



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Elzo Renato Jorge Paulo

**BEM-ESTAR, DESEMPENHO E QUALIDADE
DE VIDA NO TRABALHO
EQUILÍBRIO EM QUESTÃO?**

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado pela
Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira e apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2019



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

FACULDADE
DE
ECONOMIA

**BEM-ESTAR, DESEMPENHO E QUALIDADE
DE VIDA NO TRABALHO
EQUILÍBRIO EM QUESTÃO?**

Elzo Renato Jorge Paulo

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado pela
Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira e apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2019

*“O valor essencial da liberdade sem a igualdade torna-se aristocrático privilégio de uns
quantos.”*

Francisco Sá Carneiro, 1971

Agradecimentos

A elaboração deste relatório culminará no final do meu percurso académico, tratando-se por ventura de uma das fases mais importantes da minha vida. Os últimos anos passados na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, nesta tão nobre e histórica cidade, serão sempre recordados, por todos os conhecimentos académicos, pelas experiências em diferentes níveis e pelas amizades que guardo para toda a vida.

Com isto, urge a necessidade de deixar um agradecimento sentido às várias pessoas que estiveram comigo ao longo deste percurso e que me ajudaram a crescer a nível académico, pessoal e profissional.

Primeiramente tenho de agradecer aos meus pais, pelo apoio incondicional desde o primeiro dia em Coimbra, por toda a preocupação, pelos conselhos, pela paciência, compreensão e suporte nas fases mais difíceis. Por me lembrarem “temos sempre de enfrentar o touro pelos cornos”. Por terem feito de mim o Homem que sou hoje. Por serem os alicerces da minha vida.

À Filipa, por estar sempre disponível para me ouvir e para me motivar quando faltam as forças e por ter sido fundamental nesta última fase deste ciclo. Pela cumplicidade e por estar a meu lado.

Ao Alexandre Miguel e ao Dinis, pelas palavras ao longo destes anos e pela amizade que levarei para a vida.

Aos amigos que estiveram presentes e me ajudaram durante esta caminhada e com quem conto para o futuro.

À Professora Doutora Teresa Carla Oliveira, pela pronta disponibilidade em ser minha orientadora nesta última fase do meu ciclo académico, por todos os conselhos e conhecimento transmitidos e por me ter permitido alargar o meu pensamento crítico sobre a área abordada.

À Open Source Management, por me ter acolhido para poder fazer o estágio curricular. Um agradecimento a Fabian Scolz, João Duarte, Leonardo Santarino e Tatiana Santos por toda a experiência vivida e partilhada ao longo de cerca de quatro meses.

Ao Núcleo de Estudantes de Gestão e à Associação Académica de Coimbra, por me terem proporcionado experiências fantásticas que me fizeram crescer quer a nível pessoal quer a nível profissional e por ter conhecido pessoas das mais diversas áreas que levarei no coração. Foi um prazer representar enorme representar os meus colegas de curso e a mais antiga Academia do país. À Júnior Empresa de Estudantes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pela experiência de conhecer o funcionamento de uma empresa gerida por estudantes e futuros profissionais.

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, por ter sido a minha segunda casa nos últimos anos, por ter sido uma verdadeira escola de vida e por nela ter ultrapassado adversidades até lá inimagináveis.

Resumo

O presente Relatório descreve o trabalho desenvolvido ao longo de quatro meses, entre 21 de janeiro e 28 de maio de 2019, nas instalações da empresa de consultoria de Recursos Humanos Open Source Management Portugal em Coimbra, no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão, na área de especialização em Recursos Humanos.

O estágio abaixo relatado teve como objetivo principal prestar auxílio no desenvolvimento de negócio da *Open Source Management* Portugal, explorando o mercado na região de Coimbra e tirando proveito do *know-how* do grupo com o objetivo de aplicar o mesmo na consultoria na área de Recursos Humanos.

Atualmente verifica-se uma crescente valorização das pessoas no seio das empresas, dado o reconhecimento do valor que acrescentam a nível organizacional. Não obstante esta tendência, é também patente a existência de práticas tendentes a desconsiderar as responsabilidades tipicamente ao cargo de qualquer entidade empregadora.

Esta área, particularmente relevante no contexto laboral, tem sido alvo de uma crescente e tão necessária investigação e, conseqüentemente, alvo de um maior investimento. Contudo, esta é também uma área que tende a ser bastante desvalorizada. Desta forma, é feita neste relatório uma análise às práticas de Gestão de Recursos Humanos e estabelecida uma relação com o trabalho desenvolvido ao longo de quatro meses.

A conclusão a que não pôde deixar de se chegar passa obrigatoriamente pela necessidade de valorização das pessoas nas empresas, não só tendo em consideração a sua vida laboral mas também não descurando aspetos que dizem respeito à vida fora do trabalho, essenciais para o aumento e promoção do bem-estar.

Palavras-chave: Bem-estar; Desempenho; Gestão de Recursos Humanos; Qualidade de Vida no Trabalho; Relação laboral.

Abstract

The present report describes the work developed throughout four months, between 21st of January and 28th of May of 2019, at the human resources consultant Open Source Management's office in Coimbra, Portugal, within the curricular internship of the Master's Degree of Management, with the specialization in Human Resources.

The following internship had, as a main goal, contributing to Open Source Management's business development, exploring the market in Coimbra region and applying the Group's know-how to Human Resources consulting.

In the present days, people are being more and more valued, due to the recognition of the value they can add at an organisational level. This area has been subject of growing investigation and, consequently, of bigger investment. Nonetheless, and despite this tendency, we also have acknowledged the existence of practices that don't take into consideration the responsibilities typically associated and legally given to any company.

This area, which is particularly relevant when it comes to labour related matters, has been the target of a growing (and necessary) research and consequently of a bigger investment. Despite of all this, Human Resources and more specifically employees' well-being are not taken into consideration in the way they should. That way, here we'll have an analysis of the Human Resources practices and the establishment of a relation of this with the work developed throughout four months.

The unavoidable conclusion we take out of this experience is the mandatory necessity to value people taking into consideration not only their work life but also remembering aspects related with their extra-work life, namely personal life, which is fundamental to enhance and promote their well-being.

Key words: Well-being; Performance; Human Resources Management; Quality of Working Life; Work Relationship.

Lista de Abreviaturas/Siglas

CC Código Civil

CT Código do Trabalho

EUA Estados Unidos da América

GRH Gestão de Recursos Humanos

HIM High Involvement Management

HPWS High-Performance Work System

OSM Open Source Management

OMS Organização Mundial da Saúde

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME Pequenas e Médias Empresas

QWL Quality of Working Life/ Qualidade de Vida no Trabalho

RH Recursos Humanos

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1. Índices de Bem-estar em Portugal por região.....	7
Figura 2. Modelo defendido por David Guest.....	14
Figura 3. Apresentação integrada para a investigação da QWL.....	25
Tabela 1. Conjunto de práticas de RH.....	16
Tabela 2. Alterações na investigação da QWL.....	21
Tabela 3. Lista de critérios da QWL revista.....	24

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice de Abreviaturas/Siglas.....	v
Índice de Figuras e Tabelas.....	vi
Índice.....	vii
Introdução.....	1
Parte I.....	3
Capítulo I Práticas de Gestão de Pessoas para uma Relação Laboral Positiva com impacto no Bem-Estar e Desempenho Organizacional.....	3
1.1 As Práticas de Gestão para o Bem-Estar.....	3
1.2 Bem-Estar.....	6
1.3 Relação Laboral Positiva.....	10
1.4 O Novo Modelo Analítico apresentado por David Guest.....	12
Capítulo II A Qualidade de Vida no contexto de trabalho.....	19
2.1 Qualidade de Vida no Trabalho (QWL).....	19
2.2 Enquadramento e dados estatísticos referentes ao emprego em Portugal.....	25
2.3 O Paradigma Contratual: o Caso da Uber.....	27
Parte II.....	31
Capítulo I Apresentação da empresa OSM.....	31
1.1 O Grupo OSM.....	31
1.1.1 Visão, Missão e Objetivos.....	31
1.1.2 História.....	31
1.1.3 Áreas de Atividade.....	32

1.2 A OSM em Portugal.....	34
1.2.1 Áreas de Atividade.....	34
Capítulo II Tarefas desempenhadas ao longo do estágio.....	37
2.1 Primeira fase.....	37
2.2 Segunda fase.....	38
2.3 Terceira fase.....	39
2.4 Quarta fase.....	40
Conclusão.....	viii
Referências Bibliográficas.....	ix
Anexos.....	xiii

Introdução

Ao longo dos últimos 30 anos, verificamos que a Gestão de Recursos Humanos teve enormes progressos no que a investigação e a teorias diz respeito. A título de exemplo, neste momento temos uma mais clara noção do papel estratégico de “external and internal fit” (Boxall e Purcell, 2016), do processo através do qual a GRH pode estar ligada ao desempenho (Jiang *et al.*, 2012), da sua associação ao desempenho da empresa (Paauwe *et al.*, 2013) e dos desafios à implementação de uma gestão eficaz (Bowen e Ostroff, 2004). No entanto, apesar destes avanços, nem todos concordam que estes representam grandes progressos na área. Kaufman (2012) indicou que estes 30 anos de investigação merecem uma nota negativa, enquanto Guest (2011) sugeriu que os investigadores ainda se encontram em busca de respostas.

Uma das questões que tem sido debatida nesta área prende-se com o equilíbrio entre o bem-estar dos trabalhadores e o desempenho, uma vez que o enfoque no primeiro trata-se cada vez mais de uma questão ética. Para além disso, temos consequências nocivas para os trabalhadores e, potencialmente, para as empresas, devido a mudanças no trabalho e suas condições em torno do risco de trabalho que acabam por deteriorar o bem-estar relacionado com o mesmo.

O relatório que aqui é apresentado está dividido em duas partes. A Parte I inclui a componente teórica, pelo que no Capítulo I temos a apresentação de práticas de Gestão de Pessoas (estando aí abordada a relação entre o bem-estar e o desempenho) e do modelo sugerido por David Guest (2017) e no Capítulo II temos a exploração do conceito da Qualidade de Vida no Trabalho. Em relação à Parte II, será apresentada a descrição do estágio curricular efetuado e da empresa acolhedora, Open Source Management.

Por fim, serão apresentadas considerações finais em relação aos temas abordados.

Parte I

Capítulo I Práticas de Gestão de Pessoas para uma Relação Laboral Positiva com impacto no Bem-Estar e Desempenho Organizacional

1.1 Práticas de Gestão para o Bem-Estar

As práticas de Recursos Humanos (RH) ao tratarem a pessoa meramente como um recurso podem potencialmente prejudicar o bem-estar dos trabalhadores, pelo que cada vez mais se questiona o quão aprofundadas e fundamentadas foram as teorias e investigações de forma a combater este prejuízo e a priorizar as práticas que promovem o bem-estar dos trabalhadores.

Beer *et al.* (2015: 431) afirmaram “*For most of its history the assumption in the vast majority of HRM studies has been that the sole purpose of HRM is ultimately to improve the financial return to shareholders*”, denotando preocupação com a falta de aposta em práticas que se apoiassem no bem-estar do trabalhador. Temos um debate relativamente às práticas de RH, em torno do resultado da aplicação destas, se geram ganhos mútuos ou resultados puramente financeiros.

Os estudos feitos por Van de Voorde *et al.* (2012) e Peccei *et al.* (2013), focados no impacto das práticas de RH no bem-estar e no desempenho, demonstram que a maior aplicação das primeiras leva ao melhor desempenho e à satisfação laboral e compromisso organizacional mais elevados. No entanto, os resultados que advêm destas não são tão claros, havendo até índices mais elevados de *stress*. Jenson *et al.* (2013) complementa esta ideia defendendo que, pelo menos ao nível dos sistemas de trabalho de alto-desempenho (*high-performance work systems*), da GRH resulta um intensificação do trabalho e conseqüente *stress* acumulado.

Desta forma, com a evolução das investigações focadas na GRH e no desempenho, começou a ser trabalhada uma maior centralização no trabalhador. Surgiram diversos modelos sobre a relevância do trabalhador na relação GRH-desempenho. Boxall e Macky (2009) sugeriram que a intenção destes modelos verifica-se através dos termos usados. Com isto, temos diversos termos como *HPWS* (sistemas de trabalho de alto-

desempenho), *high commitment management* (gestão de alto compromisso) ou *high involvement management* (gestão de alto envolvimento) a serem referidos.

Uma das abordagens mais usadas refere a GRH como sendo um sistema de trabalho de alto-desempenho, cujo termo está intrinsecamente associado ao objetivo final. Não obstante, Appelbaum fez diversos estudos com base neste termo (Appelbaum e Batt, 1994; Appelbaum *et al.*, 2000), concluindo que a abordagem baseada no modelo AMO, que se foca em práticas que aprimoram a capacidade (A), motivação (M) e oportunidade para contribuir (O) por parte dos trabalhadores, consegue potenciar tanto o desempenho como o bem-estar. Temos estudos que defendem que os trabalhadores reagem de forma positiva às práticas associadas ao modelo AMO (Subramony, 2009; Jiang *et al.*, 2012), mas é notório que a maioria dos estudos revelam que o foco principal é o desempenho, assumindo o comportamento e atitudes apenas como um meio para atingir o objetivo, o que demonstra uma preocupação muito reduzida em relação ao bem-estar e aos ganhos mútuos. Segundo Boxal *et al.* (2016:104), *“the other obvious thing about the AMO Framework is that it is focused on serving the goal of organisational performance rather than employee well-being”*.

A literatura de práticas de gestão na perspetiva da abordagem da *Resource Based View* (Barney, 1991, 2001) defende que o fator humano pode ser uma fonte para a obtenção de vantagens competitivas sustentadas, uma vez que possui características de ser único, valioso e dificilmente reproduzível não existirem substitutos estratégicos equivalentes a este. Desta forma, é essencial que as organizações encarem as pessoas como elementos chave para o sucesso das primeiras. Com isto, começou uma tentativa de conceptualizar, melhorar e utilizar o capital humano, apesar de, como afirmado por Wright *et al.* (2014), não haver ainda total certeza em relação ao que realmente constitui o capital humano. Aqui surge um conflito para os defensores desta abordagem, que se materializa em investir em todo o capital humano presente na empresa ou apenas numa parte, conforme defendido por Lepak e Snell (1999). O principal objetivo deste tipo de abordagem é o de desenvolver e utilizar o capital humano de forma a potenciar a empresa, não havendo uma preocupação significativa com o bem-estar ou com ganhos mútuos.

O termo *high commitment* revela *per si* o seu objetivo. Walton (1985) defendeu no seu artigo sobre a realidade americana que as alterações no ambiente competitivo nos EUA combinadas com as mudanças nas expectativas dos trabalhadores, exigiam que as empresas norte-americanas alterassem o seu tipo de gestão trabalhadores. Com isto, seria necessário aumentar a confiança, passar de um controlo hierárquico para uma gestão participativa e adotar práticas de RH que melhorassem o compromisso laboral. Apesar desta necessidade, o compromisso beneficia mais a empresa do que o trabalhador (Appelbaum *et al.*, 2000). O bem-estar melhorado é considerado um *by-product*, mas é apenas uma consequência da função do compromisso em melhorar o desempenho. Desta forma, podemos facilmente concluir que este tipo de abordagem também despreza o bem-estar e os ganhos mútuos.

O conceito de *high involvement management (HIM)* pode ser encontrado na defesa feita por Lawler (1986) do modelo PIRK, o qual sugere disponibilizar aos trabalhadores poder (P), informação (I), recompensas (R) e conhecimento (K) suficientes para que possam ter um desempenho de alto nível, havendo mais tarde (Vandenberg *et al.*, 1999) um desenvolvimento deste modelo. Aqui temos uma melhoria do bem-estar dos trabalhadores, mas o principal foco continua a ser o desempenho da empresa. O estudo de Boxall e Macky (2009) é uma exceção, pois fala explicitamente dos benefícios de HIM para o bem-estar, abordando o estudo de Mackie *et al.* (2001) que defende que a adoção do HIM leva a níveis mais reduzidos de depressões junto de trabalhadores de cuidados de saúde. Um novo estudo de Boxall e Macky (2014) também concluiu que o HIM está associado a uma satisfação laboral maior, um melhor equilíbrio vida-trabalho, menor intensificação de trabalho e uma estabilização nos níveis de *stress* e fadiga. No entanto esta visão não é consensual entre diversos autores. Temos Wood *et al.* (2012) a fazer uma distinção entre *job enrichment* e *employee involvement*, na qual o último inclui um conjunto de práticas de RH e explora o papel intermédio do bem-estar no desempenho como um teste para o modelo dos ganhos mútuos. As práticas de *high-involvement* estavam associadas de forma negativa ao bem-estar mas de forma positiva ao desempenho. Por outro lado, o *job enrichment* já tem uma associação positiva ao bem-estar, enquanto a satisfação no trabalho, uma das dimensões do bem-estar, está parcialmente ligada ao desempenho.

Concluindo, as abordagens dominantes de gestão de recursos humanos desprezam o bem-estar do trabalhador, dando antes primazia ao desempenho. Isto levanta diversas críticas, algumas até radicais, que segundo Guest (2017) argumentam *“HRM is intended to ‘manage’ organisational culture as part of a wider strategy to ensure that workers are committed to and involved in contributing to organisational performance”*. Godard (2004) defende que estas abordagens não assumem o contexto externo e que é necessário introduzir uma componente de economia política. Seguindo a sua tese do capitalismo desconexo, Thompson (2011) afirma que, como resultado da *“financeirização”*, até os gestores que desejam aplicar práticas de RH são constrangidos por interesses financeiros com mais poder. Apesar das críticas, os autores acima referenciados defendem uma aposta mais forte na investigação e nas práticas de RH que possam aumentar o bem-estar, visto que é uma questão que deve ser aprofundada quer pela vertente económica quer pela ética.

1.2 Bem-Estar

O bem-estar tem uma ligação umbilical com a saúde. Isso é evidenciado pela definição da Organização Mundial da Saúde que concretiza a saúde como sendo *“um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afeções e enfermidades”* (1948). Ora, esta definição pode ser transposta para o contexto laboral.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico desenvolveu uma análise de uma série de 11 fatores que afetam o bem-estar de forma a projetar as suas iniciativas de melhoria da satisfação de vida, definida como O Índice para uma Vida Melhor, na qual cada fator é apresentado como sendo essencial ao bem-estar, não só em termos de condições materiais de vida (moradia, renda, trabalho), mas também em termos de qualidade de vida (comunidade, educação, meio ambiente, governança, saúde, satisfação de vida, segurança e equilíbrio vida-trabalho). Nesta análise, na qual a classificação é feita numa escala de 0 a 10, pegando no caso de Portugal o bem-estar associado ao trabalho é avaliado em 5,8 e o associado ao equilíbrio vida-trabalho é avaliado em 7. A OCDE tem também outra análise feita a cada região do país, a qual apresenta os resultados abaixo.

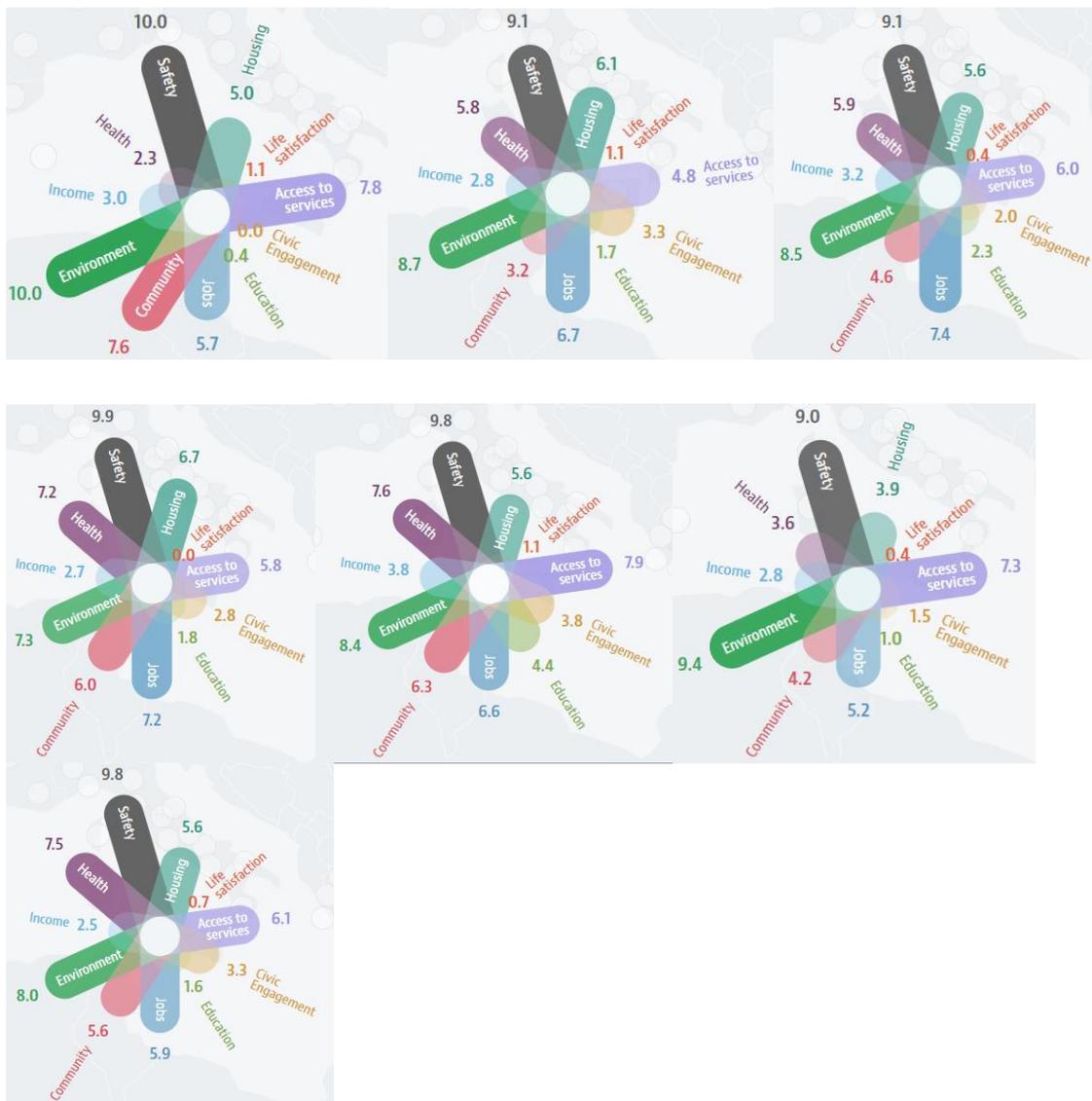


Figura 1. Índices de bem-estar em Portugal por região¹

Conforme podemos verificar, por correspondência alfabética aos gráficos, temos os seguintes índices de bem-estar laboral (Jobs): Açores 5,7; Alentejo 6,7; Algarve 7,4; Centro 7,2; Lisboa 6,6; Madeira 5,2; Norte 5,9. Desta forma, podemos concluir que existe um maior nível de bem-estar laboral no Algarve e um menor nível na Madeira. A nível dos países da OCDE, Portugal encontra-se no lugar 29 no que a bem-estar laboral diz respeito. No que diz respeito às desigualdades entre regiões, Portugal encontra-se no 6º lugar.

¹ Fonte: <https://www.oecdregionalwellbeing.org>

² GUEST, D.E. (2017) 'Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework'. Human Resource Management Journal 27: 1, 30

³ GUEST, D.E. (2017) 'Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework'. Human Resource Management Journal 27: 1, 31

Também podemos aqui referir o bem-estar associado ao equilíbrio vida-trabalho (Housing). Assim, existe um maior equilíbrio no Centro, com um bem-estar de 6,7, e um menor equilíbrio na Madeira, com uma classificação de 3,9. Sobre este parâmetro, Portugal encontra-se no lugar 11 dentro dos países da OCDE, e a nível de desigualdades entre regiões está no 13º lugar.

No encontro anual da *Academy of Management* de 2018, cujo tema foi *Improving Health and Well-being in Society: How Can Organizations Help?*, suscitou-se precisamente de que forma podem as organizações contribuir no sentido de potenciar o bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, da sociedade. Aspectos relevantes foram trazidos à colação, designadamente, que esforços estão a ser empenhados pelas empresas para aumentar o bem-estar dos trabalhadores, quer a nível laboral quer financeiro (como o impacto positivo das tecnologias ou a criação de parcerias inter-empresariais que beneficiem os trabalhadores) ou que obrigação têm as organizações de compensar a sociedade pelo contributo dado pelos seus trabalhadores no seu crescimento. Consideramos que devem ser medidos os fatores que influenciam a balança dos benefícios/malefícios em relação às várias práticas usadas, como no caso das tecnologias. Por um lado, estas contribuem para a redução do esforço aplicado pelos trabalhadores, por outro diminuem a necessidade de ter um volume tão elevado de pessoas sob contrato, levando a um aumento do desemprego em determinados setores.

Grant, Christianson e Price (2007: 52) definiram o bem-estar aplicado ao trabalho como a qualidade da experiência e funcionamento do trabalho do trabalhador, baseando-se no trabalho desenvolvido por Warr (1987). Segundo estes, este conceito contém três aspectos a serem considerados: físico, psicológico e social. Assim, na questão do bem-estar físico, são incluídos indicadores de saúde ou doença no trabalho que espelham sensações subjetivas de saúde, como a sensação de energia (positivo) ou a exaustão e o stress (negativo). Relativamente ao bem-estar psicológico, Warr (1990) sugeriu três dimensões que apresentam as dicotomias satisfação-insatisfação, entusiasmo-depressão e conforto-ansiedade. Aqui é feita uma distinção entre os conceitos hedónico e eudemónico, estando o primeiro associado à satisfação no trabalho e o segundo ligado ao culminar do potencial e à descoberta de significado e objetivos no trabalho. Por último, o bem-estar

social refere-se a relações interpessoais, confiança, tratamento justo e níveis de suporte social.

Existe uma variada quantidade de investigação relativamente aos antecedentes do bem-estar, pelo que desta forma foram identificados tipos de práticas de RH que permitem o aumento do bem-estar no trabalho. Assim, temos três grandes abordagens aplicadas a cada uma das seguintes dimensões do bem-estar, que serão abaixo apresentadas.

A primeira abordagem é feita pelo *job demands-resources model*, apresentado por Bakker e Demerouti (2007). Este modelo sugere que o bem-estar reflete-se, entre outros, através de níveis reduzidos de stress e de *burnout* e níveis elevados de envolvimento no trabalho e traduz-se em função da balança entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis para o desempenharem. As exigências podem ser variadas - emocionais, carga de trabalho e conflitos *work-non-work*. Nos recursos estão incluídos a autonomia laboral, apoio social, oportunidades de desenvolvimento e *feedback*. Através deste modelo conclui-se que, ao providenciar os recursos necessários através das práticas de RH corretas, as sensações de desconforto físico dissipam-se e tanto o bem-estar como o desempenho individual aumentam (Bakker e Demerouti, 2007; Schaufeli *et al.*, 2009; Van de Voorde *et al.*, 2016).

A segunda abordagem vem da investigação feita por Warr (1987), na qual identifica os seguintes antecedentes do bem-estar laboral: oportunidade de controlo, oportunidade para usar as capacidades, variedade no trabalho, oportunidade para um contacto interpessoal, objetivos gerados externamente, clareza do ambiente, disponibilidade monetária, segurança física e posição social valorizada. Como podemos verificar, nesta lista temos pontos referentes ao contexto social e pontos referentes ao trabalho, devendo ter de ser conjugados em função do trabalho. O autor descreve este modelo como uma vitamina, uma vez que é necessário a dose ideal para que o bem-estar aumente, mas, tal como a metáfora feita, não deverá haver um excesso dos vários antecedentes, sob pena de não atingir o objetivo final.

Por fim, temos a abordagem da qualidade de vida no trabalho (*QWL*), um conceito que começou a despertar interesse no final dos anos 60 do século XX, através de evidências que apoiam um conjunto de práticas que aumentavam o bem-estar no

trabalho e não só. No início da década de 1970, Walton apresentou um conjunto de oito condições para uma QWL elevada, sendo elas: ambiente de trabalho saudável e seguro, desenvolvimento de capacidades humanas, crescimento e segurança, integração social, direitos e representação, relevância social do trabalho, consideração do espaço de vida total e compensação justa e adequada. Em 2013, Grote e Guest sugeriram o alargamento da lista, acrescentando a flexibilidade e a proatividade individual, conforme analisado no Capítulo II. Este conjunto de condições leva a que nos viremos para práticas de RH mais aprofundadas no que diz respeito ao trabalho e a uma relação laboral mais intensa, atingindo assim um maior bem-estar dos trabalhadores.

Com estas três abordagens apresentadas, ficamos com um conjunto de práticas de RH que potencialmente aumentam o bem-estar dos trabalhadores.

1.3 Relação Laboral Positiva

Para que se possa garantir uma GRH que assegure o bem-estar dos trabalhadores, não podemos esperar que as empresas adotem determinadas práticas apenas por uma questão ética, o que leva a que exista uma legislação laboral exigente. Para além disto, é necessário haver um equilíbrio entre os interesses dos trabalhadores e dos empregadores, sendo assim uma perspetiva pluralista que permite desenvolver a relação laboral. Este tipo de abordagem leva a que surja o conceito de ganhos mútuos, defendido por Kochan e Osterman (1994), surgindo também a ideia de uma parceria laboral. Apesar disso, Guest e Percei (2001) avançaram que esta questão terá sempre mais vantagens para o empregador do que para o trabalhador. Não obstante, segundo Valizade *et al.* (2016) um clima de relações laborais positivas permitem a criação de parcerias com ganhos mútuos para os *stakeholders* relevantes. Esta relação laboral inclui determinadas trocas baseadas na reciprocidade (Gouldner, 1960) sendo que, se o empregador tornar prioritárias as práticas de RH que promovem o bem-estar, então os trabalhadores irão responder de forma positiva, com estas respostas notadas em indicadores de desempenho. Isto leva a um corte com as abordagens iniciais, as quais valorizam a GRH como forma de aumentar o desempenho, sendo os ganhos de bem-estar secundários.

Para ilustrar estas práticas de RH que se focam no bem-estar e têm o desempenho melhorado como consequência temos o estudo de quatro tipos de relações de troca, apresentado por Tsui *et al.* (1997). Segundo este, onde existe um equilíbrio de trocas mútuas, verificam-se resultados positivos para o trabalhador a nível de bem-estar (maior justiça, confiança entre colegas e menos faltas), resultados positivos para a empresa a nível de desempenho, comportamentos mais civilizados e uma redução na vontade de abandonar a empresa. Por outro lado, as empresas onde as trocas beneficiam os empregadores, como por exemplo os pagamentos baseados no desempenho dos trabalhadores (ou pagamentos por comissão), levam a uma redução do bem-estar e do desempenho.

Boxall (2013) definiu três dimensões para a mutualidade. Primeiramente temos a *capability match*, a qual mede a necessidade de o empregador ter força de trabalho e a necessidade de os trabalhadores terem um ambiente de trabalho positivo. Em segundo temos a *commitment match*, que balança a necessidade de o empregador ter trabalhadores comprometidos com o desejo dos trabalhadores em terem segurança no trabalho e um tratamento justo. Por último temos a *contribution match*, na qual ambas as partes reconhecem que as suas necessidades são colmatadas. Cada uma das mencionadas, especialmente a última, passa a ideia de uma troca positiva e, adicionalmente, a existência de determinadas práticas de RH que contribuem para ganhos mútuos.

Num nível individual, a troca social pode ser capturada pelo conceito do contrato psicológico (Rousseau, 1995; Guest, 2004), construído através da troca de promessas definidas por obrigações mútuas e pela norma da reciprocidade, tendo posteriormente Kalleberg e Rogues (2000) defendido que esta questão pode ser aplicada a relações laborais coletivas. Através do estudo de Rousseau e Greller (1994), foram identificadas práticas de RH como antecedentes dos contratos psicológicos, enquanto outros revelaram resultados no bem-estar positivos devido ao cumprimento do contrato psicológico (Zhao *et al.*, 20017; Guest *et al.*, 2010). Folger (2004) afirmou que, apesar da aparente utilidade destas trocas sociais, ocasionalmente estas podem ser limitadas, desiguais e exploradas, dizendo que o benefício dos principais *stakeholders* pode ser mais eficaz se existir uma estrutura institucional estabelecida para tratar das relações laborais.

A valorização da relação laboral positiva baseia-se em quatro princípios:

- A aceitação que o empregador e os trabalhadores têm tanto interesses partilhados como diferentes e, com isto, uma questão central na relação laboral relaciona-se com a gestão dos diferentes interesses;

- A necessidade de existir um nível elevado de confiança entre ambas as partes na relação (Fox, 1974);

- A sensação das pessoas em serem tratados de forma justa. Heffernan e Dundon (2016) evidenciaram o modo como a perceção de justiça afeta a reação à *HPWS*;

- A promoção da emancipação dos trabalhadores através de uma relação laboral eficaz (Delbridge, 2014). Este princípio é apoiado pelo facto de os trabalhadores ou os seus representantes terem direito a expressar as suas opiniões relativamente a mudanças que os afetem (Edwards, 2015), direito presente na legislação da União Europeia. Para que isto aconteça, é necessário que existam verdadeiras oportunidades para a voz dos trabalhadores (Johnstone e Ackers, 2015).

1.4 O Novo Modelo Analítico apresentado por David Guest

David Guest (2017) acabou por apresentar um modelo que agrega várias práticas e políticas de GRH que valorizam o bem-estar do trabalhador e a relação laboral positiva. Assim, este relaciona a gestão de recursos humanos com o bem-estar, a relação laboral e o desempenho. A valorização da relação laboral pode ajudar não só a promover aspetos de bem-estar como também a ajudar a assegurar que as práticas de RH com ele relacionadas não se tornem explorativas. Desta forma, vai de encontro com a ideia de aproximar mais a GRH e as relações laborais de Townsend e Wilkinson (2014). O modelo é construído através de pressupostos da teoria das trocas, propondo que um bem-estar elevado do trabalhador e uma relação laboral positiva terão um efeito no desempenho, direta e indiretamente. Este efeito é produzido através do impacto destes fatores nas atitudes, na motivação e no comportamento dos trabalhadores. As atitudes positivas incluem compromisso organizacional e trabalho envolvente (Shaufeli *et al.*, 2009; Charlwood, 2015). A motivação refletir-se-á através do desejo em colaborar e em contribuir para um comportamento civilizado, tal como níveis de energia mais elevados

(Ryan e Deci, 2000; Wright, 2003). Os efeitos comportamentais incluem menor frequência de faltas, *turnover* de trabalhadores mais reduzido e presença cognitiva mais elevada no trabalho, que podem contribuir para a inovação e para assegurar um serviço de elevada qualidade (Fredrickson e Branigan, 2003). Estas propostas encontram-se na Figura 2, infra.

Este modelo assume os fatores que antecedem quer o bem-estar quer a relação laboral positiva, a partir da análise de estudos empíricos apresentada anteriormente. Assim, o bem-estar apresenta as componentes psicológica, física e social; por outro lado, a relação laboral positiva é construída a partir da confiança, da justiça, da segurança, do cumprimento do contrato psicológico e da elevada QWL. Adicionalmente, o autor considera que o bem-estar e a relação laboral positiva são influenciados por cinco conjuntos de práticas de RH, sendo estes provisórios dado que necessitam de ser alvo de investigação, a fim de serem confirmados, corrigidos e estendidos. Apresentam-se como práticas de RH: Investimento nos trabalhadores; Trabalho envolvente; Ambiente social e físico positivo; Voz; Apoio organizacional. Estas são exploradas na Tabela 1.



Figura 2. Modelo defendido por David Guest²

O primeiro conjunto, investimento nos trabalhadores, vai de encontro com a defesa da *QWL*, relativamente ao desenvolvimento das capacidades humanas. Melhorar competências através de formações e passar a ideia de perspetivas de futuro na carreira contribuem diretamente para um sentimento de segurança e para o desenvolvimento de auto-superação, tratando-se de um antecedente importante do bem-estar. Para além disso, o investimento nos trabalhadores aumenta os seus recursos dentro do *job demands-resources model*. Assim, as práticas incluem recrutamento e seleção cuidadosos, formação e desenvolvimento e apoio a atividades relacionadas com a carreira dos trabalhadores (p.e. *mentoring*).

² GUEST, D.E. (2017) 'Human resourcemanagement and employeewell-being: towards a newanalytic framework'. Human Resource Management Journal 27: 1, 30

O segundo conjunto, *provision of engaging work*, aborda três estudos. A análise sobre os antecedentes do bem-estar de Warr (1987) evidencia a importância das oportunidades de controlar, do uso das capacidades e da variedade no trabalho. O *job demands-resources model* evidencia a autonomia como sendo um recurso-chave. A extensão do modelo QWL elaborada por Grote e Guest (2017) destaca a necessidade de acomodar e afunilar a proatividade individual. Desta forma, a principal prática de RH acaba por ser o *job design* que poderá efetuar-se a nível individual ou em grupos de trabalho semi-autónomos, o que trará as relações interpessoais solidárias como vantagem adicional.

O terceiro conjunto destaca a criação de um ambiente social e físico positivo, sendo este referido na literatura da QWL como antecedente tanto do bem-estar como da relação laboral positiva. Assim, podemos aqui incluir práticas como a igualdade de oportunidades, conceder oportunidades de interação social no trabalho, haver zero tolerância a qualquer tipo de *bullying* ou assédio, assegurar recompensas justas, associadas a pagamentos base elevados (ao invés de esquemas de incentivos) ou a segurança no trabalho, de forma a manter a empregabilidade. Enquanto várias organizações afirmam adotar este tipo de práticas e a legislação frequentemente requer que sejam aplicadas de alguma forma (Paauwe, 2004), o compromisso com as primeiras é questionável. Adicionalmente, os modelos de GRH orientados para o desempenho raramente incluem estas práticas.

O quarto conjunto agrega práticas associadas à voz, uma questão abordada na literatura de QWL como na GRH de alto envolvimento. Aqui, inserem-se práticas como uma comunicação constante a “duas vozes”, a oportunidade de expressão das opiniões individuais ou várias formas de representação coletiva. Estas práticas são características que fazem parte da relação laboral e apoiam a perspetiva dos *stakeholders*, mas frequentemente não surgem nos modelos de GRH orientados para o desempenho.

A importância do suporte organizacional compõe o último conjunto de práticas. Este tópico está incluído de forma a assegurar o bem-estar dos trabalhadores e engloba práticas de RH que se apresentam como antecedentes do bem-estar largamente reconhecidas. Consideram-se então uma gestão solidária e participativa, um ambiente organizacional que facilite o envolvimento dos trabalhadores, a flexibilidade de acordos

laborais e o apoio em questões relacionadas com a família. Por fim, assume-se uma gestão participativa e que estimula o desenvolvimento do desempenho, ao invés de uma gestão crítica e possivelmente punitiva.

Investing in employees	Recruitment and selection Training and development Mentoring and career support
Providing engaging work	Jobs designed to provide autonomy and challenge Information provision and feedback Skill utilisation
Positive social and physical environment	Health and safety a priority Equal opportunities/diversity management Zero tolerance for bullying and harassment Required and optional social interaction Fair collective rewards/high basic pay Employment security/employability
Voice	Extensive two-way communication Employee surveys Collective representation
Organisational support	Participative/supportive management Involvement climate and practices Flexible and family-friendly work arrangements Developmental performance management

Tabela 1. Conjuntos de práticas de RH³

O modelo sugerido por David Guest inclui duas suposições fundamentais.

A primeira diz-nos que a presença dos cinco conjuntos de práticas de RH estará associada a um bem-estar laboral dos trabalhadores mais elevado e a uma relação laboral positiva. O aumento do bem-estar vai afetar diretamente a saúde física e psicológica e as relações sociais positivas dentro do trabalho. Por outro lado, a relação laboral positiva traduzir-se-á em níveis de confiança elevados, justiça, sentimento de segurança, o contrato psicológico cumprido e elevada qualidade de vida laboral. Desta forma, é essencial as empresas terem estes cinco conjuntos na sua GRH, pelo menos com a presença de uma prática de cada um deles. As variações de contexto também podem destacar estas práticas de diferentes formas. Assim, as primeiras abrangem: o contexto nacional, no qual se encontram acordos institucionais; variações nos fatores organizacionais, como o tamanho ou o setor; o ambiente externo competitivo; variações a nível individual, onde se insere a cultura de trabalho e as circunstâncias pessoais. Este ponto revela que o bem-estar laboral pode não refletir o bem-estar geral, visto que este pode ser afetado por elementos extra-laborais.

³ GUEST, D.E. (2017) 'Human resourcemanagement and employeewell-being: towards a newanalytic framework'. Human Resource Management Journal 27: 1, 31

A segunda suposição é que um bem-estar elevado e uma relação laboral forte levarão a resultados organizacionais positivos. Esta ideia é apoiada quer por evidências de que o bem-estar é refletido numa melhor saúde e energia quer pela teoria da troca social e propostas sobre os ganhos mútuos consequentes da relação laboral. As análises feitas por Lybomirsky *et al.* (2005) e Daniel e Harris (2000) associam o bem-estar ao desempenho individual mais elevado. Para além disso, Daniel e Harris evidenciaram a relação entre o bem-estar e o desempenho do local de trabalho. Existem diversas análises, como de Judge *et al.* (2001), que afirmam uma associação bastante positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho. Surgem várias questões sobre o efeito da causalidade evidenciada, mas temos vários estudos que o suportam. Bryson *et al.* (2014), usando dados do *UK Workplace Employment Relations Survey*, encontrou uma ligação causal entre a satisfação do trabalho coletivo e o desempenho do local de trabalho. Também Bockerman e Ilmakunnas (2012) demonstraram como a satisfação no trabalho tem um impacto positivo na produtividade. Uma ilustração mais aprofundada é feita pelo estudo de Proudfoot *et al.* (2009), o qual demonstrou que a formação comportamental cognitiva leva a níveis de auto-eficácia melhorados e um bem-estar geral, sendo que estes criam resultados melhorados a nível de desempenho nas vendas e um *turnover* mais baixo.

O bem-estar reduzido afeta diretamente o desempenho e temos vários estudos que suportam esta relação. Bakker *et al.* (2008) mostrou que o *burnout*, um indicador do bem-estar reduzido, estava associado ao mau desempenho subsequente. Um estudo sobre o desempenho em casas de assistência, feito por Taris e Schreurs (2009), revela que a exaustão emocional estava relacionada com uma baixa produtividade. Por outro lado, temos o estudo de Schaufeli *et al.* (2009) que conclui que o envolvimento laboral está associado a resultados de desempenho levado. Em suma, temos evidências de uma associação com efeito causal entre o bem-estar e os resultados vindos de um bom desempenho, quer a nível individual quer a nível coletivo.

Segundo Fulmer, Gerhart e Scott (2003: 965), as relações laborais positivas servem eficazmente como um ativo intangível e duradouro. Esta afirmação é sustentada por uma análise às cem melhores empresas onde trabalhar na América, na qual a atitude positiva dos trabalhadores e o desempenho financeiro estão associados.

Os sindicatos têm um papel essencial a moderar o efeito negativo das mudanças organizacionais na ansiedade relacionada com o trabalho (Bryson *et al.*, 2013). Adicionalmente, quando as práticas de grande envolvimento são inseridas em empresas com uma forte presença de união, surgem resultados como uma satisfação mais elevadas, menos dias pagos por doença e menos queixas (Pohler e Luchak, 2014). Segundo Fox (1974), a confiança está largamente associada a uma relação laboral positiva, e Whitener (1997) afirmou que a implementação de práticas de RH adequadas promove confiança dentro do grupo. O estudo de Gallie (2013) mostra como a participação direta está associada ao uso de capacidades mais elevadas, à satisfação no trabalho mais elevada, a um bem-estar maior e a uma melhor qualidade do trabalho. Por fim, temos Zhao *et al.* (2007), que afirma que existem evidências extensivas sobre o tipo de práticas de RH que servem de antecedentes do cumprimento do contrato psicológico, bem como as consequências positivas do seu cumprimento e as negativas em caso de incumprimento.

Capítulo II A Qualidade de Vida em Contexto de Trabalho

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho (QWL)

A crescente preocupação com a qualidade de vida no trabalho (*quality of working life* ou *QWL*) tornou-se um importante tópico durante as décadas de 60 e 70 e a sua promoção reveste-se de extrema importância na agenda política dos Estados de Direito Democrático. Em 1974, Walton identifica oito categorias conceptuais, descrevendo as características essenciais da qualidade de vida no trabalho, a saber: ambiente de trabalho saudável e seguro (*safe and healthy environment*), desenvolvimento de capacidades humanas (*development of human capacities*), crescimento e segurança (*growth and security*), integração social (*social integration*), direitos e representação (*constitutionalism*), relevância social no trabalho (*social relevance*), consideração do espaço de vida total (*consideration of the total life space*) e compensação justa e adequada (*adequate and fair compensation*).

Relacionada com as mudanças sentidas a nível económico, político e social, com especial intensidade nos países industrializados, os primeiros passos em termos legislativos são dados e regulam, designadamente, a saúde e segurança no trabalho, a promoção, a igualdade de oportunidades para os trabalhadores, a imposição de horário laboral e a estipulação de períodos de repouso e férias.

Ao longo do século XX vão sendo reguladas novas temáticas derivadas das novas preocupações relacionadas com *QWL initiatives*, passando estas últimas a incluir a igualdade de oportunidades e a autodeterminação dos trabalhadores, num clima social e económico claramente propício ao desenvolvimento destas práticas laborais, dando origem ao chamado *QWL movement*. Por esta altura, principalmente na Escandinávia, a qualidade de vida no trabalho reveste-se de especial interesse. O *QWL movement* atinge o seu pico máximo nestas décadas e, apesar de a pesquisa de novas práticas relacionadas com a qualidade de vida no trabalho se ter mantido nos anos seguintes, não voltou a ter a mesma atenção de outrora.

Grote e Guest (2017) defendem, no artigo *The case for reinvigorating quality of working life research*, a necessidade de retomar a pesquisa recorrendo a uma abordagem

integrada da *QWL* que os próprios definem como “um conjunto coerente de políticas e práticas baseadas em pesquisa e informação cujo objetivo é a promoção da emancipação e bem-estar dos trabalhadores”. As razões que apontam prendem-se com os novos desafios que as sociedades contemporâneas trazem aos trabalhadores e defendem uma abordagem integrada (*integrated approach*) à *QWL* de modo a dar resposta a estes novos desafios. Referem, ainda, a necessidade da promoção da emancipação dos trabalhadores, que acreditam ser passíveis de ganhar força focando-se na ação em torno das melhorias da *QWL*. O conceito de *QWL*, no seu entender, traz conotações positivas, suscetíveis de chamar a atenção dos principais *stakeholders*. A *QWL*, por último, tem o potencial para integrar um conjunto de pesquisas atuais e políticas com elas relacionadas com implicações no bem-estar dos trabalhadores. Traz-se à colação o surgimento de uma “nova ciência social pública” (Brewer, 2013) com compromissos éticos.

Desta forma, Grote e Guest defendem cinco aspetos:

1) O movimento inicial de *QWL*, que teve o seu apogeu nas décadas de 60 e 70, traduz um modelo inicial que serve de base e que transmite importantes lições a ter em conta atualmente;

2) Os desenvolvimentos atuais relacionados com o mercado de trabalho e com a própria sociedade contemporânea justificam que seja dada uma nova atenção à *QWL*;

3) Recentes pesquisas relevantes na matéria da *QWL* foram feitas e demonstram a existência de focos disciplinares estreitos e um grande otimismo relativamente à compatibilidade dos dois grupos de interesses em jogo, com limitações nos impactos destas políticas;

4) Uma lista de critérios de *QWL* que tenha em consideração quer os recentes desenvolvimentos das sociedades modernas quer os avanços nas pesquisas, que sirva de base a uma nova *QWL research agenda*;

5) É necessário que os investigadores de *QWL* aprendam de novo a criar políticas com impacto efetivo, tendo em consideração a interdisciplinaridade, *stakeholder-focused*, direcionadas para a intervenção.

Este tipo de agenda de pesquisa deverá beneficiar de intervenções em organizações suscetíveis de demonstrar resultados efetivos, bem como pesquisas do foro académico revestidas do rigor e relevância necessários.

	Original QWL movement	QWL research from the 90s to today	Proposed future QWL research
Orientation towards practice	Normative; evidence-based intervention	Creating an evidence base for practice	Normative; creating an evidence base for practice and evidence-based interventions
Research focus	Relevance	Rigour	Relevance and rigour
Scientific approach	Interdisciplinary	Disciplinary	Interdisciplinary
Level of analysis	Meso to macro	Micro to meso	Multi-level
Promoted employment relations	Collective agreements	Individual agreements	Combining collective and individual focus
Political and economic environment	Favourable towards QWL	Unfavourable towards QWL	Unfavourable towards QWL
Social impetus	Emphasis on collective emancipation as a route to societal prosperity	Individual proactivity for personal emancipation	Emphasis on individual and collective paths to emancipation

Tabela 2. Alterações na investigação da QWL⁴

Conforme é patente pela análise da Tabela 2, da qual constam as características do movimento original, as pesquisas outrora efetuadas demonstram que as prioridades eram distintas das que necessitamos atualmente de ter em conta.

Os autores consideram que vários dos critérios de Walton permanecem por concretizar, apesar das melhorias na QWL notória nos últimos 50 anos. Como exemplos desta situação, temos a marginalização crescente dos trabalhadores devido ao desemprego e à sujeição a condições de trabalho precárias, bem como níveis crescentes de problemas relacionadas com a saúde mental, nomeadamente stress e, numa nota pessoal, os casos de *burnout*, que recentemente foi reconhecido pela OMS como uma doença, situação que demonstra a crescente tomada de consciência dos problemas contemporâneos relacionados com a QWL.

Nas últimas décadas tem-se verificado, graças às mudanças económicas e geopolíticas, uma alteração nas prioridades em detrimento da QWL, passando os governos nos diversos países a colocar em primeiro lugar os interesses económicos. Desta forma, urge revitalizar as pesquisas relacionadas com a QWL, apesar de os desafios nas

⁴ GROTE, G. and Guest, D. (2017). 'The case for reinvigorating quality of working life research'. *Human Relations*, 70: 2, 152

sociedades contemporâneas serem outros, nomeadamente devido à crescente importância de organizações internacionais e à própria globalização. Tudo isto se traduz na intensificação e agravamento das desigualdades.

É salientado pelos autores a perda de influência dos sindicatos em detrimento de negociações entre trabalhadores individuais e a entidade empregadora, com o objetivo de regular condições de trabalho especiais ("*i-bills*"). Este declínio da importância dos sindicatos e entidades que promovem o bem-estar de conjuntos numerosos de trabalhadores faz com que a pesquisa sobre a QWL seja cada vez mais relevante e determinante na defesa dos interesses dos trabalhadores. Também a mudança da natureza e tipo de trabalho, bastante distinto dos trabalhos ditos tradicionais, é motivo para intensificar as pesquisas relativas à QWL. De facto, apesar de os trabalhos serem cada vez mais especializados e as tarefas desempenhadas cada vez mais técnicas, isto não se traduz necessariamente numa maior qualidade dos mesmos, antes pelo contrário, os empregos com menos qualidade e condições precárias proliferam. Também a tecnologia desempenha um papel de extrema relevância neste contexto, afetando de forma bastante nefasta o bem-estar dos trabalhadores, devido a fatores essencialmente relacionados com o stress. Adicionalmente, as características das quais o trabalho nos dias de hoje se reveste são particularmente inflexíveis, contrariamente ao que seria expectável. Falamos aqui de riscos acrescidos de exploração, decorrente de sobrecarga horária e de uma quase exigência de os trabalhadores terem a sua vida organizada em função do trabalho, estando disponíveis para desempenhar tarefas com ele relacionadas fora do horário laboral. Paralelamente a esta situação, diferentemente do que sucedia no passado, o facto de estarmos perante gerações altamente qualificadas faz com que haja perfeita noção destas condições supra mencionadas e dos seus efeitos prejudiciais, conduzindo a uma certa intolerância face a estas práticas.

Os autores defendem, como terceiro argumento para a revitalização das pesquisas, a prova da existência de benefícios mútuos que podem ser atingidos sem comprometer a força do movimento original. As entidades empregadoras começam a dar relevância ao facto de serem consideradas bons sítios para trabalhar, o que necessariamente implica ter em conta vários critérios relacionados com QWL.

Outro aspecto relevante diz respeito à importância crescente das iniciativas relacionadas com *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Sendo os trabalhadores a origem de uma vantagem competitiva dentro das empresas, há um interesse crescente no capital humano, o que leva a uma tentativa de melhorar a experiência de trabalho como um meio para conseguir que o contributo destes seja mais significativo, promovendo o aumento do desempenho.

Como argumento final, os autores salientam a importância da pesquisa académica, que necessita de permanecer uma prioridade da ciência social, sendo que devem ser sempre combinadas as características do movimento original com pesquisas contemporâneas, bem como o foco inicial na emancipação coletiva e as recentes tendências para a emancipação individual.

Conforme já foi mencionado, a lista de critérios de Walton surge numa altura em que o setor dominante era o operário. Contudo, atualmente é o setor dos serviços que se assume como o mais relevante, tendo as características do mercado de trabalho mudado drasticamente e surgido profissões com novos contornos graças à revolução tecnológica. Também a individualização dos trabalhadores em detrimento da defesa dos interesses coletivos tem relevância nas mudanças que os autores propõem. Assim, às classificações originais eles acrescentam dois critérios, proatividade individual (*individual proactivity*) e trabalho flexível (*flexible working*). No que concerne ao primeiro critério, o foco é na iniciativa pessoal, o que significa que a entidade empregadora permite ao trabalhador ter controlo sobre as atividades que são centrais para o seu bem-estar sem o sobrecarregar. Quanto ao segundo critério, diz respeito à escolha sobre o quando e onde trabalhar.

Criterion	Description
Adequate and fair compensation	Pay meeting socially determined minimum and fair standards; equal pay for equivalent work
Safe and healthy environment	Promotion of healthy work and work environment
Development of human capacities	Jobs that promote skill development, decision-latitude and task identity
Growth and security	Jobs that promote employability and opportunities for personal development
Social integration	Positive organizational climate and psychological safety; accommodating diversity
Constitutionalism	Respect for and protection of employees' rights and mechanisms for employee representation
Consideration of the total life space	Adequate concern for balancing demands from different life domains
Social relevance	Adherence to socially responsible practices in the organization
Individual proactivity*	Support for personal initiative without undue transfer of employment risks to the employee
Flexible working*	Flexible working schemes to bridge organizational and employee interests

Note: *indicates new criteria not included in Walton's original list.

Tabela 3. Lista de critérios da QWL revista⁵

Um potencial problema com esta classificação é o facto de conduzir a uma perspetiva fragmentada devido ao foco no critério individual.

⁵ GROTE, G. and Guest, D. (2017). 'The case for reinvigorating quality of working life research'. Human Relations, 70: 2, 156

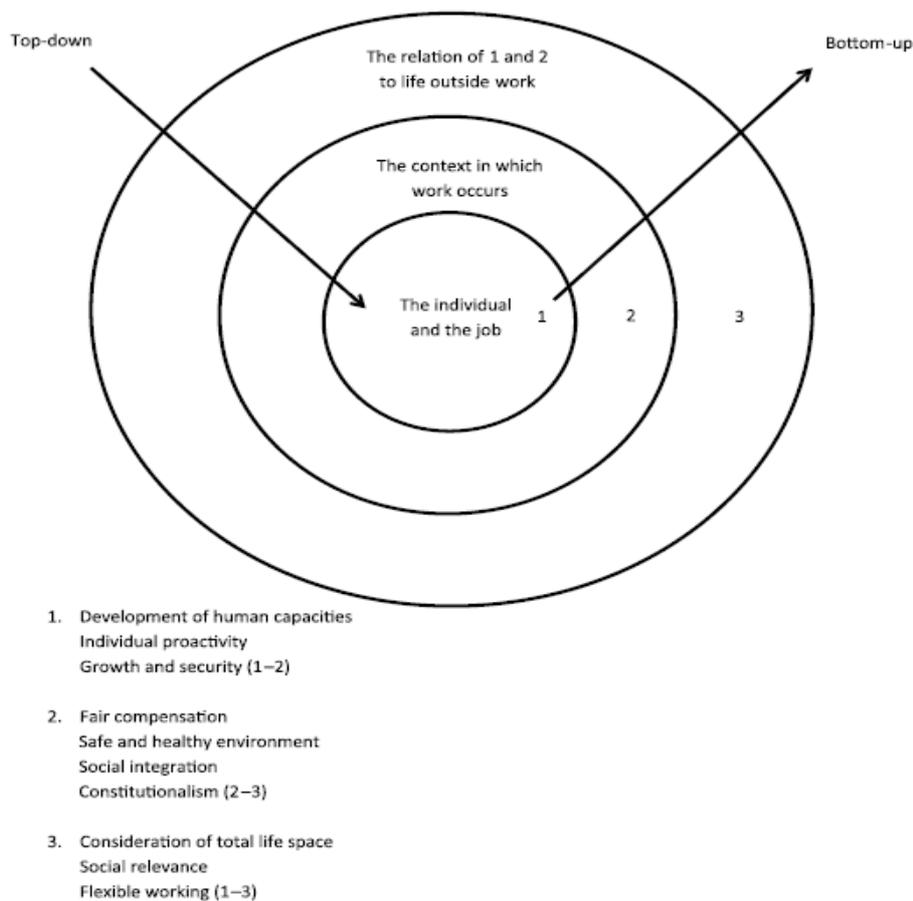


Figura 3. Apresentação integrada para a investigação da QWL⁶

A Figura X incorpora todos os critérios da classificação numa perspetiva integrada. Na região 1 temos o trabalhador e o trabalho, onde se incluem a proatividade individual e o desenvolvimento de capacidades humanas, havendo um foco no conteúdo laboral, *decision-latitude* e desenvolvimento do trabalhador. Na região 2 temos o contexto organizacional no trabalho, no qual se inserem práticas de GRH como a compensação justa e adequada, o ambiente de trabalho saudável e seguro e a integração social. Por último, a região 3 abrange questões relacionadas com o mundo extra laboral, incluindo a consideração do espaço de vida total e a relevância social. Determinadas categorias que se enquadram entre duas regiões podem variar na sua força, levando a alguma sobreposição. Assim, o crescimento e segurança encontram-se entre as regiões 1 e 2, os direitos e representação encontram-se entre as regiões 2 e 3 e, por fim, o trabalho flexível abrange as três regiões. Fora da esfera considerada na figura enquadram-se os

⁶ GROTE, G. and Guest, D. (2017). 'The case for reinvigorating quality of working life research'. *Human Relations*, 70: 2, 157

acordos institucionais nacionais e internacionais e legislativos e todos os sistemas económicos e financeiros que afetam as atividades relativas à QWL, quer de forma positiva quer negativa.

2.2 Enquadramento e dados estatísticos referentes ao emprego em Portugal

Considerações supra tecidas vão no sentido do que, atualmente, se passa em Portugal – com o aumento da escolaridade média obrigatória e crescente número de ingressos no ensino superior, a população ativa é cada vez mais qualificada, apesar de ingressar no mercado de trabalho cada vez mais tarde. Contudo, e paradoxalmente, este aumento de qualificação da população não se traduz num correspondente incremento salarial. Assim, a justa e devida compensação não é atribuída aos trabalhadores cada vez mais qualificados e cujas tarefas desempenhadas são cada vez mais técnicas, exigindo um maior esforço intelectual e sujeitando os trabalhadores a grandes pressões que, frequentemente, se traduzem em doenças do foro mental e psíquico (*vide supra 2.1*).

Em 2018, Portugal registou 5232,6 mil pessoas como sendo população ativa, a que corresponde a uma taxa de atividade de 59,1%, superior à do ano anterior. A proporção da população ativa que completou, pelo menos, o ensino secundário era de 55,4%, superior a anos anteriores. A proporção da população ativa com ensino superior chegou aos 26,3%. A população empregada foi estimada em 4866,7 mil pessoas, tendo aumentado em 110,1 mil pessoas relativamente 2017 e mantendo a tendência crescente iniciada em 2014.

As tendências para a estabilidade do trabalhador, para a qual se afigura essencial o contrato sem termo, também têm vindo a alterar. Facilmente se compreende qual a vantagem na existência de um contrato sem termo para o trabalhador e quais os motivos que conduzem as entidades empregadoras a optar por contratos a termo, renováveis por períodos cada vez mais curtos. Também o facto de os jovens estudarem até mais tarde e, conseqüentemente, adiarem a sua entrada para o mercado de trabalho pode justificar a taxa de desemprego *infra*.

Em 2018, os trabalhadores por conta de outrem representavam 83,4% do total da população empregada e 78,0% destes tinham contratos sem termo. A população

desempregada totalizou 365,9 mil pessoas, a que correspondeu uma taxa de desemprego de 7,0%, o valor mais baixo desde 2011. A taxa de desemprego dos jovens dos 15 aos 24 anos foi de 20,3%, tendo diminuído em relação ao ano anterior. Entre a população desempregada, temos uma taxa de 51,1% de desemprego de longa duração, isto é, procura de emprego há um ou mais anos, uma proporção inferior à do ano anterior.

De acordo com os dados dos Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, em 2017 o ganho médio mensal bruto dos trabalhadores por conta de outrem em Portugal foi de 1130,79€. Este valor foi superior em 25,22€ ao observado em 2016, refletindo um aumento real (isto é, descontando o efeito da variação do Índice de Preços no Consumidor) de, aproximadamente, 0,9%.

Atendendo ao facto de, dentro da categoria dos trabalhadores por conta de outrem ser possível distinguir realidades muito díspares, cabe questionar se este valor de ganho médio mensal bruto de 1130,79€ será um valor que traduza a situação efetivamente verificada no país. Se considerarmos que temos trabalhadores por conta de outrem com rendimentos muito superiores a este valor médio (a título de exemplo, temos os administradores de grandes grupos empresariais, que auferem de rendimentos superiores a 5000€ brutos) e, paralelamente, trabalhadores que apenas auferem do salário mínimo nacional (atualmente estipulado em 600€), facilmente se compreenderá o porquê de esta média ser ficcionada.

2.3 O Paradigma Contratual: o Caso da Uber

As empresas portuguesas têm uma certa prática em falsear contratos de trabalho. São inúmeras as disposições legais que têm por objetivo tutelar a atividade do trabalhador e garantir a sua proteção efetiva e abrangem todas as fases contratuais. Contudo, na ótica da entidade patronal, estas disposições não traduzem regimes que lhes sejam propriamente favoráveis, razão que conduz a estas tentativas de dissimular contratos de trabalho qualificando-os, antes, como contratos de prestação de serviços nos termos da lei civil.

Assim, afigura-se relevante enumerar brevemente os requisitos do contrato de trabalho e distinguir do contrato de prestação de serviços. Em sentido amplo, o contrato

de trabalho é um contrato de prestação de serviços (Artigo 1154º do Código Civil). A sua especialidade em relação à prestação de serviços *lato sensu* justifica o facto de dar origem a um ramo de direito novo, sendo a desigualdade substancial das partes diferente no direito do trabalho e no direito civil.

No que concerne ao contrato de trabalho, retiramos do artigo 11º do Código do Trabalho os seus requisitos específicos, apontando a doutrina⁷ como requisitos essenciais a prestação de uma atividade, a existência de retribuição e a subordinação jurídica. A subordinação jurídica reveste-se de especial importância aquando da distinção entre o contrato de trabalho e o contrato de prestação de serviços, implicando a existência do poder de direção (97º CT) e poder disciplinar (328º CT). Diversamente se processam as coisas na prestação de serviços em sentido amplo (1152º e 1154º CC), contrato que pode não ser oneroso e no qual não existe subordinação legal, estando apenas o prestador de serviços obrigado a chegar a determinado resultado. Não há, logicamente, poder de direção nem poder disciplinar. Diferentes são também as formas de cessação do contrato, muito mais exigentes no contrato de trabalho.

Identificar os casos em que efetivamente se dissimula um contrato de trabalho é tarefa que, por norma, só surge numa fase em que as partes já se encontram em litígio. Inúmeros indícios sugerem estarmos na presença de um contrato de trabalho, designadamente a existência de local de trabalho definido por via contratual e a existência de um período normal de trabalho, outros sugerem tratar-se de prestação de serviços, como seja a ausência de exclusividade e o recurso a utensílios de trabalho próprios, outros podem suscitar dúvida e dificultar a qualificação do contrato no caso concreto - caso, por exemplo, de retribuição fixa ao final do mês, que tanto o trabalhador como o avençado recebem.

Contudo, o aparecimento de profissões com contornos bastante diferentes das ditas tradicionais, bem como a evolução das sociedades contemporâneas, trazem novos desafios relacionados com situação laboral dos trabalhadores e agravam este tipo de

⁷ LEITÃO, Luís Manuel Teles de Meneses, *Direito do trabalho*. 2ª ed.. Coimbra : Edições Almedina, 2010; RAMALHO, Maria do Rosário Palma, *Direito do trabalho*, 3ª ed., revista e actualizada ao Código do Trabalho de 2009, Coimbra : Almedina, 2010

casos de contratos de trabalho dissimulados sendo certo que, sem a qualificação como contrato de trabalho, o trabalhador encontra-se fora do âmbito de proteção que lhe é tão necessário e que, numa perspetiva histórica, tanto demorou a conquistar.

Vejamos então, a título de exemplo, o caso da Uber. Considerando-se uma empresa tecnológica e operando em termos altamente inovadores, a Uber alegava não ter trabalhadores dependentes argumentando com o facto de ser um mero intermediário sem controlo sobre elementos essenciais como o horário de trabalho ou os instrumentos necessários ao desempenho da atividade. Isto implicava que a empresa em questão não assumisse qualquer tipo de responsabilidade relacionada com os seus condutores e que estes, por sua vez, se encontrassem completamente desprotegidos no exercício da sua atividade. A *California Labor Commissioner* pronunciou-se no sentido de os motoristas da Uber serem verdadeiros trabalhadores e não meros prestadores de serviços, tendo sido levantado o mesmo problema em vários estados federados e um pouco por todos os países nos quais a Uber presta os seus serviços.

Numa altura em que empresas como a UBER proliferam, cabe questionar se as oportunidades que estão a criar ao nível do mercado de trabalho serão as melhores ou não e como proteger os trabalhadores destas novas realidades laborais.

A existência desta dicotomia contrato de trabalho/prestação de serviços é apenas um dos exemplos de um potencial problema que as sociedades contemporâneas enfrentar no mercado de trabalho e que afeta diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Apesar de na modalidade de prestação de serviços haver flexibilidade no trabalho, é certo que não existe segurança. Adicionalmente, não temos a presença dos direitos que temos nos contratos de trabalho, como por exemplo os seguros de trabalho a cargo da entidade patronal. Por fim, maioritariamente as compensações não são adequadas nem justas – isto verifica-se largamente nos trabalhos de comissionista, nos quais apenas existe uma remuneração resultante do volume de negócio alcançado, não tendo em conta todos os custos associados para o trabalhador, como custos de transporte, alimentação ou material utilizado.

Parte II

Capítulo I Apresentação da empresa *Open Source Management*

1.1 O Grupo OSM

A OSM é uma empresa prestadora de serviços de consultoria de gestão a pequenas e médias empresas, identificando ações vencedoras e estratégias exequíveis para que as empresas as possam aplicar de uma forma prática e eficaz. Desta forma, a OSM disponibiliza ferramentas de análise únicas e mecanismos de desenvolvimento que se traduzem em melhorias qualquer tipo de negócio, independentemente do mercado, das condições económicas ou do ciclo do negócio, e cujos métodos aplicados têm resultados comprovados nas mais diversas áreas.

Com mais de vinte e cinco anos de atividade e sede em Miami, Estados Unidos da América, tem escritórios espalhados na Europa (Itália, Portugal, Bulgária, Roménia e brevemente Croácia), na América (EUA, Brasil e brevemente Canadá) e na Ásia (Dubai, Qatar e Rússia) e está presente em mais de 20 países. O modelo de negócio usado baseia-se no *franchising*, tal como é aplicado em Portugal, com as devidas adaptações.

Apresenta clientes dos mais diversos setores, como o Liberty Entertainment Group (Canadá); Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comércio da Nova Zelândia; Grupo Maxoptical (Itália); Confederação Nacional da Indústria (Brasil).

1.1.1 Visão, Missão e Objetivos

Visão – *“To be the leading management consulting company that grow businesses through the human talents!”*

Missão – *“To sustainably improve any kind of business operations around the World, no matter the market, the economy conditions or the business cycles.”*

Objetivo – *“Developing businesses through talents! Worldwide.”*

1.1.2 História

A OSM nasceu em 1989 a partir de uma inspiração de Paolo Ruggeri e Andrea Condello para uma ideia de negócio. Após o desenvolvimento desta ideia, a OSM foi fundada em 1990, em Bolonha, Itália, começando com um pequeno escritório e apenas três consultores.

Em 1992, já com vinte consultores, observou um aumento de 184% das receitas e em 1995 expandiram o seu negócio pelo mercado italiano, ficando coberto 38% do território. Os primeiros clientes internacionais surgem em 1998, passando a OSM a operar na Suíça, França e Espanha.

Este crescimento substancial levou à abertura de dois novos escritórios em 2000, contando a empresa, nesta fase, 150 consultores. Passados dois anos, a OSM angariou clientes fora do continente europeu.

Em 2005, a OSM tornou-se a consultora de gestão nº1 em Itália, apostando em melhorias e inovando nos seus métodos de consultoria.

Dois anos mais tarde, foi criada a *Mind Business School* (MBS). Trata-se de uma academia de negócios profissional com um conjunto de cursos que visam abordar “todos os temas fundamentais que impulsionam o mundo dos negócios hoje em dia”, como Gestão de Vendas, Liderança, Falar em Público ou Comunicação de Liderança.

Em 2012, a OSM já tinha operações comerciais em dez países e quatro continentes surgindo, assim, a necessidade de criar a *OSM International Group*, o que acaba por acontecer em 2014.

A empresa entrou, finalmente, em Portugal em 2017, com a aquisição dos direitos do *franchise* por João Duarte e início das operações em Lisboa.

1.1.3 Áreas de Atividade

- Internacionalização: a *OSM International Group* presta auxílio a nível mundial a empresas que pretendam expandir as suas operações de negócios para novos países. Este serviço pode passar pela análise de novos mercados, da regulação do produto, de preços aplicados pelos concorrentes, das melhores áreas para expandir o negócio, das

estratégias necessárias para ter sucesso, visitas a potenciais clientes ou até pela criação de raiz de uma equipa local, conhecedora de todas as especificidades do mercado.

- Recrutamento: atualmente, dentro de uma empresa, o capital humano pode ser descrito como a combinação de vários fatores que levam a que as pessoas sejam o único elemento que tem o poder natural de gerar valor. Assim, é prestado um serviço de apoio no recrutamento das pessoas certas, de forma a que as empresas tenham profissionais de qualidade, que partilhem os objetivos dos CEO's e ajudem no crescimento, apresentando soluções em vez de problemas e obstáculos.

- Gestão de Recursos Humanos: os métodos de análise desenvolvidos pela *OSM International Group* contêm 242 questões desenhadas para serem reveladas as principais forças e fraquezas das pessoas analisadas. Desta forma, é feito um acompanhamento para que as empresas tenham as pessoas certas nos lugares certos.

- Consultoria de Gestão: análise completa do capital humano dentro da empresa.

- Análise Financeira: compreender as nossas finanças é vital para um crescimento sustentável. Uma empresa é um "instrumento" que precisa de uma observação próxima e contínua para que possa funcionar da melhor maneira. Durante este processo, os consultores da OSM fazem uma observação próxima das correlações financeiras detetadas com todos os outros fatores analisados, sendo feito um acompanhamento mensal das atividades financeiras. Nesta Análise Financeira estão inseridos planeamento de curto prazo, planeamento de longo prazo, análise de Cash-flow, análise de receita das vendas, projeções financeiras e relatórios financeiros.

- Análise *I-Profile*: desenvolvido exclusivamente pela *Open Source Management* e o seu *partner* e fundador Paolo Ruggeri, o teste da Análise *I-Profile* foi desenvolvido ao longo de quatro anos, através de mais de 150.000 análises feitas a gestores, sócios de empresas, vendedores e outros quadros, sendo posteriormente lançado no mercado. Configura-se como um teste de personalidade de 242 perguntas, que visa identificar os pontos fortes e fracos de um indivíduo. Os resultados são apresentados através de um gráfico que avalia, numa escala de -100 a +100, dez fatores principais (Sentido de Organização, Automotivação, Stress, Autodisciplina, Assertividade, Aptidão para Vendas, Gestão de Recursos Humanos, Proatividade, Tolerância e Expansividade) e oito fatores

secundários (Resistência à Mudança, Gestão das Finanças, Sucesso, Princípios, Fiabilidade dos Dados, Índice Natural de Liderança, Vendas Internas e Índice Laboral) suscetíveis de afetar o comportamento das pessoas em situações de pressão. Caso os valores estejam entre -100 e -10, a pessoa precisa de trabalhar extensivamente esse fator; se oscilarem entre -10 e 30, a pessoa consegue ser competente no que respeita ao parâmetro em situações normais mas, em situações de maior pressão, tem tendência a falhar; caso sejam superiores a 30, então não vai haver falhas referentes ao parâmetro analisado, quer em situações normais quer de maior pressão. Este teste divide-se em duas categorias, Junior e Senior, sendo aplicados, respetivamente, em recrutamentos ou análises internas às empresas. As diferenças passam pelo primeiro apresentar apenas um gráfico e a parecer em relação à adequabilidade do candidato para a função e o segundo, para além do gráfico, incluir um relatório relativo a cada um dos fatores, tendo por isso um valor mais elevado.

1.2 A OSM em Portugal

Estando presente em Portugal desde finais de 2017, os direitos do *Franchising* da OSM em Portugal foram adquiridos por João Duarte.

A sua sede situa-se em Lisboa, no Parque das Nações, tendo aí iniciado as suas operações que, em 2018, se expandiram para Coimbra.

A estrutura da OSM Portugal é composta pelo seu Diretor, João Duarte, e por um Consultor de Recursos Humanos, tendo a apoio permanente da OSM International através do seu *Operations Manager*, Fabian Scolz.

Neste momento, a sua rede de clientes principal encontra-se na região de Coimbra (Coimbra, Condeixa e Mealhada) e estes distribuem-se por diversos ramos de negócio, designadamente sinalética rural, produção têxtil e produção de papel.

1.2.1 Áreas de Atividade

Tendo em conta que a sua atividade em território nacional é recente, a OSM Portugal não tem ainda um leque de serviços tão alargado como o grupo internacional. Assim, destacam-se como serviços prestados:

- Recrutamento;
- Consultoria de gestão;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Análise *I-Profile*.

Capítulo II Tarefas desenvolvidas ao longo do estágio

Tratando-se o estágio do último passo para terminar o mestrado, afigurou-se fundamental a interligação entre os conhecimentos académicos e a experiência para a aplicação destes no contexto de trabalho, de forma a finalizar este ciclo de melhor forma possível.

Para este estágio, foi-me proposto auxiliar no desenvolvimento de negócio da OSM Portugal, na área de Recursos Humanos, estando este trabalho dividido em quatro partes:

- Prospeção de novos clientes;
- Organização de seminários;
- Recrutamento;
- Apoio na formação.

2.1 Primeira fase

A primeira fase do estágio tratou-se de uma fase de adaptação à OSM Portugal, durando cerca de duas semanas.

Nesta fase, foi essencial conhecer a estrutura, a organização, os objetivos e os métodos de trabalho da empresa e os serviços prestados por esta. Para isso, foi-me proposto ler e estudar atentamente os manuais da OSM: *HR MANAGEMENT MANUAL*; *OSM START-UP MANUAL*; *I-PROFILE ASSESSMENT MANUAL*.

Mais tarde, nos dias 14, 15 e 16 de abril, marquei presença nas instalações da sede da OSM Itália, em Bolonha, de forma a assistir à academia de negócios *Mind Business School* e a ter formação específica em vendas com os altos quadros da *OSM International*. Nesta academia de negócios, cujo tema foi *“How to reach your first Million”* e onde foram partilhadas experiências pelos milionários convidados e formações específicas individuais, estiveram presentes clientes e empresários de sucesso, bem como membros da OSM de vários países (Bulgária, Dubai, Itália, Portugal, Qatar). Foi uma experiência enriquecedora, que me colocou em contacto com o *CEO* do grupo internacional, Paolo Ruggeri, assim como outros membros determinantes para o sucesso do negócio por todo o mundo. Para

além disso, ajudou-me a recolher informação sobre o sucesso de empresas de diferentes áreas e o modo de atuação da OSM.

2.2 Segunda fase

Esta fase refere-se à organização de dois seminários, datados de 29 de Janeiro e 23 de Março, cujo tema foi “*Value Through People*”.

Este evento, que tem como principais alvos diretores e decisores de empresas, tem como orador Fabian Scolz, *Operations Manager* da *OSM International*, e aborda temáticas como o valor das pessoas nas empresas, ter as pessoas certas no lugar certo, gestão de tempo, liderança e delegação de trabalho, com o principal propósito de fazer uma breve apresentação da empresa aos participantes e de criar *leads* para futuras reuniões.

Devido à data do primeiro seminário, esta fase é cronologicamente anterior à primeira fase do estágio. Assim, a primeira semana de estágio foi dedicada ao apoio na organização do evento, decorrido nas instalações da NERC (Associação Empresarial da Região de Coimbra), focando-se o trabalho no contacto com empresas da região de Coimbra, incubadoras, centros e associações empresariais e câmaras municipais do distrito, para que houvesse uma rápida e eficaz divulgação do seminário dentro do espaço de tempo disponível. Apesar do parco tempo disponível para divulgação, foi possível ter cerca de 20 presentes.

Relativamente ao segundo seminário, foi realizado nas instalações do ISCAC (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra). Para a organização do mesmo, foram aproveitados os contactos feitos anteriormente, de forma a facilitar a divulgação e a ter mais tempo de preparação. Para além disso, foi prestado apoio logístico no dia do evento. Nesta data, já foi possível ter cerca de 50 participantes.

Esta fase foi proveitosa na medida em que, em virtude dos convites para os seminários, entrei em contacto com diversas entidades, públicas e privadas, ficando com um maior conhecimento em relação às estruturas que apoiam o tecido empresarial que existem na região de Coimbra. No entanto, apesar de o tempo de divulgação não ter sido

o mais adequado, esperávamos um maior número de participantes em cada um dos eventos.

2.3 Terceira Fase

Nesta fase enquadra-se o apoio à formação. Este apoio foi prestado nas formações de Comunicação e de Liderança, dadas ao *CEO* da empresa têxtil e aos Diretores de Departamento da empresa de sinalética, respetivamente.

Para a OSM, o comportamento de uma empresa espelha o do seu *CEO*. Desta forma, as formações são dadas inicialmente a quem está no topo da empresa, passando depois para os restantes patamares hierárquicos.

Esta fase relaciona-se diretamente com as boas práticas de RH que contribuem para o bem-estar e o relacionamento laboral positivo anteriormente referidas (Parte I, Capítulo 1), em específico o investimento nos trabalhadores.

Após aprofundar o conhecimento da empresa de sinalética junto dos seus sócios, foi-me indicado que a aposta nas formações para os seus quadros se devem a um genuíno interesse no desenvolvimento profissional e pessoal dos últimos. Adicionalmente, verifiquei que existe um verdadeiro espírito de equipa (considerando-se mesmo uma “família”, segundo palavras de quase todos os membros da direção), contribuindo decisivamente para um ambiente social muito positivo. Existe abertura para que os trabalhadores possam expressar-se e existe um grande apoio por parte dos sócios. Ora, este conjunto de práticas implementadas levam a que os trabalhadores estejam totalmente satisfeitos, focados e dedicados à empresa, o que leva a um maior desempenho individual e, conseqüentemente, a um maior desempenho coletivo. Assim, conclui-se que esta empresa dá uma grande importância às suas pessoas e que dificilmente não terá continuidade no seu crescimento sustentado.

Por outro lado, a empresa têxtil tem outro tipo de abordagem às suas pessoas. Trata-se de uma empresa que ainda está agarrada a conceitos ultrapassados na gestão dos seus recursos, tendo o seu Diretor de RH uma quota-parte na estagnação dos processos. Dois exemplos espelham o acima referido. Por um lado, a utilização dos telemóveis afetava o desempenho da produção. Desta forma, a Direção pretendeu proibir

totalmente o uso dos dispositivos, em vez de procurar outras alternativas, não havendo qualquer abertura a discussão e revelando falta de compreensão da atualidade e dos novos hábitos de trabalho. Por outro, o *CEO* nunca teve por hábito cumprimentar os trabalhadores no início de cada dia de trabalho e nunca teve a iniciativa de reconhecer e agradecer o esforço e trabalho realizado por estes, não havendo assim proximidade nem envolvimento entre todos. Relativamente ao primeiro caso, foi por mim apresentada a solução de os trabalhadores terem direito a 5 minutos por hora de utilização do telemóvel, havendo a possibilidade de acumular esse tempo livre (por exemplo ter direito a 20 minutos a cada quatro horas de trabalho), opção que iria ser discutida em direção. Sobre a segunda questão, acompanhámos o *CEO* pelo edifício da fábrica, para que cumprimentasse e desse uma pequena palavra de reconhecimento a cada um dos trabalhadores, os quais se mostraram surpresos mas também agradados com o gesto e o próprio *CEO* ficou satisfeito com o resultado. Assim, apesar de já haver alguma aposta nas formações, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a empresa possa passar para outro nível organizacional.

Foi positivo dado que assisti a duas formações importantes para decisores de empresas (*CEO's* e diretores de departamento), tendo a clara vantagem de ter apreendido informação que será certamente importante na minha carreira profissional, a nível de comunicação, liderança, gestão de pessoas, de tempo e delegação de trabalho. Para além disso, estive em contato direto com duas empresas clientes de ramos de negócio totalmente diferentes, ficando a conhecer melhor a dinâmicas das duas.

Como ponto menos positivo, apenas tenho a destacar o facto de ter assistido a um número reduzido de formações, não sendo realizadas mais por diversos motivos (falta de disponibilidade financeira dos clientes ou desvalorização da importância da área de RH para o crescimento do negócio).

2.4 Quarta Fase

A prospeção de novos clientes constituiu a terceira fase, sendo assim a fase mais relevante, visto ser essencial para o desenvolvimento de negócio. Por este motivo, foi também a fase que ocupou mais tempo do estágio.

Este processo de prospeção deu-se através de três fontes: rede pessoal de contactos, pesquisa de listas de empresas da região de Coimbra e contactos dos participantes nos seminários realizados em Coimbra.

Apesar de ter consumido a maior parte do tempo de estágio e de ser um trabalho desgastante devido à constante procura de contatos e *cold calls*, acabou por não ter o sucesso desejado, uma vez que não se concretizaram todas as reuniões desejadas e delineadas. Não obstante, estive em contato com *CEO's* de várias PME sediadas na região, tendo adquirindo conhecimentos sobre diversas áreas de negócio, relacionadas com a construção, eletrónica e cablagem, distribuição alimentar, economia circular, impressão ou restauração. Grande parte destes não valoriza ainda a GRH mas outros já têm outra sensibilidade, o que leva a crer que no futuro teremos uma maior aposta e investimento nesta área, assuntos que serão desenvolvidas na Conclusão do presente relatório.

Conclusão

Devido a um trabalho de investigação maior nos últimos anos, a Gestão de Recursos Humanos é uma temática cada vez mais valorizada no meio empresarial. Apesar de inicialmente o investimento nesta área ser feito em virtude do desempenho individual e organizacional, tem havido uma mudança gradual de paradigma, focando-se mais no bem-estar dos trabalhadores e passando o desempenho para um patamar secundário.

Este novo paradigma deve-se, em grande parte, a uma maior preocupação com a qualidade de vida no trabalho (*QWL*). O estudo desenvolvido por Walton (1974), reforçado pelo de Grote e Guest (2017), ajuda na identificação dos fatores que influenciam a *QWL*. Apesar disso, ainda há um longo percurso a percorrer.

Assim, devem ser melhor consideradas as condições oferecidas nas empresas, por forma a que os seus trabalhadores possam ter uma maior qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, maior bem-estar. Um ponto fulcral passa por lutar contra os contratos de prestação de serviços, apostando nos contratos de trabalho, dando importância à luta pelos direitos associados aos trabalhadores e providenciando-lhes estabilidade laboral que lhes permita focarem-se e aumentarem o seu desempenho. Esta falta de estabilidade verifica-se grandemente nos trabalhos por objetivos, nos quais não existe uma compensação adequada aos esforços empenhados.

Apesar de, no artigo esmiuçado na Capítulo 2 da Parte I, ser referida a perda de influência dos sindicatos nas negociações dos contratos de trabalho, nota-se uma tendência contrária em Portugal – quiçá por questões políticas e pelo Governo atual dar uma especial atenção aos sindicatos. A título de exemplo, temos os casos da Soflusa e da guerra dos transportes de matérias perigosas, nos quais os sindicatos envolvidos mostraram uma clara força para negociar melhores condições de trabalho para os seus associados, chegando ao ponto de afetarem de forma desmedida e irresponsável os serviços prestados aos clientes.

O trabalho desenvolvido ao longo de quatro meses, devido ao contacto com empresas de diversas áreas, permitiu-me ter um maior conhecimento da visão dos *CEO's* em relação a esta temática. Já encontramos uma parte que valoriza as suas pessoas e

investe nelas, de forma a aumentar o seu bem-estar. No entanto, grande parte ainda tem uma abordagem muito virada para os resultados financeiros, pelo que não há investimento nos seus trabalhadores ou, havendo, tem apenas o objetivo de aumentar o desempenho, desvalorizando o bem-estar dos mesmos, o que revela uma clara falta de visão estratégica por parte dos empresários.

Esta diferença de abordagens verificou-se claramente nos exemplos das duas empresas com as quais estive em contacto nas formações, as quais encaravam o bem-estar dos seus trabalhadores de forma oposta. Enquanto a empresa têxtil fazia uso da GRH apenas por uma questão de aumentar o desempenho dos trabalhadores e de atingir os seus objetivos, a empresa de sinalética preocupava-se verdadeiramente com o bem-estar das suas pessoas, apostando no crescimento destas e tentando potenciar as suas capacidades valorizando-as.

O estágio permitiu-me aumentar os meus conhecimentos na área dos Recursos Humanos, nomeadamente nos serviços de consultoria prestados a empresas, e compreender qual o atual estado da situação em Portugal. A conclusão não poderia deixar de ser negativa, uma vez que é notória a desvalorização da área em análise com as consequências nefastas supra apontadas. Se, por um lado, a crise de 2008 ainda tem reflexos no mercado de trabalho designadamente nos métodos de gestão utilizados pelas empresas, por outro a mentalidade afigura-se como aspeto substancialmente mais difícil de ultrapassar. A aversão à mudança por parte dos altos quadros das empresas portuguesas é, também, um obstáculo à valorização e tomada de consciência relativamente ao bem-estar das pessoas. Tive a oportunidade presenciar o modo como *CEO's* de empresas sediadas em diversos países encaravam a questão em análise e foi possível traçar um padrão entre o caso português e o caso italiano relativamente à preterição e desconsideração do bem-estar dos trabalhadores em detrimento dos objetivos da empresa, em especial, objetivos económicos.

Também apliquei as capacidades comerciais provenientes de experiências anteriores no desenvolvimento de negócio e adquiri novas competências através das sucessivas formações a que fui sujeito tendo tido, em suma, uma experiência de estágio bastante enriquecedora e globalmente positiva.

Referências bibliográficas

BARNEY, J. B. (2001) 'Firm resources and sustained competitive advantage.' *Journal of Management*, 17 (1), 99-120

BREWER, J. (2013) *The Public Value of the Social Sciences*. London: Bloomsbury

GOMES, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (1ª Ed.)*. Sílabo: Lisboa

GROTE, G. and Guest, D. (2017). 'The case for reinvigorating quality of working life research'. *Human Relations*, 70: 2, 149–167

GUEST, D.E. (2017) 'Human resourcemanagement and employeewell-being: towards a newanalytic framework'. *Human Resource Management Journal* 27: 1, 22–38

LEITÃO, Luís Manuel Teles de Meneses (2010), *Direito do trabalho*. 2ª ed.. Coimbra : Edições Almedina

LISBOA, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (2007) *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Vida Económica

PORTUGAL. *Código do Trabalho (edição actualizada em 2014)*

RAMALHO, Maria do Rosário Palma (2010), *Direito do trabalho*, 3ª ed., revista e actualizada ao Código do Trabalho de 2009, Coimbra : Almedina

WALTON, Richard, E. (1974), Improving the quality of work life, Harvard Business Review

World Health Organization (WHO) (1946). Preamble to the Constitution of the World Health Organization, New York: WHO

Cinegrafia

<http://www.oecdbetterlifeindex.org/pt/paises/portugal-pt/>

<https://www.oecdregionalwellbeing.org>

<http://www.oecd.org/regional/how-is-life-in-your-region.htm>

<https://www.reuters.com/article/us-uber-california/in-california-uber-driver-is-employee-not-contractor-agency-idUSKBN0OX1TE20150618?fbclid=IwAR3joSRFwvWw-m54yiM3TMcyCXoJJYdZusCGsqXGmnqcVuF1Cyrfzh04Cjw>

https://www.nytimes.com/2015/06/18/business/uber-contests-california-labor-ruling-that-says-drivers-should-be-employees.html?_r=0&fbclid=IwAR2Tjy8mn-M5blk1WfmKPsFGW9_OJRh-RB_G6xA_T1EviX-sVm4fsi24Sv0

<https://observador.pt/2019/05/27/oms-inclui-burnout-na-lista-de-doencas/>

<https://osminternational.com/>

<http://osmportugal.pt/>

<https://aom.org/>

<https://aom.org/uploadedFiles/Meetings/annualmeeting/2018/2018%20Theme%20-%20Improving%20Lives%207%2021.pdf>

Anexos

1. Exemplo de Resultado de teste *I-Profile*.

