimento e o aumento da felicidade. Assim, apesar da relação positiva entre as variáveis, a felicidade média permanece constante ao longo da vida. Estes estudos culminaram no conhecido “Paradoxo de Easterlin”, que hoje, se designa de “Paradoxo da Felicidade”.

No ano de 2014, o Dubai criou o “Indicador de Felicidade” ou *Happiness Meter*, tendo sido a primeira cidade do mundo a medir a felicidade dos seus residentes e visitantes, através de um modelo interativo online que foi instalado nas instituições dos serviços do governo do Dubai. Através da sua conexão com a rede central do governo do Dubai, são enviados relatórios regulares onde é possível identificar as zonas geográficas e governamentais mais felizes, ajudando o governo a desenvolver as suas ações de uma forma mais estratégica e orgânica. Em fevereiro de 2016, HH Sheikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum, governador do Dubai e primeiro-ministro dos Emirados Árabes Unidos, num comunicado pela rede social Twitter, referiu que iria nomear um Ministro da Felicidade. Dias mais tarde, nomeou Ohood Al Roumi para assumir o cargo de Ministra de Estado da Felicidade, cuja principal missão seria a de supervisionar “planos, projetos, programas e índices” que melhorassem o país neste aspeto e permitisse a criação de felicidade autêntica e genuína nos serviços públicos. Assim, o governo do Dubai vem comprovar que é possível criar medidas concretas e implementar estratégias, partido de conceitos abstratos e subjetivos, como o de felicidade e de bem-estar (Ribeiro 2019).

1.3.3. FIB Organizacional

O sucesso de qualquer empresa está na gestão do seu principal ativo, as pessoas. Diante deste exposto, muitas empresas têm vindo a adotar como indicador estratégico organizacional o FIB (Felicidade Interna Bruta). O FIB ou *Gross National Happiness* (GNH) foi concebido como alternativa ao PIB (Produto Interno Bruto), no ano de 1972, no Butão (um pequeno País, localizado no extremo leste dos Himalaias), pelo rei butanês Jigme Singya Wangchuck, com a finalidade de medir os índices de desenvolvimento do seu país. Este indicador defende que o desenvolvimento económico deve estar em harmonia com o bem-estar dos indivíduos, sendo o governo um dos principais responsáveis pela felicidade do seu povo, e, por isso, está até contemplado na Constituição de 2008 do Butão.

O PIB é um dos mais importantes indicadores económicos, representando a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, durante um determinado período de tempo, geralmente durante um ano. Pode ser calculado pela ótica da renda, do consumo e/ou da produção. No entanto, tem sido alvo de inúmeras críticas, por ser um indicador limitativo em algumas questões relevantes para a progressão e desenvolvimento da sociedade. Questões essas relacionadas com temáticas ambientais, qualidade de vida, padrões de vida, entre outras, que têm impacto direto na produção e no consumo. E, como o crescimento económico não melhora por si só a qualidade de vida das pessoas (por exemplo, se um país produzir equipamentos para uma Guerra, o PIB aumenta), é preciso mais do que crescer, conseguir-se desenvolver de uma forma sustentável e, por isso, torna-se fundamental apostar em indicadores complementares que nos permitam ter uma noção mais ampla da sociedade, refletido as necessidades atuais e futuras das pessoas.

O conceito de Felicidade Interna Bruta tem despertado um crescente interesse na comunidade científica nos últimos anos, sobretudo após Nicolas Sarkozy, ex-presidente francês, ter fundado uma comissão para o seu estudo, em fevereiro de 2008. Na génese desta comissão estão dois prémios Nobéis de grande prestígio: Joseph Stiglitz, professor da Universidade de Columbia e ex-diretor do Banco Mundial, e Amartya Sen, professor da Universidade de Harvard. Jean-Paul Fitoussi, professor

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

universitário e diretor de pesquisa do OFCE, um instituto francês dedicado à investigação e prevenção económica, também esteve na fundação desta comissão. Estes peritos defendem que os sistemas de medida atuais se focam sobretudo na produção económica, em detrimento do bem-estar das pessoas. Apesar do FIB ter sido concebido em oposição ao PIB, a verdade é que tal não significa que o primeiro tenha sido abandonado, por se basear em informação importante para a monitorização dos índices económicos. No entanto, por ser informação insuficiente, estes autores sustentam que é necessário recolher dados complementares centrados no bem-estar sustentado dos indivíduos. Desta comissão resultou um relatório com doze recomendações que dão uma maior ênfase ao rendimento e ao consumo do que à produção, permitindo uma avaliação mais adequada ao bem-estar material. Assim, de acordo com a perspetiva destes autores, a distribuição do rendimento torna-se mais relevante, quando comparado, com o rendimento per capita e, por isso, o foco deve ser no indicador FIB.

O FIB é um dos mais recentes indicadores da ONU (Organização das Nações Unidas). No entanto, ainda enfrenta alguns entraves nos países ocidentais, tendo sido considerado por muitos governantes como um indicador sem futuro. A resistência perante este indicador é marcada pelo carácter multidimensional do conceito de felicidade, que tem interpretações diferentes entre os países orientais e ocidentais, não estando apenas relacionado com o bem-estar subjetivo do indivíduo. Nos países orientais, nomeadamente, no Butão, a Felicidade é associada ao Budismo, onde a espiritualidade se sobrepõe aos bens materiais e, por isso, verificar-se uma discrepância nos indicadores de PIB, quando comparados com os dos países ocidentais.

No contexto organizacional, investir no FIB significa investir nos colaboradores, uma vez que, trabalhadores felizes e emocionalmente estáveis são mais produtivos, melhorando, conseqüentemente, os resultados alcançados. O FIB assenta em quatro pilares, sendo eles, a promoção de um desenvolvimento económico sustentável e igualitário, a preservação e promoção de valores culturais, a preservação ambiental e a implementação de boa governança. É um indicador que mede qualitativamente o nível de felicidade dos colaboradores e da organização em si. “Organizações saudáveis são

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

aquelas que consideram o grau de qualidade de vida e bem-estar de seus colaboradores como caminho para um melhor resultado financeiro” (Taminato, 2020).

O FIB integra nove categorias:

- Bem-estar psicológico: avalia o grau de satisfação e de otimismo do indivíduo em relação à própria vida, profissional e pessoal, analisando a autoestima, stress, sensação de competência e a espiritualidade;
- Saúde: analisa o grau de sucesso das políticas de saúde implementadas, através de critérios como a autoavaliação da saúde, a nutrição, a prática de atividade desportiva, problemas de sono, invalidez, entre outros;
- Uso do tempo: é dos mais significativos, uma vez que, pretende avaliar o equilíbrio de tempo gasto entre a vida pessoal e profissional dos indivíduos;
- Vitalidade comunitária: foca-se nos relacionamentos interpessoais e nas interações em sociedade, examinando o nível de confiança, segurança, vitalidade dos relacionamentos afetivos e o sentimento de pertença a uma comunidade;
- Educação: leva em consideração a participação na educação formal e informal, os valores educacionais, as competências, a educação ambiental, etc;
- Cultura: avalia as tradições e cultura locais, festividades, oportunidades de desenvolver capacidades artísticas, a participação em eventos culturais e a discriminação cultural;
- Meio ambiente: mede a relação entre o ser humano e os recursos naturais, como a água, o solo, o ar e a biodiversidade, através de indicadores como a reciclagem, acessibilidade às áreas verdes;
- Governança: explora como a população vê os media, o governo e todas as entidades públicas, auferindo igualmente a cidadania e o envolvimento dos cidadãos nas decisões e procedimentos políticos;
- Padrão de vida: analisa a estabilidade financeira individual e familiar.

(Fonte: Adaptado de Lustosa e Melo, 2010, p. 37-38.)

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Estes nove pontos medem a felicidade e grau de satisfação dos colaboradores, servindo de igual forma para a empresa desenvolver programas e ações congruentes com os objetivos estratégicos tendo em consideração a felicidade e o bem-estar dos seus colaboradores. Quanto maior for o grau de felicidade na empresa, mais elevado será também o grau de comprometimento e envolvimento dos colaboradores na procura de soluções rentáveis para o negócio, aumentando assim, a produtividade.

Em 2015, foi definida a Agenda de 2030, uma agenda inclusiva e ambiciosa, constituída por 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), abordando várias dimensões a nível social, económico e ambiental, com o objetivo de promover a paz, a justiça e a eficiência das diversas instituições. Os objetivos definidos pelas Nações Unidas vão ao encontro das nove dimensões do indicador FIB, há mesmo quem fale em FIB 2030, devido à enorme aproximação entre ambos. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável fazem a ponte para a Felicidade das Pessoas, sendo esse o principal objetivo da Agenda 2030, garantindo a preservação das gerações futuras. Ambos andam de mãos dadas, uma vez que, não é possível alcançar a felicidade sem o cumprimento dos ODS e o contrário também é inconcebível.

1.3.4. Satisfação no Trabalho: Antecâmara do Fator Felicidade

A Satisfação no Trabalho, devido à sua centralidade, é uma antecâmara da Felicidade no Trabalho. De acordo com Locke (1970), a (in)satisfação e outras reações emocionais são respostas de valor, sob a forma como os indivíduos exprimem a sua avaliação sobre determinado objeto ou situação. Assim, a Satisfação no Trabalho é considerada pelo autor como um estado emocional agradável resultado da análise que os colaboradores fazem em relação ao seu trabalho, mediante as suas experiências, crenças e valores. A satisfação consiste num sentimento de autorrealização e sucesso, aliado à produtividade, desempenho e bem-estar dos trabalhadores. Por isso, a Satisfação no Trabalho é um tema bastante central no domínio da gestão e, segundo Spector (1997), é sustentada em duas vertentes: a humanitária (relacionada com o bem-estar físico e psicológico do colaborador, assente no seu tratamento no local de trabalho) e a utilitária (fator que influencia o funcionamento e resultados da organização).

É possível identificarmos duas dimensões na Satisfação no Trabalho: a unidimensional, abordagem que entende a satisfação como uma atitude em relação ao trabalho no geral, e a multidimensional, que compreende que a satisfação resulta da soma de vários fatores associados ao trabalho, permitindo a sua medição. Considerando esta multidimensionalidade do conceito, vários autores reforçam dimensões como: a satisfação com a liderança, a satisfação com os colegas de trabalho, a satisfação com as condições de trabalho, a satisfação com a progressão de carreira, a satisfação com o desenvolvimento profissional, a satisfação com as condições salariais, a satisfação com o desempenho individual e coletivo, satisfação com o número de horas trabalhadas, entre outras condições que são antecâmaras primordiais para que um colaborador se sinta satisfeito e, conseqüentemente, feliz no seio da organização.

A Satisfação no Trabalho é percebida como uma representação quantificável de uma emoção relacionada ao trabalho e, segundo Herzberg, citado por Pardee (1990), a motivação é a condição primordial para a satisfação. Nos seus estudos, Herzberg concluiu que a motivação é explicada por dois fatores: os higiênicos ou extrínsecos e os motivacionais ou intrínsecos. Os fatores higiênicos são circunstâncias externas aos

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

colaboradores, como por exemplo, o salário, os benefícios, as condições de trabalho, o clima e cultura organizacional, os relacionamentos interpessoais com os colegas e chefia, as políticas administrativas e a segurança no posto de trabalho, que, por si só, não asseguram a satisfação total dos colaboradores, mas evitam a sua insatisfação. Já os fatores motivacionais, como o reconhecimento, a responsabilidade, as oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão de carreira e a capacidade de superação de novos desafios, são os que provocam satisfação nos trabalhadores. Assim, o autor culminou que a eliminação dos fatores que causam insatisfação, não levam necessariamente à Satisfação dos trabalhadores (Herzberg, 1959; Pardee, 1990).

A satisfação das necessidades dos indivíduos gera felicidade. Por sua vez, a persistência da sua insatisfação leva à infelicidade. A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanos de Maslow, propõe que sejam satisfeitas, em primeiro lugar, as necessidades fisiológicas, que são as necessidades básicas para a sobrevivência dos indivíduos; em segundo, as necessidades de segurança, refletindo-se na estabilidade de um colaborador no seu emprego, num local e ambiente de trabalhos seguros; em terceiro, encontram-se as necessidades sociais, relacionadas com as relações interpessoais que se estabelecem num meio grupal; em quarta lugar, as necessidades de estima, marcadas pelo reconhecimento, respeito, confiança e status; e, por fim, as necessidades de autorrealização, relacionadas com o desenvolvimento pessoal. Este modelo, embora seja frequentemente contestado, é de certa forma importante para a compreensão do comportamento do indivíduo dentro da organização, com base na satisfação das suas necessidades a alcance da felicidade.

Um colaborador satisfeito é um elemento-chave nas organizações, uma vez que, mantém-se estável e empenhado nas suas funções e o seu desempenho é superior, comparativamente, a um colaborador insatisfeito. Níveis de satisfação elevados, aumentam ainda o grau de lealdade do colaborador com a organização, levam a uma maior identificação com os objetivos organizacionais e a um comportamento cooperativo face ao desempenho das suas funções.

1.3.5.A Influência do Fator Felicidade no *Engagement* dos Colaboradores

Nas últimas décadas, temos vindo a assistir à necessidade de não só atrair novos talentos, mas acima de tudo criar mecanismos de retenção e permanência dos colaboradores, através da incidência em fatores como a motivação, o envolvimento e o compromisso organizacional.

O *Engagement* pode ser definido, segundo Kahn (1992), como a concentração de energia física, cognitiva e emocional que os indivíduos dedicam ao seu trabalho, levando a um maior envolvimento com as suas tarefas. Macey e Schneider (2008), descrevem o *engagement* como um afeto positivo associado ao trabalho, derivado da psicologia positiva, que emergiu como oposto ao fenómeno do *Burnout*. Wellins e Concelman (2005, cit. in Macey e Schneider, 2008) reforçam que o *engagement* é a força ilusória que move os trabalhadores a praticar níveis mais altos (por norma) de desempenho.

O fenómeno da Felicidade pode ser facilmente confundido com o *Engagement* e, embora estejam fortemente relacionados, são conceitos diferentes. No entanto, a Felicidade pode gerar mais *Engagement* e, o *Engagement* pode aumentar a Felicidade no Trabalho, sendo fundamental a abordagem dos dois conceitos juntos, como aliados proveitosos para garantir excelentes resultados e manter as pessoas motivadas, satisfeitas e em plena harmonia com os objetivos da organização. A felicidade dos trabalhadores resulta no seu *engagement*, dado que provoca um maior envolvimento e compromisso emocional com a organização, melhores desempenhos e melhores relações interpessoais com os colegas e com a chefia, refletindo-se conseqüentemente, na falta de intenção para o abandono da organização. Igualmente, o *engagement* é um indicador fundamental de prevenção de saúde ocupacional e qualidade de vida do trabalhador, produzindo melhores efeitos que a intervenção.

O *engagement* dos colaboradores é mais fácil de ser atingido, quanto melhor ficarem esclarecidos os propósitos e objetivos que a organização espera dos seus colaboradores e, vice-versa. Este entendimento é explícito pelo contrato psicológico, que permite uma melhor troca de expectativas e alinhamento da relação.

1.3.6. Implicações da Felicidade no Trabalho: breve perspetiva

Ter a felicidade como uma meta organizacional, é meio caminho para as organizações melhorarem outras aspetos fundamentais para se manterem vivas e competitivas no mercado. A aposta em políticas de gestão de pessoas que fomentem a felicidade dos colaboradores e o seu bem-estar no trabalho irão permitir melhorar os resultados financeiros das empresas. Desde que a felicidade começou a ser estudada em conjunto com conteúdos de ordem económica, foram inúmeros os autores que comprovaram a relação positiva entre a Felicidade e a Produtividade, reforçando que colaboradores felizes e alinhados com as tarefas, permitem melhores desempenhos individuais e coletivos que, conseqüentemente, levam a maiores índices de produtividade e à diminuição dos custos. Como resultado do aumento da produtividade, a Felicidade dos Trabalhadores permite semear um melhor relacionamento com os clientes, criando relações duradouras e sustentáveis a longo prazo.

O Instituto de IOpener, com sede em Oxford, no Reino Unido, tem vindo a analisar e a trabalhar dados alusivos à Felicidade no Trabalho, desde 2005, concluindo que os colaboradores mais felizes, tentem a permanecer o dobro de tempo nas organizações, são duas vezes mais produtivos (cerca de 47% mais produtivos, que equivale a um dia extra de trabalho por semana), têm seis vezes mais energia para exercer as suas funções e ausentam-se menos, quando comparados com colaboradores infelizes. Ainda, o autor Pryce-Jones (2010, cit. in Areosa, 2019) mencionou nos seus estudos que trabalhadores infelizes despendem apenas 40% do seu tempo a cumprir as suas funções. Koys (2001, cit, In Areosa, 2019), depois de realizar uma investigação em 28 restaurantes, finalizou que existia uma correlação positiva entre a Felicidade média dos Colaboradores e as Vendas dos Restaurantes, espelhando-se também na Satisfação dos Clientes.

A autora Fisher (2010) direcionou os conceitos de Felicidade e Trabalho, num contexto organizacional, onde concluiu que as empresas que se preocupam com o bem-estar dos seus colaboradores, tendem a ter climas organizacionais propícios a um maior comprometimento e envolvimento com a organização, fomentando a criatividade e o *engagement*. Os locais de trabalho desempenham um papel essencial na Felicidade dos

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

funcionários, facultando-lhe recursos materiais, sociais e emocionais que satisfazem as suas necessidades. A felicidade nos colaboradores, aumenta o grau de comprometimento e envolvimento afetivo dos mesmos com a organização num seu todo, levando-os a sentirem-se motivados para o exercício das suas funções, uma vez que, estão satisfeitos no seu local de trabalho e sentem-se parte integrante de algo maior. Um colaborador motivado vai partilhar as suas aspirações com os restantes colegas de equipa, melhorando as relações interpessoais e o trabalho em equipa, levando também a melhores desempenhos por parte dos outros operários. A instituição Happiness Works Portugal (HWP), dedicada à investigação da felicidade nas organizações, refere uma relação positiva entre a Felicidade e a Rentabilidade do negócio, indicando que trabalhadores felizes faltam menos 56% e têm menos 43% vontade de abandonar a organização (Dias, 2022).

Mais ainda, os colaboradores ao serem envolvidos nas decisões estratégicas das organizações, vão conseguir contribuir ativamente com sugestões e ideias novas que permitam uma reestruturação constante dos métodos de trabalho, com o objetivo de uma melhoria continuada e da construção de recursos para desempenhos futuros, prevendo produtividade a longo prazo. Já dizia Hawthorne e Mayo, em 1929, que os seres humanos são movidos pelo reconhecimento dos seus parceiros e chefias, pelas relações sociais que estabelecem dentro da organização e pelo maior envolvimento que têm nas ações da empresa, permitindo que vistam a camisola e tenham melhores desempenhos. O empenhamento afetivo provoca uma intensa identificação com os objetivos, metas e valores da organização, permitindo que os indivíduos queiram manter-se por muito tempo na organização. Organizações felizes e com colaboradores felizes, são também, uma grande fonte de atração de novos talentos, permitindo igualmente a sua retenção.

O bem-estar físico e psicológico dos funcionários é uma preocupação cada vez mais reconhecida pelos líderes organizacionais e órgãos de decisão dos países, sendo facilmente cuidada através de medidas e políticas estruturais que promovam a Felicidade no seio profissional. As emoções positivas que advêm da felicidade, levam à promoção de um bem-estar físico, psicológico e social, o que reduz sobretudo a probabilidade dos colaboradores sofrerem de doenças do fórum mental, como

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

esgotamentos, stress, depressões e ansiedade, e aumenta a resiliência às adversidades. Além disso, a melhoria das condições de trabalho, uma das antecâmaras do fator felicidade, permite que também sejam diminuídas as taxas de absentismo e turnover e reduzida a probabilidade de ocorrência de *Burnout*. No entanto, o *Burnout*, é um tema bastante ambíguo. Martin et. al. (1993), mostraram que emoções positivas, podem por vezes levar as pessoas a trabalhar até à exaustão, uma vez que, não têm a necessidade de parar, não conseguindo equilibrar a vida profissional com a vida pessoal. Neste sentido, é extremamente fundamental recompensar e incentivar as atitudes e comportamentos apropriados e equilibrados, pois é através dessas pessoas que uma organização conquista o mercado com resultados a longo prazo e, cria mudanças realmente diferenciadoras.

1.4. O Poder da GRH na Felicidade dos Colaboradores

Todos os trabalhadores de uma organização são fundamentais para o seu sucesso e sustentabilidade e, por isso, todos devem estar envolvidos e fielmente comprometidos na promoção do bem-estar e felicidade organizacional. Cuidar das pessoas é uma responsabilidade intransmissível, tocando um pouco a todos os colaboradores, em particular aos líderes e gestores de equipa. No entanto, com o crescimento acentuado de novas investigações e trabalhos académicos sobre a Felicidade no Trabalho e as suas implicações positivas para o sucesso empresarial, algumas organizações optaram por criar um departamento interno dedicado exclusivamente a questões sobre a Felicidade. Ademais, o facto de frequentemente a felicidade ser negligenciada em detrimento de outros fatores que se sobrepõe, por vezes, de forma inconsciente no dia a dia das organizações, reforçou a intenção de desenvolvimento de um espaço que não permitisse o esquecimento deste fenómeno, nem nas mais pequenas tarefas operacionais. Como expressado anteriormente, já algumas empresas têm profissionais internos com funções especializadas ao redor do conceito de felicidade, os denominados de “*Chief Happiness Officer*” ou “Diretores da Felicidade”, com a principal missão de manter os trabalhadores felizes.

Não obstante, a estrutura da maior parte das organizações ainda não permite a inclusão deste departamento ou de funções semelhantes às reconhecidas anteriormente. Por isso, o fenómeno da felicidade é abraçado sobretudo pelo departamento de gestão de recursos humanos, pela maior proximidade às pessoas e pela ação estratégica no desenvolvimento de medidas e planos de ação para aumento da motivação, satisfação e comprometimento com a organização, indicadores esses diretamente relacionados com a felicidade.

Há diversas evidências literárias que sugerem relações de interdependência entre a felicidade e a satisfação dos funcionários, levando os responsáveis de recursos humanos a agir sobre a motivação e satisfação internas. A promoção de um bom clima e cultura organizacional, assentes na diversidade e aceitação de novas ideias, propício ao empoderamento dos colaboradores, a hábitos de feedback constantes e a uma comunicação interna bidirecional; o desenvolvimento de planos de carreira,

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

oportunidades de mobilidade interna; o acesso a formação nos mais variados temas e uma avaliação de desempenho bem estruturada capaz de definir caminhos esquemáticos de intervenção; um recrutamento estratégico e transparente que desencadeie um adequado processo de acolhimento, integração e acompanhamento; uma remuneração justa e equitativa que premeie o reconhecimento do trabalho realizado; a definição de objetivos claros que originem um propósito maior; e, uma liderança autêntica, com forte orientação para as pessoas e para os resultados são algumas das vertentes da ação estratégica dos profissionais de gestão de recursos humanos que afeta diretamente a felicidade no trabalho, levando à perseverança da mesma no seio organizacional. Portanto, a medição das práticas de recursos humanos é essencial para determinar o melhor rumo para o alcance da felicidade.

O poder da gestão de recursos humanos é grande no bem-estar dos trabalhadores, por tudo o que já vimos até ao momento. No entanto, a felicidade descende também de fatores intrínsecos ao ser humano. A psicologia positiva é um campo da psicologia que premeia uma perspetiva mais equilibrada sobre o funcionamento humano salientando a promoção das capacidades humanas, satisfação e bem-estar. Esta vertente da psicologia tem o foco nas emoções e reações positivas e, trazendo o conceito para o meio empresarial, é importante para despertar as habilidades e aptidões dos colaboradores e, para reforçar pensamentos e atitudes positivas e saudáveis perante o trabalho, como o otimismo, prazer, entusiasmo, conforto, paz, dentre outros, que ocupa a maior parte do tempo de vida das pessoas.

2. Metodologia

2.1. Pressupostos Teórico-Methodológicos

Nos últimos anos, tem emergido na literatura a imagem de um departamento de Recursos Humanos focado nas pessoas e nas suas sensibilidades, ultrapassando-se o protótipo numérico e burocrático do departamento de pessoal. Ao abordar-se a Gestão de Recursos Humanos é inevitável não mencionar autores como Idalberto Chiavenato, Carlos Cabral-Cardoso, Pedro da Câmara, Mintzberg, Herzberg ou Daniel Goleman. Porém, destaco duas obras de referência, a de Sousa et al. (2006), denominada de “Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas” e, a de Sebastião Teixeira, nomeada de Gestão das Organizações, que nos oferecem uma abrangência de conceitos sobre a Gestão de Pessoas.

Para a realização deste estudo baseei-me em várias teses nas quais eu destaco, a Tese de Doutoramento do meu orientador Ricardo Bessa Moreira, sobre o Poder e a Gestão de Recursos Humanos em Portugal, com ressaltos também para a negociação inter e intra-departamental, publicada em 2010. Os estudos que relacionam o poder com as organizações são deveras escassos na literatura organizacional, sobretudo a nível nacional e, por isso, este tipo de investigação é um importante contributo para o alcance de uma maior eficácia e eficiência das organizações, ainda mais pela tentativa de aproximação ao Poder Informal. A tese de Moreira (2010) faz a ponte perfeita entre a Gestão de Recursos Humanos e o Poder Político nas Organizações, através do cruzamento entre as metodologias qualitativa e quantitativa, com maior ênfase na primeira, o que nos fornece dados mais exploratórios e subjetivos sobre a realidade/ objeto analisado. Por sua vez, Arménio Rego dá-nos uma visão clara sobre o conceito de Liderança, numa vertente humanizada e virtuosa para as organizações, interessante de ser abordado em oposição ou complemento a algumas concepções do poder. Nesta temática, destaco também a dissertação de mestrado da autora Ana Oliveira, intitulada de “Da Influência do Poder ao Poder de Influência: O Caso de uma Multinacional do Setor Tecnológico do Norte do País”, publicada em 2018, que cruza os temas do Poder e

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

da Liderança, salientado também o contributo da Gestão de Recursos Humanos na perseverança destas matérias no seio organizacional.

Na conceção do tema da Felicidade no Trabalho, saliento o livro “A Pirâmide da Felicidade”, de 2019, e as outras contribuições de Diamantino Ribeiro, sobretudo na forma de artigos científicos publicados, que serviram de base para a exploração do tema da Felicidade, ao longo desta dissertação. Diamantino Ribeiro fornece-nos uma visão fresca do conceito Felicidade, relacionando-o tanto com variáveis sociais e comportamentais, como, com aspetos económicos e financeiros, o que nos dá uma perspetiva mais ampla e diversificada da essência da Felicidade, facilmente transposta para o microclima das organizações.

Relativamente à parte empírica da presente investigação, optou-se pela metodologia qualitativa, dadas as características particulares do objeto de estudo. Uma abordagem qualitativa permite centrar a atenção na análise de um fenómeno social e na acumulação de informação confiável e sistemática, possibilitando a generalização das conclusões tiradas (Silvestre e Araújo, 2011, p.172) e uma maior riqueza analítica. Assim, optou-se pela aplicação de entrevistas semiestruturadas a responsáveis pela Gestão de Pessoas (desde profissionais de Recursos Humanos aos Gestores de Equipas), com o intuito de facilitar a interação entre os interlocutores, dando abertura para uma maior espontaneidade e a uma certa informalidade, sem descorar a pertinência e objetivos da investigação.

2.2. Hipóteses, questões e objetivos

Atendendo à teoria desenvolvida na primeira parte deste estudo, na qual, se procurou aprofundar os conceitos de Gestão de Recursos Humanos, o Poder e a Felicidade, e a sua possível articulação no seio organizacional, os objetivos e as questões, sobre a forma de hipóteses desta investigação, procuram consolidar os pressupostos teóricos com a realidade empírica.

O poder intrínseco ao departamento de Recursos Humanos, decorrente da sua posição hierárquica, condiciona o comportamento dos colaboradores e as suas ações no seio organizacional, colocando em causa a Felicidade no Trabalho?

Deste modo, os objetivos gerais são os seguintes: recolher e analisar as perceções dos profissionais de Recursos Humanos/ chefias sobre a relação existente entre a variável *poder* e o próprio departamento de Gestão de Pessoas, e perceber quais as implicações dessa relação na construção da Felicidade no seio organizacional. Neste sentido, pretende-se verificar a importância da intervenção do departamento de Recursos Humanos nas organizações. Paralelamente, procura-se aquilatar qual o grau de influência do departamento e, conseqüente, envolvimento com os colaboradores e intenta-se compreender de que forma as práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para Felicidade das organizações e para a consecução dos objetivos departamentais e organizacionais.

Quanto aos objetivos específicos, pretende-se analisar o grau de afastamento ou aproximação das práticas, envolventes do departamento de Recursos Humanos, aos diversos paradigmas abordados na revisão da literatura; avaliar a participação da Gestão de Recursos Humanos nas tomadas de decisão organizacionais; entender as relações de poder e as políticas de Recursos Humanos estabelecidas; averiguar a existência de outras fontes de poder (informal) no seio organizacional; explorar as variadas medidas/práticas organizacionais, implementadas pelos profissionais de Recursos Humanos, para promover a felicidade dos colaboradores; e, avaliar outros indicadores comportamentais relevantes para uma melhor análise da metodologia adotada.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

As hipóteses “consistem numa resposta provisória ao questionamento inicial do problema, visando estabelecer uma relação entre as variáveis” (Rocha, 2017). Considerando a revisão de literatura abordada e tendo por base os objetivos estabelecidos para o estudo empírico, foi possível colocar-se as seguintes questões (num estudo qualitativo, é mais adequado aplicarem-se questões, no entanto, de forma subliminar, transversal e indireta acabam por aparecer formulações hipotéticas):

- a) As ideias expostas no estudo empírico permitem reproduzir as dimensões do modelo teórico de base;
- b) O poder do departamento de Recursos Humanos condiciona o comportamento dos colaboradores;
- c) As práticas de Recursos Humanos têm impacto na Felicidade dos colaboradores;
- d) O FIB é um importante indicador do sucesso organizacional.

2.3. Procedimentos, Amostra e Universo

A tipicidade comportamental do objeto de estudo e a subjetividade dos temas Poder e Felicidade, levaram à opção de uma metodologia de investigação qualitativa, por reunir, as condições necessárias a uma análise mais abrangente num contexto social. Com recurso a um instrumento qualitativo, a(s) entrevista(s) semiestruturada(s), permitem reproduzir informações relevantes que validem a realidade social, ao mesmo tempo que, através de uma interação mais flexível com o entrevistado, que pode resultar em reações espontâneas e transparentes, ditam caminhos alternativos, servindo de contraponto entre a teoria e a prática. Pretende-se analisar alguns indicadores, na tentativa de explicitar fenómenos sociais que sejam úteis para futuras investigações.

Para a recolha de dados junto dos intervenientes nesta investigação, foi elaborado um instrumento específico aplicado a uma pequena amostra representativa da organização. A amostra é, segundo Gil (2008), um subconjunto do universo, onde é possível estabelecer e estimar as características desse mesmo universo ou população. Neste estudo, a amostra corresponde a 8 representantes, divididos pelo departamento de Recursos Humanos e a Gestão operacional, representando cerca de 1,77% do total de 450 colaboradores Randstad a nível nacional, aproximadamente. A amostra é não probabilística e reunida por conveniência, o que significa que houve uma escolha deliberada dos elementos, tendo em consideração o seu conhecimento e envolvimento sobre os assuntos abordados nesta investigação, determinantes para um maior esclarecimento.

O universo é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características (Gil,2008). Sendo assim, o universo deste estudo coincide com o número total de colaboradores da empresa abordada, a Randstad, correspondente a cerca de 450, apenas em Portugal. Em termos de dimensão, a organização interpelada é de grande dimensão, tendo várias delegações de norte a sul de Portugal, incluindo ilha da Madeira, pelo que, a complexidade estrutural possibilita uma análise mais complexa. Porém, tratando-se de uma multinacional não é totalmente representativa da realidade

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

nacional, composta sobretudo por pequenas e médias empresas, não deixando de ser pertinente para o estudo destes conceitos.

2.1.1. Caracterização da Amostra

A Randstad é uma empresa multinacional de origem holandesa fundada em 1960 por *Frits Goldschmeding*, um parceiro global ao nível dos Recursos Humanos, com uma vasta presença a nível nacional e internacional. Dispõe de diversas áreas de negócio e soluções, onde se destacam o Trabalho Temporário, o *Outsourcing*, o *Assessment Center*, a Formação e Desenvolvimento, o *Outplacement* e a Consultoria, que fazem dela a empresa líder de mercado na área dos Recursos Humanos em Portugal. Está presente em mais de 38 países, sendo o segundo maior empregador privado em Portugal.

A sua sede em Portugal localiza-se na Avenida da República, nº 26, em Lisboa, contando atualmente com cerca de 450 colaboradores internos a nível nacional e, empregando em clientes, diariamente, uma média de 30 000 pessoas.

Tabela 2- Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Indicadores	Dados	Número de Entrevistados	Distribuição Percentual (%)
Género	Feminino	6	75%
	Masculino	2	25%
Idade	25 aos 35 anos	4	50%
	36 aos 45 anos	3	37,5%
	Mais de 45 anos	1	12,5%
Habilitações Literárias	Não Licenciados	0	0%
	Licenciados	2	25%

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa "X"

	Pós-graduados	3	37,5%
	Mestres	3	37,5%
Antiguidade na empresa	0 aos 10 anos	7	87,5%
	11 aos 20 anos	0	0%
	Mais de 20 anos	1	12,5%

Fonte: Elaboração Própria

Os entrevistados são maioritariamente do género feminino, com diferentes faixas etárias, o que enriquece o presente estudo, encontrando-se uma maior incidência na faixa etária até aos 35 anos. Ao nível das habilitações literárias, todos os entrevistados têm um curso superior e, na sua maioria, são pós-graduados ou mestres, o que revela uma especialização dos profissionais que gerem pessoas. Além disso, todos os entrevistados são especialistas em áreas humanísticas, como a Gestão de Recursos Humanos, Sociologia e Psicologia, o que por si só, é um preceito vantajoso para a presente análise.

A antiguidade na empresa foi um indicador a ser considerado, uma vez que, tem implicações, de forma direta, nas perceções dos colaboradores acerca das temáticas abordadas. Da presente amostra, apenas 1 entrevistado tem mais de 20 anos na empresa, tendo os restantes menos de 10 anos de casa, o que significa que o nível de senioridade na Randstad é baixo, nesta amostragem.

2.4. Instrumento Metodológico: Entrevista

Com o objetivo de responder à questão de partida, tornou-se fundamental adequar as opções metodológicas aos objetivos a alcançar. A adoção de um instrumento qualitativo, a entrevista- “Sobre a influência do Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade Organizacional”, tem como principal objetivo a exposição das perspectivas dos entrevistados sobre determinadas matérias, no âmbito desta investigação, e salientar fatores que não são diretamente observáveis.

A entrevista é um instrumento de recolha de informação, através da conversação. Neste processo, as partes envolvidas estão em contexto desigual pois, quem entrevista encontra-se, a priori, numa posição de vantagem relativamente a quem é entrevistado. No entanto, é uma ação que presume a reciprocidade entre ambos.

O questionamento sobre a forma como o ser humano age e toma decisões, sobretudo a nível profissional, é sempre complicado de ser abordado e debatido por alguém externo à realidade social onde essas providências foram tomadas. Por isso, questionar os profissionais de Recursos Humanos de determinada empresa sobre os seus comportamentos e as decisões que tomam em contexto organizacional, pode implicar, inevitavelmente, constrangimentos e reservas dos indivíduos. Além disso, o abordar de temas sensíveis como o Poder e a Felicidade, que são assuntos tabus na maioria das organizações, acarreta uma dificuldade acrescida nesta investigação. Ainda assim, a delicadeza dos entrevistados e as suas idiossincrasias- neste caso dos profissionais de Recursos Humanos e *Team Leaders*- é imprescindível para a concretização dos objetivos desta pesquisa.

As entrevistas são semiestructuras, o que permitiu construir um guião flexível e moldável, dando espaço para a existência de uma certa flexibilidade, permitindo que cada interlocutor se posicionasse conforme o seu próprio exercício de reflexão sobre os temas, não descorando os propósitos do estudo empírico. A duração média das entrevistas variou entre 50 minutos e 1 hora.

2.4.1. Análise de Conteúdo

Para analisar a informação recolhida através do instrumento metodológico, a entrevista, recorre-se à análise de conteúdo, como procedimento auxiliar para expor a mensagem e visão dos entrevistados. A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que, através de conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos, permite a interpretação e análise do discurso. Analisar o discurso permite a dedução de construções sociais, enriquecendo a pesquisa exploratória (Berelson, 1952 & Bardin, 1977 cit. in. Gil, 2008).

A análise de conteúdo é um método frequentemente usado nas ciências sociais, consistindo na análise de texto através de várias categorias e dimensões. A categorização permite o agrupamento e organização dos conteúdos semânticos em núcleos de análise, de acordo com as suas semelhanças, conexões e critérios de investigação. Assim, as categorias procuram identificar regularidades nos discursos dos entrevistados, levando a uma melhor interpretação e compreensão dos testemunhos recolhidos e evitando a subjetividade dos dados qualitativos (Moreira, 2010).

É de salientar que as categorias e dimensões foram definidas a priori, mediante a revisão da literatura abordada e os pressupostos desta investigação, onde as principais classes temáticas são: a gestão de recursos humanos, o poder e a felicidade. Deste modo, serão definidas as seguintes categorias e, por conseguinte, dimensões:

Tabela 3- Categorias de Análise

Temática	Categorias	Dimensões
Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Recursos Humanos e a sua importância para as Organizações	
	Objetivos da Gestão de Recursos Humanos	Contribuição para o Cumprimento dos Objetivos Gerais da Organização
	Gestão de Recursos Humanos e estrutura	Centralização

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa "X"

		Descentralização
	Gestão de Recursos Humanos e estratégia	
	Gestão de Recursos Humanos e Tomada de Decisão	
	Gestão de Pessoal	Resultados
	Gestão de Pessoas	Pessoas
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção Integração Análise e Descrição de Funções Gestão da Formação Avaliação de desempenho Gestão de Competências Gestão de Carreiras Gestão de Recompensas
	Práticas de desenvolvimento pessoal	<i>Coaching</i> PNL
		<i>Empowerment</i> Responsabilidade
	Motivação	Intrínseca
		Extrínseca

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa "X"

	Variáveis comportamentais e Traços de Personalidade de um Gestor de Recursos Humanos	
Poder	Conceito de Poder	Formal
		Informal
	Poder da Gestão de Recursos Humanos	
Felicidade	Felicidade	Conceito
		Medidas Organizacionais
	Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade	

Fonte: Elaboração Própria

2.5. Discussão de Resultados

2.5.1. Gestão de Pessoal ou de Pessoas: caracterização das políticas e práticas de GRH

Nos últimos anos, a gestão de recursos humanos tem sido cada vez mais perspectivada como uma área estratégica nas organizações, levando-nos a assistir a uma intensidade de transformações e reestruturações nas próprias empresas e nos seus departamentos que têm ditado novas formas de trabalho (Rego et al., 2015). O desempenho de um profissional de recursos humanos não assenta essencialmente em atividades administrativas, vai mais longe, tem um papel ativo na definição de uma estratégia de desenvolvimento pessoal (Gratton & Truss, 2003). A comprovar o exposto, a maioria dos entrevistados afirma que:

“Tem havido uma evolução ao longo dos anos. A empresa está a crescer no sentido de se torna cada dia mais estratégica.” **(E3)**

“A Gestão de Recursos Humanos e falando da Gestão de Pessoas eu acho que é fundamental para as organizações. Eu acho que se passou a ver a área de Recursos Humanos já não como um departamento 100% administrativo como se via há alguns anos atrás, mas sim, como um departamento que pode criar muitas práticas e metodologias de apoio a todas as áreas da empresa e todas as áreas de suporte e negócio para também otimizar custos, como também trazer um maior retorno financeiro para o negócio (...).” **(E2)**

A literatura explorada parece incidir numa gestão de recursos humanos mais estratégica. No entanto, é impossível descorar o teor da “Administração de Pessoal”, camuflado sob a designação de “Gestão de Recursos Humanos”, que embora seja a expressão mais utilizada pelos entrevistados para se referirem ao departamento, foi descorada por alguns e substituída pelo termo “Gestão de Pessoas”:

“A gestão de recursos humanos revela-se essencial para qualquer organização. Embora o termos Recursos Humanos, nos remeta para uma visão de gestão de recursos, a humanização do processo de gestão é estratégica e essencial.” **(E6)**

A Randstad aparenta ter uma visão progressista do que é gerir pessoas, refletindo-se nos pontos de vista de alguns dos seus colaboradores, porém, também é

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

perceptível a consciência do árduo caminho que ainda têm de percorrer para se tornarem totalmente estratégicos:

“Tem havido uma evolução ao longo dos anos. A empresa está a crescer no sentido de se torna cada dia mais estratégica.” (E3)

“Cada vez mais luto para que seja mais estratégica. Eu neste momento sou responsável por duas equipas muito diferentes, com objetivos igualmente muito díspares e com formas de entregar a solução de forma muito distinta e, portanto, o desafio ainda é maior. Eu quero cada vez mais tornar a minha liderança estratégica e tomo em atenção quem sabe mais do que eu a nível operacional, para focar-me realmente na estratégica.” (E5)

Apesar disso, os discursos dos testemunhos mostram-nos várias referências a elementos táticos que nos levam a entender que a Randstad tem uma visão estratégica do negócio, particularmente, por colocar as pessoas no centro da sua atuação- “*human forward*” (as pessoas primeiro) assume-se como a sua principal promessa e solução na busca por valor acrescentado:

“O foco na pessoa e no desenvolvimento individual deve crescer e na Randstad estamos a ver esse investimento a ser feito em todas as OPCOs mas com um exemplo claro da Global. A pessoa no centro. No centro da definição estratégica, no centro dos objetivos organizacionais, no centro do desenvolvimento. Porque se falamos em pessoas, falamos em colaboradores, em clientes, em candidatos. Falamos no que atrai e mantém a essência de uma organização por perto.” (E6)

Pessoas ou Resultados? É talvez a questão mais cliché a fazer a qualquer profissional que esteja a gerir um negócio, contudo, permite, apesar de uma certa hipocrisia empresarial, compreender a filosofia de gestão dos dirigentes das principais instituições prósperas no mercado. Apesar das pessoas terem um grande destaque no seio da Randstad, a verdade é que é uma empresa lucrativa cujo principal objetivo é obter lucro para os acionistas. No entanto, a humanização das empresas envolve ir além da maximização dos lucros dos seus acionistas. As declarações dos entrevistados vão ao encontro do que é defendido por Follet (Cabral-Cardoso, 1999): a gestão é a “arte de obter resultados através das pessoas”:

“Acredito que se preocupam cada vez mais com as pessoas e é essa a tendência, mas não se preocupam mais do que se preocupam com os resultados. A tendência é haver uma aproximação dos dois fatores, mas os resultados ainda têm um impacto muito grande e tem haver com

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

objetivo das empresas lucrativas: dar lucro. Na Randstad, passa-se o mesmo, embora haja realmente uma grande preocupação com as pessoas.” (E5)

“Acho que caminhamos para as pessoas e cada vez se fala mais nisso, não só porque está em voga, mas também, porque o mercado tem vindo a mostrar que sem as pessoas é impossível obter sucesso. Mas, ainda somos todos reféns dos resultados porque se não conseguirmos ter resultados, não conseguimos estar focados só nas pessoas. Portanto, eu acho que têm de estar ambos de mãos dadas. Sem pessoas não atingimos resultados, mas as empresas têm a tendência de olhar primeiro para os resultados e, depois para tudo o resto.” (E8)

A Gestão de Recursos Humanos da Randstad parece encaixar-se no papel de “parceiro do negócio”, até mesmo pela sua denominação “*Human Resources Business Parther*”, que para os autores Ulrich et al. (2007) é uma das principais competências de um profissional de Recursos Humanos. A sua pesquisa vem comprovar que apenas as empresas que respondem a oportunidades e ameaças externas, ou seja, que conhecem verdadeiramente o contexto e o cenário envolvente, a sua cadeia de valores e as partes interessadas, são efetivamente bem-sucedidas:

“Eu acho que é mais estratégica, eu sinto que há um grande acompanhamento por parte do *HR Business Partner*, mas não só, por todos os elementos da equipa de Recursos Humanos, no sentido de tentar colmatar as necessidades identificadas por cada Manager de equipa que obviamente reportam a necessidade da própria equipa.” (E2)

“Acho que os Recursos Humanos, mais do que pautar por uma organização por necessidades, devia pautar-se por proximidades. Não é necessário que haja um profissional de Recursos Humanos em todas as delegações, mas é necessário existir um *Business Partner* ligado verdadeiramente ao negócio.” (E7)

De uma forma geral, os entrevistados são da opinião que os recursos humanos são um dos principais órgãos impulsionadores do negócio:

“É vital. A Gestão de Pessoas permite potenciar todo o negócio. Se numa empresa, existir uma área que se dedica aos colaboradores, não só em questões higiénicas (a gestão mais administrativa), mas que vai além disso, a empresa consegue ver verdadeiramente o impacto da área, sobretudo nos resultados. Hoje em dia e cada vez mais, salientando os tempos que correm, aquilo que nós sentimos em relação às pessoas e ao impacto que a saúde mental pode ter na nossa vida pessoal e em específico na produtividade dos trabalhadores, não há dúvidas da importância da Gestão de Recursos Humanos.” (E3)

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

A percepção que é gerada na mente dos colaboradores, no seu todo, sobre a relevância do departamento de recursos humanos e as dinâmicas de atuação que promovem no seio organizacional, são pontos estruturantes e reveladores na análise da sua importância. A relação do departamento com as restantes áreas de negócio, desde a direção e administração às chefias e operários são importantes evidências do comportamento e influência dos responsáveis de Recursos Humanos no seio organizacional (Moreira, 2010):

“As pessoas procuram quando precisam, por exemplo, quando ocorre algum problema com o pagamento ou com as férias (...).” (E1)

“Eu acho que é fundamental, se o departamento de Recursos Humanos souber posicionar-se, porque é a partir do trabalho que é feito no departamento que se chega a resultados e a conclusões sobre as pessoas mais profundos e mais objetivas. Existem temas e questões mais sensíveis que impactam diretamente na vida das pessoas, na organização e fora dela, que o departamento de Recursos Humanos, como área de envolvimento acima de tudo, tem de ter uma palavra a dizer e tem que saber fazer esse diagnóstico para apoiar os outros departamentos nas decisões.” (E5)

“Deve ser uma gestão participativa no negócio, no envolvimento das pessoas e uma gestão muito no terreno. A Gestão de Recursos Humanos deve ter estes pilares: terreno, contacto com pessoas, envolvimento no negócio e voz ativa.” (E8)

As diversas funções exercidas pelos profissionais de Recursos Humanos da Randstad permite clarificar o papel do departamento no seio organizacional. Por um lado, a atividade administrativa é intransferível e é imperativo a sua realização:

“(...) Eu estou na área de *Talent, Management & Analytics* e, para além da gestão mais administrativa, faço a gestão mensal dos colaboradores. É importante, se por acaso o vencimento não cair na conta no dia de pagamento, mas, se tudo correr bem, os colaboradores acabam por não dar muito por nós. É aquele departamento que é bom que não falem. (risos) Mas, em conclusão, é fundamental que não falhemos, mesmo em questões não tão estratégicas para que os colaboradores se sintam apoiados e solucionados nos seus problemas, por isso, saliento também a minha área.” (E3)

Por outro lado, a preocupação com a satisfação e bem-estar dos funcionários tem-se tornado uma realidade cada vez mais evidente, revelando-se como um dos principais objetivos atuais da Randstad. O departamento de Recursos Humanos e os

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Team Leaders são talvez os pilares básicos na promoção desses pressupostos, servindo como intermediários na sua concretização, através, por exemplo do processo de Recrutamento e Seleção, onde o novo colaborador tem o primeiro contacto direto com a organização:

“Acho que a Gestão de Recursos Humanos e o Team Leader impactam bastante. Eu acredito que num processo de recrutamento, se cria um processo de empatia, é difícil um *Team Leader* recrutar alguém por quem não tenha criado uma certa empatia ou confiança e que só tenha respondido bem às questões. No processo de recrutamento, nós tendemos a recrutar alguém com quem nos identificamos. Apesar da minha equipa ser muito diferente, tem valores e princípios partilhados e, isso, é o reflexo da pessoa que a está a gerir. (...)” (E2)

A convergência entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos colaboradores está na base de uma das principais funções do departamento de Recursos Humanos, a de “poder atuar, estrategicamente como um facilitador” (Moreira & Cunha, 2013). Segundo os mesmos, é proveitoso para as empresas compreenderem, não só o enquadramento legal, mas também, os interesses e vontades dos seus funcionários, para que se possa decidir em conformidade.

A retenção dos melhores talentos e a atração dos mais súperos profissionais equaciona-se como um dos maiores e mais dificultosos ofícios da gestão de recursos humanos. A transposição destas intenções à prática pode revelar-se uma tarefa bastante complexa. Cada vez mais, temos vindo a assistir à superação da ideia clássica de “emprego para toda a vida” e ao renascer de uma nova idealização de carreira, pelo que a intervenção do departamento de gestão de recursos humanos é fundamental (Moreira & Cunha, 2013). Num mercado altamente competitivo e dinâmico, a manutenção dos melhores trabalhadores manifesta-se como um dos objetivos organizacionais mais desafiantes para estes profissionais:

“Atualmente, o mais desafiante na minha equipa é o processo de retenção de talento, acabando por espelhar o mercado atualmente. Todos os nossos clientes e empresas de consultoria estão a reforçar as estruturas internas. O mais desafiante no dia a dia é tornarmos a função apelativa e em relação a isso eu tenho uma teoria, se aumentarmos a autonomia e se não bloquearmos o campo de ação do consultor, a pessoa vai sentindo que há um caminho de evolução mais amplo e também está relacionado com a forma como estou a gerir atualmente os processos, dando a

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

oportunidade de cada elemento da equipa ter empresas de variados setores de negócio e funções diferentes.” (E2)

“A retenção das equipas é um dos principais objetivos e desafios de alguém que gere pessoas. O mercado está dinâmico e, vindo de um período onde começamos todos a trabalhar de uma forma mais individualizada em casa, fica mais difícil trabalhar temas como o *engagement* e ligação às equipas. Com um mercado tão agitado como está, ficamos mais permeáveis a ouvir outras oportunidades. O peso da equipa já não é o mesmo que era num período pré-covid.” (E8)

O autor Moreira (2010) reforça que as atividades de Recrutamento e Seleção são as que respondem de forma mais acertada à captação de novos trabalhadores, ajudando na sua permanência:

“Eu considero que é o Recrutamento pois impacta diretamente no negócio porque a maior parte do nosso negócio é recrutar para cliente, mas também, sofremos internamente com isso, pois se não forem recrutadas pessoas que ajudem a crescer, é impossível entregar valor ao cliente. Há falta de talentos no mercado e nós, enquanto empresa, sofremos muito também. (...) No entanto, no imediato, se não for possível atrair pessoas, também não vamos ter a possibilidade de retê-las.” (E5)

Como forma de refutar as dificuldades sentidas no recrutamento de talento, tem havido uma intensa aposta no desenvolvimento das competências internas, através de ações de formação, e um incentivo à mobilidade interna, de modo a responder às necessidades de insatisfação e perspetiva de crescimento dos colaboradores. Assim, a Formação, os Planos de Carreira e o Recrutamento Interno têm sido tidos em consideração como soluções eficazes para diminuir a saída de trabalhadores:

“Eu acho que há uma grande iniciativa na questão da formação, apesar de ainda existir um caminho a desenvolver, ainda não está perfeito, mas da minha experiência comparando com outras estruturas, acho que há um cuidado de, por exemplo, investir nos idiomas, em formações ligadas à liderança que me ajudaram a desenvolver as minhas competências. Acho que a área da formação é claramente um investimento. A avaliação de desempenho num formato 360º também é implementada e eu acho que também tem evoluído muito.” (E2)

“Dar formação, dar a possibilidade de crescerem dentro da empresa. Apostar nas pessoas, fazendo-as sentir motivadas, empoderadas e felizes. Na Randstad, somos um conjunto de pessoas que trabalha diariamente e se não estivermos felizes e motivados a fazer o nosso trabalho, a marca Randstad perde valor.” (E4)

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

“A formação enquanto fator crítico para o desenvolvimento de competências, constitui uma alavanca para o sucesso empresarial” (Caetano, 2007). O recrutamento interno encoraja o desenvolvimento profissional dos colaboradores, aproveitando o seu melhor potencial, custa financeiramente menos do que o recrutamento externo e, contribui para o aumento da lealdade dos funcionários com a organização, apresentando um índice de segurança maior e taxas de erro menores (Chiavenato, 2006).

Numa atuação integrada e sistémica, as práticas de recursos humanos acabam por funcionar de forma conjunta, influenciando-se mutuamente. Curvello (2009 cit. in. Neiva, 2018) esclarece que a comunicação organizacional apenas é de qualidade se a informação for estrategicamente disponibilizada a todos os elementos, com base nos valores do respeito e autenticidade, prezando-se pela gestão participativa:

“A comunicação representa a cola para que tudo se ligue. Não basta termos práticas definidas, há que comunicá-las e fazer com que todos os colaboradores as sintam como suas. As práticas de RH funcionam como um caminho, com etapas que se ligam e a comunicação representa a forma como nos deslocamos nesse caminho, de consciencialização e de transparência. Compreendendo o impacto que cada prática tem no percurso dentro da empresa para cada pessoa.” **(E6)**

Determinados entrevistados deliberam que neste período mais perturbado de pandemia pela Covid-19, a atividade de gestão de pessoas ganhou mais relevância pela forma como geriram a incerteza. A sua ação foi mais sentida sobretudo ao nível das políticas internas:

“(…) a aposta que a Randstad tem feito e ter sido um exemplo durante a pandemia, nós, colaboradores, sentimos um grande conforto e uma confiança extrema no papel que tivemos quando tivemos de ir todos para casa. Houve claramente um processo de confiança de que as pessoas mesmo estando em casa ou noutra regime de trabalho, tinham a flexibilidade para fazer o seu trabalho, gerir as suas tarefas e até vimos que houve um aumento de produtividade. É um bocadinho aquela moeda de troca, eu dou porque estou à espera de receber e se recebo em dobro, eu vou confiar a triplicar.” **(E2)**

“O último desafio foi este pelo qual todos passamos, a pandemia. Foi um desafio completamente superado porque todas as adaptações e interações que a empresa teve de fazer durante o

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

período de pandemia, nós conseguimos dar uma resposta imediata e presente a todos os colaboradores, o que demonstra a dinâmica do departamento de Recursos Humanos.” (E3)

Estamos imersos num ambiente em constante mudança, marcado por diversas incertezas e ambiguidade e, por isso, os gestores e organizações precisam adaptar a sua estratégia à medida que os acontecimentos vão surgindo. Um Gestor de Recursos Humanos deve ser capaz de avaliar as situações de forma rápida com o objetivo de tomar decisões acertadas e adequadas à realidade atual (Llop et. al., 2017).

Para os profissionais de Recursos Humanos responderem da melhor maneira possível às adversidades diárias da atividade empresarial devem desenvolver as suas competências. Ulrich et al. (2007) consideram que existem três competências fundamentais e diferenciadoras num responsável de gestão de recursos humanos, nomeadamente devem ser gestores de talento, gestores da mudança e cultura e arquitetos da estratégia. Nos discursos dos entrevistados, percebemos que palavras-chaves como “empatia”, “comunicação”, “adaptação” e “orientação” são determinantes na descrição de um Gestor de Pessoas:

“Empatia, colocar-nos no lugar do outro é o primeiro passo para entendermos o que realmente se passa. Estar a par do que está a acontecer, uma maior proximidade que não é sinónimo de autoridade nem controlo. Ter abertura para que as pessoas não tenham receio de perguntar algo e um canal aberto, incentivando a procura. E, (risos) Paciência.” (E1)

“Tem de ser flexível. Tem de ter sensibilidade para perceber com quem está a interagir. E, tem de tomar decisões.” (E5)

“Um Gestor de Recursos Humanos deve ter sempre competências que promovam o entendimento do outro - escuta ativa e acima de tudo empatia; deve ser criativo, ter a capacidade de ver para além do que é apresentado e encontrar soluções que respondam a necessidades que podem, por vezes, ser de uma só pessoa; Capacidade de resolução de problemas complexos. Falamos de pessoas, e muitas vezes de complexidade. É essencial conseguir encontrar soluções e apresentar soluções; Capacidade de trabalho em equipa e de relacionamento interpessoal. A ligação ao outro é fundamental na área de pessoas; Mentalidade estratégica, ver para além do visível e enquadrar as necessidades humanas no alinhamento estratégico da organização, traduzindo pensamentos complexos em informação acessível a todos; e, Capacidade para inspirar, comunicar e envolver.” (E6)

2.5.2. Gestão de RH, estrutura e tomada de decisão: contributos e posicionamentos táticos e estratégicos

Idealmente, os objetivos da Gestão de Recursos Humanos devem aproximar-se das metas da Organização, bem como, espelhar a sua missão, visão e valores. A posição da maioria dos entrevistados dá-nos a perceção de que a estratégica de cada área de negócio e, mais especificadamente, do departamento de recursos humanos emerge da estratégica geral da organização. Assim, cada departamento define os seus próprios objetivos, consoante os propósitos da organização:

“(…) Não é uma falácia dizermos que as empresas são feitas de pessoas e para que estas pessoas se envolvam, façam parte, para que exista sentido de pertença, têm que existir políticas e práticas de recursos humanos, alinhadas com os objetivos gerais, que salvaguardem os direitos de qualquer trabalhador dentro da organização, mas também que alinhem os deveres, apoiem na definição de tarefas e responsabilidades, no desenvolvimento de competências, no alinhamento com a execução estratégica. A estratégia do departamento deriva sempre da estratégia geral da empresa.” (E6)

A estratégia da gestão de recursos humanos favorece o bom funcionamento das forças de trabalho, atendendo aos requisitos da estratégia do negócio, que leva ao alcance das metas e missão organizacional (Collins, 1988 cit. in. Azevedo, 2017).

Para uma organização funcionar de forma eficiente, é necessário que cumpra alguns procedimentos e metodologias, de forma a garantir uma definição clara de políticas e caminhos de atuação. Quer as políticas, quer as práticas de gestão de recursos humanos são essenciais para um melhor funcionamento dos processos (Cunha et al., 2016):

“A parte administrativa e os processos existem para ser seguidos e para ser utilizados, mas acima de tudo, temos de ser adaptáveis ao mundo em que vivemos que está sempre em mudança (...) eu sou a favor dos processos, mas não da rigidez.” (E4)

“Relativamente aos procedimentos, acho que está a melhorar, porém, nós que estamos no operacional muitas vezes ainda consideramos que é pesado, nós queremos entregar e tudo o que venha facilitar é bem-vindo. Nas áreas de suporte, a formalização ainda pode travar um pouco o desenrolar do trabalho, mas consigo colocar-me no lugar de quem implementa os procedimentos e definitivamente estamos a melhorar.” (E5)

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Como conseguimos perceber por esta última afirmação, há ainda bastante burocracia nos procedimentos adotados. A prioridade é dar uma resposta rápida ao cliente e, por vezes, torna-se complicado com tanta formalidade, o que leva a que, as várias áreas de negócio e, o próprio departamento de Recursos Humanos, ultrapassem o que está definido na sua política e adotem, na prática, medidas que não estavam previamente definidas para facilitar o processo de entrega. Através dos vários testemunhos dos entrevistados, conseguimos perceber que, embora a organização seja ainda bastante processual, existem espaço para a flexibilidade, pela necessidade de adaptação às constantes mudanças de mercado. Há mesmo quem defenda que a Randstad é uma empresa aberta e flexível em todo o seu sistema. Porém, também há a percepção de que, por vezes, o esforço feito pelos profissionais de Recursos Humanos para tornarem os seus mecanismos de ação mais flexíveis não são suficientes para dar uma resposta eficaz à organização:

“Os procedimentos tendem a não ser normalizados. De uma forma geral, todos os procedimentos que temos podem ser ajustados a qualquer momento, a Randstad tem alguma dinâmica a esse ponto, não é de todo fechada. Podemos ser considerados uma estrutura aberta, que rapidamente se adapta. E, apesar de ainda haver muita coisa para melhorar, considero que é uma empresa que tem essa capacidade de adaptação e permite constantes melhorias continuas no seu sistema.” (E3)

“No dia a dia, nós contactamos com quem está na equipa da Diretora e que são os nosso HRBP (*Human Resources Business Partner*) e que de alguma forma têm os seus procedimentos e algumas formas de trabalhar não tão flexíveis. Apesar de estar a melhorar, sinto que ainda não é o suficiente para dar resposta que se calhar gostariam de dar.” (E5)

A autonomia deste departamento parece cingir-se ao cumprimento das normas organizacionais, ditadas pela Direção e Administração da empresa, mas, ao mesmo tempo, tem uma certa flexibilidade para adaptar os processos às necessidades do sistema, indo assim ao encontro do Modelo Organizacional ditado por Mintzberg (1995).

As opiniões dividem-se quanto à centralização e descentralização dos procedimentos e, quanto à estrutura hierárquica organizacional. Quanto mais a empresa for complexa hierarquicamente, maiores níveis hierárquicos vão existir. A

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

distinção de níveis hierárquicos provoca diferenças que demonstram bem as relações de dependência. (Diniz e França, 2005).

“Há ainda alguma estrutura que obriga a alguma burocracia.” (E3)

“Nós somos uma estrutura bastante flexível e aberta a novas sugestões e ideias. Não existe forma certa de fazer as coisas. Temos, por parte dos nossos Diretores, muita abertura e liberdade para trazer novas propostas e adaptar a nossa realidade para aquilo que achamos mais correto.” (E4)

“Acho que a Randstad é ainda muito vertical e que o objetivo é ser cada vez mais horizontal. Acho que não são todas as áreas iguais, mas como é algo quase cultural e ainda há lideranças antigas, acabam por impactar nessa visão mais hierarquizada. Considero que há muita vontade de transformação, mesmo do topo hierárquico, mas são coisas que demoram a implementar.” (E5)

A estrutura e a comunicação são consideradas dois pilares fundamentais para o eficaz funcionamento das organizações (Rego et al., 2015). O posicionamento do departamento de Recursos Humanos na Randstad teve resposta unânimes. O mesmo está inserido na Direção da empresa, pela figura da Diretora de Recursos Humanos, que tem influência direta nas políticas organizacionais e, as restantes colegas da equipa, hierarquicamente num nível inferior, são percecionadas num papel de chefia intermédia, de maior proximidade com as áreas operacionais:

“Eu acho que podemos dividir em dois papeis, temos claramente uma direção de recursos humanos com a figura da Diretora de Recursos Humanos que é muito mais global e estratégica e que permite um alinhamento com as estratégias corporativas da organização, não só da Randstad Portugal, mas da Randstad Global. Depois dentro da equipa da Diretora, temos a equipa muito bem dividida e organizada do ponto de vista das várias áreas de desenvolvimento de pessoas, pessoas que assumem claramente um papel determinante (...).” (E2)

Um elemento curioso é a forma como o departamento de Recursos Humanos da Randstad está organizado. Apesar do departamento estar a sofrer algumas reestruturações nos dias de hoje, os elementos que o constituem estão divididos por áreas de negócio e por práticas de Recursos Humanos, de forma, a permitir uma certa especialização. Por isso, foi importante averiguar o grau de ligação entre todas as áreas de Recursos Humanos e o nível de comunicação interna:

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

“Numa perceção de quem está de fora, atendendo ao volume de colaboradores Randstad que a direção de Recursos Humanos tem de gerir, eu acho que o caminho da especialização acaba por ter as suas vantagens porque consegue ir mais longe, cada uma consegue focar-se com maior precisão nas suas tarefas. No entanto, eu acho que funciona para a dimensão da empresa e estou cerca que as áreas comunicam entre si, até porque são processos que são impossíveis de estar dissociados.” (E2)

Ao longo das conversas com os diferentes entrevistados, é notório a importância que dão à comunicação e a uma cultura de feedback constante, que de certa forma é incorporada nos objetivos do departamento. Verifica-se, portanto, uma grande partilha de informação entre todos os colaboradores. Para se tornarem organizações verdadeiramente competitivas, é necessário apelarem à intervenção dos trabalhadores nas decisões da empresa, convidando-os a expressarem o seu ponto de vista (Rego *et al.*, 2012):

“Fomos sempre uma área próxima das pessoas. Se calhar nem sempre tão presentes, mas temos feito um longo caminho para hoje assumirmos que estamos realmente próximos. Os colaboradores sentem-se verdadeiramente à vontade para chegar a nós. O feedback pode acontecer a qualquer momento e, os colaboradores sabem que o podem dar pelos vários canais, fazemos de tudo para os ouvir e tentar dar resposta aos seus problemas.” (E3)

A intervenção do departamento de Recursos Humanos na tomada de decisões estratégicas permite a consciencialização do comportamento dos colaboradores, do próprio negócio e do mercado em que a empresa está inserida, de forma, a minimizar possíveis contrariedades e potenciar novas soluções para criação de valor (Teixeira, 2017). Fazendo a Diretora de Recursos Humanos parte da direção estratégica da empresa, o departamento de recursos humanos acaba por ter um papel interventivo no processo de decisão:

“O departamento de Recursos Humanos faz parte da direção. A Diretora de Recursos Humanos faz parte do *Management Team* para poder participar em todas as decisões estratégicas dentro da organização.” (E3)

Percecionar a Gestão de Pessoas como um parceiro estratégico, que tem um papel essencial no planeamento, definição e intervenção de diretrizes a seguir, é imprescindível na construção de organizações verdadeiramente humanas. No entanto,

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

nem sempre acontece. O papel do departamento acaba por ser inoperante comparado com as áreas financeiras que têm uma maior interferência no processo decisional:

“O departamento de Recursos Humanos deve ser ouvido, embora não tenha um peso grande na tomada de decisão, como um departamento financeiro. Mas este, é um departamento estratégico e, portanto, em tomadas de decisões que são fulcrais para a organização, o papel e resposta da Gestão de Recursos Humanos deve ser tida em conta e não ser afastada.” (E3)

No entanto, apesar de todos os entrevistados terem reconhecido a Gestão de Recursos Humanos como uma área fundamental para as organizações, também consideram que na maior parte das empresas, incluindo na Randstad, é pouco valorizada e que ainda é pouco perspétivada como uma área de negócio estratégica, o que tem implicações diretas na sua ação. O departamento de Recursos Humanos opera, constantemente, como uma unidade de “suporte”, acabando por lhe ser atribuído um papel secundário no seio organizacional (Moreira & Cunha, 2010):

“(…) sempre achei que é uma área que foi deixada um pouco de lado. No entanto, é uma área muito essencial, a organização não funciona sem ela e, por vezes, não há essa perceção. As pessoas não lhe dão o devido valor.” (E1)

“Eu acho que a Gestão de Recursos Humanos é uma área muito importante, mas tem de ser vista e assumida como uma área de negócio. Eu acho que o grande problema da Gestão de Recursos Humanos, na maioria das empresas, é ser uma área limitada à gestão administrativa de pessoas e, não se coloca lado a lado com as restantes áreas de negócio das organizações, o que faz com que, perca influência e impacto. Além disso, mesmo no seio organizacional, leva a que quem tenha de tomar as decisões, não encare esta área como um parceiro, mas sim, como um fornecedor. Mas o erro encontra-se nos dois lados: de quem assim pensa e da própria área que por vezes não se posiciona.” (E5)

2.5.3. O poder da GRH: ficção ou realidade?

O poder é a capacidade de exercer influência (Hampton, 1992, cit.in Diniz e França, 2005). As hierarquias de poder são a maneira habitual de organização social, em espécies sociais (Boehm & Flack, 2010 cit. in. Guinote, 2015) e, por isso, o poder começou a ser aceite e desejado, embora em segredo, pois promove interesses comuns (Parsons, 1963 cit. in. Guinote, 2015)

Para uma organização ser eficaz precisa desenvolver fontes de poder e compreender de onde é que ele vem, quais intervenientes que mais o detém, com a intenção de conceder a melhor maneira de aplicar o poder de forma tática e estratégica (Cunha et al., 2016). Mintzberg (1996) defende que as dinâmicas de poder nos permitem a compreensão da dinâmica organizacional que, por sua parte, concede uma gestão interna mais competente.

Todos os departamentos de uma organização têm a sua influência de forma mais direta ou indireta, pelos recursos e objetivos que instigam. Reproduzindo a teoria de Foucault (1992) nas organizações, o poder encontra-se nas relações sociais e, por isso, mesmo em desequilíbrio de forças as várias unidades da organização coordenam os diversos meios. O contexto onde a empresa está inserida e as conjunturas de gestão determinam a intensidade do Poder. Os vários testemunhos recolhidos, embora um pouco reservados sobre o assunto, enfatizam a força dos recursos financeiros e, a maior influência dos departamentos financeiros e contabilísticos:

“Os Gestores de Recursos Humanos têm acesso a muitas informações e contacto com as mais variadas pessoas, o que deveria ser uma mais-valia para a tomada de decisões, mas nem sempre acontece. A parte financeira acaba sempre por se sobrepôr e o colaborador nem sempre é visto como algo importante.” (E1)

Contudo, há a convicção de se estar a contruir um caminho de forma a ultrapassar ou, pelo menos, diminuir o desequilíbrio de poderes:

“Acredito que se preocupam cada vez mais com as pessoas e é essa a tendência, mas não se preocupam mais do que se preocupam com os resultados. A tendência é haver uma aproximação dos dois fatores, mas os resultados ainda têm um impacto muito grande e tem haver com objetivo das empresas lucrativas: dar lucro.” (E5)

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

“Eu acho que tem evoluído positivamente, claro que tem haver mais com a cultura da empresa, o tipo de empresa que trabalhamos (...) Mas acho claramente que esse papel tem vindo a ser cada vez mais importante, razão disso é que nós vemos que cada vez são mais as empresas que apostam na contratação no próprio departamento de Recursos Humanos, de ter este tipo de serviço dentro de portas, portanto isso também atribui um papel fundamental à figura de Recursos Humanos.” **(E2)**

De uma forma geral, as pessoas quando questionadas sobre o poder, sobretudo do poder que detêm, mostram alguma relutância e dificuldade em explorar o conceito. Por isso, no sentido de auxiliar os entrevistados e obter maior sinceridade nas respostas, a palavra poder foi substituída por influência, o que possibilitou a transmissão de ideias de forma mais clara.

Os profissionais do departamento de recursos humanos não estão destituídos de poder. Pelo contrário, pela posição hierárquica que ocupam na estrutura da organização, é inelutável que assumam um poder formal baseado no estatuto. Porém, existem outras formas de exercer o poder, que ajudam a consolidar melhor a posição do departamento de Recursos Humanos na organização. Partindo deste paradigma, os responsáveis acreditam que atingem melhores resultados através da influência informal e de uma interação diária informal com os seus colaboradores, refletindo-se até na própria cultura da empresa:

“Nós somos uma empresa informal. A influência informal faz parte da nossa cultura.” **(E3)**

“Influência da relação que estabelecemos com a equipa e uns com os outros, baseada em relações de confiança. Não existe rigidez no contacto, apesar da minha posição, é mais à base de uma influência informal.” **(E5)**

“Quando falamos de poder, associo sempre a influência e, partindo desse pressuposto, há sempre outras formas de influência para além da formal, como por exemplo, a da antiguidade (vai sempre ter algum peso a opinião de pessoas que estejam há mais tempo na empresa que eu) e, o relacional, influência das relações interpessoais.” **(E7)**

O poder é essencialmente baseado em cinco fontes de poder: o poder legítimo, o poder de coerção, o poder de referência, o poder de recompensa e o poder de especialização ou conhecimento (French & Raven, 1959). Em organizações contemporâneas, os conceitos de poder e autoridade parecem não ter o mesmo se

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

ignificado de outrora. Num período pós-taylorista, temos vindo a assistir a uma profunda reformulação no domínio organizacional e, hoje, o poder é também informal (em rede) (Moreira, 2015). O poder informal ultrapassa a esfera dos estatutos e promove uma maior proximidade e envolvimento do colaborador com o seu líder, contribuindo para um ambiente de trabalho e de equipa mais produtivo.

O poder de referência e de especialização ou conhecimento são os mais favoráveis à construção de uma liderança positiva, fazendo parte do poder informal. No poder de referência, a pessoa de referência é admirada pelos seus traços de personalidade ou padrões de comportamento e, por isso, acaba por exercer influência sobre o outro. Esta abordagem pode entendida como liderança transformacional, na qual, o líder promove junto dos seus liderados um comportamento favorável (Alapo, 2018):

“Um *Team Leader* deve ser um amigo e um exemplo. Um exemplo, porque não se pode exigir à equipa que faça algo, se o *Team Leader* não o fizer. Um amigo, que está disponível para ajudar a evoluir, não uma pessoa que cobra e pede as coisas, mas uma pessoa que está aberta a ajudar. Dar liberdade às pessoas para executarem com autonomia o seu trabalho e auxiliar-lhes no seu caminho e construção da sua carreira.” (E4)

O poder de especialização ou conhecimento baseia-se no respeito dos conhecimentos do outro derivados da sua experiência, independentemente da posição hierárquica que ocupem na estrutura organizacional. Quando mais o especialista dominar a informação, maior poder tenderá a ter (Alapo, 2018). Moreira & Cunha (2009) acrescentam ainda que, quanto maior o conhecimento, menor serão as zonas de incerteza. Geralmente, o líder possui mais conhecimentos que os restantes colegas:

“Eu tenho a certeza de que eles me vêm mais como um amigo, do que propriamente um chefe. A única diferença é que eu já tenho mais anos de *Randstad* e mais experiência em Recrutamento e, por isso, reconhecem que eu tenho esse conhecimento.” (E4)

A literatura diz-nos que as pessoas com quem nos cruzamos e trocamos experiências ajudam a definir o nosso estilo de liderança. Tal como sugerem Rego & Cunha (2009), uma liderança eficaz deve ter uma forte orientação para as pessoas. De uma forma geral, os entrevistados mencionam que a sua forma de liderar e se relacionar

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

com os outros, seja, com os próprios liderados ou com os restantes colegas, clientes e outros *stakeholders*, tem influência direta no comportamento da sua equipa. Acreditam que todos os profissionais que gerem pessoas, sejam eles, os responsáveis do departamento de recursos humanos ou os *Team Leaders* de cada área de negócio, têm uma total influência/ poder nas ações, comportamentos, bem-estar e produtividade dessas mesmas pessoas- os subordinados:

“Tem toda a influência no comportamento dos colaboradores. Fazendo uma analogia, a equipa é um barco, o líder está lá a guiar o barco. Às vezes não precisa de dizer nada e o barco anda, outras vezes, é preciso orientar para remar para a direita ou para a esquerda dependendo das pessoas que estão a remar. A equipa faz um *Team Leader* e o *Team Leader* é o elo agregador da equipa.” (E7)

“A influência é enorme. O ponto chave é o *team leader* ser efetivamente uma pessoa de pessoas, que está atento às necessidades, às fragilidades, aos desenvolvimentos, aos pontos fortes de toda a equipa e, conseguir depois capitalizar toda a equipa em prol de resultados globais. O *team leader* não pode ser só mais um elemento da equipa, tem de estar atento a todos estes fatores e conseguir colocar a máquina sempre a andar, atento a necessidades de afinação.” (E8)

A própria empresa parece ter tido um papel interventivo no estilo de liderança dos responsáveis. Os próprios, salientam o quanto a empresa possibilitou um desenvolvimento das suas competências de liderança, quer pela integração na própria cultura e clima organizacional propícios à flexibilidade, autonomia e entreajuda, quer por ferramentas que são diariamente disponibilizadas, no sentido de auxiliar neste papel:

“Não é só o departamento de Recursos Humanos, mas a própria cultura da empresa influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e a impressão que eu tenho é que no meu departamento, pelo menos, existe uma ajuda mútua entre todos, se calhar pela grande necessidade das inúmeras tarefas e torna-se necessário para que os resultados apareçam.” (E1)

“Eu acho que há uma grande iniciativa na questão da formação, apesar de ainda existir um caminho a desenvolver, ainda não está perfeito, mas da minha experiência comparando com outras estruturas, acho que há um cuidado de, por exemplo, investir nos idiomas, em formações ligadas à liderança que me ajudaram a desenvolver as minhas competências.” (E2)

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Assim, pela análise das palavras de cada elemento entrevistado, no geral, é possível confirmar uma tendência dos tópicos precedentes. Por um lado, o departamento de Recursos Humanos tem um poder limitado, embora esteja numa posição de destaque, integrando a equipa de direção e administração da empresa, que acaba por ajudar a consolidar a sua voz nas decisões. Mas, tem ainda pouco influência, quando comparado com outras unidades da empresa, sobretudo financeiras, que inevitavelmente têm uma importância maior devido ao principal objetivo das instituições lucrativas- obter lucro. Ainda, é um departamento um pouco prejudicado pela estrutura e enorme dimensão da empresa, levando a que por vezes esteja incumbido de funções mais administrativas:

“As pessoas procuram quando precisam, por exemplo, quando ocorre algum problema com o pagamento ou com as férias. Procuram ainda por questões burocráticas. Ainda acho que quando se pensa em RH ainda vem muito as ideias mais administrativas. (...) Sempre os resultados vão ser mais importantes e não acho que isso seja errado. No entanto, tem de ter uma maior valorização das pessoas. Não acho que os Recursos Humanos se vão tornar algum dia o departamento mais importante das empresas, não tem como colocar a parte financeira numa posição inferior.” **(E1)**

Por outro lado, quando falamos em gerir pessoas num menor volume, como é o caso dos Team Leaders, o poder que têm sobre a sua equipa parece ser maior. O que nos leva a crer que, quanto menor for os subordinados, maior influência têm os líderes.

A comunicação exerce poder de concordância, em qualquer das suas formas. Neste sentido, reconhecer a comunicação como um instrumento de poder significa encará-la como investimento, no sentido, de legitimar climas, culturas, objetivos e estratégias empresariais (Torquato, 2015). O acesso à informação é um recurso vital para os trabalhadores garantirem poder:

“O ponto chave é a comunicação com as equipas de negócio e de gestão de forma a não criar ruído.” **(E8)**

2.5.4. A Felicidade nas organizações: causa ou consequência?

Ser feliz é o principal objetivo do ser humano. De acordo com Aristóteles (1978), a Felicidade é um estado de plenitude, o valor supremo.

Mais do que uma moda que desaparece rapidamente, a Felicidade é uma tendência de investimento corporativo, não só das pessoas, mas também da própria gestão e do negócio. O ser humano passou assim a ser visto como um elo de ligação entre o trabalho e o sucesso e, o sucesso apenas é atingido de forma sustentada com colaboradores felizes, que estejam envolvidos, comprometidos e motivados na organização e com as suas funções. As pessoas têm sido cada vez mais perspetivadas como um elemento diferenciador de criação de valor que permitem que as empresas se tornem cada vez mais competitivas e com destaque no mercado.

A Felicidade é um fenómeno subjetivo pois, as pessoas são (in)felizes consoante o grau que acreditam ser ou não ser e, mediante determinados fatores e circunstâncias que são distintos de pessoa para pessoa. O que torna uma pessoa feliz não é necessariamente o mesmo que torna outra pessoa feliz, mesmo partilhando um grande conjunto de experiências e recursos. Na literatura, o conceito de Felicidade surge frequentemente associado ao bem-estar, físico e emocional, e, diante disso, foram os termos mais utilizados durante as entrevistas com os entrevistados.

Apesar da subjetividade do conceito, parece haver uma certa concordância quanto a alguns *inputs* de bem-estar no trabalho. Para Fisher (2010), a Felicidade no Trabalho inclui a satisfação, o envolvimento e o nível de compromisso organizacional:

“Para mim o bem-estar é as pessoas estarem felizes. Nós em consultoria obviamente temos um resultado mensal para apresentar e há sempre aquela adrenalina e stress para chegar ao final do mês e sentir o sentimento de concretização e dever cumprido. Mas acima de tudo, o importante é vermos que as pessoas estão felizes, que interagem de uma forma natural com os colegas, que partilham o seu dia a dia. Olharmos para a pessoa e vermos que ela está a sorrir e que tem entusiasmo na sua função. Porque eu acredito muito que a forma como nos sentimos é aquilo que vamos transmitir a candidatos e clientes. Bem-estar é haver um equilíbrio.” (E2)

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Em organizações felizes, os líderes incentivam um ambiente de cooperação, segurança, autonomia, flexibilidade e aberto à partilha de novas ideias; provem o trabalho em equipa e o respeito mútuo entre todos os elementos da organização, existindo espaço para o trabalhador poder ser quem realmente é, ser autêntico; e, são ainda um agente fomentador dos valores e da missão da organização (Baker et. al., 2006):

“Bem-estar é uma pessoa sentir-se mais dias felizes do que infelizes a trabalhar. Sentir-se bem com o que faz, com as pessoas com que se trabalha e ser a maior parte do tempo assim.” (E4)

“Bem-estar é a flexibilidade, a genuinidade, o conseguires ser tu mesma no local de trabalho, o conseguires colocar em prática as tuas competências e vê-las a ser desenvolvidas e é ter espaço para implementar ou sugerir novas ideias.” (E8)

Mais ainda, com a compreensão que os resultados não estão apenas associados à produtividade, mas também à motivação e satisfação dos colaboradores, as organizações têm procurado desenvolver programas de captação interna para incentivar o desempenho. Trazer conceitos como o PNL- Programação Neurolinguística e *Coaching* para o seio organizacional mostra-se bastante proveitoso, na medida em que, são ferramentas que permitem o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos com o objetivo de potenciar os seus desempenhos, descobrindo os melhores caminhos a percorrer e a forma mais saudável de lidar com eles próprios e com os outros (Previato, 2018). Na empresa estudada, embora as opiniões não sejam unânimes, os entrevistados consideram que são práticas importantes e já tidas em conta na gestão de alguns responsáveis, não sob a forma de um especialista (por exemplo de um “Coach”) mas através da adoção de alguns princípios base:

“Faz parte de começar a pensar de outra forma. Não sendo apreciadas até a alguns anos atrás, hoje, são vistas de uma outra forma e efetivamente podem ter impacto nos resultados da organização, porque vão ter impacto no colaborador. Faz todo o sentido começar a olhar para elas e, considero que a Randstad já não é de agora que as utiliza, sobretudo o *coaching*.” (E3)

“São práticas importantes e que vêm refrescar o ambiente organizacional e estão alinhadas com esta nova tendência de olharmos mais para as pessoas, que é mais recente do que aquilo que se pensa. Houve uns tempos em que se falava muito de tecnologia, agora falam-se muito em

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

“... pessoas porque estava a verificar-se um desequilíbrio muito grande entre a importância que era dada, em detrimento dos resultados.” (E5)

Promover uma menor dependência do superior hierárquico, a delegação de tarefas, uma maior autonomia, participação e flexibilidade são práticas organizacionais que fazem parte do processo de incentivo à Felicidade no trabalho. Maslow, com o modelo de hierarquia das necessidades e Herzberg, através da teoria dos dois fatores, estimularam a participação como forma de satisfação das necessidades de autorrealização e crescimento. Assim, o *empowerment* e *engagement* dos colaboradores permite que os mesmos adquiram um certo poder implícito à tomada de decisões e surgem como soluções para os velhos paradigmas tayloristas e fordistas. (Wilkinson, 1998; Yang, & Choi, 2009; Macário, 2018). Na Randstad existe o incentivo a estas práticas:

“Eu acho que cada vez mais as empresas já perceberam que esse é o futuro, então quem não o fizer vai ficando para trás. Seja uma pessoa júnior ou sénior, a pessoa tem competências, o que um *Team Leader* precisa de fazer é dar-lhes *empowerment* para a pessoa as colocar em práticas. A ideia de ter pessoas formatadas já não resulta, as empresas valorizam cada vez mais o toque pessoal que cada pessoa dá ao trabalho que executa diariamente.” (E4)

“Há empresas que te vão questionar o que são esses conceitos. Depende do ramo da empresa e da sua dimensão, as multinacionais têm muito mais essa mentalidade e percebem que podem fazer a diferença através da promoção desses conceitos. Depois há outras empresas mais pequenas que preferem não dar essas condições e proporcionar determinadas experiências para não empoderar demasiado as pessoas, pelo receio da ambição dos colaboradores, é algo que não lhes convém. Na Randstad existe esse incentivo em termos de *empowerment*, autonomia, autoestima e de evolução de *skills*.” (E7)

Atualmente, com a tendência crescente de adaptação das estratégias de poder à racionalidade imposta pelo próprio conceito e a sua alusão à autoridade e a sistemas mais burocráticos, obrigam as empresas a reinventarem as suas bases/fontes de poder, reforçando a prioridade do poder pessoal. Uma aposta neste tipo de poder, é a aposta no *empowerment* (Moreira, 2010).

De acordo com Fisher (2010), existe também o fenómeno do contágio associado à felicidade, que dita que as pessoas felizes influenciam de forma positiva as pessoas ao

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

seu redor, contribuindo para que os outros também se sintam bem no seu local de trabalho. O contrário também acontece e, por isso, é necessário ter em atenção esta ocorrência, de forma a evitar a desmotivação das equipas que acarreta outras consequências mais devastadoras para as organizações.

A felicidade no trabalho está fortemente relacionada com a cultura e clima organizacional. A cultura tem impacto direto na felicidade dos profissionais (Dutschke et al., 2013). Transpondo o Modelo de Felicidade de Desempenho de Pryce-Jones (2010) para as organizações, conseguimos facilmente identificar os 5 fatores (5 C’s)- contribuição, convicção, cultura, comprometimento e confiança, no ecossistema da Randstad:

“Bem-estar é eu sentir que a minha parte profissional não interfere ou interfere de forma positiva na minha vida pessoal e vice-versa. Eu sentir-me bem e ter a perceção de que se alguma coisa acontecer ou falhar, eu posso contar com a empresa. Estar numa organização que pode contar comigo, mas eu também posso contar com ela.” (E3)

Atualmente, num mercado profissional cada vez mais instável e dinâmico, a felicidade dos funcionários tem vindo a demarcar-se como um dos principais objetivos das organizações. Tal como vimos anteriormente, a atração e retenção de talento é uma das grandes dificuldades correntes e, por isso, é necessário investir em recursos e estratégias diferenciadoras que captem a atenção dos colaboradores e propicie a sua motivação. Deste modo, coloca-se as seguintes questões: é necessário intervir ao nível da motivação extrínseca ou intrínseca? O que pesa mais nas decisões de permanência ou saída dos trabalhadores, as recompensas extrínsecas ou intrínsecas?

Enfatizando Daniel Goleman (2010), o dinheiro não é a chave para a Felicidade. É indiscutível que as recompensas extrínsecas, como o salário e outros benefícios monetários, contribuem para o aumento da produtividade. Até porque, existem empresas onde um aumento de desempenho é sinónimo de aumento salarial. No entanto, as recompensas extrínsecas não geram motivação. De acordo com Herzberg et. al. (1959), os fatores higiénicos não motivam por si só, mas a sua ausência leva à insatisfação:

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

“Somos uma empresa que pela produtividade, paga prémios e comissões e, por isso, é sobretudo uma motivação extrínseca. Os colaboradores sabem que quanto mais produzirem, mais irão receber. O que não quer dizer que não existam outras motivações, mas o mais importante é a extrínseca.” **(E7)**

Pelo contrário, os fatores motivacionais, tal como o nome indica, são aqueles que realmente motivam os colaboradores e, encontram-se maioritariamente relacionados com a motivação intrínseca (Herzberg et. al., 1959):

“Sem dúvida que o mais importante é a motivação intrínseca. Na Randstad, nós temos a liberdade para sermos quem nós somos, dentro daquilo que é o nosso trabalho obviamente, há tarefas e valores que são inegociáveis, mas depois há a autonomia e cada colaborador pode dar o seu contributo pessoal.” **(E4)**

Há décadas que o dinheiro é oferecido pelas empresas como o principal estímulo (e quase único) para captação de novos trabalhadores. Porém, a procura por um propósito maior, a chegada de novas gerações e a reinvenção das formas de trabalho convergem para um ideal que foi bastante negligenciado- a Felicidade. Não é suficiente as empresas apostarem em mecanismos de curto prazo, como as recompensas extrínsecas, se não tiverem definido um plano estratégico que vise a sustentabilidade e criação de valor a médio e longo prazo para fidelização dos seus talentos. É essencial haver um equilíbrio entre as forças motivacionais intrínsecas e extrínsecas, pois a falta de qualquer uma delas pode levar à infelicidade dos trabalhadores e, conseqüente, insucesso da organização:

“Por muito que possamos apostar em mecanismos de aumento salarial, apesar de ser muito bem-vindo e bem visto, é um mecanismo que funciona a curto prazo, porque o sérum da questão e da desmotivação perante um projeto advém sempre de outras características, como a incompatibilidade com a liderança, com o ambiente de trabalho ou com a cultura da empresa.” **(E2)**

“Na Randstad existe uma série de benefícios e atividades que são implementadas precisamente para a retenção de talento, algumas são apresentadas quando um colaborador entra na empresa e, outras, como planos de formação e progressões de carreira, são posteriormente apresentados. É um caminho que a Randstad tem vindo a fazer e trabalha de forma a dar uma melhor resposta, intrínseca e extrinsecamente, aos colaboradores.” **(E3)**

2.5.5. A influência da GRH na Felicidade dos colaboradores?

Todos os trabalhadores de uma empresa devem estar envolvidos e verdadeiramente empenhados na promoção da felicidade, desde o CEO, Administradores, Managers, *Team Leaders* aos colaboradores mais operacionais. Todavia, com a pressa de responder às necessidades do cliente e a urgência diária de entrega do melhor produto e/ou serviço, leva a que, por vezes, a felicidade seja oprimida, em detrimento de outros fatores. Isto levou ao surgimento de Departamentos/ Ministérios da Felicidade no seio organizacional com funções especializadas neste fenómeno que incentivam diariamente ações em prol do bem-estar e saúde dos colaboradores.

No entanto, este ainda não é o organograma da maioria das organizações. Não existe ainda por parte de inúmeras empresas a preocupação com questões ligadas ao bem-estar e desenvolvimento dos trabalhadores e, é menor ainda, o número de empresas que já apostaram no desenvolvimento de uma estrutura interna capaz de responder somente a inquisições sobre a Felicidade. Por isso, o departamento de Recursos Humanos pela proximidade às pessoas, acaba por ter um papel mais ativo na auscultação das necessidades dos colaboradores e no desenvolvimento de medidas e programas de apoio à vida profissional, estimulantes da satisfação, motivação e felicidade:

“O papel da GRH é cada vez mais de promotor e dinamizador na construção de programas de bem-estar, que devem ser criados escutando as necessidades dos colaboradores.” (E6)

A Randstad, enquanto multinacional de referência e um dos maiores empregadores a nível nacional e internacional, tem vindo a convidar todos os seus colaboradores a serem promotores da felicidade no seio organizacional. Não obstante, esta missão é incumbida principalmente ao departamento de Recursos Humanos e os *Team Leaders* ou chefias diretas devido à maior proximidade com as pessoas e à responsabilidade de gerirem ambos trabalhadores.

O poder do departamento de Recursos Humanos na felicidade dos funcionários é enorme devido à incumbência de promoção de práticas organizacionais que

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

proporcionem o reconhecimento, o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional e a reciclagem de competências. Ainda, possibilitam maiores níveis de autonomia e flexibilidade que permitem a redução do stress ocupacional e reforça o envolvimento e compromisso com a organização (Sousa et. al. 2006; Fisher, 2010; Andrew, 2011):

“A influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e felicidade dos colaboradores não é total, mas é fundamental. A direção de Recursos Humanos não substitui a área e a equipa de trabalho onde o colaborador está inserido porque é com quem o mesmo passa as 8 horas de trabalho e essa dinâmica também tem de funcionar. Não é possível o departamento de Recursos Humanos ter práticas, mas essas mesmas práticas não serem implementadas pelas chefias diretas. A Gestão de Recursos Humanos tem um papel de estar atento às práticas que estão a ser implementadas no seio organizacional e intervir se for necessário.” (E3)

“A felicidade organizacional começa com a construção de práticas de promovam o bem-estar dos colaboradores. Mas passa também por contribuir para que a empresa seja uma referência em termos de impacto social. A Direção de Recursos Humanos tem total relevância neste caminho. Começa-o, propõe-no e promove a sua colocação no quadro estratégico.” (E6)

De acordo com Rego & Cunha (2009), uma liderança eficaz deve ter uma forte orientação para as pessoas, a forma como o mesmo se relaciona e age é valorizado por parte dos seus liderados. O *Team Leader* sendo a pessoa com quem o colaborador mais interage diariamente, tem igualmente bastante influência no seu bem-estar:

“O Team Leader é a empresa para as pessoas. É a referência dentro da empresa, então, para mim, a Randstad é a minha chefia e as pessoas com quem eu lido diariamente. O Team Leader é a pessoa mais importante na organização, é a pessoa que te faz crescer e evoluir, que te ajuda a melhorar, que celebra as tuas conquistas e que te ajuda a ser melhor pessoa. É a cara da empresa. A Randstad é pessoas.” (E4)

“Tem uma grande influência porque um Team Leader é a pessoa, a par dos pares, com quem tens de contactar mais diariamente e que te guia de alguma forma. É a pessoa que interages mais e que influencia todo o teu trabalho e bem-estar.” (E5)

Os líderes transformacionais compreendem que o seu poder não pode ser na base da imposição, é necessária uma forte predisposição para as pessoas, de forma a influenciá-las, através da conquista e exemplo (Hogan & Kaiser, 2005 cit. in. Oliveira, 2018). O departamento de Recursos Humanos tem um papel essencial na construção de

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

líderes, sobretudo na orientação para o caminho correto, apoiando-as e reforçando o seu desempenho (Rego et al., 2015).

Em Portugal, as empresas tem feito um investimento em medidas organizacionais que promovam o bem-estar dos seus colaboradores e, por isso, a felicidade no trabalho tem-se tornado algo cada vez menos utópico. Alguns autores defendem que a própria cultura e clima organizacional favorece ou causa um maior impedimento à felicidade no trabalho. “A cultura organizacional também tem papel importante, uma vez que há certos tipos de cultura mais favoráveis à felicidade no trabalho, normalmente ligados a ambientes mais abertos e dinâmicos” (Sender & Fleck, 2017):

“Na Randstad, na esfera da cultura organizacional, temos programas de acompanhamento e apoio ao bem-estar, benefícios complementares de reconhecimento ao colaborador - aniversário, antiguidade, natalidade, casamento. Promovemos a partilha de reconhecimento através de plataforma digitais que promovem o reconhecimento entre colegas. Contribuímos para o desenvolvimento de momentos intra-área para a promoção de partilhas em momentos mais informais. Apoiamos o autodesenvolvimento através do apoio a formação académica complementar. Para além das iniciativas com foco no colaborador, criamos projetos de apoio social, essenciais para a devolução à sociedade, projetos de responsabilidade social que têm como principal foco o apoio à empregabilidade. Fazer parte de algo maior que nós, é um promotor claro de felicidade organizacional.” **(E6)**

A Randstad é uma empresa referência na promoção da felicidade, pela quantidade e qualidade de ações organizacionais que promove para manter todos os colaboradores confortáveis e saudáveis no local de trabalho. No entanto, é nas práticas mais simples, como a flexibilidade de horário ou a liberdade de escolha do modelo de trabalho, que marca a diferença perante a concorrência. É interessante que as primeiras palavras ditas por todos os entrevistados, quando questionados sobre medidas organizacionais que os fizessem felizes no seio organizacional, foram “flexibilidade de horário”, “trabalho híbrido” e “teletrabalho”. O conseguir sair a horas ou mais cedo para ir buscar os filhos à escola, o poder chegar mais tarde para não apanhar trânsito e haver flexibilidade de escolha nos dias de ida ao escritório são das coisas mais valorizadas pelos funcionários, pois permite equilibrar a vida profissional com a vida pessoal. Já dizia

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Peter Drucker, “Ganhar a vida não é mais suficiente. O trabalho tem de nos permitir viver a vida também”:

“Nós temos várias atividades dentro da empresa, desde aulas de ioga, *Coaching*. Já antes da pandemia, tínhamos um dia de teletrabalho, o que ajuda no *work life balance* (...).” (E4)

“Trabalho híbrido ou remoto, dar a liberdade às pessoas de escolherem qual o modelo de trabalho que preferem. A palavra essencial na Randstad é liberdade, há sempre escolhas e cada colaborador tem a autonomia de optar pelo que é melhor para si porque a Felicidade no Trabalho é diferente de pessoa para pessoa. O programa de atividades de *work life balance* como o Yoga, exercício físico, meditação, consultas de nutrição (dentro e fora do horário de trabalho). Formações na área de Recursos Humanos, sobretudo relacionadas com a Liderança.” (E7)

O Instituto “The Great Place to Work” considera que os funcionários estão felizes quando gostam realmente do que fazem e quando confiam nas pessoas com quem partilham o local de trabalho, pelas relações interpessoais saudáveis que se criam (Fisher, 2010).

A Randstad também pauta a sua atividade pelo incremento de ações de bem-estar diárias que propicia aos colaboradores repousar durante um breve período e libertar a sua mente sobre possíveis fontes de stress. Todos os dias há uma atividade de bem-estar no calendário de todos os trabalhadores, dentro do seu horário de trabalho, que os mesmos podem aceder remotamente, nomeadamente: meditação, ioga, *hit core* localizada, *mindfulness* e fisioterapia. Além disso, a empresa tem bastantes parcerias locais que permite aos seus funcionários aceder a outros benefícios externos, nomeadamente a consultas de nutrição gratuitas, consultas de psicologia gratuitas, descontos em ginásios e tratamentos de spa e massagens, por exemplo. Proporcionar este tipo de atividades frequentemente leva à diminuição do stress ocupacional e dos acidentes de trabalho e ao aumento do bem-estar físico e mental dos trabalhadores, direcionando-os para melhores desempenhos. É fácil entender a relação direta entre medidas como estas e a produtividade e resultados organizacionais:

“Horários Flexíveis, teletrabalho, acesso a aulas de ioga e meditação, descontos em muitos parceiros.” (E1)

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

“Cartão de presente no aniversário dos colaboradores; todos os dias da semana, há pelo menos uma iniciativa de bem-estar que todos os colaboradores têm no calendário e podem ter acesso, quando quiserem (aulas de ioga, meditação, *mindfulness*); acesso a consultas de nutrição; acesso a consultas de psicologia; algumas parcerias que permitem ter alguns descontos; trabalho híbrido; flexibilidade de horário.” (E3)

“Preocupação com formação, com temas relacionados com o bem-estar; aulas de ioga, meditação, nutrição; A Randstad não fala apenas de trabalho com as pessoas e o departamento de Recursos Humanos estão muito alerta para isso. Por isso, todas as práticas e medidas que se afastam do que é o trabalho, mas que interagem com ele, fazem a diferença.” (E5)

O acesso a ações de formação foi também destacado pelos entrevistados como um fator que causa a sua felicidade. Embora as entidades empregadoras tenham o dever de possibilitar formação aos seus funcionários, a verdade é que grande parte das empresas não o faz. É deveras importante permitir que os colaboradores consigam dar significado às suas atividades diárias, através do desenvolvimento das suas competências (Serafim, 2009). A Randstad promove momentos de partilha com os seus colaboradores, denominados de “*great-conversations*” e “*one-to-one*”, que, para além de permitirem o alinhamento de expectativas, também, são formas de avaliação de desempenho:

“*Great-conversations, one-to-one, horários flexíveis, team buildings, reuniões de partilha de resultados (onde partilhamos com toda a equipa de consultoria do Porto, os nossos sucessos e frustrações e pensamos em soluções em conjunto), abertura da equipa de gestão (proximidade), nutrição, medicina curativa.*” (E2)

“A formação, os questionários individuais a questionarem sobre as novas formas de trabalho, os *one-to-one* com os *Business Partners* e com os *team leaders* de forma a criar uma maior proximidade a acompanhamento, o lançamento de atividades de *mindfulness*, ioga, consultas de nutrição.” (E8)

Para medir o grau de envolvimento, comprometimento, satisfação e bem-estar organizacional, a Randstad envia quinzenalmente questionários por email aos seus funcionários, com 10 a 15 perguntas acerca dos mais variados assuntos: relações interpessoais com a equipa e chefia direta, métodos de trabalho, formação, discriminação de colaboradores, condições do local de trabalho, entre outros. Baseado

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

em Fisher (2010), a forma como os colaboradores entendem os diferentes assuntos da organização, pode ser revelador das atitudes relacionadas com a felicidade.

Como conseguimos perceber anteriormente, os recursos financeiros acabam por ter um peso maior nas decisões da empresa, contudo, quando falamos de bem-estar interno, a Randstad não poupa meios para atingir o seu principal propósito.

Conclusões

O estudo exploratório realizado procurou explorar as percepções dos profissionais de gestão de pessoas acerca da influência que têm no seio organizacional, nomeadamente, nas tomadas de decisão estratégicas e no comportamento dos colaboradores, através do levantamento e recolha de um conjunto de elementos e informação que permitiu o desenho claro do uso do poder do departamento de recursos humanos, com particular enfoque na construção da felicidade no trabalho.

Hoje, sabemos que as pessoas são peça fundamental para a existência e crescimento de qualquer empresa. Os trabalhadores dentro da empresa formam uma verdadeira corrente, na qual, cada elemento de cada equipa de trabalho, de cada contribuição, de cada elo que forma a corrente, contribuem ativamente para o (in)sucesso organizacional. Por isso, torna-se fundamental a existência de um comprometimento e rigor na gestão das pessoas, desde a sua contratação até ao momento do desvincular de contrato.

Posto isto, colocou-se inicialmente a seguinte questão: o poder do departamento de gestão de recursos humanos, decorrente da sua posição e estatuto hierárquico, condiciona o comportamento dos colaboradores e as suas ações no seio organizacional, colocando em causa a Felicidade no Trabalho?

O recurso a um guião de entrevista semiestruturada possibilitou, através de questões abertas, um maior alcance analítico que revelasse a complexa relação entre a Gestão de Recursos Humanos, o Poder e a Felicidade no Trabalho.

Constatou-se que o departamento de Recursos Humanos é responsável por funções especializadas como o Acolhimento e Integração, Recrutamento e Seleção, Formação, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras e Gestão de Recompensas. Alguns entrevistados invocaram as necessidades de investimento em melhores estratégias de recrutamento e na formação interna, de forma a promover relações de trabalho de longo termo, um dos maiores problemas atuais da Randstad. A noção de carreira tem vindo a alterar-se ao longo das últimas décadas, refletindo-se numa

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

consciência generalizada no mercado de que o emprego já não é “para toda a vida”. Deste modo, o paradigma do mercado que mostrava padrões de evolução profissional lineares e uma progressão aritmética após longos anos de trabalho na mesma posição, foi ultrapassado por um conceito de carreira sem limitações onde o importante é ocupar diferentes posições ao longo da vida, seja na mesma empresa ou em várias, nas quais haja a possibilidade de uma constante evolução dos conhecimentos e competências. Assim, torna-se necessário que as empresas se adaptem a estas novas pretensões dos trabalhadores. Se há uns anos, as empresas preocupavam-se em dar resposta a necessidades transversais de mercado, hoje, a preocupação tem de estar nas pessoas. A Randstad tem vindo cada vez mais a debruçar-se sobre este fator e, com o objetivo de reter e manter níveis de satisfação internos elevados tem promovido iniciativas e práticas organizacionais com enfoque na saúde mental e bem-estar físico e psicológico dos colaboradores.

Os entrevistados, de forma generalizada, defendem o envolvimento da Randstad com os seus colaboradores, colocando-os muitas vezes no centro de atuação. No entanto, têm consciência que a empresa não deixa de ser lucrativa cujo principal objetivo é obter lucro para os acionistas. Apesar da Randstad ter percorrido um longo caminho, por vezes não tão linear, ao longo dos últimos anos, para modificar os meios com que se alcançam os objetivos, de forma a tornar o percurso mais humanístico, a realidade mostra-nos que ainda existe uma longa estrada a percorrer de aproximação das pessoas aos resultados, de modo a serem ambos posicionados com o mesmo peso a nível organizacional. Esta visão reflete-se igualmente nas decisões mais (ou menos) estratégicas tomadas pela empresa.

Ficou inequívoco que o departamento de gestão de recursos humanos enquanto um parceiro de negócio estratégico ainda é pouco perspetivado pelos profissionais da Randstad, por vezes, pela falta de valorização interna. Têm um papel ainda bastante secundário quando comparado com áreas financeiras que inevitavelmente têm uma maior interferência no papel decisional da organização. A quantidade de burocracia dos processos dificulta quem está no operacional, cuja principal missão é entregar valor ao cliente num curto espaço temporal e, por isso, ocasionalmente as áreas de negócio, incluindo o departamento de recursos humanos optam por medidas que não estavam

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

previamente definidas. O facto de serem excessivamente processuais em determinadas esferas faz com que percam alguma flexibilidade, não apenas nos processos, mas também em relação às pessoas. Desta forma, fica-se com a noção que o poder do departamento de Recursos Humanos se desenvolve de uma forma inelutavelmente formal, devido à própria estrutura um pouco pesada, justificável por se tratar de uma multinacional. Todavia, não é considerado a principal fonte de poder organizacional e, apesar do estatuto nunca deixar de existir, é cada vez mais uma entidade ilusória à medida que começam a surgir novas formas de trabalho.

Na literatura assiste-se a um paradoxo nas organizações referente à falta de clareza de posicionamento de recursos. Se por um lado, tem-se vindo a sustentar a diminuição dos níveis hierárquicos e a horizontalidade das estruturas, por outro, existe um espaço cada vez maior para a ação das chefias intermédias que, na prática nem sempre se aplica aos departamentos de Recursos Humanos. Apesar de alguns departamentos serem mais interventivos que outros, para a maioria dos entrevistados, quem tem poder são as unidades de negócio, nomeadamente, os Team Leaders e Managers de secção. São eles que, através de uma liderança (mais ou menos) positiva têm uma maior influência sobre o comportamento dos seus liderados. Apesar dos esforços da gestão de recursos humanos em criar mecanismos de proximidade com os colaboradores, chegou-se à conclusão de que os Team Leaders têm inevitavelmente um maior envolvimento diário com as suas equipas, repercutindo-se numa maior influência. No entanto, ambas as divisões acreditam que atingem melhores resultados através de uma abordagem informal, consequência até da própria cultura da empresa. O poder informal é visto assim (quase) exclusivamente como a única fonte de poder pelos entrevistados, que o expressaram através da citação dos poderes de referência e conhecimento. De facto, liderar é muito mais que fazer o uso da posição para provocar opiniões ou comportamentos, possibilitando a todos os colaboradores, independentemente da hierarquia, o assumir de algum “contrapoder”.

A gestão de recursos humanos deve pautar-se pelo comprometimento e proximidade com as pessoas, intervindo ativamente no entendimento das suas necessidades e no desenvolvimento de medidas de apoio à vida profissional. Sabendo-se que colaboradores felizes são mais produtivos e contribuem para melhores

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

resultados organizacionais, é fundamental que as organizações coloquem a felicidade no centro de sua ação e entendam como manter os colaboradores felizes. A Randstad, no papel de um dos maiores empregadores privados a nível nacional e internacional, tem vindo a estimular ações promotoras de bem-estar e felicidade entre os seus colaboradores, de forma a reforçar a sua satisfação e a aumentar o envolvimento e compromisso com a organização. O incentivo à felicidade na Randstad é incumbência de qualquer colaborador, independentemente da sua posição hierárquica, porém, pelas relações de maior proximidade com os líderes de equipas e responsáveis de recursos humanos, fica implícito um maior compromisso a estes dois grupos.

Assim, constatou-se que qualquer profissional que coordene uma equipa tem uma grande influência na felicidade dos funcionários, em especial, o departamento de recursos humanos, devido em grande parte aos objetivos subentendidos às suas funções operacionais. Há um reconhecimento deste poder por parte dos entrevistados e um reforço de que embora a influência seja grande, mas não é total. Existe uma série de fatores, como os colegas de equipa, a cultura e clima organizacional, as práticas e políticas da organização, as responsabilidades operacionais, entre outros, que têm igualmente impacto, de forma mais direta ou indireta, no bem-estar dos trabalhadores.

Há autores que evidenciam a “felicidade organizacional” como um novo indicador de negócio, o denominado de FIB. De salientar que, de acordo com os testemunhos recolhidos, a Felicidade encontra-se: nas ações mais simples como a flexibilidade de horário e o trabalho remoto/ híbrido; nas iniciativas promovidas para diminuir o stress ocupacional, como aulas de meditação e ioga e, o acesso a consultas gratuitas de nutrição, psicologia e tratamentos de bem-estar; e, não menos importante, na oportunidade de desenvolvimento de competências, através da participação de ações de formação frequentes. O salário, embora referido como um fator elementar, não foi considerado preponderante para a felicidade. A Randstad não mede a felicidade através do FIB, mas tem outras formas de chegar aos colaboradores e mensurar o seu bem-estar, nomeadamente, através de feedbacks contantes, avaliações de desempenho trimestrais, inquéritos de satisfação quinzenais e eventos corporativos como, por exemplo, team buildings.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Em jeito de balanço final, importa referir que para se gerir eficazmente, as organizações precisam de compreender as relações de poder estabelecidas internamente, como é que elas se desenvolvem e quais as suas implicações. Mais do que exercer controlo sobre os outros, é necessário liderar e construir relações interpessoais com significado e em rede. A Gestão de Recursos Humanos é um aliado nesse processo, tendo como principal missão proporcionar as melhores condições para que as empresas, juntamente com os seus trabalhadores, caminhem na mesma direção, para cumprimento de objetivos comuns, maximizando e reforçando o papel das pessoas no seio organizacional. A Randstad é uma empresa considerada estratégica na sua forma de atuação, em particular, a gestão de recursos humanos por colocarem o funcionário no centro de ação e atuarem consoante o que é melhor para o bem-estar de cada pessoa e equipa. No entanto, é reconhecido o percurso que ainda têm de consumir para se tornarem ainda mais estratégicos, sobretudo em questões mais burocráticas que por vezes fazem a empresa dar dois passos atrás.

O presente estudo teve algumas limitações, das quais é importante destacar a situação pandémica pela Covid-19 que atravessamos atualmente, que levou ao reajuste frequente do mapa de calendarização e colocou algumas barreiras no contacto com os vários intervenientes nesta dissertação, particularmente, com os entrevistados, durante as entrevistas que, na sua maioria, aconteceram de forma remota. O facto de estarmos a lidar com variáveis comportamentais de grande complexidade é por vezes uma barreira comunicacional, pela subjetividade de interpretação e pela reserva na discussão de alguns tópicos considerandos sensíveis, em especial, o poder.

Para futuras investigações, é pertinente desenvolver o presente estudo em amostras maiores e heterogéneas, em mais do que uma organização, de forma a obter-se um maior número de respostas e evidências que permitam comparações e conclusões mais generalizadas. Além disso, seria interessante alargar o objeto de estudo e realizar questionários ou inquéritos aos colaboradores da Randstad sobre o impacto da ação do departamento de Recursos Humanos e dos Team Leaders no seio organizacional, com especial enfoque na promoção da Felicidade, como complemento às entrevistas executadas aos profissionais de gestão de pessoas e, com a finalidade de

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

obter-se uma nova perspetiva sobre os temas- sobre os “olhos” de quem se encontra submetido às políticas e procedimentos implementados.

Referências e Bibliografia

Abrantes, C. (2018). A Criação de um Departamento de Felicidade: Estudo de Caso no Grupo Bernardo da Costa. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra.

Alapo, R. (2018). Organizational Power Politics and Leadership Experiences on the View and Use of Power in Organizations. *Management Studies*, 6 (1), 30-36.

Andrade, M. (2013). O Poder Económico da Felicidade Organizacional. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Portucalense, Porto.

Andrade, R., Batista, P., Leitão, M. & Franco, C. (2012). O Papel do Poder no Processo de Tomada de Decisão Estratégica. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 1-16. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/52116800.pdf>

Andrew, S. S. (2011). S.M.I.L.E.S.: The differentiating Quotient for Happiness at Work. *Happiest Minds*, (June).

António, T. (2014). *As práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor petrolífero: em estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

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 Estudo do Grupo Linde. Dissertação de Mestrado em Marketing, Instituto Português de Administração de Marketing, Porto.

Aristóteles. (1978). Dos Argumentos Sofísticos. *Aristóteles*, 151–197.

Azevedo, A. (2017). A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia Competitiva- Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. New Jersey, USA: Pearson Education.

Bento, F. (2015). Conexões entre a Inteligência Política e Manutenção do Poder em Nicolau Maquiavel. *Revista de Linguagens, Artes e Estudos em Cultura*, 1(1), 8-24. DOI: [10.23899/relacult.v1i1.1](https://doi.org/10.23899/relacult.v1i1.1)

Branco, V. (2015). *Felicidade Interna Bruta: como escolher os índices do século XXI*. Monografia de Bacharelado em Ciências Económicas, Faculdade de Economia, Universidade de Brasília, Brasília.

Cabral-Cardoso, C. (1999). *Gestão dos Recursos Humanos: Evolução do conceito*. In: Cunha, M. P. (Ed.) *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cabral-Cardoso, C. (2004). “The Evolving Portuguese Model of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6).

Caetano, A. (Coord.) (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª edição.). Lisboa: Dom Quixote.

Chiavenato, I. (2006). *O Capital Humano das Organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.

Costa, A. (2015). *A Liderança Autêntica e o seu papel nas Organizações Autentizóticas*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Línguas e Administração, Leiria.

Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P. & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª edição.), Lisboa: RH Editora.

Dias, S. (2022, agosto 24). *A sua empresa precisa de um gestor da felicidade?* *Jornal de Negócios*. Consultado no dia 1 de novembro de 2022. Disponível em:

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

<https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/detalhe/a-sua-empresa-precisa-de-um-gestor-de-felicidade>

Diniz, B. e França, A. (2005). Poder e influência interpessoal nas organizações, *Facef pesquisa* 8 (1), 23-33.

Dutschke, G. (2013). Organizational happiness factors. An exploratory study of portuguese reality. *Revista de Estudos Empresariales*, 1, 21–43.

Fidelis, A., Fernandes, A. & Tisott, P. (2017). A Relação entre Felicidade e Trabalho: Um Estudo Exploratório com Profissionais Ativos e Aposentados. *PSI UNISC*, 2 (1), 19-32. DOI: 10.17058/psiunisc.v2i2.9840

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

Foucault, M. (1992). *Microfísica del Poder*. (3rd ed.). Madrid: Las Ediciones de la Piqueta.

Fortin, M.-F. (2003). *O processo de investigação da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, 150-167.

George, B., Sims, P., Mclean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*.

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

Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Gomes, T. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Gratton, L & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17 (3), 74-86.

Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp. 264-276.

Guinote, A. (2015). Social Cognition of Power. *APA Handbook of Personality and Social Psychology: Vol. 1. Attitudes and Social Cognition*, M. Mikulincer and P. R. Shaver (Editors-in-Chief). DOI: 10.1037/14341-017.

Hardy, C; Clegg, S. (2001). Alguns ousam chamá-lo de poder. In: S. R Clegg, C. Hardy, W.R Nord, M. Caldas, R. Fachin & T. Fischer (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*, 2, 260-289. São Paulo: Atlas.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to work*. New Yourk: Transaction Publishers.

Horts, C.-H. Besseyre des, (1988). *Gérer les Ressources Humaines dans L'Entreprise*, Paris: Les Editions d'Organization.

International Day of Happiness. Consultado no dia 5 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://www.dayofhappiness.net/about>

Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, 45(4), 321-349.

Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating Authentizotic Organizations: Well-Funtioning Individuals in Vibrant Companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.

Llop, R., Grasas, A., Paassen, J., Rosés, L. & Araújo, M. (2017). O Papel dos Gestores de Recursos Humanos num Ambiente VUCA: RCEJ/Rebules, 29, 007-033.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Locke, E. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484–500. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050737090036X>

Loureiro, R. (2019). O Impacto da Felicidade no Trabalho nas Iniciativas de Family-Friendly e em Aspetos da Produtividade nas Empresas. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.

Lustosa, A. E., Melo, L. F. (2010) Felicidade Interna Bruta (FIB) – Índice de Desenvolvimento Sustentável. In: *Conjuntura econômica goiana: Boletim Trimestral*. n. 14 (2004), Goiânia: Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás, 36-40.

Macário, C. (2018). O contributo do comprometimento organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas. Dissertação de Mestrado em Gestão, Centro Regional de Viseu, Universidade Católica, Viseu.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Marconi, M. & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª edição.). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Martin, L. L., Ward, D. W., Achee, J. W., and Wyer, R. S. (1993). *Mood as input: people have to interpret the motivational implications of their moods*. *J. Pers. Soc. Psychol.* 64, 317–326. doi: 10.1037/0022-3514.64.3.317

Mendonça, J. & Dias, S. (2006). De French e Raven (1959) ao modelo de poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(4), 1-19.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. e Theorêt, A. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Mota, G. L. (2007). Why Should Happiness have a role in Welfare Economics? Happiness versus Capabilities and Orthodoxy, FEP Working Papers 253, Faculdade de Economia do Porto, Universidade do Porto.

Moreira, R. (2015). O poder dos “sem poder”: subsídios sobre a relevância do poder informal nas organizações. *Mátria Digital* (2), 336-356.

Moreira, R. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Moreira, R. & Cunha, P. (2008). Considerações sobre o(s) Fenómeno(s) de Poder na Negociação: A Perspectiva Organizacional. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa*, 5, 280-289.

Moreira, R. & Cunha, P. (2009). Exploratory research concerning the dynamics of power in organizational negotiation: The Human Resource Management Perspective. *The XI European Congress of Psychology*, Oslo.

Moreira, R. & Cunha, P. (2010). A Influência do Departamento de GRH nos Processos de Negociação: Uma Análise Psicológica nas Organizações. *Actas do VII SNIP – Simpósio Nacional de investigação em Psicologia*, pp. 827-835, Braga.

Moreira, R. & Cunha, P. (2013). A GRH como Intermediária no Contrato Psicológico: Indicadores Para a Paz nas Organizações. *Atas do I Congresso Internacional “Construir a Paz”, Volume 02: Trabalho, Saúde e Mediação Ambiental*, p. 251-256. ISBN: 978-989-643-106-8.

Neiva Santos de Oliveira, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74.

https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4

Oliveira, A. (2018). *Da Influência do Poder ao Poder de Influência: O Caso de uma Multinacional do Setor Tecnológico do Norte do País*. Dissertação de Mestrado em

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Pardee, Ronald L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. Consultado no dia 23 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ed316767>

Patrício, L. (2019, setembro 7). Departamento de Felicidade- Moda ou estratégia de negócio? LinkedIn. Consultado no dia 5 de outubro de 2022. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/departamento-de-felicidade-moda-ou-estrat%C3%A9gia-neg%C3%B3cio-patr%C3%ADcio>

Pereira, C. & Martins, E. (2021). O Poder da Liderança Autêntica nas Organizações Autentizóticas. Atas do eUI&D 21 – VII Encontro Científico da Unidade de Investigação & Desenvolvimento do ISLA Santarém ISBN 978-989-96995-x-x, 185-193.

Pombal, B., Lopes, C. & Barreira, N. (2008). *A importância da recolha de dados na avaliação de Serviços de Documentação e Informação: a aplicabilidade do SharePoint nos SDI da FEUP*. Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Porto.

Previato, T. (2018). As ferramentas e práticas da PNL no processo de Coaching e Mentoring para estabelecimento de relação de confiança. Monografia de especialização em Gestão Empresarial, Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.

Pryce-Jones, J. (2010). Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

Randstad. Quem somos. Consultado no dia 9 de julho de 2022. Disponível em: <https://www.randstad.pt/quem-somos/>

Rascão, J. (2001). *Sistemas de Informação para as Organizações: A Informação Chave para a Tomada de Decisão*. Lisboa: Edições Sílabo.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Rego, A. (2004). Organizações Autentizóticas: Desenvolvimento e Validação de um Instrumento de Medida. *Estudos de Gestão- Portuguese Journal of Management Studies*, vol. IX (1), 53-76.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752

Rego, A., & Cunha, M.P. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH

Rego, A., Cunha, M.P. & Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership: contemporary challenge for global managers*. Oxford: Oxford University Press.

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A., Moreira, J., Felício, M. & Souto, S. (2003). As Melhores Organizações para trabalhar: um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, (8), 1-9.

Rego, A., Souto, S. & Cunha, M. P. (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness? *Journal of Occupational Health Psychology* 14(2), 148-164.

Ribeiro, D., Costa, A. P. & Remondes, J. (2020). Análise da Comunicação Governamental do Ministério da Felicidade do Dubai e Emirados Árabes Unidos no Ano 2017: Análise de Conteúdo com apoio com software WebQDA aos dados recolhidos no Corpus Latente. *Fronteiras Journal of Social Technological and Environmental Science* 9(3), 423-440.

Ribeiro, D. J. T. (2019) *A Pirâmide Da Felicidade*. Porto: Edição própria.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Ribeiro, D., Laranjeira, E. & Remondes, J. (2019). Creation of the 'Happiness 360º' Model: Qualitative Analysis from Survey Responses. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 8 (1), 93-112.

Ribeiro, A. & Silva, N. (2018). Significados de Felicidade Orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Psicologia desde el Caribe*, 35(1), 60-80. Consultado no dia 5 de dezembro de 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2018000100060&lng=en&tlng=pt.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.

Rocha, O. (2017). *A Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Lusófona do Porto, Porto.

Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. DOI: 10.1080/17439760.2018.1437466

Sender, G., & Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 764–787. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>

Serafim, M. C. (2009). Felicidade nas Organizações. *GV Executivo*, 8(1), 42–45.

Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do setor automóvel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

Silva, N. & Tolfo, S. (2012). Trabalho Significativo e Felicidade Humana: Explorando Aproximações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), pp. 341-354.

Silva, R. (2011). *Valores e Felicidade no Século XXI- Um Retrato Sociológico dos Portugueses em comparação europeia*. Dissertação de Doutoramento em Sociologia,

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Silvestre, H. C. & Araújo, J. F. (2011). *Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora.

Simon, H. (1984). *Administration et Processus de Décision*. Economica.

Smart Dubai. Consultado no dia 5 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://happinessportal.dubai.ae/en/Pages/default.aspx>

Soares, I. (2021). Qual o impacto das campanhas internas do dstgroup na Felicidade Interna Bruta (FIB) e na produtividade dos seus trabalhadores? Dissertação de Mestrado em Comunicação Aplicada, Escola Superior de Educação de Viseu, Instituto Politécnico de Viseu, Viseu.

Sousa, Maria J., Duarte, T., Sanches, Pedro G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas* (10ª Edição). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc.

Taminato, M. (2020, outubro 2). FIB na prática para organizações. LinkedIn. Consultado no dia 5 de outubro de 2022. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/fib-na-pr%C3%A1tica-para-organiza%C3%A7%C3%B5es-michelle-taminato>

Teixeira, D. (2018). A vivência do processo de tomada de decisão: Um estudo exploratório com líderes de Recursos Humanos. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.

Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações* (3ª edição). Lisboa: Escolar Editora.

Torquato, G. (2015): *Comunicação nas Organizações*. São Paulo: Summus Editorial.

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa "X"

Turato, E. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Petrópolis: Vozes.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34 (3), 1–12.

Walton, R. (1973). *Quality of working life: what is it?* *Slow Management Review*. USA: 15 (1), 11-21.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.

Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., and Moline, G. L. (2002). *When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models*. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34: 3, 146–150. doi: 10.1037/h0087165

Yang, S., & Choi, S. (2009), "Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity". *Team Performance Management*, 15(5-6), 289-301.

Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations*. (7th ed.). Upper Saddle Education.

Anexo A: Guião de Entrevista (inclui declaração de consentimento e caracterização sociodemográfica dos entrevistados)

Declaração de consentimento

Declaro que aceito participar na presente entrevista e que consinto a gravação da própria, mediante o compromisso por parte do investigador de salvaguarda de anonimato e de total confidencialidade: ____ Sim ____ Não

(fica igualmente registado em áudio)

Caracterização sociodemográfica do entrevistado

1. Idade ____ anos.
2. Sexo: Masculino ____ Feminino ____
3. Habilitações Literárias:
 - Inferior ao 12º ano
 - 12º ano
 - Bacharelato (Curso)
 - Licenciatura (Curso)
 - Mestrado (Curso)
 - Doutoramento (Área Científica)
4. Antiguidade na empresa:
 - 0 aos 10 anos
 - 11 aos 20 anos
 - Mais de 20 anos

Guião de Entrevista

1. Qual a importância da GRH para a organização?
2. Qual o papel da GRH na tomada de decisão?

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

3. Qual a leitura que faz sobre a estrutura organizacional? Os procedimentos são muito normalizados ou há espaço para uma maior flexibilidade e um consequente aumento de práticas de ajustamento mútuo (que não tenham que passar pelas chefias)?
4. Na sequência da questão anterior, onde se situa a GRH? Chefia intermédia, direção?
5. Quais são os objetivos atuais mais desafiantes do departamento de Gestão de Recursos Humanos, e de que forma se relacionam com os objetivos gerais da organização?
6. Considera que a vossa Gestão de Recursos Humanos assenta maioritariamente numa gestão mais administrativa ou estratégica?
7. Na sua opinião, qual o poder ou influência que o departamento de Recursos Humanos tem nas políticas da organização? e no comportamento dos restantes colaboradores (desde a direção aos trabalhadores hierarquicamente inferiores)?
8. Qual é a vossa perceção da influência que têm, aos olhos dos restantes colaboradores da empresa? Têm feedbacks constantes dos trabalhadores? (a mesma questão 3 mas na perspetiva dos colaboradores)
9. Que outras formas de influência consideram existir na Organização?
10. Descreva-me sucintamente as práticas de RH mais relevantes para si?
11. E para a organização? Quais as práticas de RH que destaca? Explique o mais detalhadamente possível.
12. Qual a importância de haver uma maior ligação entre todas as práticas de RH? Funcionam bem em separado ou necessitam de forte comunicação?
13. Nas empresas em geral, considera que existem práticas que incentivam o *empowerment* e a responsabilidade? E, nesta empresa, no departamento de GRH?
14. As empresas em geral preocupam-se mais com os resultados ou com o desenvolvimento pessoal? E, neste caso, no departamento de GRH?
15. Na sua opinião, a GRH aposta mais numa motivação extrínseca ou intrínseca?
16. Que importância têm práticas como a PNL e o coaching?
17. Qual o significado de bem-estar dos colaboradores? Qual o papel da GRH nesse processo?

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

18. Que implicações tem a influência do departamento de RH na construção da Felicidade no seio organizacional?
19. Que medidas organizacionais, a empresa/ departamento de RH adotam para promover a Felicidade dos colaboradores? (Exemplos)
20. No geral, que tipo de traços de personalidade e padrões comportamentais considera fundamentais um Gestor de Recursos Humanos ter como forma de gerir melhor as pessoas?

Anexo B: Análise de Conteúdo (Tabela)

Categorias	Dimensões	Indicadores
<p>Gestão de Recursos Humanos e a sua importância para as Organizações (1)</p>		<p>“Eu trabalho com Recursos Humanos há pouco tempo, sempre achei que é uma área que foi deixada um pouco de lado nas minhas primeiras experiências. No entanto, é uma área muito essencial, a organização não funciona sem ela e, por vezes, não há essa percepção. As pessoas não lhe dão o devido valor (...) as ações dos gestores de recursos humanos no dia a dia dos colaboradores é parte fundamental para manter a organização e a mais visível, mas a parte de <i>BackOffice</i> também é igualmente muito importante.” (E1)</p> <p>“A Gestão de Recursos Humanos e falando da Gestão de Pessoas eu acho que é fundamental para as organizações. Eu acho que se passou a ver a área de Recursos Humanos já não como um departamento 100% administrativo como se via há alguns anos atrás, mas sim, como um departamento que pode criar muitas práticas e metodologias de apoio a todas as áreas da empresa e todas as áreas de suporte e negócio para também otimizar custos, como também trazer um maior retorno financeiro para o negócio. Falando um bocadinho da minha experiência quando estive em cliente final, acho que é fundamental o projeto de avaliação de desempenho, o <i>onboarding</i> numa fase inicial dos colaboradores, a área da formação para identificar as áreas a melhorar para claramente sermos estratégicos quanto ao que vamos formar aquele colaborador em específico, a área do recrutamento numa perspetiva também de atração dos melhores talentos para as organizações e depois a nível de retenção acho que há práticas que podem ser utilizadas, não só e voltando a repetir a componente da formação, como também todos os projetos de desenvolvimento interno e de carreira, algumas práticas como por exemplo, foi muito discutido recentemente, o modelo híbrido, os novos modelos de gestão de trabalho, de autonomia nas equipas e responsabilidade. Portanto, no fundo todas as áreas acabam por se complementar.” (E2)</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>“É vital. A Gestão de Pessoas permite potenciar todo o negócio. Se numa empresa, existir uma área que se dedica aos colaboradores, não só em questões higiénicas (a gestão mais administrativa), mas que vai além disso, a empresa consegue ver verdadeiramente o impacto da área, sobretudo nos resultados. Hoje em dia e cada vez mais, salientando os tempos que correm, aquilo que nós sentimos em relação às pessoas e ao impacto que a saúde mental pode ter na nossa vida pessoal e em específico na produtividade dos trabalhadores, não há dúvidas da importância da Gestão de Recursos Humanos.” (E3)</p> <p>“Acima de tudo, o valor mais importante de uma organização são as pessoas e, de certa forma tu tens de saber lidar com as pessoas, saber como as manter motivadas, como as manter do teu lado e como as manter felizes naquilo que elas fazem. Nós passamos a maior parte do nosso dia a trabalhar e se não formos felizes e sentirmo-nos realizados naquilo que fazemos é uma perda de tempo. Nós temos de ter a visão que nem todos os dias são flores, mas temos de na maior parte dos dias sentir-nos realizados e felizes.” (E4)</p> <p>“Eu acho que a Gestão de Recursos Humanos é uma área muito importante, mas tem de ser vista e assumida como uma área de negócio. Eu acho que o grande problema da Gestão de Recursos Humanos, na maioria das empresas, é ser uma área limitada à gestão administrativa de pessoas e, não se coloca lado a lado com as restantes áreas de negócio das organizações, o que faz com que, perca influência e impacto. Além disso, mesmo no seio organizacional, leva a que quem tenha de tomar as decisões, não encare esta área como um parceiro, mas sim, como um fornecedor. Mas o erro encontra-se nos dois lados: de quem assim pensa e da própria área que por vezes não se posiciona.” (E5)</p> <p>“A gestão de recursos humanos revela-se essencial para qualquer organização. Embora o termos Recursos Humanos, nos remeta para uma visão de gestão de recursos, a humanização do processo de gestão é estratégica e essencial. Não é uma falácia dizermos que as empresas são feitas de pessoas e para que estas pessoas se envolvam, façam parte, para que exista sentido de pertença, têm que existir políticas e práticas de recursos humanos, alinhadas com os objetivos gerais, que salvaguardem os direitos de qualquer trabalhador dentro da organização, mas também que alinhem os deveres, apoiem na definição de tarefas e responsabilidades, no desenvolvimento de competências, no alinhamento com a execução estratégica. A estratégia do departamento deriva sempre da estratégia geral da empresa.” (E6)</p>
--	--	--

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>“A Gestão de Recursos Humanos é muito importante em diferentes aspetos e diâmetros. As pessoas são a organização. As organizações não se fazem sem pessoas. Por isso, quanto melhor forem geridas, agradadas, realizadas e felizes as pessoas, maior é o sucesso organizacional.” (E7)</p> <p>“Deve ser uma gestão participativa no negócio, no envolvimento das pessoas e uma gestão muito no terreno. A Gestão de Recursos Humanos deve ter estes pilares: terreno, contacto com pessoas, envolvência no negócio e voz ativa.” (E8)</p>
Objetivos da Gestão de Recursos Humanos (5)	Contribuição para o Cumprimento dos Objetivos Gerais da Organização	<p>“O maior desafio que temos sentido deve-se à falta de pessoas para as várias tarefas que temos para fazer, não conseguimos planear, apenas temos de responder às tarefas diárias que são cada vez mais. Talvez por falta de condições e investimento, as pessoas não dão o devido valor à área e ao trabalho que temos.” (E1)</p> <p>“Atualmente, o mais desafiante na minha equipa é o processo de retenção de talento, acabando por espelhar o mercado atualmente. Todos os nossos clientes e empresas de consultoria estão a reforçar as estruturas internas. O mais desafiante no dia a dia é tornarmos a função apelativa e em relação a isso eu tenho uma teoria, se aumentarmos a autonomia e se não bloquearmos o campo de ação do consultor, a pessoa vai sentindo que há um caminho de evolução mais amplo e também está relacionado com a forma como estou a gerir atualmente os processos, dando a oportunidade de cada elemento da equipa ter empresas de variados setores de negócio e funções diferentes.” (E2)</p> <p>“O último desafio foi este pelo qual todos passamos, a pandemia. Foi um desafio completamente superado porque todas as adaptações e interações que a empresa teve de fazer durante o período de pandemia, nós conseguimos dar uma resposta imediata e presente a todos os colaboradores, o que demonstra a dinâmica do departamento de Recursos Humanos. Atualmente, os principais desafios prendem-se com a capacidade de responder a todas as questões relacionadas com a retenção de talento que é um desafio comum às restantes organizações. O que também se deve à própria pandemia que abriu a possibilidade do teletrabalho e, dos colaboradores se poderem candidatar a qualquer oportunidade, em qualquer parte do mundo, deixando as organizações vulneráveis face à possibilidade dos seus talentos a qualquer momento serem solicitados para outras oportunidades de carreira. O grande desafio do departamento de Recursos Humanos é atrair e reter talento.” (E3)</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>“Nós vivemos num mercado cada vez mais competitivo. Uma das grandes dificuldades que nós temos é no recrutamento, devido à inexistência de talento suficiente para colmatar todas as necessidades. O foco das empresas atualmente, quando querem crescer, é no recrutamento, mas acima de tudo, na retenção e aposta nas pessoas. Ou seja, devemos priorizar o recrutamento interno, de forma gerar motivação, quer na pessoa que é promovida, quer na restante equipa que acaba contagiada. As empresas devem apostar nas suas pessoas, através da reciclagem de competências e da formação, de forma, a estimulá-las a crescer dentro da empresa para reter talento. Além disso, para quem gere pessoas, para além de ter de as manter motivadas e felizes, é importante que crie proximidade, sobretudo hoje, que trabalhamos remotamente, que acaba por ser muito benéfico, mas também traz os seus desafios.” (E4)</p> <p>“O Covid-19 veio alertar-nos para certas questões, mas considero que sempre existiu o objetivo do engagment e de gerir sensibilidades porque todas as pessoas são diferentes. E, recentemente, a questão da distância porque agora tentamos promover a proximidade e o voltarmos a estar juntos algumas vezes, sendo sempre flexíveis para que não seja uma imposição e o maior desafio é adaptar os objetivos a cada pessoa, gerir de forma diferente cada elemento da equipa e, apesar disso, chegar igualmente a todas as pessoas.” (E5)</p> <p>“Os objetivos de uma Direção de Recursos Humanos são sempre desafiantes, pelo que se reforça anteriormente. Atualmente contribuir para a captação de talento e para a retenção de talento revelam-se talvez os mais desafiantes. Vivemos uma realidade em que várias gerações se juntam num mesmo tempo, motivações diferentes, visões diferentes sobre próximos passos profissionais. Políticas e práticas que contribuam para o envolvimento, para o desenvolvimento e para a retenção são essenciais para a implementação estratégica.” (E6)</p> <p>“A gestão de personalidades, o ter de gerir pessoas com feitios, gostos e interesses diferentes a trabalhar para um bem comum e, também, a gestão de expetativas de todos os elementos da equipa. Cada pessoa tem as suas expetativas sobre um processo, possíveis aumentos salariais, prémios e, por vezes não é congruente com a realidade. O meu papel passa por encontrar um equilíbrio e, muitas vezes, dar a cara por decisões da empresa, quer concorde ou não.” (E7)</p>
--	--	--

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>“A retenção das equipas é um dos principais objetivos e desafios de alguém que gere pessoas. O mercado está dinâmico e, vindo de um período onde começamos todos a trabalhar de uma forma mais individualizada em casa, fica mais difícil trabalhar temas como o <i>engagement</i> e ligação às equipas. Com um mercado tão agitado como está, ficamos mais permeáveis a ouvir outras oportunidades. O peso da equipa já não é o mesmo que era num período pré-covid.” (E8)</p>
Gestão de Recursos Humanos e estrutura (3, 4, 12)	Centralização	<p>“A minha última experiência profissional foi no Brasil, não tenho muita informação para comparar no que diz respeito a empresas portuguesas. No entanto, as empresas no Brasil tendem a ser muito burocráticas, a empresa onde eu estive tinha muitos níveis hierárquicos. Aqui tem menos do que tem lá, mas ainda há muita coisa que passa por muitas aprovações de chefias até que algo aconteça de facto e, considero que é desnecessário. É um pouco menos burocrático, mas ainda é. (...) Eu acho que tem a intenção de ser mais estratégica e acho que vem mudando desde que eu entrei na empresa, tem um movimento para isso, mas ainda é bastante administrativa. Mas também não acho que vai deixar de ser, é necessário. (...) O departamento de Recursos Humanos faz parte da direção, no topo da estrutura tem a Diretora de Recursos Humanos e abaixo dela ainda tem dois Diretores das duas áreas (estão divididos por área mais administrativa e outra mais estratégica). Acho que são demasiadas pessoas acima de mim, metade da equipa são diretores ou gerentes, mas considero ser um problema resultante da falta de pessoal e reestruturação pela qual a área está a passar.” (E1)</p> <p>“Há ainda alguma estrutura que obriga a alguma burocracia.” (E3)</p> <p>“Acho que a Randstad é ainda muito vertical e que o objetivo é ser cada vez mais horizontal. Acho que não são todas as áreas iguais, mas como é algo quase cultural e ainda há lideranças antigas, acabam por impactar nessa visão mais hierarquizada. Considero que há muita vontade de transformação, mesmo do topo hierárquico, mas são coisas que demoram a implementar. Relativamente aos procedimentos, acho que está a melhorar, porém, nós que estamos no operacional muitas vezes ainda consideramos que é pesado, nós queremos entregar e tudo o que venha facilitar é bem-vindo. Nas áreas de suporte, a formalização ainda pode travar um pouco o desenrolar do trabalho, mas consigo colocar-me no lugar de quem implementa os procedimentos e definitivamente estamos a melhorar. (...) A Diretora de Recursos Humanos da Randstad faz parte da direção e tem impacto no negócio. No dia a dia, nós contactamos com quem está na equipa da Diretora e que são os nosso HRBP (human</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>resources business partner) e que de alguma forma têm os seus procedimentos e algumas formas de trabalhar não tão flexíveis. Apesar de estar a melhorar, sinto que ainda não é o suficiente para dar resposta que se calhar gostariam de dar. (...) Pode funcionar bem em separado, ou seja, divididos por especialização, mas também depende da pessoa que está no papel. É muito importante que a pessoa responsável conheça muito bem o negócio. O departamento de Recursos Humanos está em constante adaptação e reestruturação, o que não facilita a comunicação. Porque eu acho que eles estão à procura de um caminho mais estratégico, mas com as mudanças que têm vindo a sofrer no seio organizacional demora o seu tempo na ação. Eu acho que a especialização por áreas de negócio e por áreas de Recursos Humanos pode ser o caminho certo, mas considero que é necessária mais estabilidade e estarem mais perto do negócio.” (E5)</p> <p>“Eu acho que a organização ainda é bastante vertical. Mas ao mesmo tempo, considero que existe mais oportunidades dentro da Randstad para mobilidade horizontal, ou seja, para o colaborador crescer para outras equipas mantendo-se na mesma “categoria”. E não tanto para crescer para funções superiores de Team Leader, por exemplo. (...) Por um lado, o facto do departamento de Recursos Humanos estar segmentado por áreas de recursos humanos até pode funcionar numa certa ótica. No entanto, não serve na totalidade o nosso negócio. A Randstad tem muitas pessoas dispersas numa área geográfica tão grande e as colegas de recursos humanos estão apenas localizadas em Lisboa. Acho que os Recursos Humanos, mais do que pautar por uma organização por necessidades, devia pautar-se por proximidades. Não é necessário que haja um profissional de Recursos Humanos em todas as delegações, mas é necessário existir um Business Partner ligado verdadeiramente ao negócio. É essencial que um departamento de recursos humanos faça recrutamento para as áreas de negócio e isso não acontece, por exemplo. Tem de ser o Team Leader a fazê-lo e, apesar de sermos especialistas, acabamos por não ser rentáveis no nosso trabalho para estarmos focados no recrutamento interno. O departamento devia estar mais focado nestas questões.” (E7)</p> <p>“A Randstad é o exemplo de uma grande empresa, com grande dimensão e com muitos trabalhadores, com várias áreas de negócio e, por isso, temos muitas hierarquias. Temos um quadro de <i>Management</i> que se calhar é um pouco pesado, podíamos ter uma estrutura um bocado mais flexível.” (E8)</p>
--	--	--

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

	Descentralização	<p>“As áreas de Recursos Humanos não conseguem funcionar em separado, até porque algo vai para uma área e depois vai para outra, se não tiver comunicação as coisas ficam perdidas. E é algo que acontece aqui, é um ponto muito positivo.” (E1)</p> <p>“Eu acho que em termos de estrutura é uma estrutura bem organizada, as pessoas entendem claramente o papel dentro do seu âmbito de atuação e acho que é uma estrutura muito flexível e que acima de tudo promove o próprio desenvolvimento dos colaboradores, ou seja, há sempre em vista um patamar de evolução, seja ele mais horizontal ou mais vertical. Porque dentro da Randstad as pessoas podem evoluir para outras áreas de negócio ou departamentos por via de processos de mobilidade interna ou evoluírem, portanto verticalmente e serem promovidos no próprio caminho que estão a traçar no momento, existindo sempre de certa forma espaço para que as pessoas evoluam e que não comprometa a evolução dos colegas e dos seus pares, o que é algo muito interessante, mas que muitas vezes acontece por estarmos num contexto de consultoria. Se calhar noutras empresas não há tanto esse espaço ou esse papel, mas eu vejo como uma estrutura muito ágil, que apoiam muito o processo de autonomia dos colaboradores, o seu caminho de evolução, mas também aumenta o nível de responsabilidade, mas também reconhecimento que o colaborador pode ter na estrutura. E o impacto positivo ser visível de uma forma transversal à organização. Sinto que muitas vezes somos instigados e aliciados a sermos nós os impulsionadores da mudança, ou seja, nós é que somos colocados à prova do quê que nós podemos fazer de diferente e implementar. Muito pelo contrário, não sinto uma resistência à implementação de novas ideias e, portanto, todo o tipo de recursos e suporte necessário, à partida e tendo um contributo para o negócio, acaba por ser sempre apoiado. (...) Numa perceção de quem está de fora, atendendo ao volume de colaboradores Randstad que a direção de Recursos Humanos tem de gerir, eu acho que o caminho da especialização acaba por ter as suas vantagens porque consegue ir mais longe, cada uma consegue focar-se com maior precisão nas suas tarefas. No entanto, eu acho que funciona para a dimensão da empresa e estou cerca que as áreas comunicam entre si, até porque são processos que são impossíveis de estar dissociados, por exemplo, na avaliação de desempenho resulta aspetos a melhor e esses aspetos são tidos em conta na parte do plano formativo, portanto uma coisa acaba sempre por levar à outra. (...) eu acho que podemos dividir em dois papeis, temos claramente uma direção de recursos humanos com a figura da Diretora de Recursos Humanos que é muito mais global e estratégica e que permite um alinhamento com as estratégias corporativas da organização, não só da Randstad Portugal, mas da</p>
--	------------------	--

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>Randstad Global. Depois dentro da equipa da Mariana, temos a equipa muito bem dividida e organizada do ponto de vista das várias áreas de desenvolvimento de pessoas, pessoas que assumem claramente um papel determinante no recrutamento interno, nas áreas da formação, acaba por ser uma estrutura na minha opinião, bem dividida, ou seja, uma estrutura que tem pessoas nas várias áreas core de recursos humanos e depois pessoas que estão muito mais no terreno (que designados como HR business partner) que vão auscultando de uma forma transversal as necessidades do negócio e das equipas.” (E2)</p> <p>“Os procedimentos tendem a não ser normalizados. De uma forma geral, todos os procedimentos que temos podem ser ajustados a qualquer momento, a Randstad tem alguma dinâmica a esse ponto, não é de todo fechada. Podemos ser considerados uma estrutura aberta, que rapidamente se adapta. E, apesar de ainda haver muita coisa para melhorar, considero que é uma empresa que tem essa capacidade de adaptação e permite constantes melhorias contínuas no seu sistema. (...) Há sempre pontos que são partilhados. Não conseguimos segmentar o colaborador, o colaborador é olhado como um todo. Mas por uma questão de funcionalidade e organização, tendo em conta a estrutura empresarial, temos de ter alguma segmentação. Mas tudo isto é dinâmico, neste momento, até estamos a rever a estrutura do departamento de Recursos Humanos. (...) O departamento de Recursos Humanos faz parte da direção. A Diretora de Recursos Humanos faz parte do Management Team para poder participar em todas as decisões estratégicas dentro da organização.” (E3)</p> <p>“Nós somos uma estrutura bastante flexível e aberta a novas sugestões e ideias. Não existe forma certa de fazer as coisas. Temos, por parte dos nossos Diretores, muita abertura e liberdade para trazer novas propostas e adaptar a nossa realidade para aquilo que achamos mais correto. (...) Eu considero que as profissionais de Recursos Humanos comunicam muito entre si. A divisão que foi feita é mais numa ótica de organização interna, no entanto, existe bastante flexibilidade. (...) O departamento de Recursos Humanos faz parte da Direção. No entanto, temos por parte da Randstad, um departamento de Recursos Humanos que é mesmo humano, estão muito próximos das pessoas, mesmo estando no topo da hierarquia. Sermos tratados como pessoas e, não como números ou objetos, facilita o nosso trabalho diário.” (E4)</p> <p>“A realidade organizacional tem que ser cada vez mais flexível. O ritmo a que o mundo anda e se move hoje faz com que tudo mude e altere sem aviso prévio. Esta capacidade de ajustamento a novas realidades é essencial para qualquer organização e para</p>
--	--	--

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>além disso é fundamental preparar as pessoas para este contexto. Nem todas as práticas têm que passar pelas chefias, mas há que preparar/formar/treinar a liderança para a importância de adaptação a novas práticas e para que sejam promotores e não barreiras a este desenvolvimento. A GRH está a todos os níveis organizacionais, não depende de uma única área e tem que ser reconhecida por todos como estratégica. A GRH está ligada, de forma direta e indireta, à função do líder, seja líder de topo ou gestor intermédio.” (E6)</p> <p>“Relativamente aos procedimentos, acho que são bastante ágeis. Se eu necessitar de algo, sei que devo abrir um ticket para pedir ajuda aos colegas e, um ponto muito positivo na Randstad, é que eu sei quem vai estar a tratar do meu assunto, é mais fácil chegar às pessoas, o que por vezes não acontece noutras empresas, sobretudo de grande dimensão. (...) Na Randstad temos um papel muito ativo dos Recursos Humanos, a nossa Diretora de Recursos Humanos não só coordenada a equipa de Recursos Humanos como também a equipa de Legal, que são dois departamentos muito importantes numa organização tão grande como esta. Além disso, a Diretora pertence à direção da empresa e tem acesso a uma equipa restrita de gestão direta da empresa, o que mostra que o departamento de Recursos Humanos tem um papel bastante ativo.” (E7)</p> <p>“Somos um bocado hierarquizados, porém não somos uma estrutura formal nem há prejuízo na comunicação. Apesar de termos muitas linhas que são necessárias pelo volume de negócio e pessoas, não há qualquer implicação na comunicação de baixo para cima e de cima para baixo, acho que a comunicação flui. Relativamente aos procedimentos, há sempre espaço para a inovação. O tech and touch leva-nos nessa direção de agilizar e otimizar processos. Comparativamente com outras empresas, somos inovadores, mas ainda assim há muita burocracia que está assente em questões mais administrativas e legais no âmbito da vertente legal em Portugal e, não tanto da Randstad. (...) Pertencem à direção. Temos a sorte de na Randstad, o <i>Management Team</i> englobar a Direção de Recursos Humanos. “O desenho do processo em si é ótimo porque, como eu já referi, somos uma empresa muito grande, o departamento de recursos humanos está dentro das tomadas de decisão estratégicas e está dividido por <i>Business Partners</i> que estão afetas a áreas de negócio. E, essas colegas promovem com as diversas equipas, os chamados <i>one-to-one</i> para acompanhamento. Portanto, o processo está muito bem montado, mas ainda há lugar à otimização.” (E8)</p>
--	--	---

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

<p>Gestão de Recursos Humanos e estratégia (6)</p>		<p>“Eu acho que é mais estratégica, eu sinto que há um grande acompanhamento por parte do <i>HR Business Partner</i>, mas não só, por todos os elementos da equipa de Recursos Humanos, no sentido de tentar colmatar as necessidades identificadas por cada Manager de equipa que obviamente reportam a necessidade da própria equipa.” (E2)</p> <p>“Tem havido uma evolução ao longo dos anos. A empresa está a crescer no sentido de se torna cada dia mais estratégica.” (E3)</p> <p>“A parte administrativa e os processos existem para ser seguidos e para ser utilizados, mas acima de tudo, temos de ser adaptáveis ao mundo em que vivemos que está sempre em mudança. Então, temos de ter a visão estratégica de atuar de acordo com aquilo que é a nossa necessidade ou as necessidades do cliente, mais do que estar focado na parte administrativa ou nos processos. E, temos de ser flexíveis para nos adaptarmos e para acompanharmos este mundo que está em constante mudança. Eu sou a favor dos processos, mas não da rigidez.” (E4)</p> <p>“Cada vez mais luto para que seja mais estratégica. Eu neste momento sou responsável por duas equipas muito diferentes, com objetivos igualmente muito díspares e com formas de entregar a solução de forma muito distinta e, portanto, o desafio ainda é maior. Eu quero cada vez mais tornar a minha liderança estratégica e tomo em atenção quem sabe mais do que eu a nível operacional, para focar-me realmente na estratégica.” (E5)</p> <p>“Definitivamente mais estratégica, por tudo o que já foi referido.” (E6)</p> <p>“Não é administrativa, o pouco que temos administrativo é relacionado com pequenas tarefas como a avaliação anual, o controlo de férias, a partilha de relatórios, etc. A gestão de equipa que existe é uma gestão mais operacional, de dia a dia, de forma, a levar a equipa a atingir os objetivos.” (E7)</p> <p>“É definitivamente mais estratégica.” (E8)</p>
<p>Gestão de Recursos Humanos e Tomada de Decisão (2)</p>		<p>“Deveria ser maior do que é, uma vez que, trabalhamos numa empresa de RH. Os Gestores de Recursos Humanos têm acesso a muitas informações e contacto com as mais variadas pessoas, o que deveria ser uma mais-valia para a tomada de decisões, mas nem sempre acontece. A parte financeira acaba sempre por se sobrepor e o colaborador nem sempre é visto como algo importante” “na minha opinião, na Randstad, o departamento de recursos humanos poderia colaborar mais nas decisões. Considero que as ações do departamento nunca são de mais para melhorar o engajamento dos colaboradores.” (E1)</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>“Eu acho que tem evoluído positivamente, claro que tem haver mais com a cultura da empresa, o tipo de empresa que trabalhamos, mas não é possível identificarmos um setor da empresa onde o papel dos recursos humanos não é fundamental. Mesmo dentro do mesmo setor, há diferentes empresas que veem o papel dos Recursos Humanos de forma diferente. Mas acho claramente que esse papel tem vindo a ser cada vez mais importante, razão disso é que nós vemos que cada vez são mais as empresas que apostam na contratação no próprio departamento de Recursos Humanos, de ter este tipo de serviço dentro de portas, portanto isso também atribui um papel fundamental à figura de Recursos Humanos.” (E2)</p> <p>“O departamento de Recursos Humanos deve ser ouvido, embora não tenha um peso grande na tomada de decisão, como um departamento financeiro. Mas este, é um departamento estratégico e, portanto, em tomadas de decisões que são fulcrais para a organização, o papel e resposta da Gestão de Recursos Humanos deve ser tida em conta e não ser afastada.” (E3)</p> <p>“Nós temos de saber que estamos a lidar com pessoas e com números. Quando tomamos uma decisão, temos de olhar para o lado humano e isso é o mais importante. Se as decisões forem tomadas apenas com base em números, isso não vai resultar. Não vais estar a dar a real importância que as pessoas merecem e mais cedo ou mais tarde, elas não vão continuar na organização. Os recursos humanos são mesmo o recurso mais importante de uma organização, mesmo a tecnologia é desenvolvida por pessoas. As pessoas devem estar contentes, motivadas e gostar daquilo que fazem. Nós vivemos e trabalhamos para pessoas: os nossos clientes são pessoas, os nossos candidatos são pessoas, os nossos colegas são pessoas, então nós temos mesmo de ter esse foco.” (E4)</p> <p>“Eu acho que é fundamental, se o departamento de Recursos Humanos souber posicionar-se, porque é a partir do trabalho que é feito no departamento que se chega a resultados e a conclusões sobre as pessoas mais profundos e mais objetivas. Existem temas e questões mais sensíveis que impactam diretamente na vida das pessoas, na organização e fora dela, que o departamento de Recursos Humanos, como área de envolvimento acima de tudo, tem de ter uma palavra a dizer e tem que saber fazer esse diagnóstico para apoiar os outros departamentos nas decisões.” (E5)</p> <p>“O papel da Gestão de Recursos Humanos tem que ter um contributo estratégico na tomada de decisão dentro da empresa nas mais variadas áreas de ação, precisamente porque toca o que de mais transversal existe em termos organizacionais, as pessoas.</p>
--	--	--

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>O papel ativo da Gestão Recursos Humanos pode representar o contributo essencial para o cumprimento de objetivos, considerando indicadores de performance, mas acima de tudo, criando um ambiente de trabalho que atraia talento, que reforce competências que estimule e desenvolva, promovendo o <i>engagement</i> e a ligação ao propósito organizacional. Sem uma correta Gestão Recursos Humanos muito fica por fazer ou desenvolver e os resultados ficarão sempre comprometidos.” (E6)</p> <p>“Vai depender das organizações e, nós que trabalhamos em consultoria, conseguimos perceber que a dinâmica dos Recursos Humanos varia muito consoante o tamanho da organização, do ramo de atuação e da mentalidade no geral da organização. Portanto, na minha opinião, eu acho que os Recursos Humanos deviam ter um papel ativo na tomada de decisões pois são quem está mais próximo das pessoas, juntamente com as chefias diretas, e funcionam como o “porta-voz”. No entanto, na prática, há, por exemplo, organizações que pela gestão mais unipessoal, alocada a apenas um gestor ou administrador, não permitem que o gestor de recursos humanos tenha tanta influência. O ideal é haver um departamento ativo que faça parte da direção ou administração da empresa e que tenha impacto nas decisões, de forma a marcar a diferença.” (E7)</p> <p>“A Gestão de Recursos Humanos tem de ter impacto nas decisões porque se não as decisões não tomam em consideração os pontos chave do negócio. Se a Gestão de Recursos Humanos estiver envolvida no negócio tem uma influência enorme nas decisões porque conhece as pessoas e consegue fazer um match entre as mesmas e o negócio, a motivação, o <i>engagement</i>, o envolvimento e a participação.” (E8)</p>
<p>Gestão de Pessoal (8, 14)</p>	<p>Resultados</p>	<p>“As pessoas procuram quando precisam, por exemplo, quando ocorre algum problema com o pagamento ou com as férias. Procuram ainda por questões burocráticas. Ainda acho que quando se pensa em RH ainda vem muito as ideias mais administrativas. (...) Sempre os resultados vão ser mais importantes e não acho que isso seja errado. No entanto, tem de ter uma maior valorização das pessoas. Não acho que os Recursos Humanos se vão tornar algum dia o departamento mais importante das empresas, não tem como colocar a parte financeira numa posição inferior. Assim como em qualquer outro lugar, na Randstad a parte financeira é mais importante, mas não considero que as pessoas sejam esquecidas.” (E1)</p> <p>“Pessoas ou Resultados? essa questão é o verdadeiro dilema. No fundo ainda somos um número em praticamente todas as organizações, apesar de algumas já começarem a apostar mais nas suas pessoas.” (E3)</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>“Acredito que se preocupam cada vez mais com as pessoas e é essa a tendência, mas não se preocupam mais do que se preocupam com os resultados. A tendência é haver uma aproximação dos dois fatores, mas os resultados ainda têm um impacto muito grande e tem haver com objetivo das empresas lucrativas: dar lucro. Na Randstad, passa-se o mesmo, embora haja realmente uma grande preocupação com as pessoas. (...) Está claro para a equipa qual é o meu papel, mas claro que é mais fácil a definição em equipas mais seniores. Com elementos na equipa mais juniores, tenho mais dificuldade na gestão mais estratégicas e, muitas vezes tenho de ser mais operacional.” (E5)</p> <p>“Estamos a evoluir nas práticas de desenvolvimento, mas ainda temos muito um tecido empresarial focado nos KPIs, na performance.” (E6)</p> <p>“As empresas preocupam-se mais com os resultados, sem dúvida e, cá na Randstad não é diferente. Nós somos uma empresa comercial e, portanto, os resultados estão acima de tudo. As pessoas são números na organização.” (E7)</p> <p>“Acho que caminhamos para as pessoas e cada vez se fala mais nisso, não só porque está em voga, mas também, porque o mercado tem vindo a mostrar que sem as pessoas é impossível obter sucesso. Mas, ainda somos todos reféns dos resultados porque se não conseguirmos ter resultados, não conseguimos estar focados só nas pessoas. Portanto, eu acho que têm de estar ambos de mãos dadas. Sem pessoas não atingimos resultados, mas as empresas têm a tendência de olhar primeiro para os resultados e, depois para tudo o resto.” (E8)</p>
Gestão de Pessoas (8,14)	Pessoas	<p>“Eu acho que já passei por vários momentos enquanto Manager, e apesar de agora estar a fazer uma gestão mais estratégica e macrogestão, não deixo de ir ao micro e de ter a perceção efetivamente do que cada consultor está a desenvolver. Aquilo que eu espero, é aquilo que faço com a equipa, ou seja, se eu dou a abertura para a equipa se sentir à vontade para vir falar comigo, eu espero que a equipa caso sinta que este alinhamento não é compatível com os seus objetivos individuais que também o façam, de uma forma bastante informal. (...) Eu considero que para nos preocuparmos com os resultados, temos de nos preocupar com as pessoas. Se um colaborador está feliz na sua equipa, com o ambiente de trabalho, se vê o reconhecimento do seu trabalho, naturalmente ele vai sentir uma “obrigação” de produzir mais, de dar o seu retorno. Acaba por ser um mecanismo. A Felicidade e motivação que trazemos para o trabalho traz sempre um retorno muito positivo. O contrário também se verifica. Uma pessoa</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>desmotivada, não acredito que é uma pessoa produtiva e principalmente no âmbito da consultoria. A Randstad acima de tudo preocupa-se com as pessoas, com o seu bem-estar e essa é claramente uma prioridade. Mas também acho que não pode haver uma hipocrisia e achamos que o retorno financeiro não é importante, até para o mercado acionista, isso tem sempre de existir.”</p> <p>(E2)</p> <p>“Fomos sempre uma área próxima das pessoas. Se calhar nem sempre tão presentes, mas temos feito um longo caminho para hoje assumirmos que estamos realmente próximos. Os colaboradores sentem-se verdadeiramente à vontade para chegar a nós. O feedback pode acontecer a qualquer momento e, os colaboradores sabem que o podem dar pelos vários canais, fazemos de tudo para os ouvir e tentar dar resposta aos seus problemas.” (E3)</p> <p>“Eu tenho a certeza de que eles me vêem mais como um amigo, do que propriamente um chefe. A única diferença é que eu já tenho mais anos de Randstad e mais experiência em Recrutamento e, por isso, reconhecem que eu tenho esse conhecimento. Basicamente, eu sou a pessoa que gere o barco, mas vamos todos no mesmo sentido. Eu sou de humanidades, por isso, sou uma pessoa de pessoas. Para mim, eu tenho de me sentir útil, feliz e satisfeito no sítio onde estou. Tem de haver um bom ambiente de equipa e de empresa, tenho de me sentir realizado e, isso, é mais importante que a compensação financeira. Tenho de sentir que posso crescer dentro da empresa (...) Nós temos uma hipocrisia empresarial, no aspeto em que, muita gente apregoa que o foco são as pessoas, mas nem sempre é assim. Aquilo que as empresas fazem é atuar mais numa forma reativa do que, numa forma preventiva. Por exemplo, se uma empresa está bem financeiramente, está tudo bem. Mas, se por alguma razão, começar a ter maus resultados, o foco deixou de ser as pessoas e, começam-se a pedir números, tornando-se um pouco opressivas, o que leva ao aumento do stress organizacional e à desmotivação. Por isso, considero que se uma empresa for humana, tem sempre de ter o seu foco nas pessoas, independentemente dos resultados bons ou maus. Nas empresas onde há uma maior orientação para os resultados, estão sempre a entrar e a sair pessoas, a rotatividade é enorme.” (E4)</p> <p>“Considerando as diferentes áreas de intervenção associadas à estratégia de RH da empresa - atração, desenvolvimento, retenção, envolvimento/<i>engagement</i> - respeitando todos os colaboradores, na sua essência, precisamos mesmo compreender como se sentem. Para o sabermos temos que questionar, estamos a fazê-lo com regularidade para compreender que <i>drives</i> fazem</p>
--	--	--

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>a diferença e quais devem ser desenvolvidos. O sentido de pertença e o acompanhamento da organização são dois dos <i>drivers</i> melhor avaliados e que medem, de forma indireta, o acompanhamento feito pela área de RH. Mas complementarmente avaliamos o impacto da formação e dos projetos de desenvolvimento, assim como os serviços prestados pela área e a avaliação está acima dos 4 pontos (numa escala de 0 a 5) (...) O foco na pessoa e no desenvolvimento individual deve crescer e na Randstad estamos a ver esse investimento a ser feito em todas as OPCOs mas com um exemplo claro da Global. A pessoa no centro. No centro da definição estratégica, no centro dos objetivos organizacionais, no centro do desenvolvimento. Porque se falamos em pessoas, falamos em colaboradores, em clientes, em candidatos. Falamos no que atrai e mantém a essência de uma organização por perto.” (E6)</p> <p>“As equipas que já liderei foram pequenas, por isso, é fácil criar uma ligação de proximidade com cada pessoa e também foi sempre esse o meu desejo. A distância só afasta do cumprimento dos objetivos. O feedback que eu tenho é que agrado à equipa mais a nível comportamental e emocional e a nível profissional cumprimos os objetivos. Posso concluir que tenho uma liderança positivo, pela perceção positiva dos liderados.” (E7)</p> <p>“A minha forma de liderar é muito de um para mim, descomplicada, de os envolver e de os responsabilizar. Posso levar algum tempo para delegar tarefas, faz parte do meu perfil pessoal, tenho de ganhar confiança primeiro, mas a partir do momento que conseguimos em equipa ter esse “clique”, tudo funciona de uma forma muito fluída e fácil.” (E8)</p>
Práticas de Gestão de Recursos Humanos (10/11)	Recrutamento e Seleção Integração Análise e Descrição de Funções	<p>“Tudo é importante, desde o momento que a pessoa se candidata a uma vaga até ao momento que sai da organização, os recursos humanos estão envolvidos. Mas acredito que o mais importante é ter um canal aberto para as pessoas se sentirem confortáveis, serem bem rececionadas e perguntarem o que quiserem, e não só das pessoas com o departamento de Recursos Humanos, mas também com os seus chefias diretos e colegas.” (E1)</p> <p>“Eu acho que há uma grande iniciativa na questão da formação, apesar de ainda existir um caminho a desenvolver, ainda não está perfeito, mas da minha experiência comparando com outras estruturas, acho que há um cuidado de, por exemplo, investir nos idiomas, em formações ligadas à liderança que me ajudaram a desenvolver as minhas competências. Acho que a área da</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

	<p>Gestão da Formação</p> <p>Avaliação de desempenho</p> <p>Gestão de Competências</p> <p>Gestão de Carreiras</p> <p>Gestão de Recompensas</p>	<p>formação é claramente um investimento. A avaliação de desempenho num formato 360º também é implementada e eu acho que também tem evoluído muito.” (E2)</p> <p>“Todas as áreas são importantes. O <i>onboarding</i> é a porta de entrada. Mesmo o próprio Recrutamento, todos os candidatos merecem atenção e uma resposta, selecionados e não selecionados. Até o momento do <i>offboarding</i>, é de tal modo importante que, nenhum colega que vá embora, sai sem uma entrevista de saída para percebermos o porquê. Mesmo em colegas em que não haja renovação de contrato, nós tentamos perceber como é que tudo correu durante a vigência do contrato. A Randstad é uma referência nestas questões. Eu estou na área de <i>Talent, Management & Analytics</i> e, para além da gestão mais administrativa, faço a gestão mensal dos colaboradores. É importante, se por acaso o vencimento não cair na conta no dia de pagamento, mas, se tudo correr bem, os colaboradores acabam por não dar muito por nós. É aquele departamento que é bom que não falem. (risos) Mas, em conclusão, é fundamental que não falhemos, mesmo em questões não tão estratégicas para que os colaboradores se sintam apoiados e solucionados nos seus problemas, por isso, saliento também a minha área.” (E3)</p> <p>“Sem dúvida a retenção de talento. Dar formação, dar a possibilidade de crescerem dentro da empresa. Apostar nas pessoas, fazendo-as sentir motivadas, empoderadas e felizes. Na Randstad, somos um conjunto de pessoas que trabalha diariamente e se não estivermos felizes e motivados a fazer o nosso trabalho, a marca Randstad perde valor.” (E4)</p> <p>“Eu considero que é o Recrutamento pois impacta diretamente no negócio porque a maior parte do nosso negócio é recrutar para cliente, mas também, sofremos internamente com isso, pois se não forem recrutadas pessoas que ajudem a crescer, não é impossível entregar valor ao cliente. Há falta de talentos no mercado e nós, enquanto empresa, sofremos muito também. Com impacto a médio e longo prazo, a avaliação de desempenho, a formação, o <i>onboarding</i> são áreas muito importantes que impactam diretamente na retenção das pessoas. No entanto, no imediato, se não for possível atrair pessoas, também não vamos ter a possibilidade de retê-las.” (E5)</p> <p>“Práticas de desenvolvimento (reconhecer o talento, feedback, identificação de caminhos de progressão de carreira dentro da empresa); práticas de aprendizagem (formação, treino de competências, <i>coaching, mentoring</i>); Práticas de <i>engagement</i> (acompanhamento dos colaboradores tendo por base o seu bem-estar, reconhecer a pessoa para além do trabalho- projetos</p>
--	--	--

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>sociais e de impacto social; construção de momentos de escuta e de partilha) (...) A comunicação representa a cola para que tudo se ligue. Não basta termos práticas definidas, há que comunicá-las e fazer com que todos os colaboradores as sintam como suas. As práticas de RH funcionam como um caminho, com etapas que se ligam e a comunicação representa a forma como nos deslocamos nesse caminho, de consciencialização e de transparência. Compreendendo o impacto que cada prática tem no percurso dentro da empresa para cada pessoa.” (E6)</p> <p>“O salário e o pacote de benefícios são muito importantes, haver salários justos, equitativos e transparentes é essencial. O work life balance e o horário trabalho flexível é fundamental para que haja um equilíbrio positivo entre o “eu” do trabalho e o “eu” pessoal. E, o próprio ambiente da empresa para que as pessoas se sintam bem e felizes. Relativamente a práticas de recursos humanos, se calhar é importante destacar a Formação, apesar de atualmente as pessoas já entrarem para as organizações com um leque bastante grande competências e a formação que interessa realmente, é a formação do dia a dia, mais operacional. É muito importante o acompanhamento ao nível do desenvolvimento e da carreira, através de planos de carreira. O Recrutamento é talvez o mais importante pois é as boas-vindas para uma empresa por isso, se a experiência foi boa no processo, há uma grande probabilidade de continuar a ser.” (E7)</p> <p>“O ponto chave é a comunicação com as equipas de negócio e de gestão de forma a não criar ruído. Todas as práticas são importantes, a forma como o processo de Recrutamento é conduzido, pode determinar toda a vivência e experiência do trabalhador na organização. A Formação é muito importante, mas é preciso trazer valor acrescentado, tem de servir para desenvolver as competências e não apenas por cumprimento da lei. E, os momentos fora do trabalho como <i>team buildings</i> são muito importantes para facilitar o contacto com as equipas. A Gestão de Recursos Humanos é feita com um pouco de tudo, num equilíbrio.” (E8)</p>
Práticas de desenvolvimento pessoal (16, 13)	<p><i>Coaching</i></p> <p>PNL</p>	<p>“Conheço pouco dessas práticas, mas acho que não são práticas que são suficientes por si só, há muitos outros fatores que implicam na organização.” (E1)</p> <p>“São práticas importantes, mas eu acho que acima de tudo, quando se gere pessoas, nós temos de falar de pessoas para pessoas. Portanto, por muito que possamos utilizar uma técnica ou outra de mentoring e de <i>coaching</i>, eu acho que temos de colocar a</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

	<p>peessoa no centro e calçarmos os sapatos do outro. E, para isso, precisamos de ser apenas pessoas, sermos nós próprios, gerindo pessoas de forma transparente, com confiança e com honestidade.” (E2)</p> <p>“Faz parte de começar a pensar de outra forma. Não sendo apreciadas até a alguns anos atrás, hoje, são vistas de uma outra forma e efetivamente podem ter impacto nos resultados da organização, porque vão ter impacto no colaborador. Faz todo o sentido começar a olhar para elas e, considero que a Randstad já não é de agora que as utiliza, sobretudo o <i>coaching</i>.” (E3)</p> <p>“Eu acho que as empresas não precisam necessariamente de ter a figura de um Coach externo para dar <i>coaching</i> às empresas. O Líder de cada equipa deve servir como exemplo, como um <i>coach</i>, uma pessoa que está lá e que ajuda a evoluir, a crescer e a ir pelo melhor caminho quando as coisas não estão bem. Ao mesmo tempo, é uma pessoa que está com a equipa para celebrar resultados e os aspetos positivos. Então, considero importante, mas tem de ser uma figura assumida pelo Manager.” (E4)</p> <p>“São práticas importantes e que vêm refrescar o ambiente organizacional e estão alinhadas com esta nova tendência de olharmos mais para as pessoas, que é mais recente do que aquilo que se pensa. Houve uns tempos em que se falava muito de tecnologia, agora falam-se muito em pessoas porque estava a verificar-se um desequilíbrio muito grande entre a importância que era dada, em detrimento dos resultados.” (E5)</p> <p>“Quando falamos de motivação intrínseca são práticas essenciais. Fundamentais para o autoconhecimento, para a autoconsciência. São práticas a considerar e a desenvolver em termos organizacionais.” (E6)</p> <p>“No trabalho mais operacional, que é ir buscar negócio e fechar processos, diria que são ferramentas pouco uteis e influenciam muito pouco. No entanto, para outras áreas, sobretudo de gestão de pessoas, acho interessante haver esse tipo de ferramentas para o gestor desempenharem melhor o seu papel.” (E7)</p> <p>“Numa empresa e, mais especificadamente, em funções de Gestão de Recursos Humanos tem muita importância. Quando pensamos em PNL, pensamos na facilidade de chegar ao outro, de empatizar com o outro, de conseguir criar relação, de chegar a objetivos comuns, o que leva para a captação do negócio em si. Quando falamos em <i>coaching</i>, também pensamos em tudo isso, na melhoria contínua da forma de estar e atuar de cada um de nós.” (E8)</p>
--	---

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

	<p><i>Empowerment</i></p> <p>Responsabilidade</p>	<p>“Eu acho isso muito importante, não sei se é algo que acontece nas outras empresas, mas devia. Na Randstad, considero que existe, apesar de estar aqui à pouco tempo e não ter conhecimento de tudo o que acontece.” (E1)</p> <p>“Depende muito, se calhar há empresas que pelo próprio setor de negócio não é muito favorável a esse processo de autonomização, principalmente para tarefas muito administrativas ou rotineiras, por exemplo, de chão de fábrica, que acaba por ser muito limitativo. Acho que por exemplo, para empresas tecnológicas, elas têm sido um grande exemplo pelas metodologias de trabalho mais ágeis que utilizam que acaba por incutir novas formas de gerir, não só os projetos, mas os próprios colaboradores.” “eu acho que na Randstad, há semelhança do que te tenho dito, há esse <i>empowerment</i> por parte das equipas e está visível a todos, vemos todo o ano pessoas a serem promovidas que, não só deriva do reconhecimento, mas também, do próprio <i>empowerment</i> que o Manager atribui ao colaborador. Nós fazemos acontecer, o projeto não fica apenas no papel, mas passa realmente para a ação. Mas também muito pela velocidade que é preciso agir no mercado. As pessoas têm ambição e isso é muito positivo, o que obriga os gestores a tomar decisões acertadas num curto espaço de tempo.” (E2)</p> <p>“Algumas empresas incentivam. Mas nem todas estão ao nível da Randstad. Até podem ter alguma vontade e passar uma imagem de que sim, mas o que se passa não é bem isso, mesmo falando de grandes empresas e multinacionais de referência. Mas muitas estão a caminhar no sentido da implementação dessas medidas. Mesmo a dinâmica do mercado, vai obrigar as empresas que não o façam, que comecem a reagir sob pena de perderem as suas pessoas.” (E3)</p> <p>“eu acho que cada vez mais as empresas já perceberam que esse é o futuro, então quem não o fizer vai ficando para trás. Seja uma pessoa júnior ou sénior, a pessoa tem competências, o que um Team Leader precisa de fazer é dar-lhes <i>empowerment</i> para a pessoa as colocar em práticas. A ideia de ter pessoas formatadas já não resulta, as empresas valorizam cada vez mais o toque pessoal que cada pessoa dá ao trabalho que excuta diariamente.” (E4)</p> <p>“Estamos a caminhar para um maior incentivo dessas práticas e, o Covid-19 fez toda a gente pensar um pouco melhor sobre os seus colaboradores. Eram temas que já se falavam, mas ninguém dava a importância devida, mas, neste momento, começou-se a perceber o impacto que estas medidas têm e as empresas estão mais alerta. Na Randstad existe essa preocupação e sinto que é uma preocupação verdadeira com os colaboradores, faz parte da cultura incentivar essas práticas.” (E5)</p>
--	---	---

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>“De uma forma geral, em termos organizacionais acredito que existam práticas que promovam o reconhecimento, a responsabilidade e o <i>empowerment</i>. Na Randstad procuramos promovê-lo sempre através do reconhecimento da importância de cada função, de competências core e do desempenho do talento. Fazer mais e melhor pressupõe apoio por parte da organização para além da motivação do colaborador.” (E6)</p> <p>“Há empresas que te vão questionar o que são esses conceitos. Depende do ramo da empresa e da sua dimensão, as multinacionais têm muito mais essa mentalidade e percebem que podem fazer a diferença através da promoção desses conceitos. Depois há outras empresas mais pequenas que preferem não dar essas condições e proporcionar determinadas experiências para não empoderar demasiado as pessoas, pelo receio da ambição dos colaboradores, é algo que não lhes convém. Na Randstad existe esse incentivo em termos de <i>empowerment</i>, autonomia, autoestima e de evolução de <i>skills</i>.” (E7)</p> <p>“Sim, existem empresas seguramente que incentivam esse tipo de práticas. Na Randstad é um “nim”, de certa forma incentivam, mas a estrutura causa um bocadinho de entropias nesse processo.” (E8)</p>
Motivação	Intrínseca	<p>“Por muito que possamos apostar em mecanismos de aumento salarial, apesar de ser muito bem-vindo e bem visto, é um mecanismo que funciona a curto prazo, porque o sérum da questão e da desmotivação perante um projeto advém sempre de outras características, como a incompatibilidade com a liderança, com o ambiente de trabalho ou com a cultura da empresa. Ou seja, são sempre questões que vão muito mais além do salário e, portanto, a aposta que a Randstad tem feito e ter sido um exemplo durante a pandemia, nós, colaboradores, sentimos um grande conforto e uma confiança extrema no papel que tivemos quando tivemos de ir todos para casa. Houve claramente um processo de confiança de que as pessoas mesmo estando em casa ou noutro regime de trabalho, tinham a flexibilidade para fazer o seu trabalho, gerir as suas tarefas e até vimos que houve um aumento de produtividade. É um bocadinho aquela moeda de troca, eu dou porque estou à espera de receber e se recebo em dobro, eu vou confiar a triplicar.” (E2)</p> <p>“Na Randstad existe uma série de benefícios e atividades que são implementadas precisamente para a retenção de talento, algumas são apresentadas quando um colaborador entra na empresa e, outras, como planos de formação e progressões de</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>carreira, são posteriormente apresentados. É um caminho que a Randstad tem vindo a fazer e trabalha de forma a dar uma melhor resposta, intrínseca e extrinsecamente, aos colaboradores.” (E3)</p> <p>“Motivação intrínseca. Na Randstad, nós temos a liberdade para sermos quem nós somos, dentro daquilo que é o nosso trabalho obviamente, há tarefas e valores que são inegociáveis, mas depois à a autonomia e cada colaborador pode dar o seu contributo pessoal.” (E4)</p> <p>“Está a haver uma grande aposta em manter, fidelizar e criar <i>engagement</i> nos colaboradores, mas ainda estamos no caminho de um bom trabalho. Falta uma comunicação integrada.” (E5)</p>
	Extrínseca	<p>“Cada um tem as suas motivações, há uma concorrência muito grande. Eu vejo que há muitas pessoas motivadas, mas nenhum lugar é para sempre. A parte intrínseca é muito importante, mas considero que as pessoas ainda procuram e motivam-se mais pela questão salarial. No final das contas, o que pesa acaba por ser o salário. Não sei até que ponto as recompensas intrínsecas são tão decisivas para uma mudança.” (E1)</p> <p>“É uma boa questão. Acredito que tem trabalhado com o foco numa motivação extrínseca, mas o estamos num processo de mudança profundo quando falamos em gestão de pessoas, pelo que a evolução terá que ser para uma motivação intrínseca e em muitas das práticas que hoje apresentamos é esta a motivação de foco.” (E6)</p> <p>“Somos uma empresa que pela produtividade, paga prémios e comissões e, por isso, é sobretudo uma motivação extrínseca. Os colaboradores sabem que quanto mais produzirem, mais irão receber. O que não quer dizer que não existam outras motivações, mas o mais importante é a extrínseca.” (E7)</p> <p>“Considero que a Randstad aposta mais no global numa motivação extrínseca e, depois dentro das áreas, a aposta é na motivação intrínseca.” (E8)</p>
Variáveis Comportamentais e Traços de Personalidade de		<p>“Empatia, colocar-nos no lugar do outro é o primeiro passo para entendermos o que realmente se passa. Estar a par do que está a acontecer, uma maior proximidade que não é sinónimo de autoridade nem controlo. Ter abertura para que as pessoas não tenham receio de perguntar algo e um canal aberto, incentivando a procura. E, (risos) Paciência.” (E1)</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

<p>um Gestor de Recursos Humanos (20)</p>	<p>“Tem de ser uma pessoa flexível, comunicativa e transparente, com uma influência informal, mas assertiva. Ser capaz de orientar cada elemento da equipa e arrumar a desorganização em alguns momentos, transmitindo uma visão e direção estratégica do seu futuro na organização e gerindo expectativas. Ser empático, a capacidade de saber tratar o outro, de compreender o outro.” (E2)</p> <p>“Saber ouvir. Estar presente e estar próximo das pessoas, dedicar-lhes tempo. Ser autêntico e verdadeiro. Ter a capacidade de intervir estrategicamente noutras áreas da empresa.” (E3)</p> <p>“Ser uma pessoa paciente. Ser uma pessoa Humana, tem de gostar de pessoas, pois vai relacionar-se com todo o tipo de personalidades. Ser uma pessoa com capacidade para trabalhar sob stress e sob pressão. Ser uma pessoa amiga para construir relações de confiança com a equipa, para que a equipa se sinta à vontade para questionar e pedir ajuda sempre que necessário.” (E4)</p> <p>“Tem de ser flexível. Tem de ter sensibilidade para perceber com quem está a interagir. E, tem de tomar decisões.” (E5)</p> <p>“Um Gestor de Recursos Humanos deve ter sempre competências que promovam o entendimento do outro - escuta ativa e acima de tudo empatia; deve ser criativo, ter a capacidade de ver para além do que é apresentado e encontrar soluções que respondam a necessidades que podem, por vezes, ser de uma só pessoa; Capacidade de resolução de problemas complexos. Falamos de pessoas, e muitas vezes de complexidade. É essencial conseguir encontrar soluções e apresentar soluções; Capacidade de trabalho em equipa e de relacionamento interpessoal. A ligação ao outro é fundamental na área de pessoas; Mentalidade estratégica, ver para além do visível e enquadrar as necessidades humanas no alinhamento estratégico da organização, traduzindo pensamentos complexos em informação acessível a todos; e, Capacidade para inspirar, comunicar e envolver.” (E6)</p> <p>“Empatia, colocar-se no lugar do outro, perceber de onde a pessoa vem e que dificuldades têm. Por vezes é importante um Team Leader ter passado por todas as funções anteriores da equipa para compreender melhor a sua equipa e os desafios pela qual estão a passar. Ser um exemplo, no sentido de mostrar como se faz, ajudar no desenvolvimento das tarefas. Ter algum pulso para direcionar a equipa. E ser sobretudo feliz no desenvolvimento da sua tarefa para conseguir transmitir esse sentimento aos seus liderados.” (E7)</p> <p>“Empatia, assertividade, capacidade de influência, experiência.” (E8)</p>
---	---

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

Conceito de Poder (9)	Formal	<p>“Ainda há bastante poder formal, mas também existe uma certa abertura das pessoas para uma influência mais informal, mas poderia haver mais.” (E1)</p> <p>“Nós temos os momentos mais formais de feedback, como as “great coversations” e os “one-to-one”.” (E2)</p>
	Informal	<p>“Poder Informal: estamos todos ao passo de uma conversa, por isso, se há algum momento em que seja necessária uma conversa, eu creio que a minha equipa se sente à vontade para isso.” (E2)</p> <p>“Nós somos uma empresa informal. A influência informal faz parte da nossa cultura.” (E3)</p> <p>“A Randstad é uma empresa informal, a informalidade está mais presente que a formalidade. E, embora tenhamos de respeitar a hierarquia e os momentos formais, a influência informal existe frequentemente.” (E4)</p> <p>“Influência da relação que estabelecemos com a equipa e uns com os outros, baseada em relações de confiança. Não existe rigidez no contacto, apesar da minha posição, é mais à base de uma influência informal.” (E5)</p> <p>“Influência da área, da equipa e do líder. Que acaba por caracterizar uma influência nuclear pela proximidade que ganha.” (E6)</p> <p>“Quando falamos de poder, associo sempre a influência e, partindo desse pressuposto, há sempre outras formas de influência para além da formal, como por exemplo, a da antiguidade (vai sempre ter algum peso a opinião de pessoas que estejam há mais tempo na empresa que eu) e, o relacional, influência das relações interpessoais.” (E7)</p> <p>“A influência dos exemplos, das boas práticas, da partilha, da comunicação e do envolvimento no negócio e em todas as práticas.” (E8)</p>
Poder da Gestão de Recursos Humanos (7)		<p>“Não é só o departamento de Recursos Humanos, mas a própria cultura da empresa influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e a impressão que eu tenho é que no meu departamento, pelo menos, existe uma ajuda mútua entre todos, se calhar pela grande necessidade das inúmeras tarefas e torna-se necessário para que os resultados apareçam.” (E1)</p> <p>“O papel de um líder tem de ser um papel de orientação e a equipa sentir que tem abertura para ser o próprio consultor a identificar as suas próprias necessidades e o líder servir como orientador no seu caminho. Ou seja, tornar o papel menos microgestão para uma visão mais de macrogestão, para que as pessoas também não sintam que estão a ser pressionadas a obter determinados resultados sozinhas, o <i>Manager</i> está lá caso necessitem de uma indicação.” (E2)</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

	<p>“Se os colaboradores sentirem que têm uma área em que podem sentir algum conforto e alguma tolerância para exporem as suas fragilidades e situações pontuais que possam estar a viver e que têm interferência na sua produtividade, faz todo o sentido para as organizações melhorarem os seus resultados.” (E3)</p> <p>“Um <i>Team Leader</i> deve ser um amigo e um exemplo. Um exemplo, porque não se pode exigir à equipa que faça algo, se o <i>Team Leader</i> não o fizer. Um amigo, que está disponível para ajudar a evoluir, não uma pessoa que cobra e pede as coisas, mas uma pessoa que está aberta a ajudar. Dar liberdade às pessoas para executarem com autonomia o seu trabalho e auxiliar-lhes no seu caminho e construção da sua carreira.” (E4)</p> <p>“Depende das pessoas, há uns que influenciámos mais do que outros, mas eu considero que tenho de dar o exemplo, ser claro na comunicação e dar espaço e tempo para perceber se todos entenderam a mensagem e estão todos alinhados. O facto de haver várias opiniões é sempre muito positivo, mas, no final do dia, é necessário garantir que estamos todos a remar para o mesmo lado e a ver a mesma realidade. A influência que temos de ter é nessa congregação de objetivo final, agora o caminho que é feito por um ou por outro colaborador é normal que seja diferente, mas o alinhamento é fundamental.” (E5)</p> <p>“A Direção de Recursos Humanos poderá assumir vários papéis - decisor (quando se foca a implementação de políticas e práticas de recursos humanos); influenciador (no apoio à liderança na gestão de equipas) e mediador (na gestão de situações de conflito que por vezes afetam qualquer área da organização). Deve ser também promotor/promotora de iniciativas que promovam o sentido de pertença e que reforcem a importância de salvaguardar o bem-estar dos colaboradores. A entrada nos diferentes papéis depende muito do alinhamento estratégico, mas também do feedback dos colaboradores, só com este feedback poderá, qualquer Direção ou Departamento de RH fazer a diferença.” (E6)</p> <p>“Tem toda a influência no comportamento dos colaboradores. Fazendo uma analogia, a equipa é um barco, o líder está lá a guiar o barco. Às vezes não precisa de dizer nada e o barco anda, outras vezes, é preciso orientar para remar para a direita ou para a esquerda dependendo das pessoas que estão a remar. A equipa faz um Team Leader e o Team Leader é o elo agregador da equipa.” (E7)</p>
--	--

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>“A influência é enorme. O ponto chave é o team leader ser efetivamente uma pessoa de pessoas, que está atento às necessidades, às fragilidades, aos desenvolvimentos, aos pontos fortes de toda a equipa e, conseguir depois capitalizar toda a equipa em prol de resultados globais. O team leader não pode ser só mais um elemento da equipa, tem de estar atento a todos estes fatores e conseguir colocar a máquina sempre a andar, atento a necessidades de afinação.” (E8)</p>
Felicidade (17, 19)	Conceito	<p>“Para mim, é acordar todos os dias e não achar insuportável ter de ir trabalhar. Claro que vai haver dias piores, mas não vai ser um sacrifício ir trabalhar. Vamos dormir bem, sair do trabalho com a cabeça leve e não ocupar o tempo de lazer com questões do trabalho. Isto diz muito do que a empresa faz e é preciso promover isso, não vem da pessoa em si, mas do ambiente onde ela está inserida, da gestão direta, da relação com os parceiros de trabalho. Os Recursos Humanos têm uma certa responsabilidade sobre isso, mas os colegas mais diretos também têm.” (E1)</p> <p>“Para mim o bem-estar é as pessoas estarem felizes. Nós em consultoria obviamente temos um resultado mensal para apresentar e há sempre aquela adrenalina e stress para chegar ao final do mês e sentir o sentimento de concretização e dever cumprido. Mas acima de tudo, o importante é vermos que as pessoas estão felizes, que interagem de uma forma natural com os colegas, que partilham o seu dia a dia. Olharmos para a pessoa e vermos que ela está a sorrir e que tem entusiasmo na sua função. Porque eu acredito muito que a forma como nos sentimos é aquilo que vamos transmitir a candidatos e clientes. Bem-estar é haver um equilíbrio.” (E2)</p> <p>“Bem-estar é eu sentir que a minha parte profissional não interfere ou interfere de forma positiva na minha vida pessoal e vice-versa. Eu sentir-me bem e ter a perceção de que se alguma coisa acontecer ou falhar, eu posso contar com a empresa. Estar numa organização que pode contar comigo, mas eu também posso contar com ela.” (E3)</p> <p>“Bem-estar é uma pessoa sentir-se mais dias felizes do que infelizes a trabalhar. Sentir-se bem com o que faz, com as pessoas com que se trabalha e ser a maior parte do tempo assim.” (E4)</p> <p>“Bem-estar dos colaboradores é estarem felizes no trabalho, como noutras áreas da vida. Nós temos um produto muito interessante na Risesmart que é “Work Life Coaching” que fala disto mesmo, é um programa de Coaching informal que toda a</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>gente pode fazer e que coloca em perspetiva todas as áreas da vida de uma pessoa. Estar feliz no trabalho é um passo enorme para nos sentirmos bem.” (E5)</p> <p>“O papel da GRH é cada vez mais de promotor e dinamizador na construção de programas de bem-estar, que devem ser criados escutando as necessidades dos colaboradores.” (E6)</p> <p>“Bem-estar para mim é ter vontade de trabalhar, de ser feliz e de me sentir realizado. De ter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. De sentir que não tenho receios se fizer algo errado porque é sempre um processo de aprendizagem.” (E7)</p> <p>“Bem-estar é a flexibilidade, a genuinidade, o conseguires ser tu mesma no local de trabalho, o conseguires colocar em prática as tuas competências e vê-las a ser desenvolvidas e é ter espaço para implementar ou sugerir novas ideias.” (E8)</p>
	<p>Medidas Organizacionais</p>	<p>“Horários Flexíveis, teletrabalho, acesso a aulas de ioga e meditação, descontos em muitos parceiros.” (E1)</p> <p>“<i>Great-conversations, one-to-one</i>, horários flexíveis, <i>team buildings</i>, reuniões de partilha de resultados (onde partilhamos com toda a equipa de consultoria do Porto, os nossos sucessos e frustrações e pensamos em soluções em conjunto), abertura da equipa de gestão (proximidade), nutrição, medicina curativa.” (E2)</p> <p>“Cartão de presente no aniversário dos colaboradores; todos os dias da semana, há pelo menos uma iniciativa de bem-estar que todos os colaboradores têm no calendário e podem ter acesso, quando quiserem (aulas de ioga, meditação, <i>mindfulness</i>); acesso a consultas de nutrição; acesso a consultas de psicologia; algumas parcerias que permitem ter alguns descontos; trabalho híbrido; flexibilidade de horário.” (E3)</p> <p>“Nós temos várias atividades dentro da empresa, desde aulas de ioga, <i>Coaching</i>. Já antes da pandemia, tínhamos um dia de teletrabalho, o que ajuda no <i>work life balance</i>; Em Lisboa, a Randstad tem um ginásio nas próprias instalações; parcerias com determinadas empresas, onde os colaboradores têm descontos variados em determinados produtos e serviços de bem-estar, como massagens, por exemplo.” (E4)</p> <p>“Preocupação com formação, com temas relacionados com o bem-estar; aulas de ioga, meditação, nutrição; A Randstad não fala apenas de trabalho com as pessoas e o departamento de Recursos Humanos estão muito alerta para isso. Por isso, todas as práticas e medidas que se afastam do que é o trabalho, mas que interagem com ele, fazem a diferença.” (E5)</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

		<p>“Na Randstad, na esfera da cultura organizacional, temos programas de acompanhamento e apoio ao bem-estar, benefícios complementares de reconhecimento ao colaborador - aniversário, antiguidade, natalidade, casamento. Promovemos a partilha de reconhecimento através de plataforma digitais que promovem o reconhecimento entre colegas. Contribuímos para o desenvolvimento de momentos intra-área para a promoção de partilhas em momentos mais informais. Apoiamos o autodesenvolvimento através do apoio a formação académica complementar. Para além das iniciativas com foco no colaborador, criamos projetos de apoio social, essenciais para a devolução à sociedade, projetos de responsabilidade social que têm como principal foco o apoio à empregabilidade. Fazer parte de algo maior que nós, é um promotor claro de felicidade organizacional.”</p> <p>(E6)</p> <p>“Trabalho híbrido ou remoto, dar a liberdade às pessoas de escolherem qual o modelo de trabalho que preferem. A palavra essencial na Randstad é liberdade, há sempre escolhas e cada colaborador tem a autonomia de optar pelo que é melhor para si porque a Felicidade no Trabalho é diferente de pessoa para pessoa. O programa de atividades de <i>work life balance</i> como o Yoga, exercício físico, meditação, consultas de nutrição (dentro e fora do horário de trabalho). Formações na área de Recursos Humanos, sobretudo relacionadas com a Liderança.” (E7)</p> <p>“A formação, os questionários individuais a questionarem sobre as novas formas de trabalho, os <i>one-to-one</i> com os <i>Business Partners</i> e com os <i>team leaders</i> de forma a criar uma maior proximidade a acompanhamento, o lançamento de atividades de <i>mindfulness</i>, ioga, consultas de nutrição.” (E8)</p>
<p>Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade (18)</p>		<p>“Os programas e práticas que são aplicados no seio organizacional, parte do departamento de Recursos Humanos (mesmo que a ideia nem venha do departamento), mas a Felicidade no Trabalho está mais ligada às pessoas que os colaboradores lidam no seu dia a dia. Mas para esse relacionamento ser bom, os Recursos Humanos precisam de fundir essa cultura” (E1)</p> <p>“Acho que a Gestão de Recursos Humanos e o Team Leader impactam bastante. Eu acredito que num processo de recrutamento, se cria um processo de empatia, é difícil um Team Leader recrutar alguém por quem não tenha criado uma certa empatia ou confiança e que só tenha respondido bem às questões. No processo de recrutamento, nós tendemos a recrutar alguém com quem nos identificamos. Apesar da minha equipa ser muito diferente, tem valores e princípios partilhados e, isso, é o reflexo da pessoa</p>

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa “X”

	<p>que a está a gerir. Também o processo de dar autonomia, flexibilidade, de saber ouvir o outro, de falar com as pessoas, ter atenção quando estão mais em baixo, tranquilizá-las, orientá-las no seu caminho, ou seja, termos uma abordagem mais honesta e transparente com as pessoas influencia na construção da Felicidade.” (E2)</p> <p>“A influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e felicidade dos colaboradores não é total, mas é fundamental. A direção de Recursos Humanos não substitui a área e a equipa de trabalho onde o colaborador está inserido porque é com quem o mesmo passa as 8 horas de trabalho e essa dinâmica também tem de funcionar. Não é possível o departamento de Recursos Humanos ter práticas, mas essas mesmas práticas não serem implementadas pelas chefias diretas. A Gestão de Recursos Humanos tem um papel de estar atento às práticas que estão a ser implementadas no seio organizacional e intervir se for necessário.” (E3)</p> <p>“O Team Leader é a empresa para as pessoas. É a referência dentro da empresa, então, para mim, a Randstad é a minha chefia e as pessoas com quem eu lido diariamente. O Team Leader é a pessoa mais importante na organização, é a pessoa que te faz crescer e evoluir, que te ajuda a melhorar, que celebra as tuas conquistas e que te ajuda a ser melhor pessoa. É a cara da empresa. A Randstad é pessoas.” (E4)</p> <p>“Tem uma grande influência porque um Team Leader é a pessoa, a par dos pares, com quem tens de contactar mais diariamente e que te guia de alguma forma. É a pessoa que interages mais e que influencia todo o teu trabalho e bem-estar.” (E5)</p> <p>“A felicidade organizacional começa com a construção de práticas de promovam o bem-estar dos colaboradores. Mas passa também por contribuir para que a empresa seja uma referência em termos de impacto social. A Direção de Recursos Humanos tem total relevância neste caminho. Começa-o, propõe-no e promove a sua colocação no quadro estratégico.” (E6)</p> <p>“Tem influência total. Para já, deve ser como um termómetro a avaliar constantemente os elementos da equipa, perceber se eles estão felizes e satisfeitos e, percebendo que algo não está bem, tomar alguma decisão, perceber o que se pode alterar e acompanhar mais de perto. Ninguém vai ter esse papel ou tanta disponibilidade como o Team Leader e, caso o mesmo não o faça, não são as pessoas que estão mal, mas sim o Líder.” (E7)</p>
--	---

O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na empresa "X"

		<p>"A influência de um <i>Team Leader</i> é gigante porque por mais que a empresa em si promova o bem-estar e a felicidade nos colaboradores, se o <i>team leader</i> não for também um promotor e não beber dos valores da empresa, vai colocar por terra todos os ideais da organização. O <i>team leader</i> sendo a pessoa que está diretamente com a equipa, tem de promover estas práticas."</p> <p>(E8)</p>
--	--	---