

1 2 9 0



UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

Inês Seça Ferrão

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS:  
IMPACTO NO BEM-ESTAR, QUALIDADE  
DE VIDA E DESEMPENHO

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

junho de 2023

Inês Seiça Ferrão

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: IMPACTO NO BEM-ESTAR, QUALIDADE  
DE VIDA E DESEMPENHO

PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES: IMPACT ON WELL-BEING, QUALITY OF  
LIFE AND PERFORMANCE

*Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de  
Coimbra no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Gestão orientado pela Professora  
Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira*

junho de 2022



## Agradecimentos

Todo o meu percurso académico no Mestrado de Gestão tem sido pautado pelo apoio de algumas pessoas às quais não posso deixar de agradecer. Por outro lado, a realização do presente relatório também não seria possível sem a contribuição das mesmas.

À minha orientadora da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, a Professora Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira, por ter aceitado o convite para me orientar nesta etapa. Quero agradecer todo o tempo que me acompanhou e todo o conhecimento que partilhou comigo.

À minha orientadora na empresa de acolhimento, não posso deixar de expressar o meu agradecimento pela oportunidade que me deu para adquirir conhecimentos práticos na área da Gestão de Recursos Humanos. Ficarei eternamente grata por todos os ensinamentos, pela disponibilidade, o apoio, a confiança e a simpatia que me comprovou ao longo dos meus dias na empresa.

A todos os colaboradores do grupo e da empresa de acolhimento pela forma como me receberam, e pela empatia e respeito que me concederam. Todos, de forma direta ou indireta, contribuíram para que me fosse proporcionado um ótimo ambiente de trabalho e aprendizagem.

Aos meus pais, por terem sempre acreditado em mim e nas minhas capacidades, e pelo apoio, compreensão e paciência. Graças à oportunidade que me deram para seguir o meu percurso no ensino superior, foi-me possível investir na minha educação e no meu conhecimento. Reconheço todo o esforço que fizeram para que tivesse sempre as melhores condições de aprendizagem e estarei eternamente grata.

Aos meus amigos, por serem um apoio constante ao longo da minha vida. Quero agradecer por terem estado sempre disponíveis para me ouvir, por nunca me deixarem desistir dos meus objetivos e por me manterem motivada através dos seus conselhos.

Estarei eternamente grata a todos por me ajudarem a chegar onde cheguei.

## Resumo

O presente relatório foi elaborado no seguimento do estágio curricular em Gestão de Recursos Humanos, no âmbito do Mestrado em Gestão. Tem como objetivo apresentar o trabalho realizado ao longo dos quatro meses de estágio relacionando o mesmo com o estudo da relação entre a gestão de pessoas e o bem-estar e desempenho dos colaboradores da empresa de acolhimento.

A forma como as organizações cuidam do bem-estar dos seus trabalhadores e asseguram que estes tenham uma boa qualidade de vida no trabalho tem sido alvo de atenção por parte da literatura no campo dos recursos humanos. Sendo este um tema com crescente importância no seio de todas as instituições, é necessário criar uma relação de equilíbrio entre as necessidades individuais dos trabalhadores e as necessidades organizacionais de forma a assegurar o bem-estar dos colaboradores sem comprometer os interesses e recursos da organização.

Assumindo-se que as empresas não se sentem na obrigação de promover o bem-estar apenas com base em questões éticas é importante provar que existe uma relação positiva entre a melhoria da qualidade de vida no trabalho e o desempenho geral das empresas. Neste sentido, foi desenvolvido um estudo de caso sobre esta relação na empresa de acolhimento que vem comprovar o argumento defendido ao longo do relatório, que as atribuições feitas pelos trabalhadores acerca das práticas de gestão de pessoas têm influência tanto no seu bem-estar como no seu desempenho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; bem-estar; qualidade de vida no trabalho; desempenho

## Abstract

This report was prepared following the curricular internship in Human Resources Management, within the scope of the Masters in Management. It aims to present the work carried out over the four months of the internship, relating it to the case study of the relationship between Human Resource Management and well-being and performance in the host company.

The way organizations take care of the well-being of their employees and ensure that they have a good quality of life at work has been the subject of attention by the literature in the field of Human Resources. Since this is a topic of increasing importance within all institutions, it is necessary to create a balance between the individual needs of workers and organizational needs in order to ensure the well-being of employees without compromising the interests and resources of the organization.

Assuming that companies do not feel obliged to promote well-being based solely on ethical issues, it is important to prove that there is a positive relationship between improving the quality of working life and the overall performance of companies. In this sense, a case study was developed on this relationship in the host company which proves the argument made throughout the report, that the attributions made by workers about the practices of people management have an influence on both their well-being and their performance.

Keywords: People Management; well-being; quality of work life; performance

## Índice

|  |    |
|--|----|
| 1. Introdução.....   | 1  |
| 1.1. Contextualização do tema .....  | 1  |
| 1.2. Objetivos do Relatório .....  | 1  |
| 1.3. Estrutura do Relatório .....  | 1  |
| 2. Práticas de Gestão, Bem-Estar, Qualidade de Vida e Desempenho.....        | 3  |
| 2.1. Bem-Estar .....   | 3  |
| 2.2. Qualidade de Vida no Trabalho .....                                     | 7  |
| 2.3. Desempenho.....   | 9  |
| 2.4. Relação entre Gestão de Pessoas, desempenho e bem-estar.....            | 11 |
| 2.4.1. Teoria da Troca Social.....   | 11 |
| 2.4.2. Teoria da Atribuição .....  | 13 |
| 2.4.3. Modelos HRM-WB-IOP .....  | 20 |
| 3. Uma experiência Vivida numa Organização de Distribuição Farmacêutica..... | 25 |
| 3.1. Apresentação da organização.....  | 25 |
| 3.2. Atividades Desenvolvidas no Estágio.....                                | 28 |
| 3.3. Estudo de caso .....  | 30 |
| 3.3.1. Metodologia e instrumentos de medida.....                             | 31 |
| 3.3.2. Amostra .....   | 32 |
| 3.3.3. Resultados.....   | 33 |
| 3.3.4. Análise de Resultados.....  | 38 |
| 4. Conclusão .....   | 41 |
| Bibliografia.....  | A  |

## Índice de Ilustrações

|  |    |
|--|----|
| Ilustração 1 - Gestão de Recursos Humanos, bem-estar e a relação empregatícia, e performance (p. 30) por, Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal, 27(1), 22-38. doi: <a href="https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139">https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139</a> .....   | 6  |
| Ilustração 2 - Uma estrutura integrada para a qualidade da pesquisa futura no âmbito da qualidade de vida no trabalho (p. 157) por, Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. human relations, 70(2), 149-167. doi: <a href="https://doi.org/10.1177/0018726716654746">https://doi.org/10.1177/0018726716654746</a> ..... | 8  |
| Ilustração 3 - Teoria da Atribuição da Motivação (p. 2) por, Graham, S. (2020). An attributional theory of motivation. Contemporary Educational Psychology, 61(4). doi: <a href="https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101861">https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101861</a> .....  | 14 |
| Ilustração 4 - Modelos HRM-WB-IOP ( p.541) por, Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. Human Resource Management Journal, 29, 539-563. doi: <a href="https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254">https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254</a> .....                             | 20 |
| Ilustração 5 - Organograma (elaboração própria).....   | 27 |



## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Os padrões de informação para as três atribuições ( p.3) por, Sanders, K., & Yang, H. (2015). The HRM Process Approach: The Influence of Employees' Attribution to Explain the HRM-Performance Relationship. Human Resource Management, 55, 201-2017. doi: <a href="https://doi.org/10.1002/hrm.21661">https://doi.org/10.1002/hrm.21661</a> ..... | 16 |
| Tabela 2 - Procedimentos de integração (elaboração própria) .....   | 30 |

## Índice de Siglas e Abreviaturas

B2B – Business to Business

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HC-HRM – High Commitment Human Resource Management

HHH – High High High

HLL – High Low Low

HPWS – High Performance Work Systems

HRM – Human Resource Management

IOP – Individual and/or organisational performance

I&D – Investigação e Desenvolvimento

LHL – Low High Low

OMS – Organização Mundial de Saúde

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SET – Social Exchange Theory

SGQ – Sistemas de Garantia da Qualidade

SKU – Stock Keeping Unit

WB – Well-Being



## 1. Introdução

### 1.1. Contextualização do tema

A sobrevivência neste mundo competitivo impulsiona as empresas a apostar em todas as facetas vitais que contribuem para o sucesso do negócio. Seja a qualidade de produtos/serviços, a qualidade de recursos humanos, a qualidade de matéria-prima, a eficiência de entrega ou a eficiência de marketing. Entre todos esses fatores, um dos fatores mais importantes são as pessoas. Elas são em qualquer empresa um dos fatores fundamentais, pelo que é necessário assegurar que os trabalhadores estão satisfeitos com o seu trabalho, motivados e satisfeitos. (Bhende et al., 2020)

Os investigadores sobre as práticas de gestão de pessoas têm procurado entender melhor como estas estão associadas ao desempenho quer ao nível individual, grupal, departamental e organizacional. Tem-se assistido a incríveis avanços e pesquisas impressionantes sobre o assunto nas últimas três décadas. Estas pesquisas geralmente apoiam a noção de que, quando projetadas adequadamente, as práticas de gestão de pessoas podem ajudar as organizações a melhorar o desempenho (Nishii et al., 2008).

Por outro lado, estudos que exploram o impacto simultâneo da gestão de pessoas no desempenho e no bem-estar dos trabalhadores revelam que uma maior adesão de práticas de gestão está normalmente associada a um desempenho superior e a uma maior satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (Guest, 2017).

### 1.2. Objetivos do Relatório

Ao longo do presente relatório, pretende-se abordar as noções acima apresentadas à luz da realidade da empresa de acolhimento, ressaltando a importância da percepção de qualidade de vida no trabalho por parte dos trabalhadores e a influência que esta tem no seu desempenho e na realização das suas tarefas diárias na empresa. Dar-se-á também particular destaque à forma como as práticas de pessoas estão relacionadas com a promoção do sentimento de satisfação do colaborador e conseguinte influência no desempenho operacional.

### 1.3. Estrutura do Relatório

O presente relatório encontra-se estruturado em 4 capítulos.

No presente capítulo, apresentar-se-á uma breve contextualização do tema do trabalho, bem como os objetivos que o relatório pretende alcançar.

No segundo capítulo dar-se-á início à secção de revisão de literatura com o tema do Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a forma como estes conceitos têm vindo a ganhar importância no seio das organizações ao longo das últimas décadas. Serão definidos ambos os conceitos e explicadas as várias dimensões dos mesmos. Ainda neste capítulo, irá ser abordado o tema do desempenho e da avaliação de desempenho, assistindo-se a uma conceptualização dos termos e das suas vertentes. Na última parte da revisão bibliográfica, será explorada as relações entre as práticas de gestão de pessoas, o bem-estar e o desempenho dentro das organizações por meio de algumas teorias.

Seguidamente, no capítulo três, irá proceder-se à apresentação da entidade acolhedora, neste caso, uma empresa do setor farmacêutico que opera em Portugal bem como do grupo farmacêutico à qual ela pertence. Acerca do grupo será apenas uma breve apresentação contextual para enquadrar o ambiente em que a organização opera. No que respeita à empresa, apresentar-se-ão informações relevantes acerca desta, tais como: a sua caracterização, estrutura orgânica, missão, visão, valores, e as máximas pelas quais se rege no seu funcionamento quotidiano. Ainda neste capítulo, serão abordadas as atividades realizadas durante o período do estágio curricular, bem como os conhecimentos adquiridos. A última parte deste capítulo, dedicar-se-á ao estudo de caso elaborado para analisar a relação do bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho com o desempenho na empresa de acolhimento. Será exposta a metodologia, a amostra, a apresentação dos resultados obtidos e, por fim, proceder-se-á à análise dos mesmos.

No capítulo conclusivo, refletir-se-á acerca dos resultados do estudo de caso e da relação destes com a literatura revista nos capítulos anteriores. Será avaliada também a importância das conclusões tiradas do estudo em geral, e para a empresa acolhedora em particular. Por fim, serão apresentadas limitações do estudo e oportunidades para futuros trabalhos acerca do tema escolhido.

## 2. Práticas de Gestão, Bem-Estar, Qualidade de Vida e Desempenho

### 2.1. Bem-Estar

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define a saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, não apenas a ausência de doença ou incapacidade”<sup>1</sup>. Semelhante à saúde, como um recurso para a vida diária, o bem-estar é influenciado por fatores sociais, biológicos e ambientais. Portanto, “o bem-estar é um estado positivo experimentado por indivíduos e sociedades”<sup>2</sup> (World Health Organization, 2021). Inclui a qualidade de vida, bem como a capacidade das pessoas e das sociedades de contribuírem para o mundo de forma significativa e com propósito.

Notavelmente, a saúde e o bem-estar abrangem ambos os estados de espírito psicossociais e problemas psiquiátricos persistentes, além de condições físicas e situações (como doenças e a sua ausência). A OMS afirma que estas condições e circunstâncias incluem ambos os elementos positivos e negativos, como “significado” e “aptidão”, ou “stress” e “doença” (Sonntag et al., 2022).

Ao direcionar o foco para o bem-estar, podemos ajudar a garantir a sustentabilidade, a prosperidade geral e a distribuição justa de recursos. O grau em que uma sociedade é resiliente, desenvolve capacidade de ação e está pronta para superar obstáculos é um sinal de quão bem ela está (World Health Organization, 2021). O bem-estar pode ser medido como independente do contexto (ou seja, em relação à vida em geral) ou como de domínio específico (por exemplo, no trabalho, na escola ou em relacionamentos pessoais) (Taris & Schaufeli, 2015).

No domínio do bem-estar livre de contexto, podemos fazer uma distinção entre bem-estar hedônico e eudemônico. A componente de felicidade do termo é denominada de bem-estar hedônico, também conhecido como “bem-estar subjetivo”. É definido pela sensação de prazer e é representado através de altos níveis de afeto positivo, baixos níveis de afeto negativo, altos níveis de satisfação com a vida e satisfação com uma variedade de facetas da vida, incluindo satisfação profissional e familiar. (Diener et al., 2018). Por outro lado, o bem-

---

<sup>1</sup>“State of complete physical, mental and social well-being, not merely absence of disease or infirmity.”

<sup>2</sup>“Well-being is a positive state experienced by individuals and societies.”

estar eudemônico é uma noção abrangente que gira em torno da experiência de significado incluindo também a autodeterminação, a autoexpressão e a busca de objetivos e atividades que estejam de acordo com as crenças de alguém (Sonntag et al., 2022).

Dada a natureza deste estudo, o foco irá ser colocado num conceito de domínio específico, o bem-estar relacionado ao trabalho, que David Guest (2017) definiu como “a qualidade geral da experiência e funcionamento de um funcionário no trabalho”<sup>3</sup>. As três principais facetas do bem-estar relacionado ao trabalho dizem respeito ao funcionamento psicológico, físico e social.

Nielsen et al. (2017) introduziram um conceito que considero muito importante incluir dentro do bem-estar relacionado com o trabalho, o conceito de bem-estar do funcionário. Este é definido como o bem-estar geral, mental e corporal das pessoas, bem como a satisfação que elas sentem no trabalho e fora dele. Reflete-se em três dimensões psicológicas que medem conforto-ansiedade, entusiasmo-depressão e satisfação-insatisfação. Além disso, indicadores fisiológicos (tanto positivos quanto negativos) como emoções de vitalidade e exaustão são examinados por meio de avaliações subjetivas da própria saúde. Desta forma, as interações com colegas de trabalho, equipas e superiores, bem como o prazer ou infelicidade obtidos com o próprio trabalho, têm impacto no bem-estar do funcionário.

O elevado bem-estar do funcionário e uma relação positiva com o emprego terão, por sua vez, efeitos diretos e indiretos no seu desempenho. As organizações conseguirão isso precisamente ao influenciar as atitudes, a motivação e a conduta dos trabalhadores (Guest, 2017). O compromisso organizacional e o comprometimento no local de trabalho são exemplos de atitudes positivas. Níveis mais altos de energia e disposição para cooperar são sinais de motivação, assim como comportamentos de boa cidadania. Menos absentismo, menor rotatividade de mão de obra e maior presença cognitiva no trabalho são exemplos de resultados comportamentais que podem promover a inovação e garantir a boa qualidade do serviço.

David Guest (2017) propôs, neste sentido, um conjunto de práticas de gestão de pessoas que promovem o bem-estar dos colaboradores e fomentarão uma relação positiva do mesmo com o seu emprego (Ilustração 1).

O primeiro conjunto de procedimentos refere-se ao investimento nos trabalhadores. O investimento no aprimoramento do potencial humano serve de base para isso. Aumentar a

---

<sup>3</sup> “The overall quality of an employee’s experience and functioning at work.” (Guest, 2017)

competência por meio do treinamento e do desenvolvimento, e transmitir a sensação de um futuro atraente para as suas carreiras ajuda as pessoas a sentirem-se seguras e apoia o crescimento da autoeficácia.

O segundo conjunto de práticas lida com a oferta de trabalho atraente para os colaboradores. Oportunidades para controlo das suas tarefas, uso de capacidades e variedade no trabalho são cruciais. De acordo com o modelo demandas-recursos do trabalho, a autonomia é priorizada como um recurso crucial. A expansão do modelo de QVT destaca a necessidade de reconhecer e capitalizar a iniciativa individual. O design do trabalho é, portanto, a prática fundamental de RH e pode ocorrer tanto ao nível individual quanto em grupos de trabalho semiautónomos, o que tem o benefício extra de promover relacionamentos interpessoais positivos.

O terceiro grupo de procedimentos de RH preocupa-se com a promoção de um ambiente social e físico favorável. Isso abrange a promoção da igualdade de oportunidades e da diversidade; colocar a saúde e a segurança dos trabalhadores em primeiro lugar; facilitar a interação social no trabalho; prevenir o bullying e o assédio; garantir recompensas justas, frequentemente associadas a um salário base elevado em vez de esquemas de incentivos; e garantir a segurança do emprego, incluindo medidas para manter a empregabilidade.

O papel da voz, que é enfatizado na literatura sobre o bem-estar, é abordado no quarto conjunto de práticas de RH. As práticas relevantes de RH neste domínio incluem comunicação bidirecional substancial; e oportunidades de expressão individual da voz, incluindo através de questionários de opinião e formas pertinentes de representação coletiva.

O conjunto final de procedimentos enfatiza o valor do apoio organizacional para garantir o bem-estar dos trabalhadores. Isso inclui um estilo de gestão que incentive a participação dos mesmos. Deve incorporar também a gestão de desempenho colaborativa e de desenvolvimento em oposição à gestão crítica e por vezes severa. Por último, oferece assistência para a criação de horários de trabalho flexíveis e que favoreçam um bom balanço entre trabalho e vida pessoal.

É vital levar em consideração os interesses tanto dos trabalhadores quanto dos empregadores, porque é improvável que as organizações promovam o bem-estar com base apenas na ética.



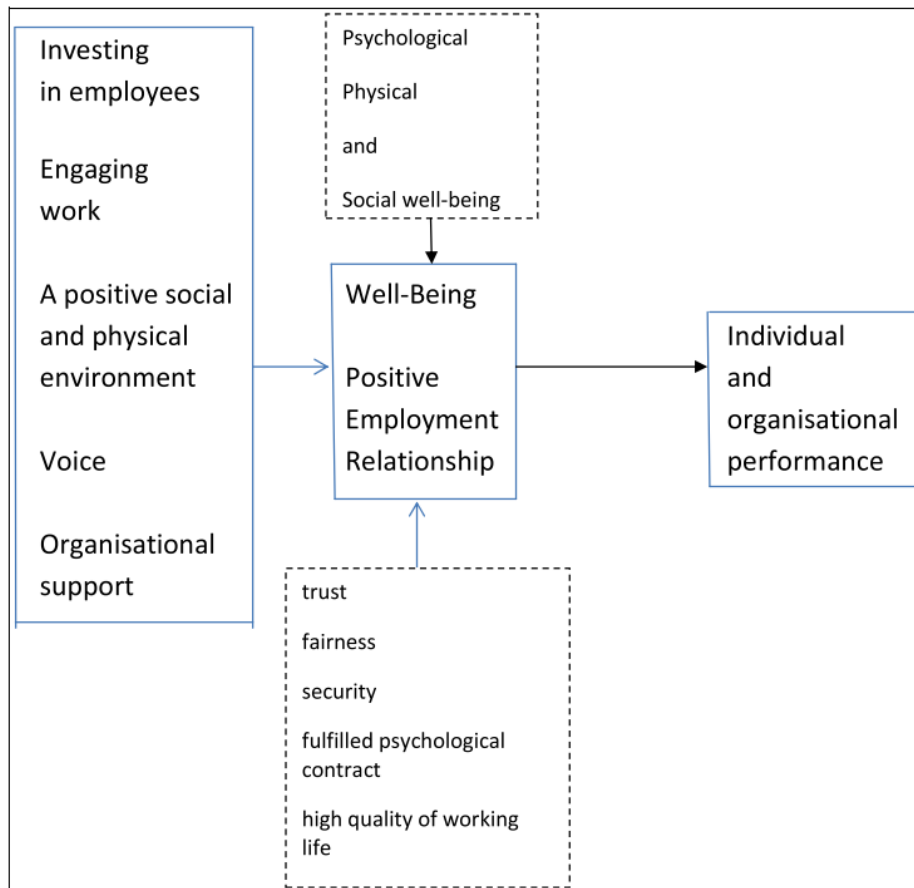


Ilustração 1 - Gestão de Recursos Humanos, bem-estar e a relação empregatícia, e performance (p. 30) por, Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. doi:<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

David Guest (2017), neste sentido, propôs o modelo apresentado na Ilustração 1 que contém duas proposições centrais. A primeira é que a presença dos cinco conjuntos de práticas de RH apresentados anteriormente estará associada a um maior bem-estar relacionado com trabalho e a uma relação de trabalho positiva. O elevado bem-estar irá refletir-se posteriormente na saúde física e psicológica e em relações sociais positivas no trabalho. Uma relação de trabalho positiva refletir-se-á em altos níveis de confiança, sentido de justiça, sensação de segurança, contrato psicológico cumprido e alta QVT.

A segunda proposição defende que um alto bem-estar e um forte vínculo empregatício estarão associados a resultados organizacionais positivos. Isso baseia-se, em parte, na evidência de que o alto bem-estar se reflete em melhor saúde e energia; e, por outro lado, na teoria da troca social e em proposições sobre ganhos mútuos que estão no cerne da relação de trabalho.

## 2.2. Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) foca-se nas circunstâncias e procedimentos nas empresas que apoiam o bem-estar dos trabalhadores (Guest, 2022). Este conceito engloba os aspetos físicos, mentais, sociais e económicos do trabalho (Bhende et al., 2020).

Walton (1973, 1974 *apud* Grote & Guest, 2017) apresentou uma lista de requisitos de qualidade de vida no trabalho que, em 2017, foi ampliada por Grote e Guest ao incluir mais dois critérios. Após essa adaptação, foi produzida uma lista de dez componentes que dão suporte a uma QVT sólida. O primeiro é um pagamento adequado e uma remuneração justa, ou seja, receber um salário compatível com o trabalho que executa e que atenda aos mínimos socialmente aceitáveis. O segundo critério diz respeito à manutenção de um local de trabalho seguro e saudável. Seguidamente, os autores sugerem que os talentos humanos devem ser desenvolvidos por meio de empregos que estimulem o desenvolvimento de capacidades, a liberdade de decisão e a identificação com as tarefas.

O quarto critério diz respeito à segurança e ao crescimento, ou seja, à disponibilidade de ocupações que favoreçam a empregabilidade e proporcionem oportunidades de aperfeiçoamento pessoal. O critério seguinte, a integração social, que inclui também a segurança psicológica, refere-se a um clima organizacional que valoriza a variedade. Por outro lado, o respeito e a proteção dos direitos dos trabalhadores, bem como os procedimentos de representação dos mesmos, são considerados no sexto critério do constitucionalismo. O sétimo critério corresponde à consideração do espaço total da vida dos colaboradores que, por outras palavras, pretende oferecer cuidado suficiente no equilíbrio das exigências dos vários domínios da vida. O último critério apresentado por Walton (1973, 1974 *apud* Grote & Guest, 2017) relaciona-se com a relevância social traduzida na aderência a práticas socialmente responsáveis na organização.

Os dois critérios finais foram aqueles adicionados por Grote e Guest (2017) de forma a levar em consideração a proatividade individual, e que enfatizam a necessidade e as vantagens do exercício da iniciativa pessoal. Isso implica que as organizações devam dar aos trabalhadores controlo suficiente sobre tarefas essenciais ao seu bem-estar, sem abdicar de toda a responsabilidade pelas suas condições de trabalho. O décimo e último critério considera arranjos de trabalho flexíveis que dão aos trabalhadores alguma flexibilidade sobre quando e onde podem trabalhar.

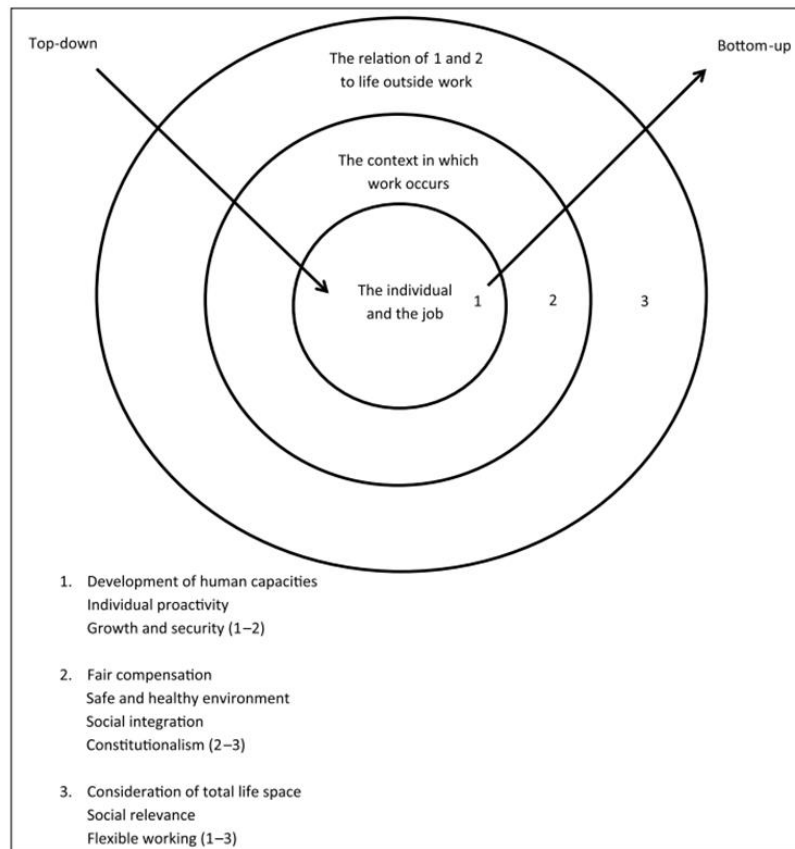


Ilustração 2 - Uma estrutura integrada para a qualidade da pesquisa futura no âmbito da qualidade de vida no trabalho (p. 157) por, Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *human relations*, 70(2), 149-167. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>

Os autores desenvolveram uma estrutura integrativa que coloca em prática estes critérios (Figura 2). No seu cerne (nível 1) está o indivíduo trabalhador e o seu trabalho, refletido na proatividade individual e no desenvolvimento das capacidades humanas, implicando uma aposta no conteúdo do trabalho, na latitude de decisão e no desenvolvimento dos colaboradores.

Na primeira faixa em torno deste núcleo (nível 2), refletindo o contexto organizacional do trabalho, localizamos os critérios organizacionais relacionados com a política de gestão de pessoas, incluindo remuneração adequada e justa, ambiente de trabalho seguro e saudável e a integração social.

A faixa externa (nível 3) abrange questões relacionadas com o mundo fora do trabalho, incluindo a consideração do espaço total da vida, a relevância social e o trabalho flexível, embora o último potencialmente seja transversal a todos os três níveis.

Crescimento e segurança situa-se no limite do nível 1 e 2 e o Constitucionalismo, isto é, a proteção e promoção dos direitos dos trabalhadores e dos mecanismos de representação, situa-se entre os níveis 2 e 3.

Fora da esfera da QVT localizamos os arranjos institucionais e legislativos nacionais e internacionais e os sistemas económicos e financeiros mais amplos que facilitam, prescrevem e também inibem as atividades de QVT.

Concluimos assim que, segundo Grote e Guest (2017):

A conceituação de QVT é uma estrutura adequada para promover uma pesquisa normativamente ancorada, rigorosa e relevante que assuma a perspetiva integral e multinível necessária para responder a questões cruciais sobre o equilíbrio entre bem-estar e resultados organizacionais, ação individual e coletiva, e iniciativas de QVT descendentes e ascendentes.<sup>4</sup>

No entanto, devemos ter em consideração que a Qualidade de Vida no Trabalho é também um conceito subjetivo relacionado com expectativas e experiências contextualizadas, e que deve ser sempre estudado dentro de uma conjuntura específica, uma vez que a generalização de resultados de um certo contexto pode ser contraproducente quando aplicada a outros.

### 2.3. Desempenho

Segundo Nielsen et al. (2017), o termo "desempenho objetivo" refere-se aos resultados do local de trabalho que não são auto relatados e não são afetados pelas opiniões dos avaliadores. Este tipo de desempenho traduz-se em métricas como relatórios sobre produtividade, lucros financeiros e desempenho de vendas.

Os mesmos autores definem também “desempenho subjetivo” como o desempenho auto relatado baseado nas avaliações dos próprios avaliadores sobre o seu próprio desempenho ou nas opiniões sobre o desempenho da organização. Os trabalhadores podem avaliar o seu próprio desempenho subjetivo (desempenho autoavaliado), bem como o dos seus superiores ou colegas de trabalho (desempenho avaliado por outros). Estados emocionais positivos ou negativos, suporte organizacional percebido e interações

---

<sup>4</sup> “Conceptualization of QWL is a suitable framework to promote normatively anchored, rigorous and relevant research that takes on the integral and multi-level perspective required to answer crucial questions concerning the balance between well-being and organizational outcomes, individual and collective action, and top-down and bottom-up QWL initiatives.” (Grote & Guest, 2017)

interpessoais com colegas de trabalho e superiores são apenas alguns exemplos das variáveis que podem afetar o desempenho subjetivo de um indivíduo. (Nielsen et al., 2017)

O “desempenho no trabalho” inclui comportamentos que apoiam indiretamente as operações tecnológicas básicas da organização e padrões de comportamento explicitamente envolvidos na criação de produtos ou serviços (Sophian et al., 2021).

Taris & Schaufeli (2015) consideram que o desempenho individual no trabalho é um conceito multidimensional que abrange tanto o desempenho do processo quanto o desempenho do resultado. O desempenho do processo, ou simplesmente o que os trabalhadores fazem no trabalho, refere-se nas ações ou comportamentos que estes usam de forma a atingir os objetivos do seu trabalho. O termo desempenho de resultado refere-se aos bens ou serviços produzidos e se estes estão alinhados com os objetivos estratégicos abrangentes da organização. De acordo com esta distinção, altos níveis de desempenho do processo podem ou não estar correlacionados com altos níveis de desempenho do resultado.

Os mesmos autores consideram ainda que o desempenho do processo (comportamento no trabalho) precede o desempenho do resultado e subdivide-se ainda em três dimensões principais (Taris & Schaufeli, 2015):

- desempenho na função (também chamado de desempenho na tarefa ou proficiência específica do trabalho),
- desempenho extra-função (também chamado de desempenho contextual, proficiência não específica do trabalho ou comportamento de cidadania organizacional),
- comportamento contraproducente no trabalho (ou seja, comportamentos destrutivos e/ou perigosos).

O desempenho na função corresponde à competência com a qual os trabalhadores realizam suas principais responsabilidades de trabalho, ou, até que ponto estes conseguem alcançar os objetivos principais dos seus cargos. Esta dimensão do desempenho discute frequentemente tópicos como a produtividade do trabalhador e a qualidade dos produtos ou serviços que eles providenciam. Uma vez que o desempenho na função é normalmente descrito em termos de cumprimento das metas (ou seja, resultados pretendidos), esse tipo de desempenho quase sempre se sobrepõe ao desempenho relacionado com os resultados. Esta não é uma situação ideal, porque o desempenho da função deve apenas discutir as ações e o

comportamento do funcionário durante o desempenho de suas funções, não os resultados dessas ações.

Por outro lado, o desempenho extra-função é caracterizado por comportamentos ou ações que apoiam a realização dos objetivos da organização, mas que ao mesmo tempo não se enquadram na descrição oficial do cargo de um trabalhador. Exemplos de comportamentos que normalmente não são incluídos nas descrições formais de cargos, mas que são vantajosos para a organização, incluem: ajudar os colegas na realização do seu trabalho, agir com integridade e respeitar os outros.

Por fim, como identificado acima, podem existir ainda comportamentos contraproducentes no local de trabalho, que se referem a ações intencionais que prejudicam a organização e a impedem de atingir os seus objetivos. Estes incluem ações como chegar atrasado ao trabalho; roubar; trabalhar doente; envolver-se em comportamentos de risco; quebrar regras e procedimentos intencionalmente; e trabalhar significativamente abaixo do expectável, que se refere a trabalhar lentamente de forma propositada para evitar completar um dia inteiro de trabalho.

## 2.4. Relação entre Gestão de Pessoas, desempenho e bem-estar

### 2.4.1. Teoria da Troca Social

De forma a conseguirmos entender as teorias que irão ser abordadas mais à frente, é necessário fazer uma breve abordagem à Teoria da Troca Social já que esta serve de fundamentação teórica tanto para a Teoria da Atribuição como para os Modelos HRM-WB-IOP.

A Teoria da Troca Social representa uma teoria da psicologia social que vê as relações humanas como comportamentos sociais guiados por resultados, tendo sido fundada com base na ideia de que escolhemos começar e manter relações sociais de forma a maximizar benefícios e a diminuir custos. Homans (1961 *apud* Cook & Rice, 2006) definiu troca social como a troca de atividade, tangível ou intangível, e mais ou menos gratificante ou dispendiosa, entre pelo menos duas pessoas. Segundo Beebe e Masterson (2015), esta teoria defende que as relações entre pessoas podem ser caracterizadas em termos de recompensas/benefícios e recursos/custos, assim como pelos conceitos de lucro, equidade e reciprocidade. De forma a explicar as relações entre indivíduos partimos do princípio, como referido anteriormente, que uma pessoa escolhe estabelecer uma relação com a expectativa

de obter o máximo de recompensas possível e despende do menor número de recursos no processo.

As recompensas são os resultados positivos de certos atos. O lucro é definido como recompensas menos custos; sendo que uma conexão é desejável desde que os benefícios sejam maiores do que as despesas. No seio de um grupo, recompensas e despesas podem assumir muitas formas diferentes. As recompensas que os grupos oferecem incluem camaradagem, realização no trabalho, sucesso, *status* e alcance dos próprios desejos e objetivos. (Beebe & Masterson, 2015)

Um "recurso" é definido como qualquer coisa que pode ser transmitida de uma pessoa para outra (Foa & Foa, 2012). Amor, prestígio, dinheiro, informação, serviços e coisas são exemplos de recursos. Enquanto que uma recompensa é o resultado de relações que têm uma conotação positiva, um recurso representa um atributo que dá a uma pessoa a capacidade de possibilitar a recompensa, estimulando as pessoas a embarcarem em relações de troca (Davlembayeva & Alamanos, 2023). Associado a este conceito, na perspectiva de Cook e Rice (2006) o custo foi visto principalmente em termos de atividades alternativas ou oportunidades perdidas pelos atores envolvidos.

Para explicar as interações entre um empregado e um empregador, a Teoria da Troca Social utiliza três princípios: racionalidade, reciprocidade e especificidade (Ahmed et al., 2018). O primeiro princípio da racionalidade explica o porquê de os trabalhadores se associarem a uma empresa que lhes pode oferecer benefícios aceitáveis e satisfazer as suas necessidades e desejos. De acordo com o segundo princípio da reciprocidade, as relações entre empregadores e trabalhadores são sempre recíprocas. E, por último, o terceiro princípio da especificidade afirma que só as relações comerciais recíprocas podem durar entre os trabalhadores e uma empresa.

De acordo com o descrito por Boccoli et al. (2022), segundo a Teoria da Troca Social, o princípio da reciprocidade está entre as características mais significativas que podem caracterizar as relações humanas em geral, e as relações entre empregadores e empregados em particular. De acordo com este ponto de vista teórico, quando uma pessoa serve bem a outra, essa pessoa pode antecipar receber tratamento favorável em troca, o que resultará em consequências favoráveis para ambas as partes. De acordo com esta teoria, os trabalhadores que sentem que o seu empregador e supervisor se preocupam com os seus sentimentos e preocupações são mais propensos a demonstrar comprometimento.

Aplicando esta teoria ao domínio corporativo, um ambiente de trabalho produtivo é criado quando gerentes e supervisores promovem boas conexões de trabalho com os seus trabalhadores, a fim de promover o entendimento mútuo (Nazir et al., 2018). De acordo com o princípio da reciprocidade, os empregados sentem-se mais inclinados a retribuir ao seu empregador, incorporando esforço extra no desempenho das suas tarefas e comprometimento afetivo, quando acreditam ser apoiados e encorajados, o que constitui uma regra básica para condições ideais de trabalho. O comprometimento dos trabalhadores acaba por influenciar de forma positiva o seu desempenho, o que em última instância acabará por trazer resultados satisfatórios para a empresa. De acordo com Cropanzano e Mitchell (2005), tal circunstância ideal só pode existir quando as pessoas no trabalho respeitam as leis e regulamentos da troca social.

#### 2.4.2. Teoria da Atribuição

Em contraste com a abordagem baseada no conteúdo, que se concentra nos pontos positivos e negativos inerentes associados ao conteúdo das práticas de RH para explicar o desempenho, a Teoria da Atribuição é uma abordagem baseada nos processos que enfatiza a importância dos processos causais através dos quais os trabalhadores dão significado à gestão de pessoas para explicar a conexão entre GRH e o desempenho.

A Teoria da Atribuição, originalmente desenvolvida por Fritz Heider no início do século XX, despertou o interesse académico nestas inferências causais. As suas ideias foram posteriormente expandidas por vários psicólogos sociais, mais notavelmente Harold Kelley e Bernard Weiner, levando a uma série de modelos complementares e ocasionalmente convergentes de atribuições. Apesar de algumas variações, cada uma destas teorias procura explicar como as pessoas formam inferências causais, as conclusões que tiram dessas inferências e os resultados comportamentais e de atitude dessas conclusões (Hewett et al, 2018).

Kelley (1967, 1973 *apud* Sanders & Yang, 2015) criou uma estrutura para entender a forma como a gestão de recursos humanos como um sistema "pode contribuir para o desempenho organizacional motivando os trabalhadores a adotarem atitudes e comportamentos desejados que, no coletivo, ajudem a atingir os objetivos estratégicos da organização"<sup>5</sup> (p. 204), aplicando o princípio da covariação da Teoria da Atribuição ao

---

<sup>5</sup> "can contribute to organizational performance by motivating employees to adopt desired attitudes and behaviors that, in the collective, help to achieve the organization's strategic goals" (Kelley (1967, 1973) *apud* Sanders & Yang (2015))



campo da GRH. Assim, de forma a maximizar o potencial das práticas de gestão de pessoas, os colaboradores devem ver a GRH como *distinta, consistente e consensual*, a fim de aumentar a possibilidade de interpretarem os sinais que ela transmite de maneira uniforme. Conseqüentemente, isto ajudará a que os indivíduos percebam quais os tipos de ações e comportamentos que a administração encoraja, espera e recompensa.

Usando o princípio de covariação de Kelley, Sanders e Yang (2015) pretendem demonstrar como a atribuição dos acontecimentos por parte dos trabalhadores ajusta os efeitos das práticas de gestão de recursos humanos de alto comprometimento em dois resultados desejados: comprometimento afetivo (organizacional), definido como apego emocional à organização; e comportamento inovador, definido como o desenvolvimento e a implementação de novas ideias - ambos associados a resultados importantes, como produtividade e desempenho.

As atribuições, teoricamente, seguem sempre um resultado, dessa forma a sequência causal começa com um resultado interpretado como um sucesso ou fracasso. As primeiras reações de um indivíduo têm tendência a ser algo semelhante à felicidade ou tristeza, o que os teóricos da atribuição chamam de emoções dependentes de resultados. Naturalmente, os indivíduos procuram encontrar uma explicação causal para determinar porque esse resultado ocorreu. A Figura 3 demonstra que, no domínio realização de uma pessoa, o sucesso e o fracasso são, muitas vezes, atribuídos a um fator de capacidade, um fator de esforço, dificuldade da tarefa, sorte, humor, e ajuda ou impedimento de outros (Graham, 2020).

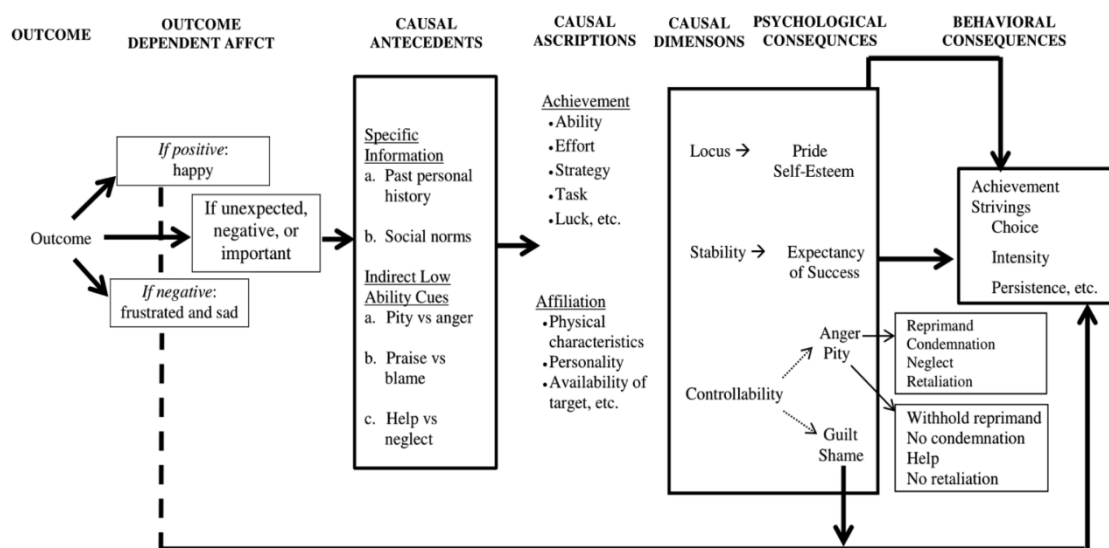


Ilustração 3 - Teoria da Atribuição da Motivação (p. 2) por, Graham, S. (2020). An attributional theory of motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 61(4). doi: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101861>

Neste sentido, de acordo com a teoria da atribuição, as pessoas usam explicações causais (atribuições) para dar sentido ao ambiente onde operam, melhorar a sua capacidade de prever eventos futuros e tentar (re)estabelecer controle sobre as suas vidas. Além disso, as atribuições que as pessoas fazem influenciam sistematicamente os seus comportamentos, motivações, cognições e afetividade subsequentes.

As pessoas usam atribuições internas (disposicionais) e externas (ambientais) quando respondem à pergunta acerca do porquê de elas e os outros se comportarem da maneira que se comportam. Por exemplo, se um funcionário recebe um relatório de avaliação de desempenho negativo e tenta entender o porquê, o funcionário pode atribuir isso a uma atribuição interna (por exemplo, falta de motivação para desempenhar tarefas com toda a sua capacidade) ou uma atribuição externa ("os meus superiores vêem-me apenas como uma máquina e não se preocupam com o meu bem-estar"). No entanto, Nishii et. al (2008) consideram que o conceito de atribuições internas é um conceito multidimensional. Os autores fazem a distinção entre "objetivo estratégico/de negócios subjacente aos RH", que engloba a qualidade do serviço e a redução de custos; e "filosofia orientada para o empregado", que inclui o bem-estar do empregado e a exploração de colaboradores.

De forma a aplicar este princípio à GRH, podemos afirmar que as atribuições de que as práticas de RH são desenhadas de acordo com o objetivo da administração de melhorar a qualidade do serviço e o bem-estar dos trabalhadores foram positivamente relacionadas às atitudes dos mesmos. Por outro lado, caso o desenho das práticas de RH seja atribuído à intenção da administração de reduzir custos e explorar os seus trabalhadores, isto estará negativamente relacionado com as atitudes destes. (Sanders & Yang, 2015)

O princípio da covariação da teoria da atribuição de Kelley (1973) sugere que as pessoas tentam entender a causa das situações considerando informações relacionadas com a distintividade, a consistência e o consenso da situação. Quando as pessoas interpretam uma situação como distinta, consistente e consensual, elas podem fazer atribuições confiantes sobre as relações de causa e efeito entendendo assim melhor a situação. A distinção refere-se a características que permitem que um objeto se destaque dentro do seu ambiente, captando a atenção e despertando interesse. Consistência diz respeito à covariação das informações ao longo do tempo e das modalidades. Se as informações são as mesmas para todas as modalidades, os indivíduos assumem essa situação como consistente. Por último, consenso é a covariação de comportamento entre pessoas diferentes. Se muitas pessoas percebem a situação da mesma forma, o nível de consenso é alto.

De acordo com Bowen e Ostroff (2004), estes três critérios de distinção influenciam a eficácia dos sistemas de RH. O primeiro critério diz respeito ao grau em que o sistema de RH é distinto, ou seja, se os trabalhadores conhecem e encontram valor nos procedimentos de RH. O segundo fator é a consistência dos procedimentos de RH, que determina o quanto os trabalhadores acham que as políticas de RH estão alinhadas de forma consistente entre si. Por fim, o consenso refere-se às impressões do grau de concordância entre os trabalhadores sobre as práticas de gestão de pessoas que são estabelecidas pelo departamento de RH. O desempenho e capacidade dos trabalhadores de se adaptarem a mudanças que possam ocorrer são supostamente influenciados por fortes sistemas de RH, que devem promover as atitudes e comportamentos coletivos dos trabalhadores que a empresa deseja.

O princípio da covariação sugere que a combinação destas três dimensões resulta em diferentes padrões de informação que levam a uma das três classes gerais de causalidade (Tabela 1). As três causas às quais as relações causa-efeito podem ser atribuídas são: estímulo ou entidade, pessoa e contexto/tempo (Kelley, 1973).

| Attribution    | Information Pattern |             |           |
|----------------|---------------------|-------------|-----------|
|                | Distinctiveness     | Consistency | Consensus |
| Entity/Stimuli | High                | High        | High      |
| Person         | Low                 | High        | Low       |
| Context/Time   | High                | Low         | Low       |

Tabela 1 - Os padrões de informação para as três atribuições ( p.3) por, Sanders, K., & Yang, H. (2015). The HRM Process Approach: The Influence of Employees' Attribution to Explain the HRM-Performance Relationship. *Human Resource Management*, 55, 201-2017. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.21661>

Segundo Kelley (1973), se um acontecimento transmite informações que os indivíduos percebem como altamente distintas, altamente consistentes e de alto consenso, os respondentes atribuem esse evento a um estímulo ou entidade; o evento é considerado em termos da sua causa subjacente. Os psicólogos sociais referem-se a este tipo de atribuição como externa, estável e controlável. Caso um evento transmita informações que os indivíduos percebem como baixas em distintividade, altas em consistência e baixas em consenso, estes atribuem esse mesmo evento a uma pessoa. Neste caso, apenas esse indivíduo percebe a situação dessa forma. Este tipo de atribuição é chamado de atribuição interna. Finalmente, se um acontecimento transmite informações que os indivíduos percebem como altamente distintas, de baixa consistência e de baixo consenso, os mesmos atribuem o evento ao contexto e/ou ao tempo - as circunstâncias sob as quais o evento

aconteceu e quando este ocorreu, o que é considerado uma atribuição externa, instável e incontrolável.

Ao aplicar o princípio da covariação à GRH, espera-se que, no padrão de HHH (High, High, High), os trabalhadores percebam a GRH como algo que se destaca (alta distintividade), percebam que as diferentes práticas de RH estão alinhadas entre si (alta consistência) e percebam que os seus colegas compreendem a GRH da mesma forma (alto consenso). Desta forma, neste padrão, os trabalhadores atribuem a GRH ao estímulo ou entidade, ou seja, à gestão da organização. Sanders e Yang (2015) dão-nos o exemplo de uma funcionária de uma multinacional que observa a importância da avaliação de desempenho na sua organização. Além disso, ela percebe que os critérios para essa avaliação de desempenho são os mesmos da remuneração por desempenho e para a promoção, e percebe que seus colegas compartilham as mesmas percepções sobre essa prática de RH. Neste caso, esta funcionária pode entender os RH na sua organização e vê a GRH como sendo a condutora do que acontece dentro da mesma.

Por outro lado, se os trabalhadores percebem a GRH no padrão LHL (Low, High, Low), ou seja, como não se destacando (baixa distintividade), com as diferentes práticas de RH alinhadas entre si (alta consistência) e que os colegas compreendem de uma maneira diferente (baixo consenso), eles atribuirão a GRH a si mesmos: é apenas esse funcionário que percebe a GRH dessa maneira. No caso do exemplo anterior, a funcionária não tem clareza sobre a importância da avaliação de desempenho na sua organização. Embora os critérios para a avaliação de desempenho sejam os mesmos da remuneração por desempenho e para a promoção, ela percebe que seus colegas percebem o processo de avaliação de desempenho de uma maneira diferente. Assim, ela sente que é a única que entende esta prática de GRH dessa maneira.

Por fim, se os trabalhadores percebem a GRH no padrão HLL (High, Low, Low), como destacando-se (alta distintividade), em que as diferentes práticas de RH não estão alinhadas entre si (baixa consistência) e que os colegas compreendem de uma maneira diferente (baixo consenso), os trabalhadores atribuirão a GRH às circunstâncias organizacionais naquele momento (contexto e tempo) sob as quais a gestão elaborou tais políticas de RH. Pegando no exemplo que se tem vindo a utilizar, neste caso, a funcionária reconhece o valor da avaliação de desempenho para a empresa, mas também acredita que os padrões de remuneração por desempenho e promoção são distintos daqueles da avaliação de desempenho. Ela observa também que os seus colegas de trabalho têm perspectivas variadas

sobre a avaliação de desempenho. Desta forma, a funcionária parte do pressuposto de que a GRH da organização é resultado de fatores externos desconhecidos.

Os teóricos da atribuição argumentam que, entre as três dimensões requeridas para os julgamentos de atribuição, a distinção é a mais importante. A distinção pode ser positiva (quando algum acontecimento se destaca porque é muito melhor do que o resto) ou negativa (no caso de o acontecimento ser significativamente pior do que o restante).

Neste sentido, podemos afirmar que existe uma Influência da Atribuição dos Colaboradores na Relação GRH-Desempenho. Ao longo das últimas três décadas, tem-se assistido a um crescente interesse em sistemas de GRH como, por exemplo, a High Commitment Human Resource Management (HC-HRM)<sup>6</sup>. De acordo com Sanders e Yang (2015), “a ideia principal da HC-HRM é criar uma organização baseada no envolvimento, comprometimento e empoderamento dos funcionários”<sup>7</sup>. Os autores defendem que existe uma relação positiva entre HC-HRM, produtividade (por funcionário) e desempenho financeiro corporativo; e uma relação negativa com rotatividade de trabalhadores.

Estes sistemas de gestão de pessoas de alto desempenho geralmente envolvem um pacote de práticas de RH que incluem a saúde e segurança no trabalho, mercados de trabalho internos, recrutamento seletivo, treinamento extensivo, aprendizagem e desenvolvimento, envolvimento dos trabalhadores e remuneração baseada no desempenho, e trabalho em equipa.

Os investigadores no campo da GRH assumem que estes pacotes de práticas de RH têm o potencial de melhorar as competências, a motivação e o desempenho dos trabalhadores e, em última instância, contribuir para a eficiência organizacional. Para fundamentar teoricamente o mecanismo subjacente à relação entre HC-HRM e o desempenho, a maioria dos investigadores baseia-se na Teoria da Troca Social e na norma de reciprocidade exploradas anteriormente. Assim, de acordo com essa perspectiva, os trabalhadores percebem a HC-HRM como um benefício por parte de seu empregador e, portanto, respondem a ele com um maior sentido de obrigação de trabalhar mais e exibindo um maior nível de comprometimento, o que acaba por levar a um melhor desempenho individual e, consequentemente, a resultados organizacionais positivos.

---

<sup>6</sup> Termo europeu equivalente a High-Performance Work Systems (HPWS).

<sup>7</sup> “The main idea of the HPWS is to create an organization based on employee involvement, commitment, and empowerment.” (Sanders & Yang, 2015)

Desta forma, os autores argumentam que, de forma a compreender a relação entre GRH e desempenho, para além do conteúdo da GRH, o seu processo precisa também de ser tomado em conta. Seguindo o princípio da covariação, espera-se que o efeito da HC-HRM sobre os resultados dos trabalhadores seja maximizado quando estes atribuem a GRH à gestão (o estímulo). Por outro lado, quando os trabalhadores atribuem a HC-HRM a si mesmos (o padrão LHL) ou ao contexto e situação (o padrão HLL), a sua compreensão do que a gerência pretende e o que se espera deles não é clara. Espera-se que, nessas situações, o efeito da HC-HRM sobre os resultados dos trabalhadores seja menos efetivo do que nas situações em que os trabalhadores atribuem a GRH à gerência.

Um dos instrumentos mais utilizados para avaliar o impacto da atribuição dos colaboradores na relação GRH-Desempenho é o comprometimento organizacional afetivo, que corresponde aos componentes afetivos, calculativos e normativos do comprometimento organizacional. O comprometimento afetivo é, desta forma, definido por Sanders e Yang (2015) como “um apego emocional voluntário e sensação emocional de identificação com a organização”. Investigadores que estudam este tema argumentam que, uma atitude de trabalho positiva tem sido significativamente associada aos resultados comportamentais dos trabalhadores, de que são exemplo, o desempenho de tarefas e a retenção de trabalhadores dentro da organização (Nazir et. al, 2018).

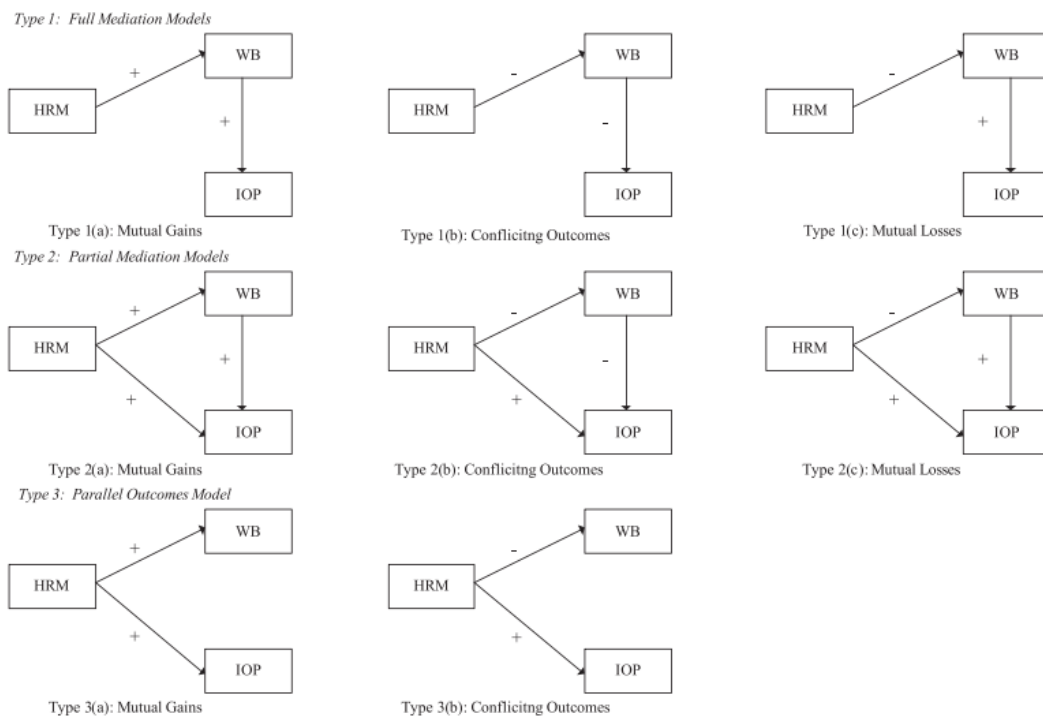
O comprometimento organizacional afetivo é frequentemente escolhido como instrumento de medição de resultados. Esta escolha é justificada por Sanders e Yang (2015), em primeiro lugar, pela demonstração de que existe uma relação consistente entre comprometimento afetivo e comportamentos críticos dos trabalhadores, como o desempenho, o absentéismo e o comportamento de cidadania organizacional. Em segundo lugar, uma vez que o comprometimento de continuidade engloba duas dimensões (ou seja, a falta de empregos alternativos e os custos associados à saída), tem sido alvo de crescente preocupação a validade deste componente. Por último, o comprometimento de continuidade parece refletir uma atitude em relação a um curso de ação específico (como permanecer ou sair da organização considerando as recompensas e/ou custos relacionados a essa ação) em vez de uma atitude em relação à organização em si mesma.

Concluimos assim que os resultados das pesquisas dentro deste tema mostraram que, quando os trabalhadores percebem a GRH como altamente distintiva, altamente consistente e altamente consensual (atribuição à gerência), a relação entre HC-HRM, por um lado, e o comportamento inovador dos trabalhadores e o seu comprometimento afetivo, por outro, é

mais forte do que quando os trabalhadores atribuem GRH de outra forma. Somente quando os trabalhadores atribuem a GRH à gestão (dado um padrão de informação de alta distintividade, alta consistência e alto consenso), o efeito da HC-HRM nos resultados dos trabalhadores pode ser maximizado. Confirma-se assim, que o padrão de HHH otimiza o efeito da gestão de recursos humanos de alto comprometimento nos resultados dos trabalhadores. No entanto, ainda segundo esta teoria, o conteúdo e o processo de GRH devem ser ambos integrados de forma eficaz de forma a afetar positivamente o desempenho das empresas.

### 2.4.3. Modelos HRM-WB-IOP

Peccei e Van De Voorde introduziram, em 2019, três tipos de modelos que procuram explicar a relação entre Gestão de Recursos Humanos (HRM), bem-estar (WB) e desempenho individual e/ou organizacional (IOP) (Ilustração 4). Os modelos dividem-se em Modelos de Mediação Total, Modelos de Mediação Parcial e Modelos de Resultados Paralelos sendo que o que os distingue é o papel do bem-estar enquanto mediador (ou não) da relação entre a gestão de pessoas e o desempenho dos trabalhadores.



*Ilustração 4 - Modelos HRM-WB-IOP ( p.541) por, Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. Human Resource Management Journal, 29, 539-563. doi:https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254*

- Modelos de Mediação Total

Todos os Modelos de Mediação Total compartilham a suposição comum de que existe algum tipo de relacionamento totalmente mediado entre HRM e IOP, com o bem-estar dos colaboradores (WB) servindo como mediador primário. Estes modelos subdividem-se ainda no tipo “a”, Modelo de Mediação Total de Ganhos Mútuos; e “b”, Modelo de Mediação Total de Resultados Divergentes (Peccei & Van De Voorde, 2019).

A característica definidora de um Modelo de Mediação Total de Ganhos Mútuos (Tipo 1a) é a sua premissa de que o bem-estar (WB) do funcionário, um componente da GRH, terá um impacto benéfico no desempenho individual e /ou organizacional (IOP). Este é um resultado esperado uma vez que se espera que tanto os trabalhadores quanto a administração/a empresa ganhem com a gestão de pessoas. Este é essencialmente um modelo *win-win* da interação HRM-WB-IOP. Por outras palavras, baseia-se na ideia de que a gestão de pessoas (particularmente a adoção de práticas de RH de alto comprometimento, alto envolvimento e/ou de alto desempenho) ajuda a melhorar o desempenho individual e organizacional melhorando o bem-estar dos trabalhadores e fomentando atitudes positivas no trabalho.

A Teoria da Troca Social explorada anteriormente é uma das teorias mais utilizadas em estudos recentes para explicar este potencial impacto benéfico da GRH na IOP via WB. Esta teoria defende que as adoções de práticas inovadoras de RH fornecem não só vantagens materiais para os trabalhadores, mas também impactos simbólicos positivos significativos. Por exemplo, ao nível simbólico, transmitem a dedicação das organizações ao bem-estar dos seus trabalhadores e, a nível material, dão aos colaboradores incentivos e recompensas tangíveis e apreciadas no trabalho

Prevê-se, conseqüentemente, que as práticas progressistas de RH contribuam para o desenvolvimento de atitudes de trabalho mais positivas entre os trabalhadores (como o comprometimento organizacional e a confiança), ao mesmo tempo em que melhoram seu bem-estar relacionado com o trabalho devido aos benefícios materiais e simbólicos envolvidos. Por outro lado, é de esperar que os trabalhadores retribuam esse tratamento favorável trabalhando mais e demonstrando um maior esforço na execução das suas tarefas, bem como participando em vários tipos de comportamentos de cidadania, o que contribui diretamente para melhorar o desempenho individual e organizacional de acordo com a norma de reciprocidade (Gouldner, 1960).



Em contraste com o modelo anteriormente explorado, no Modelo de Mediação Total de Resultados Divergentes (Tipo 1b), as associações HRM-WB e WB-IOP são hipoteticamente negativas em vez de positivas. De forma mais clara, este modelo assume que a gestão de pessoas tem um impacto prejudicial e reduz o bem-estar (WB) dos colaboradores, que, conseqüentemente, se traduz em níveis mais altos de desempenho. Como resultado, este modelo, como o Modelo de Ganhos Mútuos, levanta a hipótese de que a gestão de pessoas tem um impacto geral benéfico no desempenho. No entanto, enquanto que no Modelo de Ganhos Mútuos este impacto é conseguido através do bem-estar dos colaboradores, no Modelo de Resultados Divergentes, é conquistado às custas desse mesmo bem-estar. Quaisquer melhorias de desempenho trazidas pela GRH inevitavelmente implicam e envolvem perdas de bem-estar para os trabalhadores e vice-versa.

Este paradigma é baseado em dois argumentos principais. O primeiro corresponde à noção de que a gestão recebe constantemente pressão para, por exemplo, cortar despesas, melhorar a qualidade, aumentar a produtividade e diminuir os custos unitários do trabalho para competir com mais sucesso e manter e/ou aumentar a lucratividade. Por outro lado, a administração procura atingir os seus objetivos estratégicos no local de trabalho por meio do uso de técnicas inovadoras de RH. Assim, desse ponto de vista, considera-se que estas estratégias e sistemas de RH mais modernos, no Modelos de Ganhos Mútuos, assume-se que promovam o bem-estar; mas, no Modelo de Resultados Divergentes têm o efeito exatamente oposto prejudicando os trabalhadores em vez de ajudar. Acredita-se que a implementação de tais procedimentos e estruturas de RH tenham um impacto negativo direto no bem-estar dos trabalhadores, uma vez que aumentam a intensidade do trabalho, a monitorização e a exploração geral dos trabalhadores no local de trabalho.

O terceiro e último tipo de Modelo de Mediação Total é o Modelo de Perda Mútua (Tipo 1c). Em contraste com os outros dois modelos de mediação total mencionados acima, a relação HRM-WB é considerada negativa neste modelo, enquanto a relação WB-IOP é considerada positiva. Como resultado, presume-se que a GRH tenha um impacto negativo e reduza o bem-estar (WB) neste modelo, assim como no Modelo de Resultados Divergentes. No entanto, ao contrário do modelo anterior, este prevê que o baixo WB estará relacionado e levará a níveis mais baixos de desempenho. Já que se espera que tanto a administração quanto a organização e os seus colaboradores percam com a adoção de vários tipos de práticas e sistemas de GRH, este corresponde, portanto, a um modelo *lose-lose* da interação HRM-WB-IOP, como o próprio nome indica.

Este modelo é justificado ao se acreditar que os métodos progressivos de RH aumentam a carga de trabalho e a intensidade do mesmo. Como resultado, considera-se que estes métodos reduzem o WB, levando a níveis mais baixos de bem-estar relacionado com a saúde (ex. elevados níveis e stress, *burnout*). É assim expectável que níveis reduzidos de bem-estar causados pelo aumento da intensidade e da pressão no trabalho atrapalhem, em vez de melhorar, o desempenho individual e organizacional. Assim, acredita-se que a gestão de pessoas terá, em última instância, uma influência negativa no bem-estar e, como resultado, eventualmente também terá um impacto negativo no desempenho, prejudicando tanto os trabalhadores como a administração.

- Modelos de Mediação Parcial

Os Modelos de Mediação Parcial (Tipo 2) são a segunda grande categoria de modelos baseados em GRH. Estes modelos compartilham uma característica comum na medida em que assumem um efeito direto da HRM na IOP que não é mediado pelo WB; e uma relação indireta entre HRM e IOP que é mediada pelo WB (Peccei & Van De Voorde, 2019).

De modo geral, prevê-se que o impacto direto da gestão de pessoas na IOP seja favorável em cada um dos três modelos. Portanto, pode-se esperar que a influência indireta positiva que a GRH tem sobre a IOP por meio do bem-estar aumente qualquer efeito direto positivo da GRH na IOP tanto no Modelo de Ganhos Mútuos quanto no Modelo de Mediação Parcial de Resultados Divergentes (Tipos 2a e 2b). Pelo contrário, no Modelo de Perdas Mútuas (Tipo 2c), propõe-se que a gestão de pessoas tenha uma influência indireta negativa na IOP por meio do bem-estar. Daí que, nesse cenário, se pode esperar que qualquer efeito direto favorável da GRH na IOP seja atenuado, em vez de fortalecido pelo efeito indireto da GRH na IOP por meio do WB.

- Modelos de Resultados Paralelos

O terceiro e último grande grupo de modelos orientados pela GRH inclui os Modelos de Resultados Paralelos (Tipo 3) (Peccei & Van De Voorde, 2019). A principal característica destes modelos diz respeito ao facto de defenderem a existência de algum tipo de relação direta entre GRH e WB; e entre GRH e IOP. Por outro lado, não propõem qualquer ligação entre WB e IOP. Enquanto que no Modelo de Ganhos Mútuos (Tipo 3a), é assumido que a HRM tem um efeito positivo sobre o bem-estar e o desempenho, por outro lado, no Modelo de Resultados Divergentes (Tipo 3b), espera-se que a GRH tenha um efeito positivo sobre o desempenho, mas um efeito negativo sobre o bem-estar.



### 3. Uma experiência Vivida numa Organização de Distribuição Farmacêutica

#### 3.1. Apresentação da organização

O estágio curricular que serviu como base para o presente relatório teve lugar numa empresa de um grupo farmacêutico português. O grupo é uma multinacional de origem e capitais exclusivamente privados, portugueses e presente em 4 continentes. Encontra-se presente em toda a cadeia de valor do medicamento nomeadamente na área industrial, distribuição no mercado ambulatorial e hospitalar, exportação e internacionalização, I&D, bem como na área de consultoria farmacêutica.

A cultura do grupo centra-se em cinco pilares fundamentais:

- Confiança – Promover e fomentar relações sólidas, fiáveis, respeitadoras e credíveis; bem como honrar todos os seus compromissos.
- Ética – Adotar uma conduta pessoal, profissional e empresarial rigorosa e irrepreensível. Promover o desenvolvimento sustentável de todas as pessoas e atividades, suportado num modelo de negócio sustentável, transparente e de proximidade. Reger a sua atuação pessoal e profissional por elevados padrões éticos.
- Inovação – O grupo tem a ambição de fazer diferente e melhor, promovendo a melhoria contínua. Desafia os limites, antecipa tendências, reinventa-se e quer ser o melhor em toda a cadeia de valor do medicamento.
- Coragem – Assumir a responsabilidade individual do seu trabalho e das suas ações. Aceitar novos desafios saíndo da sua zona de conforto, mesmo em contextos adversos, incertos e em constante mudança.
- Agilidade – Agir com rapidez perante novas necessidades, adversidades ou ambiguidades. Reconhecer as mudanças no meio e agir de forma diligente na resposta às solicitações, na resolução de problemas e na implementação de novas ideias. É um grupo pragmático, focado e que procura alcançar soluções. Tem rigorosos padrões de qualidade e esforça-se continuamente para se tornar melhor, mais competitivo e alcançar um patamar de excelência em tudo o que faz.

A empresa de acolhimento opera de forma independente e exclusiva na distribuição farmacêutica no mercado ambulatório nacional. Dedicar-se à gestão logística e distribuição de medicamentos e de produtos farmacêuticos, a todos os distribuidores por grosso,

farmácias e locais de venda de medicamentos não sujeitos a receita médica, em Portugal. É composta por duas unidades logísticas de forma a conseguir atender às necessidades de todos os seus clientes e parceiros, que em conjunto contam atualmente com 201 trabalhadores.

As áreas de atividade da empresa passam pela distribuição *full-liner*, *pharma wholesaling*, *pharma promotion*, *business analytics*, plataforma de stock e tecnologias de integração. Através da realização dessas atividades atende 2.925 farmácias, 400 parafarmácias, clínicas, etc., e 326 clientes com entregas bdiárias. Complementarmente, realiza operações de *pré-wholesaling*, *direct to pharmacy*, acordos tripartidos entre a Indústria Farmacêutica-Empresa-Farmácia, Encomendas *Transfer*, e plataforma de guarda de stock de farmácias.

A empresa conta com 18.000 SKU's<sup>8</sup> em stock permanente, abrangendo 100% do território nacional. Oferece ainda de um canal digital B2B mercadológico, de ligação direta entre a Indústria Farmacêutica e a Farmácia, que tem como função a promoção e a comunicação com mais de 2.900 farmácias aderentes e mais de 70 laboratórios parceiros.

A organização estabeleceu como sendo a sua missão ser uma empresa de excelência na distribuição farmacêutica no mercado ambulatorio em Portugal, focada na qualidade, inovação e eficiência, que resulte na criação de valor ao seu negócio, dos seus clientes e parceiros.

No que diz respeito à visão da empresa, esta pretende ser uma empresa de referência em inovação, qualidade, eficiência e competitividade e, focada na criação de valor para os seus parceiros, clientes e acionistas. À persecução dos seus objetivos, estarão sempre vinculados aos seus valores, os quais esperam ver reconhecidos.

A empresa, para além de adotar os pilares do grupo, rege-se ainda pelas máximas elaboradas que fazem parte da cultura específica da mesma, são estas:

- A inovação, que se traduz em soluções tecnológicas tornam o seu trabalho mais eficiente, fiável e transparente;
- A transparência em tudo o que faz, tanto para os seus clientes como para os seus parceiros. Neste sentido, a sua política comercial é simples e inequívoca, as

---

<sup>8</sup> SKU, ou Unidade de Manutenção de Stock, é um código alfanumérico utilizado para identificar um produto específico no inventário ou sistema de gestão de stock (Mecalux, 2020).

condições de venda e faturação são transparentes, detalhadas e de fácil compreensão, todas as faturas e notas de crédito são segmentadas, etc.;

- A fiabilidade, assegurando uma confiança mútua pretendida inabalável, como base da sua ética de trabalho;
- A qualidade, um princípio fundamental, que assegura em toda a sua atividade;
- A disponibilidade, caracterizada por um apoio contínuo ao cliente e parceiros através do serviço de *call center*, de um portal que permite a consulta de várias informações (nomeadamente relacionadas com encomendas e expedições);
- Acrescentar valor ao seu negócio, aos seus parceiros, e aos seus clientes;
- Manter um preço competitivo, garantindo a todos os seus clientes e parceiros a melhor oferta do mercado.

A estrutura orgânica da empresa (Ilustração 5) é constituída pela Administração Não Executiva e pela Administração Executiva. O nível hierárquico inferior encontra-se dividido entre Direção Comercial e Direção Executiva e Operacional.

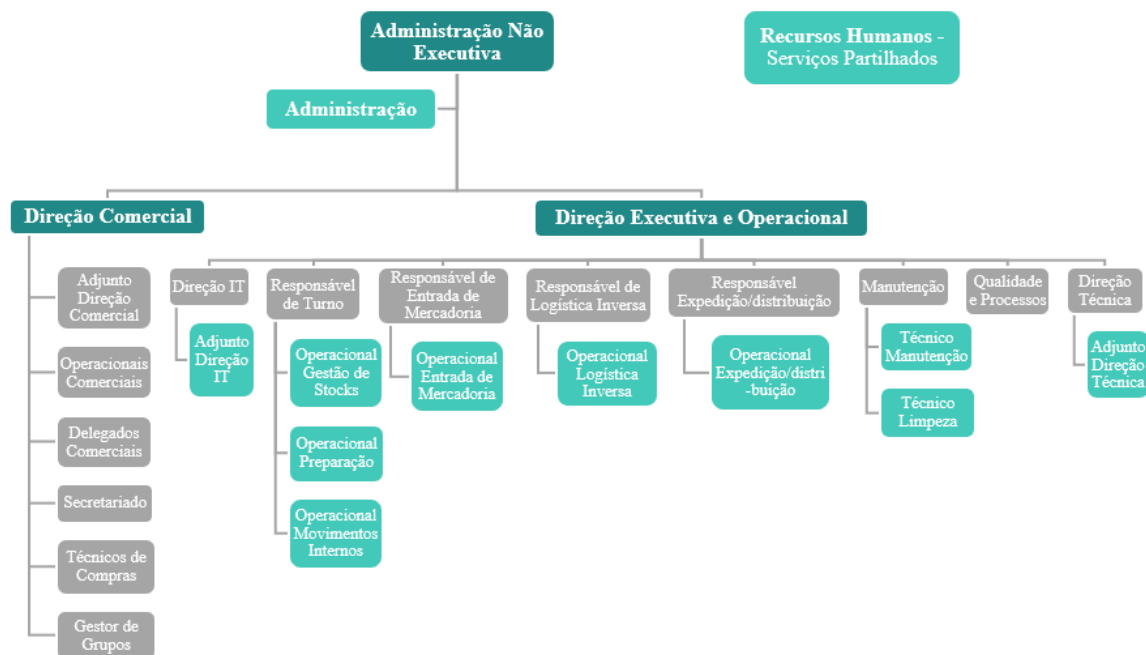


Ilustração 5 - Organograma (elaboração própria)

Dentro da Direção comercial estão enquadrados:

- Adjunto de Direção Comercial;
- Operacionais Comerciais;

- Delegados Comerciais;
- Secretariado;
- Técnicos de Compras e o Gestor de Grupos.

No nível hierárquico abaixo da Direção Executiva e Operacional encontram-se:

- Direção de IT e Adjunto de Direção de IT;
- Responsável de Turno, Operacional de Gestão de Stocks, Operacional de Preparação e Operacional de Movimentos Internos;
- Responsável e Operacional de Entrada de Mercadoria;
- Responsável e Operacional de Logística Inversa;
- Responsável e Operacional de Expedição/Distribuição;
- Manutenção, Técnico de Manutenção e Técnico de Limpeza;
- Qualidade e Processos;
- Direção Técnica e Adjunto da Direção Técnica.

Na unidade logística da empresa estão presentes apenas alguns destes departamentos. Dentro da Direção Comercial, o Adjunto de Direção Comercial, os Operacionais Comerciais, os Delegados Comerciais, o Secretariado, os Técnicos de Compras e o Gestor de Grupos. E dentro da Direção Executiva e Operacional, o Adjunto da Direção de IT, Responsável e Operacional de Logística Inversa; Responsável e Operacional de Expedição/Distribuição; a Manutenção (Técnico de Manutenção e Técnico de Limpeza); Qualidade e Processos; e o Adjunto da Direção Técnica. Os restantes departamentos estão presentes na sede do grupo ou nas empresas de serviços partilhados.

Os Recursos Humanos da empresa encontram-se agora dentro do departamento de Qualidade e Processos. Anteriormente eram exclusivamente executados pela empresa de serviços partilhados do grupo. Atualmente a Gestão de Recursos Humanos é feita pelo departamento fixo presente nas instalações da empresa em articulação com essa mesma empresa de serviços partilhados.

### 3.2. Atividades Desenvolvidas no Estágio

Durante a totalidade dos meus dias de estágio realizei várias tarefas na área dos Recursos Humanos. A maioria destas tarefas estão relacionadas com a gestão dos colaboradores da empresa de acolhimento, no entanto, auxiliei em outras tarefas que

envolveram todas as empresas do grupo uma vez que os Recursos Humanos são um serviço partilhado entre elas.

Neste sentido, realizei várias tarefas, entre as quais:

- Atualizar e validar os dados dos colaboradores de todas as empresas do grupo na plataforma de Fundo de Compensação da Segurança Social;
- Verificar se todos os colaboradores da empresa têm as Fichas de Aptidão para o Trabalho conformes;
- Validar e arquivar as Fichas de Aptidão para o Trabalho resultantes das consultas de medicina no trabalho de 2023;
- Elaboração dos Anexos A e B do Relatório Único a apresentar à Autoridade para as Condições do Trabalho;
- Acompanhamento na integração de novos colaboradores (preparação de fardamento, preparação da documentação necessária e presença nas sessões de integração feitas para os novos colaboradores);
- Elaborar de uma folha de Excel com todas as integrações de 2023 constando dos números mecanográficos, nomes, data de admissão, pedido de recrutamento, pedido de consulta médica, data da consulta médica e ficha de função. Registo de entrega do contrato ao colaborador, bem como da formação do colaborador na função, em Saúde e Segurança no Trabalho/Ambiente, e em Boas Práticas. Registo da entrega de fardamento e sapatos de proteção;
- Validar e arquivar certificados de formações dos colaboradores da empresa;
- Marcar e/ou validar férias, descansos compensatórios, baixas médicas, baixas de parentalidade, baixas de apoio à família e faltas;
- Elaborar um questionário para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho e a influência do trabalho noturno no desempenho e estado emocional dos colaboradores;
- Auxílio no processamento salarial;
- Organizar de pastas e dossiers.

Essencialmente, a grande parte do meu estágio esteve dedicada à integração de novos colaboradores que passou pelo acompanhamento nas várias etapas da integração descritas na Tabela 2.



|                   |  |  |
|-------------------|--|--|
| <b>Integração</b> | <b>Acolhimento do novo colaborador</b> | <p>Deverá ser portador dos seguintes documentos de identificação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cópia do bilhete de identidade ou cartão de cidadão;</li> <li>• Cópia do cartão de contribuinte (NIF);</li> <li>• Número de beneficiário da Segurança Social (NISS);</li> <li>• Número de identificação bancária (NIB);</li> <li>• <i>Curriculum vitae</i>;</li> <li>• Certificado de habilitações ou Diploma;</li> </ul> <p>É celebrado um Contrato de Trabalho, assinado pelas duas partes, entidade e colaborador.</p> <p>São preenchidos todos os documentos necessários à admissão administrativa.</p> <p>É conduzida uma visita às instalações, para apresentação da organização e da equipa de trabalho.</p> |
|                   | <b>Integração do novo colaborador</b>  | <p>No âmbito da Medicina no trabalho, é realizado um exame médico (exame de admissão) nos 15 dias seguintes à admissão.</p>  |
|                   | <b>Formação de integração</b>          | <p>No âmbito das ações de integração, será assegurada a formação necessária ao desempenho das funções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios Básicos das Boas Práticas de Distribuição;</li> <li>• Princípios gerais de Segurança e Saúde no Trabalho;</li> <li>• Formação SGQ e procedimentos internos;</li> <li>• Formação <i>on job</i>.</li> </ul>   |

*Tabela 2 - Procedimentos de integração (elaboração própria)*

### 3.3. Estudo de caso

De acordo com Lüdke e André (1986) “o estudo de caso é o estudo de *um* caso, seja ele simples e específico”. Um estudo de caso deve estabelecer limites claros e os seus contornos devem ser inequivocamente definidos ao longo do estudo. Recorre-se a este tipo de estudo para abordar um tema geral mas aplicando-o a uma realidade específica, distinta e que tenha interesse próprio.

O segundo capítulo do presente relatório teve o propósito de servir de base ao estudo de caso dando um enquadramento teórico acerca de como as práticas de gestão de pessoas estão relacionadas com bem-estar e da qualidade de vida dos colaboradores das organizações, bem como com o desempenho dos mesmos. O presente capítulo tem como objetivo aplicar os conceitos e relacionamentos anteriormente abordados à realidade da empresa de acolhimento. Pretende-se verificar se neste caso específico existe uma relação entre práticas de gestão de pessoas, bem-estar/QVT e desempenho.

Desta forma, através do estudo de caso pretende-se partir de conceitos teóricos para a descoberta de novos elementos relacionados com este tema, decorrentes da sua aplicação ao contexto específico de uma empresa do ramo farmacêutico português.

### 3.3.1. Metodologia e instrumentos de medida

De forma a obter as informações necessárias ao estudo de caso é necessário recolher dados junto de quem os possui. Para este efeito, a metodologia escolhida foi a entrevista uma vez que, segundo Lüdke e André (1986), a grande vantagem dessa técnica de recolha de dados em relação a outras “é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

Particularmente, foi selecionada a entrevista semi-estruturada de forma a criar um ambiente mais informal e relaxado. Neste tipo de entrevista existem questões previamente elaboradas que vão sendo introduzidas de forma natural ao longo da conversa com o entrevistado permitindo que este responda de forma relativamente livre. Existe também a possibilidade de o entrevistador introduzir questões que não estavam estipuladas mediante as respostas que os entrevistados vão dando. Esta metodologia foi eleita de forma a causar menor pressão sobre quem responde, fazendo com que se sinta mais à vontade para falar com honestidade.

Uma vez que este estudo de caso tem, maioritariamente, características descritivas e exploratórias, não se parte de uma única questão e respetivas hipóteses. Pretende-se, ao invés, explorar as perspetivas e vivências dos entrevistados. Este levantamento de informação junto dos colaboradores permite uma compreensão mais aprofundada acerca dos temas em estudo. Neste sentido, os resultados irão basear-se na análise das entrevistas e na comparação com a revisão de literatura.

Neste sentido, foi elaborado um guião transversal (Anexos) a todos os entrevistados com o objetivo de obter informações relevantes acerca das práticas de gestão de pessoas e como estas influenciam o bem estar/QVT e o desempenho dos colaboradores no seu dia-a-dia na organização. O guião é constituído por três blocos de análise que correspondem a três momentos diferentes da entrevista. A cada bloco estão associados os seus objetivos específicos e também as questões que servirão de guia para cada momento.

- Bloco A (“Pré-Entrevista/Legitimação da Entrevista”), no qual se pretende informar o entrevistado acerca dos objetivos da entrevista, garantir a confidencialidade da entrevista e recolher dados para efeitos de caracterização da amostra;
- Bloco B (“Durante a Entrevista”), que passa pela extração da informação pretendida dos entrevistados através de questões semi-estruturadas;
- Bloco C (“Finalização da Entrevista”), correspondente à finalização da entrevista e no qual se questiona o entrevistado com a finalidade de saber se tem dúvidas ou questões e agradecer a colaboração do entrevistado.

Depois de elaborados os guiões das entrevistas, foi necessário proceder à procura e seleção dos colaboradores a entrevistar. A fase seguinte correspondeu à recolha e tratamento de dados e, por fim, à análise dos resultados recolhidos. É relevante mencionar que todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial nas instalações da empresa e durante o horário de trabalho dos colaboradores selecionados.

### 3.3.2. Amostra

Após uma avaliação cuidadosa acerca das características que se pretendiam dos entrevistados, foram considerados para este estudo colaboradores de departamentos diferentes desde que estes tivessem um superior hierárquico.

Assim, chegou-se a uma amostra composta por dez colaboradores. Quanto à caracterização da amostra, esta inclui cinco mulheres e cinco homens com idades compreendidas entre os 24 e os 52 anos. Oito dos entrevistados têm o ensino secundário, uma tem o 11º ano e um têm licenciatura. Também foram selecionados propositadamente colaboradores com diversos anos de antiguidade na empresa.

### 3.3.3. Resultados

- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?

| <b>Entrevistas</b> | <b>Resposta do Entrevistado</b>   |
|--------------------|---|
| Entrevistado 1     | <i>“tentarem resolver sempre as coisas connosco de maneira a estarmos bem inseridos e de conseguirmos fazer o nosso trabalho nas melhores condições, seja (através) da proximidade deles, a gestão do que fazem”</i>                              |
| Entrevistado 2     | <i>“As atividades fora da empresa, que ajudam muito a melhorar o contacto e a comunicação com a gestão de recursos humanos, e a melhorar as relações entre os trabalhadores”</i>  |
| Entrevistado 3     | <i>“No meu caso, como com eles, só marco férias e outras coisas burocráticas”</i>   |
| Entrevistado 5     | <i>“os prémios que recebemos pelos KPIs, que antes não existiam”</i>  |
| Entrevistado 7     | <i>“Não consigo ver uma ligação direta entre os recursos humanos e o meu trabalho.”</i>   |
| Entrevistado 8     | <i>“A promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sem dúvida, a parte comunicativa e a remuneração são as partes que, para mim, têm mais implicações.”</i>  |
| Entrevistado 9     | <i>“Ao nível de formação, temos a oportunidade de realizar algumas que podem não estar diretamente relacionadas com o nosso cargo, mas que nos enriquecem não só profissionalmente como pessoalmente, como a formação de primeiros socorros.”</i> |

- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?
- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?

| <b>Entrevistas</b> | <b>Resposta do Entrevistado</b>  |
|--------------------|--|
| Entrevistado 3     | <p><i>“Os parâmetros são a um nível geral para todos os colaboradores e há alguns em que não podemos ser avaliados porque são coisas que nós não fazemos. E, às vezes, quem nos avalia não está diariamente connosco e não sabem o que nós fazemos.”</i></p> <p><i>“Agora existem KPIs para alguns colegas e eu não tenho nada disso. Colaboro todos os dias para que os comerciais na rua atinjam os seus objetivos e receberem o valor dos KPIs, e eu não recebo nada. No meu caso, eu continuo a ser a mesma pessoa profissional e a empenhar-me sempre, mas, se tivesse esse benefício como têm os outros sentia-me mais realizada e valorizada, e não sinto que seja valorizada.”</i></p> |
| Entrevistado 4     | <p><i>“Eu não ligo muito ao nosso sistema de avaliação de desempenho porque acho que não me consigo enquadrar nele. Portanto, não influencia muito o meu desempenho, nem negativamente nem positivamente.”</i></p>   |
| Entrevistado 5     | <p><i>“Eu acho que não tem muita influência porque não acho que as avaliações sejam muito justas, é tudo um bocadinho no geral. No fundo, quem tem melhor ou pior avaliação não tem ou deixa de ter algum benefício. (Mas) se tiver uma avaliação baixa vai-me fazer sentir mais desmotivada. Se não tiver a nota que acho que mereço, não é por isso que vou fazer menos, mas se corresponder ao que achamos que merecemos é um incentivo diferente para mostrar sempre mais e melhor.”</i></p>   |
| Entrevistado 6     | <p><i>“A nível de equipa mexe com as pessoas porque acaba sempre por haver algum sentimento de injustiça acabando por desmotivar.”</i></p>   |
| Entrevistado 8     | <p><i>“(…) penso que se houver uma boa justificação das avaliações, não deve haver um impacto negativo, até porque no sistema de avaliação tem de haver uma validação por parte do responsável e</i></p>   |

|                 |  |
|-----------------|--|
|                 | <i>por parte do colaborador.”</i>  |
| Entrevistado 9  | <i>“Pessoalmente, importo-me bastante com a avaliação porque quanto melhor for, mais contente e motivado o colaborador fica. É um incentivo a elevar a nota ano após ano.”</i>   |
| Entrevistado 10 | <i>“Sinceramente acho que não há grande influência porque acaba por não ser um bom incentivo nem para quem tem uma boa avaliação. Acho que neste momento a avaliação é só uma burocracia anual. Penso que não motiva as pessoas a trabalharem mais, apenas mantêm o desempenho.”</i> |

- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?

| <b>Entrevistas</b> | <b>Resposta do Entrevistado</b>   |
|--------------------|---|
| Entrevistado 1     | <i>“Acho que deveria haver primeiro uma conversa entre todos a explicar o porquê daquela avaliação, o que é que vão avaliar, e o porquê de não ser fácil chegar a um número completamente justo.”</i>   |
| Entrevistado 3     | <i>“A implementação de KPIs deveria ser para todos porque ou é para todos ou não é para nenhum, porque todos colaboramos para que a empresa cresça.”</i>  |
| Entrevistado 4     | <i>“Há questões um bocado estranhas, por exemplo, na área de liderança. Nós somos técnicos e não desempenhamos funções de liderança, e sermos avaliados em algo que não se aplica ao nosso cargo prejudica a avaliação final.”</i>  |
| Entrevistado 5     | <i>“Devia ser mais justo e mais específico a cada cargo. Deviam ter em conta outros fatores sem ser as picagens que cada um faz porque nem todo o trabalho que fazemos nesta empresa é feito com uma máquina.”</i>  |
| Entrevistado 6     | <i>“Há pontos no questionário que podiam ser mudados para se adequarem melhor a cada cargo. Devia haver também uma apresentação antes da avaliação para se entender como é feita e depois os resultados que vão ter. Há coisas que não se vêem apenas através dos números e das picagens e que não são contabilizadas nos KPIs, como a maneira de trabalhar, a arrumação, a limpeza</i> |

|                 |   |
|-----------------|---|
|                 | <i>do posto de trabalho, etc.”</i>  |
| Entrevistado 7  | <i>“Deveria ser um pouco mais fácil de responder e não devia haver tantos parâmetros. E as notas não deveriam ser dadas tanto pelos anos de casa, porque há certos valores que só as pessoas que estão cá há mais tempo conseguem atingir.”</i>   |
| Entrevistado 9  | <i>“Ajudaria se existisse um sistema de avaliação pessoal, como já existe a nível de equipas.”</i>  |
| Entrevistado 10 | <i>“(…) arranjar alguma forma de retribuir e valorizar esse esforço e essa avaliação. Aí possivelmente, se houvesse algo em troca, talvez quem tivesse menor avaliação tentasse esforçar-se mais. Não é que a empresa tenha a obrigação de o fazer, mas penso que esse gesto acaba por ser algo motivador e incentivador e leva a que o colaborador queira retribuir com um bom desempenho.</i> |

- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

| <b>Entrevistas</b> | <b>Resposta do Entrevistado</b>   |
|--------------------|---|
| Entrevistado 1     | <i>“Uma coisa que aqui na empresa fazem é darem-te oportunidade de mudar de setor. Quando me deram oportunidade de melhoria é obvio que me senti muito bem com isso e senti que o meu esforço valeu a pena.”</i>  |
| Entrevistado 2     | <i>“Sermos ouvidos, acho que qualquer funcionário gosta de ter a oportunidade de ser ouvido, tendo ou não razão no que está a dizer. Eles ouvem-nos e uma pessoa fica feliz por pensar que tem um peso, nem que seja pequenino, dentro da empresa.”</i> |
| Entrevistado 7     | <i>“Principalmente o ambiente de trabalho, que é bastante positivo, e as relações entre colegas.”</i>   |
| Entrevistado 8     | <i>“Acima de tudo os colegas, sinto que há um espírito de equipa muito grande e existe uma compreensão grande que ajuda a que os dias passem mais rápido.”</i>  |
| Entrevistado 9     | <i>“O trabalho em si. A carga de trabalho e as tarefas realizadas são algo que me deixa contente.”</i>  |

- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

| <b>Entrevistas</b> | <b>Resposta do Entrevistado</b>   |
|--------------------|---|
| Entrevistado 2     | <i>“O facto de trabalharmos com outras pessoas às vezes é complicado e influencia muito o psicológico.”</i>   |
| Entrevistado 3     | <i>“A falta de valorização é o principal, com mais importância e que tem mais impacto em mim.”</i>  |
| Entrevistado 4     | <i>“O stress associado ao meu cargo e às minhas funções.”</i>   |
| Entrevistado 5     | <i>“O sítio onde estamos agora, ao nível do ruído e da temperatura, não é o mais indicado. Também estar sempre em pé no mesmo sítio é bastante desgastante a nível físico.”</i> |
| Entrevistado 6     | <i>“O facto de ter uma carga horária pesada e noturna faz com que tenha falta de sono, o que afeta a minha vida pessoal e também no trabalho.”</i>                              |
| Entrevistado 8     | <i>“Sem dúvida a remuneração, que, apesar de haver alguns aumentos, não é suficiente para fazer face às despesas atualmente.”</i>   |

- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?

| <b>Entrevistas</b> | <b>Resposta do Entrevistado</b>  |
|--------------------|--|
| Entrevistado 2     | <i>“Melhorar os KPIs para que não haja tanta competitividade entre colaboradores para atingir objetivos.”</i>  |
| Entrevistado 3     | <i>“Os recursos humanos (da empresa) devem ir além dos assuntos burocráticos e trabalhar na confiança com os trabalhadores. Devem melhorar a comunicação com o colaborador acerca de assuntos importantes.”</i>                                |
| Entrevistado 4     | <i>“dava jeito ter um trabalho mais flexível se fosse possível (trabalho remoto).”</i>   |
| Entrevistado 5     | <i>“Sinto que se calhar devíamos ter mais formação do que aquilo que temos. Também era bom darem mais oportunidades às pessoas que já estão cá há vários anos que têm um bom desempenho de, por exemplo, exercerem outras funções ou mudar</i> |



|                 |   |
|-----------------|---|
|                 | <i>de setor.”</i>   |
| Entrevistado 7  | <i>“Podia haver alguma rotação de turnos. Também ao nível da escolha de férias, como nos dão as duas quinzenas de férias, não podemos escolher e marcar livremente. Acho que devia haver algum tipo de recompensa, talvez um prémio, para quem faz muitas horas noturnas extra.”</i>  |
| Entrevistado 9  | <i>“A única coisa em que consigo pensar seria a implementação de KPIs individuais e a oferta de prémios de desempenho individuais.”</i>   |
| Entrevistado 10 | <i>“Não existe a fidelização e retenção dos trabalhadores, por isso acho que deviam existir algumas práticas para este efeito. Também a questão da atribuição de material e viaturas devia ser revista para evitar injustiças e abusos. Depois, na questão da formação, continuam a ser precisas muitas formações. (...) Devia haver também mais acompanhamento aos trabalhadores para que não se sintam desamparados. Os recursos humanos, para mim, são uma ligação entre a administração e o colaborador e, neste sentido, devia haver um maior entendimento do colaborador”</i> |

#### 3.3.4. Análise de Resultados

De forma a interpretar os dados obtidos é necessário entender algumas circunstâncias específicas da empresa. O departamento de Recursos Humanos apenas há pouco tempo passou a ser permanente nas instalações da empresa, estando anteriormente apenas localizado na empresa de serviços partilhados do grupo para o efeito. Portanto, atualmente a gestão de pessoas é feita em articulação com esta mesma empresa a vários níveis. Desta forma, é possível que ainda estejamos a assistir a um período de adaptação a esta nova realidade, o que, inevitavelmente, pode ter influência nos resultados obtidos.

Por outro lado, e agora em relação ao sistema de avaliação de desempenho, este consiste num questionário de autoavaliação realizado pelos colaboradores e que é posteriormente analisado pelos seus superiores hierárquicos que atribuem depois a avaliação que considerarem adequada. O colaborador pode ou não concordar com a avaliação que lhe é dada e existe sempre uma conversa de esclarecimento e de justificação entre o colaborador

e o superior. Caso entenda, o trabalhador tem ainda a oportunidade de recorrer a uma avaliação por parte da pessoa que está hierarquicamente acima do seu superior.

Ao analisar as respostas à questão orientadora “Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?”, concluí que nenhum dos entrevistados tinha uma ideia clara acerca de quais as práticas de gestão de pessoas presentes na empresa e executadas pelo departamento de Recursos Humanos. Dessa forma, considereei essencial dar um contexto no início da entrevista acerca destas práticas de GRH. No entanto, mesmo após esta clarificação, a conclusão retirada das respostas dos entrevistados é que a maioria tem dificuldade em fazer a associação entre práticas de gestão de pessoas e o seu desempenho e bem-estar no trabalho. Apesar de alguns entrevistados mencionarem questões como compensação e formação, a maioria apenas atribui à GRH a resolução de questões burocráticas como férias e faltas.

Na questão do sistema de avaliação de desempenho, como referido anteriormente, a avaliação é feita através de uma revisão da autoavaliação dos colaboradores realizada pelos superiores hierárquicos. Apesar de a avaliação de desempenho ser uma prática de GRH, na empresa, o departamento de RH não tem qualquer influência neste processo. Em termos do sistema em si mesmo, a grande parte dos colaboradores considera que o questionário utilizado é muito geral e contém parâmetros que não se adequam a certos cargos, o que acaba por, por vezes, prejudicar a avaliação final injustamente.

Em termos de influência do sistema de avaliação de desempenho e no que respeita em particular ao bem-estar dos colaboradores, todos eles demonstraram que, com maior ou menor intensidade, este tem influência. Durante a entrevista acabei por dar o exemplo da obtenção de uma boa nota, ao que obtive a resposta de que, nesse caso, se sentiriam mais valorizados e motivados. Por outro lado, caso obtenham uma nota que consideram abaixo do seu esforço e desempenho, todos acabaram por admitir que essa situação afeta tanto o seu bem-estar como a sua motivação. Em relação ao desempenho, a maioria dos entrevistados considera que o sistema de avaliação não influencia o seu desempenho pois, apesar de o seu bem-estar poder ser influenciado, eles consideram que devem continuar a desempenhar o seu trabalho da mesma forma profissional e empenhada. Por outro lado, como não existe qualquer tipo de compensação pelas avaliações positivas, os colaboradores, na sua maioria, não sentem que devem melhorar o seu desempenho, acabando por manter o nível que têm tido até ao momento.

Na perspectiva dos entrevistados, o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado através de uma melhor adequação das questões às especificidades de cada cargo de forma a evitar disparidades injustas nas classificações. Alguns consideraram que deveriam ser tidos em conta fatores que vão para além do trabalho contabilizado pelo sistema, como a arrumação e a entreaajuda. No que respeita aos KPIs, colaboradores que não têm estes indicadores atribuídos consideram que todos os trabalhadores os deviam ter, e não apenas alguns. Por fim, a última forma de melhoria apontada diz respeito à atribuição de alguma forma de compensação à avaliação positiva, podendo ser esta monetária ou não.

No tema do bem-estar na empresa, todos os entrevistados apontaram como principais aspetos que influenciam positivamente o seu bem-estar, o ambiente de trabalho e as relações interpessoais entre colegas. Alguns mencionaram o facto de se sentirem ouvidos pela gestão e de esta lhes dar oportunidades de melhoria dentro da empresa. Em oposição, apontaram como fatores de influência negativa no seu bem-estar, a falta de valorização; o stress em alguns cargos e o desgaste físico em outros; a carga horária noturna e com muitas horas extra; e a baixa remuneração.

Em relação às políticas e/ou práticas de gestão de pessoas que acreditam serem necessárias para melhorar o seu bem-estar, os entrevistados mencionaram vários pontos distintos. Primeiramente, consideram que a gestão de pessoas da empresa necessita de trabalhar mais a confiança dos colaboradores e melhorar a comunicação com os mesmos acerca de assuntos importantes e que devem ser do seu conhecimento. Para alguns devia haver um melhor entendimento e acompanhamento individual dos colaboradores. De modo geral, os entrevistados consideram que a GRH da empresa deve implementar práticas que vão para além de assuntos burocráticos. Surgiu também a questão da formação e alguns consideram que deveria existir uma melhor oferta de formações para algumas funções de forma a que possam executar melhor o seu trabalho. Na questão da carga horária há quem considere que deveria existir trabalho mais flexível (para os cargos em que seja possível); rotação de horários e também alguma forma de compensação de horas noturnas extra. Já na questão dos KPIs, foi mencionada a implementação de KPIs individuais. Por fim, um dos entrevistados mencionou que deveriam existir práticas de retenção de colaboradores já que considera que a empresa não investe na fidelização dos seus trabalhadores.

## 4. Conclusão

Através de uma revisão da literatura nas áreas do bem-estar e do desempenho, bem como de algumas teorias que tentam averiguar se existe uma ligação entre estes conceitos e a Gestão de Recursos Humanos foi possível aplicar a informação recolhida ao estudo de caso da entidade acolhedora. Dessa forma é possível perceber que para que as práticas de RH exerçam o efeito desejado sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, elas precisam primeiro de ser percebidas e interpretadas subjetivamente pelos trabalhadores de forma a gerar tais reações atitudinais e comportamentais (Nishii et. al, 2008). Mas se, como sabemos pela pesquisa psicológica, as pessoas percebem a realidade de forma diferente, então podemos esperar que nem todos os trabalhadores interpretarão os sistemas de RH da mesma forma. Isso sugere que o efeito das práticas de RH provavelmente não será automático e sempre como esperado; em vez disso, o seu efeito residirá nos significados que os trabalhadores atribuem a essas práticas.

Fazendo uso dos conceitos da Teoria da Atribuição foi possível concluir que no caso da empresa de acolhimento, os colaboradores não atribuem as práticas de gestão de pessoas à gestão da empresa. Considero que os trabalhadores percebem a GRH no padrão LHL (Low, High, Low), ou seja, as práticas de GRH apesar de estarem alinhadas entre si (alta consistência), não se destacam e os trabalhadores, na sua maioria, não conhecem as mesmas. E, por outro lado, existe um baixo consenso uma vez que os colaboradores compreendem estas práticas de forma diferente. Assim, o resultado expectável é que eles atribuam a GRH a si mesmos, ou seja, que pensem que apenas eles percebem a GRH dessa maneira. Podemos então afirmar que quando os trabalhadores atribuem a GRH a si mesmos (que é o caso da empresa), a sua compreensão do que a gestão pretende e o que se espera deles não é clara. Nesta situação, é de esperar que o efeito da GRH sobre o desempenho dos trabalhadores seja menos efetivo do que nas situações em que os trabalhadores atribuem a GRH à gerência.

O estudo de caso explorado, como seria expectável, tem as suas limitações. Os conceitos e teorias utilizados são subjetivos e relacionado com expectativas e experiências no contexto da empresa de acolhimento. Estes devem ser sempre estudados dentro de uma conjectura específica, já que a generalização dos resultados obtidos num certo contexto podem ser contraproducentes quando aplicados a outros contextos.

A aplicação dos conceitos e teorias utilizadas para este caso a outras empresas do setor farmacêutico poderá ser uma oportunidade de investigação para futuros trabalhos na

pesquisa acerca da influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e no desempenho dos colaboradores. Aplicar o mesmo tipo de estudo a estas empresas poderá trazer uma melhor compreensão acerca da realidade organizacional das mesmas: se se verificam os mesmos resultados, ou se o facto de se encontrarem no mesmo setor não faz com que tenham semelhanças em termos de resultados obtidos.

## Bibliografia

- Ahmed, A., Khuwaja, F. M., Brohi, N. A., & Othman, I. b. (2018). Organizational Factors and Organizational Performance: A Resource-Based view and Social Exchange Theory Viewpoint. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 579–599.
- Asih, I., Purba, H. H., & Sitorus, T. M. (2020). Key Performance Indicators: A Systematic Literature Review. *Journal of Strategy & Performance Management*, 8(4), 142-155.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Beebe, S. A., & Masterson, J. T. (2015). Understanding Small Group Communication Theory. Em S. A. Beebe, & J. T. Masterson, *Communicating in Small Groups - Principles and Practices* (pp. 21-21). Pearson.
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of Work Life and Work-Life Balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2022). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25, 75-98. doi:<https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Cook, K. S., & Rice, E. (2006). Social Exchange Theory. Em J. Delamater, *Handbook of Social Psychology* (pp. 53-73). Boston: Springer. doi:[https://doi.org/10.1007/0-387-36921-X\\_3](https://doi.org/10.1007/0-387-36921-X_3)
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Davlembayeva, D., & Alamanos, E. (2023). Social Exchange Theory: A review. S. Papagiannidis (Ed).
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2, 253-230. doi:<https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (2012). Resource Theory of Social Exchange. Em K. Törnblom, & A. Kazemi, *Handbook of Social Resource Theory - Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications* (pp. 15-32). New York: Springer Science+Business Media. doi:[https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4175-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4175-5_2)
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi:<https://doi.org/10.2307/2092623>
- Graham, S. (2020). An attributional theory of motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 61(4). doi:<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101861>
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *human relations*, 70(2), 149-167. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. doi:<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guest, D. (2022). *Quality of Working Life*. Obtido de Oxford Research Encyclopedia of Psychology: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.904>
- Guest, D., Knox, A., & Warhurst, C. (2022). Humanizing work in the digital age: Lessons from socio-technical systems and quality of working life initiatives. *human relations*, 75(8), 1-22. doi:<https://doi.org/10.1177/00187267221092674>
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in Human Resource Management research: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87-126. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380062>
- Kelley, H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034225>

- Lüdke, M., & André, M. E. (1986). Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. Em M. Lüdke, & M. E. André, *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas* (pp. 35-44). São Paulo: EPU.
- Mecalux. (20 de Fevereiro de 2020). *O que é SKU? Significado e uso no armazém*. Obtido de Mecalux: <https://www.mecalux.pt/blog/o-que-e-sku-significado>
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12). doi:<https://doi.org/10.3390/su10124418>
- Nielsen, K., Nielsen, M., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. doi:<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29, 539-563. doi:<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Sanders, K., & Yang, H. (2015). The HRM Process Approach: The Influence of Employees’ Attribution to Explain the HRM-Performance Relationship. *Human Resource Management*, 55, 201-217. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.21661>
- Sonnentag, S., Tay, L., & Shoshan, H. N. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 1-38. doi:<https://doi.org/10.1111/peps.12572>
- Sophian, M., Omar, K., Saputra, J., & Bon, A. T. (2021). A Review of Employees' Well-being, Psychological Factors and Its Effect on Job Performance Literature. *11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Singapore: IEOM Society International.



Taris, T., & Schaufeli, W. (2015). Individual Well-Being and Performance at Work: A conceptual and theoretical overview. Em M. van Veldhoven, & R. Peccei, *Well-being and Performance at Work: The role of context* (1 ed., pp. 15-34). London: Psychology Press.

World Health Organization. (6 de December de 2021). *Health Promotion Glossary of Terms 2021*. Obtido de World Health Organization: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240038349>

## Anexos

### **Guião de Entrevista – Trabalhadores de empresa farmacêutica**

Objetivos Gerais:

- Avaliar a relação entre a avaliação de desempenho, o bem-estar e o desempenho (auto percebido) dos trabalhadores da empresa;
- Recolher opiniões acerca das práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa e da forma como estas se relacionam com o bem-estar e o desempenho.

#### Bloco A - Pré-Entrevista/Legitimação da Entrevista

| <b>Objetivos Específicos</b>                                  | <b>Questões Orientadoras</b>  |
|---|---|
| – Informar o entrevistado acerca dos objetivos da entrevista; | – Breve explicação acerca do tema e objetivos do trabalho e da entrevista;                                |
| – Garantir a confidencialidade da entrevista;                 | – Assegurar o caráter confidencial e de anonimato dos elementos recolhidos durante a entrevista;          |
| – Recolher dados para efeitos de caracterização da amostra.   | – Questionar o entrevistado sobre idade, habilitações literárias e tempo de permanência na empresa, cargo |

Bloco B - Durante a Entrevista

| Indicador  | Objetivos Específicos  | Questões Orientadoras  |
|--|--|--|
| <p><i>Relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho e o bem-estar</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceber se as práticas de gestão de pessoas da empresa auxiliam (ou não) o desempenho dos trabalhadores;</li> <li>- Averiguar de que forma o sistema de avaliação de desempenho da empresa influencia o desempenho e o bem-estar dos colaboradores;</li> <li>- Identificar oportunidades de melhoria do sistema de avaliação de desempenho utilizado.</li> <li>- Identificar os fatores que influenciam o bem-estar dos trabalhadores na empresa;</li> <li>- Identificar oportunidades de melhoria das políticas e práticas da gestão de pessoas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?</li> <li>- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?</li> <li>- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?</li> <li>- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?</li> <li>- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?</li> <li>- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?</li> <li>- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?</li> </ul> |

### Bloco C - Finalização da Entrevista

| <b>Objetivos Específicos</b>   | <b>Questões Orientadoras</b> |
|--|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="240 349 633 461">– Questionar o entrevistado com a finalidade de saber se tem dúvidas ou questões;</li><li data-bbox="240 465 633 539">– Agradecer a colaboração do entrevistado.</li></ul> |                              |

## Entrevistas – Respostas 1

### **Questões aos colaboradores da empresa de acolhimento**

As presentes questões foram elaboradas no âmbito da realização do Relatório de Estágio Curricular, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Têm como finalidade avaliar a influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa de acolhimento (setor da indústria farmacêutica), bem como no desempenho organizacional individual.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para substanciar o estudo de caso do relatório.

#### Caraterização da Amostra:

- Sexo: Feminino
  - Idade: 38
  - Habilitações Literárias: Ensino Secundário
  - Antiguidade na Empresa: 2018
  - Cargo: Assistente Administrativa I
- 

#### Relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho e o bem-estar

- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?  
*A proximidade que temos com as pessoas que estão responsáveis por isso e o tentarem resolver sempre as coisas connosco de maneira a estarmos bem inseridos e de conseguirmos fazer o nosso trabalho nas melhores condições, seja (através) da proximidade deles, a gestão do que fazem. Essencialmente é isso mesmo, é mais a nível de conseguirmos conciliar tudo a nível de trabalho e de termos sempre o apoio deles.*
- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente

o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*É sempre bom tu, além de fazeres o teu trabalho, sentires que as pessoas também vêem o teu esforço e, não é só o teu esforço, mesmo o teu trabalho. Isso penso que é uma maneira deles conseguirem, além de conversar com a pessoa sobre o trabalho que efetuou ao longo do ano e de darem o seu feedback, também incentivarem as pessoas a que consigam melhorar, se houver alguma coisa a melhorar, ou então manter se estiverem bem assim. Tens sempre a possibilidade, no final de ser avaliado, de ser avaliado pela pessoa (hierarquicamente) acima do teu responsável, de aceitares ou não a avaliação que te fizeram e de colocares o que não está bem.*

- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*Existe alguma insatisfação às vezes, porque nem sempre sentem essa classificação justa. No primeiro impacto com esse número, a pessoa é capaz de ficar um bocadinho chocada ou triste, porque existe sempre o termo de comparação. É capaz de haver um sentimento de injustiça porque sentes que deste tudo.*

- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?

*Não contabilizar alguns pontos que nem sempre se aplicam, porque é muito global. Por exemplo, o aviamento tem coisas que não se englobam em cargos administrativos, ou até mesmo na reposição. Existem parâmetros que não estão bem feitos, (apesar de) terem vindo a ser ajustados para não ter uma nota tão desproporcional ao teu cargo. Também na falta de comunicação pelos superiores, que se torna numa barreira que só se quebra na altura da avaliação, que acho que não é o momento mais oportuno. Acho que deveria haver primeiro uma conversa entre todos a explicar o porquê daquela avaliação, o que é que vão avaliar, e o porquê de não ser fácil chegar a um número completamente justo.*

- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*Uma coisa que aqui na empresa fazem é darem-te oportunidade de mudar de setor. Quando me deram oportunidade de melhoria é obvio que me senti muito bem com isso e senti que o meu esforço valeu a pena. Colocaram-se sempre muito à vontade na entrevista e depois senti-me bastante apoiada na formação para as novas funções.*

- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?  
*A maior dificuldade que estou a ter é a gestão de outras pessoas, que nem sempre é muito fácil.*
- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?  
*Melhorar a comunicação, principalmente da avaliação. Deviam fazer uma reunião antes das avaliações para explicar como são feitas para não haver aquele confronto tão intenso com o número da avaliação.*

## Entrevistas – Respostas 2

### **Questões aos colaboradores da empresa de acolhimento**

As presentes questões foram elaboradas no âmbito da realização do Relatório de Estágio Curricular, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Têm como finalidade avaliar a influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa de acolhimento (setor da indústria farmacêutica), bem como no desempenho organizacional individual.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para substanciar o estudo de caso do relatório.

#### Caraterização da Amostra:

- Sexo: Feminino
  - Idade: 24
  - Habilitações Literárias: Ensino Secundário
  - Antiguidade na Empresa: 2021
  - Cargo: Operadora Logística I
- 

#### Relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho e o bem-estar

- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?  
*As atividades fora da empresa, que ajudam muito a melhorar o contacto e a comunicação com a gestão de recursos humanos, e a melhorar as relações entre os trabalhadores. (Também) darem formações, como há pouco tempo tiveram de socorrismo, o que é muito bom.*
- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?  
*Para a mim a avaliação não vale de muito, o que me dizem (ao longo do ano) pesa*



*muito mais do que o número na avaliação. Porque há coisas em que posso falhar ao longo do ano e que prejudicam a minha avaliação, como farda, chegar atrasada, ou faltar para ficar com a minha filha, mas a forma como elogiam o meu trabalho pesa mais do que um número.*

- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*Afeta-te porque comesças a pensar no porquê de a avaliação ter baixado. Saberes que dás o teu melhor e vês a tua avaliação a baixar começa a mexer com o teu psicológico no trabalho e com a tua forma de trabalhar.*

- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?

*Deveria ter outros parâmetros que ajudassem a compensar outros que estejam baixos porque falta alguma coisa (no sistema de avaliação de desempenho). Os elogios que são feitos ao longo do ano deviam lá estar e não apenas em número.*

- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*Sermos ouvidos, acho que qualquer funcionário gosta de ter a oportunidade de ser ouvido, tendo ou não razão no que está a dizer. Eles ouvem-nos e uma pessoa fica feliz por pensar que tem um peso, nem que seja pequenino, dentro da empresa. A empresa ouvir os trabalhadores mesmo que não seja nada de jeito, ou até que possa ajudar a empresa, acho que é bom.*

- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*O facto de trabalharmos com outras pessoas às vezes é complicado e influencia muito o psicológico.*

- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?

*Melhorar os KPIs para que não haja tanta competitividade entre colaboradores para atingir objetivos.*

### Entrevistas – Respostas 3

#### **Questões aos colaboradores da empresa de acolhimento**

As presentes questões foram elaboradas no âmbito da realização do Relatório de Estágio Curricular, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Têm como finalidade avaliar a influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa de acolhimento (setor da indústria farmacêutica), bem como no desempenho organizacional individual.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para substanciar o estudo de caso do relatório.

#### Caraterização da Amostra:

- Sexo: Feminino
  - Idade: 52
  - Habilitações Literárias: 11º ano
  - Antiguidade na Empresa: 2014
  - Cargo: Assistente Administrativa II
- 

#### Relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho e o bem-estar

- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?  
*No meu caso, como com eles, só marco férias e outras coisas burocráticas. Naquilo que faço não preciso deles a toda a hora, mas se precisar de alguma coisa relacionada com recursos humanos eles estão disponíveis e ajudam-me no que podem. Sei que vai haver também uma formação de Excel na qual me deram oportunidade de participar e que me vai ajudar no meu trabalho.*
- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*A entrevistada não apontou aspetos do sistema de avaliação de desempenho que influenciam positivamente o seu desempenho e bem-estar.*

- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*Os parâmetros são a um nível geral para todos os colaboradores e há alguns em que não podemos ser avaliados porque são coisas que nós não fazemos. E, às vezes, quem nos avalia não está diariamente connosco e não sabem o que nós fazemos. Tenho a certeza que as minhas chefias têm uma ideia global do que é que eu faço, mas não fazem ideia do tempo que demora o que é necessário para fazer esse trabalho, se o sistema colabora ou não, etc.*

*Agora existem KPIs para alguns colegas e eu não tenho nada disso. Colaboro todos os dias para que os comerciais na rua atinjam os seus objetivos e receberem o valor dos KPIs, e eu não recebo nada. No meu caso, eu continuo a ser a mesma pessoa profissional e a empenhar-me sempre, mas, se tivesse esse benefício como têm os outros sentia-me mais realizada e valorizada, e não sinto que seja valorizada.*

- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?

*A implementação de KPIs deveria ser para todos porque ou é para todos ou não é para nenhum, porque todos colaboramos para que a empresa cresça.*

- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*Apesar de fazermos sempre o nosso trabalho com empenho e profissionalismo conseguimos criar um bom ambiente entre colegas.*

- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*A falta de valorização é o principal, com mais importância e que tem mais impacto em mim. Às vezes chegamos ao trabalho de manhã já a pensar quando chega a hora de ir para casa.*

- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?

*Os recursos humanos (da empresa) deviam ir além dos assuntos burocráticos e trabalhar na confiança com os trabalhadores. Devem melhorar a comunicação com o colaborador acerca de assuntos importantes. E deviam estar sozinhos (numa sala) para nos sentirmos mais à vontade para falar sobre determinados assuntos.*

## Entrevistas – Respostas 4

### **Questões aos colaboradores da empresa de acolhimento**

As presentes questões foram elaboradas no âmbito da realização do Relatório de Estágio Curricular, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Têm como finalidade avaliar a influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa de acolhimento (setor da indústria farmacêutica), bem como no desempenho organizacional individual.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para substanciar o estudo de caso do relatório.

#### Caraterização da Amostra:

- Sexo: Masculino
- Idade: 38
- Habilitações Literárias: Licenciatura
- Antiguidade na Empresa: 2020
- Cargo: Técnico de Informática II

---

#### Relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho e o bem-estar

- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?  
*A questão da formação na minha área é importante. Convém ter formação porque o mundo da informática está sempre em evolução. Mas para o IT acho que não tanta oferta de formação mais técnica.*
- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?  
*Eu não ligo muito ao nosso sistema de avaliação de desempenho porque acho que não me consigo enquadrar nele. Portanto, não influencia muito o meu desempenho,*

*nem negativamente nem positivamente.*

- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*Ver resposta acima.*

- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?

*Há questões um bocadinho estranhas, por exemplo, na área de liderança. Nós somos técnicos e não desempenhamos funções de liderança, e sermos avaliados em algo que não se aplica ao nosso cargo prejudica a avaliação final.*

- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*O ambiente de trabalho entre colegas.*

- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*O stress associado ao meu cargo e às minhas funções.*

- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?

*Um melhor desenvolvimento de capacidades, na parte da formação. E dava jeito ter um trabalho mais flexível se fosse possível (trabalho remoto).*

## Entrevistas – Respostas 5

### **Questões aos colaboradores da empresa de acolhimento**

As presentes questões foram elaboradas no âmbito da realização do Relatório de Estágio Curricular, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Têm como finalidade avaliar a influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa de acolhimento (setor da indústria farmacêutica), bem como no desempenho organizacional individual.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para substanciar o estudo de caso do relatório.

#### Caraterização da Amostra:

- Sexo: Feminino
- Idade: 34
- Habilitações Literárias: Ensino Secundário
- Antiguidade na Empresa: 2018
- Cargo: Operadora Logística II

---

#### Relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho e o bem-estar

- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?  
*O facto de eles (agora) estarem aqui perto de nós faz com que seja mais fácil resolver alguns assuntos e tirar algumas dúvidas. Um ponto positivo (também) são os prémios que recebemos pelos KPIs, que antes não existiam.*
- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?  
*Eu acho que não tem muita influência porque não acho que as avaliações sejam muito justas, é tudo um bocadinho no geral. No fundo, quem tem melhor ou pior*

*avaliação não tem ou deixa de ter algum benefício. (Mas) se tiver uma avaliação baixa vai-me fazer sentir mais desmotivada. Se não tiver a nota que acho que mereço, não é por isso que vou fazer menos, mas se corresponder ao que achamos que merecemos é um incentivo diferente para mostrar sempre mais e melhor.*

- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*Ver resposta acima.*

- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?

*Devia ser mais justo e mais específico a cada cargo. Deviam ter em conta outros fatores sem ser as picagens que cada um faz porque nem todo o trabalho que fazemos nesta empresa é feito com uma máquina. Tudo o que fazemos sem a máquina devia ser valorizado como, arrumar, fazer outro tipo de trabalho, ou ajudar os colegas noutra função.*

- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*Eu gosto do trabalho que faço porque é um bocado mais individual e não tão coletivo. Como somos poucas pessoas o ambiente é tranquilo e positivo.*

- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*O sítio onde estamos agora, ao nível do ruído e da temperatura, não é o mais indicado. Também estar sempre em pé no mesmo sítio é bastante desgastante a nível físico.*

- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?

*Sinto que se calhar devíamos ter mais formação do que aquilo que temos. Também era bom darem mais oportunidades às pessoas que já estão cá há vários anos que têm um bom desempenho de, por exemplo, exercerem outras funções ou mudar de setor. Deviam valorizar mais as pessoas que se destacam.*

## Entrevistas – Respostas 6

### **Questões aos colaboradores da empresa de acolhimento**

As presentes questões foram elaboradas no âmbito da realização do Relatório de Estágio Curricular, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Têm como finalidade avaliar a influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa de acolhimento (setor da indústria farmacêutica), bem como no desempenho organizacional individual.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para substanciar o estudo de caso do relatório.

#### Caraterização da Amostra:

- Sexo: Feminino
- Idade: 35
- Habilitações Literárias: Ensino Secundário
- Antiguidade na Empresa: 2016
- Cargo: Encarregada de Armazém

---

#### Relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho e o bem-estar

- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?  
*A empresa vai dando oportunidade aos colaboradores de terem outro tipo de formação e não apenas a exigida legalmente.*
- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?  
*Pessoalmente não me afeta muito a avaliação. Penso que o facto de alguém ter boa nota não faz com que a pessoa trabalhe mais, acho que vai apenas manter o desempenho.*



- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*É claro que se tivesse uma avaliação mais negativa sentia-me mal e triste porque acho que me esforço. A nível de equipa mexe com as pessoas porque acaba sempre por haver algum sentimento de injustiça acabando por desmotivar.*

- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?

*Há pontos no questionário que podiam ser mudados para se adequarem melhor a cada cargo. Devia haver também uma apresentação antes da avaliação para se entender como é feita e depois os resultados que vão ter. Há coisas que não se vêm apenas através dos números e das picagens e que não são contabilizadas nos KPIs, como a maneira de trabalhar, a arrumação, a limpeza do posto de trabalho, etc.*

- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*O bom ambiente de trabalho e a interligação entre colaboradores.*

- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*O facto de ter uma carga horária pesada e noturna faz com que tenha falta de sono, o que afeta a minha vida pessoal e também no trabalho. Sair depois da hora muitas vezes, a longo prazo, faz com não durma o suficiente e me sinta mais cansada.*

- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?

*Deviam melhorar a comunicação, estando mais disponíveis para tirar dúvidas aos colaboradores, e indo ter com eles para ouvir as suas opiniões.*

## Entrevistas – Respostas 7

### **Questões aos colaboradores da empresa de acolhimento**

As presentes questões foram elaboradas no âmbito da realização do Relatório de Estágio Curricular, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Têm como finalidade avaliar a influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa de acolhimento (setor da indústria farmacêutica), bem como no desempenho organizacional individual.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para substanciar o estudo de caso do relatório.

#### Caraterização da Amostra:

- Sexo: Masculino
- Idade: 24
- Habilitações Literárias: Ensino Secundário
- Antiguidade na Empresa: 2020
- Cargo: Operador Logístico I

---

#### Relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho e o bem-estar

- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?  
*Não consigo ver uma ligação direta entre os recursos humanos e o meu trabalho.*
- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?  
*Por um lado, é positivo por ficamos a saber o que os chefes acham do nosso trabalho e sentimo-nos valorizados se a nossa nota corresponder ao nosso trabalho. Sinto-me motivado para continuar a fazer pelo menos tanto como tenho estado a fazer.*

- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?  
*Faz com que haja, por vezes, um nível competitivo que não é saudável entre os trabalhadores, especialmente agora com os KPIs. Se tiver uma avaliação que não corresponde ao meu esforço sinto-me triste e em baixo, mas vou tentar trabalhar mais para ter uma melhor avaliação.*
- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?  
*Deveria ser um pouco mais fácil de responder e não devia haver tantos parâmetros. E as notas não deveriam ser dadas tanto pelos anos de casa, porque há certos valores que só as pessoas que estão cá há mais tempo conseguem atingir. Pessoas que estão na empresa só há um ano, por exemplo, não conseguem atingir esses valores porque não lhes é permitido apesar de em alguns casos trabalharem melhor do que outras pessoas que estão cá há mais tempo.*
- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?  
*Principalmente o ambiente de trabalho, que é bastante positivo, e as relações entre colegas.*
- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?  
*O facto de ter um horário noturno fixo faz com que me sinta mais cansado pela falta de sono ao longo do tempo.*
- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?  
*Podia haver alguma rotação de turnos. Também ao nível da escolha de férias, como nos dão as duas quinzenas de férias, não podemos escolher e marcar livremente. Acho que devia haver algum tipo de recompensa, talvez um prémio, para quem faz muitas horas noturnas extra.*

## Entrevistas – Respostas 8

### **Questões aos colaboradores da empresa de acolhimento**

As presentes questões foram elaboradas no âmbito da realização do Relatório de Estágio Curricular, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Têm como finalidade avaliar a influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa de acolhimento (setor da indústria farmacêutica), bem como no desempenho organizacional individual.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para substanciar o estudo de caso do relatório.

#### Caraterização da Amostra:

- Sexo: Masculino
  - Idade: 24
  - Habilitações Literárias: Ensino Secundário
  - Antiguidade na Empresa: 2022
  - Cargo: Técnico de Informática II
- 

#### Relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho e o bem-estar

- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?  
*A promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sem dúvida, a parte comunicativa e a remuneração são as partes que, para mim, têm mais implicações. A parte da comunicação, e da valorização através de palavras para mim vale muito e faz-me sentir mais motivado.*
- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?  
*Ajuda a identificar falhas acima de tudo e a identificar pontos que precisam de ser*

*melhorados para o ano seguinte, serve muito como resumo do ano anterior e isso é positivo, principalmente para a recuperação de falhas.*

- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*Não acho que influencie negativamente, ou deva sequer influenciar negativamente. Um ponto que pode existir para outros departamentos maiores, mas não para o meu, é a criação de conflitos por causa da comparação entre cotações. No entanto, penso que se houver uma boa justificação das avaliações, não deve haver um impacto negativo, até porque no sistema de avaliação tem de haver uma validação por parte do responsável e por parte do colaborador. A empresa está estruturada para que haja uma conversa entre o responsável e colaborador para justificar a avaliação ponto a ponto e trocar ideias.*

- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?

*Uma coisa que podia ser alterada é a valorização dos scores, eles terem um impacto direto sobre, por exemplo, a remuneração do colaborador. No fundo, arranjar alguma forma de compensar os trabalhadores que têm melhor performance de outras formas que não apenas por palavras, por exemplo, através de prémios.*

- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*Acima de tudo os colegas, sinto que há um espírito de equipa muito grande e existe uma compreensão grande que ajuda a que os dias passem mais rápido. A empresa ganha muito por aí e ajuda-me imenso psicologicamente, faz com que queira fazer o meu trabalho melhor.*

- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*Sem dúvida a remuneração, que, apesar de haver alguns aumentos, não é suficiente para fazer face às despesas atualmente.*

- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?

*Acho que não há grande coisa que deva ser alterada, o departamento de recursos humanos tem feito um trabalho excelente desde que estou na empresa.*

## Entrevistas – Respostas 9

### **Questões aos colaboradores da empresa de acolhimento**

As presentes questões foram elaboradas no âmbito da realização do Relatório de Estágio Curricular, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Têm como finalidade avaliar a influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa de acolhimento (setor da indústria farmacêutica), bem como no desempenho organizacional individual.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para substanciar o estudo de caso do relatório.

#### Caraterização da Amostra:

- Sexo: Masculino
- Idade: 29
- Habilitações Literárias: Ensino Secundário
- Antiguidade na Empresa: 2018
- Cargo: Operador Logístico II

---

#### Relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho e o bem-estar

- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?  
*Estar satisfeito de um modo geral com os recursos humanos. Acho que há uma boa comunicação entre os recursos humanos e os colaboradores por exemplo, ao nível do esclarecimento de dúvidas sobre os recibos de pagamento. Ao nível de formação, temos a oportunidade de realizar algumas que podem não estar diretamente relacionadas com o nosso cargo, mas que nos enriquecem não só profissionalmente como pessoalmente, como a formação de primeiros socorros.*
- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente

o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*Pessoalmente, importo-me bastante com a avaliação porque quanto melhor for, mais contente e motivado o colaborador fica. É um incentivo a elevar a nota ano após ano.*

- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*Se tiver uma nota que acho que não mereço não fico de todo satisfeito e algo que falo logo com a pessoa que me está a fazer a avaliação, neste caso, a minha chefe. Se tiver uma avaliação mais baixa e que seja justificada, isso só me faz querer trabalhar mais para melhorar, não me afeta negativamente. Posso-me sentir frustrado inicialmente, mas acaba por ser um incentivo a melhorar.*

- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?

*Ajudaria se existisse um sistema de avaliação pessoal, como já existe a nível de equipas. Se existisse um sistema de avaliação a nível pessoal tenho a certeza de que muitas pessoas iriam dar mais de si.*

- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*O trabalho em si. A carga de trabalho e as tarefas realizadas são algo que me deixa contente.*

- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*Por agora não tenho nada a dizer. De momento estou relativamente satisfeito com o meu trabalho.*

- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?

*A única coisa em que consigo pensar seria a implementação de KPIs individuais e a oferta de prémios de desempenho individuais.*

## Entrevistas – Respostas 10

### **Questões aos colaboradores da empresa de acolhimento**

As presentes questões foram elaboradas no âmbito da realização do Relatório de Estágio Curricular, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Têm como finalidade avaliar a influência da Gestão de Recursos Humanos no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa de acolhimento (setor da indústria farmacêutica), bem como no desempenho organizacional individual.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para substanciar o estudo de caso do relatório.

#### Caraterização da Amostra:

- Sexo: Masculino
- Idade: 40
- Habilitações Literárias: Ensino Secundário
- Antiguidade na Empresa: 2008
- Cargo: Assistente Administrativo II

---

#### Relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho e o bem-estar

- Pense nas práticas de gestão de pessoas: quais as que contribuem (ou não) para fazer bem o seu trabalho?  
*Na realidade, penso que o que há mais de práticas de gestão de recursos humanos é mais a gestão de férias e outros assuntos burocráticos.*
- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?  
*Sinceramente acho que não há grande influência porque acaba por não ser um bom incentivo nem para quem tem uma boa avaliação. Acho que neste momento a avaliação é só uma burocracia anual. Penso que não motiva as pessoas a*



*trabalharem mais, apenas mantêm o desempenho. Se tiver uma nota baixa isso contribui sempre para o desânimo. Há casos em que o superior não gosta do colaborador e dá uma nota mais baixa, o que não corresponde à realidade. Não existe uma supervisão dessa avaliação. Tudo isto prejudica a vontade de trabalhar.*

- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho influencia negativamente o seu desempenho? E o seu bem-estar?

*Ver resposta acima.*

- De que forma o sistema de avaliação de desempenho poderia ser melhorado de forma a aumentar o seu bem-estar e desempenho?

*Fazer uma avaliação e não fazer nada dela não têm qualquer impacto. Nós chegámos a ter prémios por esta avaliação, acho que devíamos voltar a ter. Não digo que sejam prémios monetários, mas arranjar alguma forma de retribuir e valorizar esse esforço e essa avaliação. Aí possivelmente, se houvesse algo em troca, talvez quem tivesse menor avaliação tentasse esforçar-se mais. Não é que a empresa tenha a obrigação de o fazer, mas penso que esse gesto acaba por ser algo motivador e incentivador e leva a que o colaborador queira retribuir com um bom desempenho.*

- O que tem um impacto positivo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*A equipa e o ambiente, de um modo geral, são dos fatores mais positivos.*

- O que tem um impacto negativo no seu bem-estar, no local onde trabalha?

*A questão salarial e a falta de reconhecimento são os aspetos mais negativos.*

- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas acredita serem necessárias para melhorar o seu bem-estar na empresa?

*Não existe a fidelização e retenção dos trabalhadores, por isso acho que deviam existir algumas práticas para este efeito. Também a questão da atribuição de material e viaturas devia ser revista para evitar injustiças e abusos. Depois, na questão da formação, continuam a ser precisas muitas formações. Há formações mais específicas que deviam ser pensadas e administradas. Devia haver também mais acompanhamento aos trabalhadores para que não se sintam desamparados. Os recursos humanos, para mim, são uma ligação entre a administração e o colaborador e, neste sentido, devia haver um maior entendimento do colaborador, por exemplo, o porquê se ter um pior resultado. No caso da avaliação e dos KPIs há muitos indicadores que deviam constar como a assiduidade, a pontualidade a*

*forma como as pessoas se relacionam, o espírito de equipa que cada pessoa tem, se a pessoa acata bem as ordens que lhe são dadas, como está a vida pessoal da pessoa, etc. Há alturas em que as pessoas não andam bem e que se calhar necessitavam de uma palavra e algum apoio.*