

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Maria Francisca Oliveira Santos

**O PAPEL DOS INCENTIVOS NÃO FINANCEIROS NA
GESTÃO DO DESEMPENHO**

UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE REPARAÇÃO
MÉDICA EM PORTUGAL

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, orientado pela Professora Doutora Teresa Carla
Oliveira, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

.

Julho de 2023

FACULDADE DE ECONOMIA

O PAPEL DOS INCENTIVOS NÃO FINANCEIROS NA GESTÃO DO DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE REPARAÇÃO MÉDICA EM PORTUGAL

Ficha Técnica

Tipo de trabalho	Relatório de Estágio
Título	O Papel dos Incentivos Não Financeiros na Gestão do Desempenho
Subtítulo	Um Estudo de Caso numa Empresa de Reparação Médica em Portugal
Autor/a	Maria Francisca Santos
Orientador/a(s)	Teresa Carla Oliveira
Identificação do Curso	2º Ciclo em
Área científica	Gestão
Especialidade/Ramo	Recursos Humanos
Ano	2023

Declaração

Dedico este trabalho à minha família e amigos, que me apoiaram incondicionalmente.

Agradecimentos

“Agradecer” é um sentimento de poder que nos faz reconhecer as pequenas alegrias da vida e valorizar as pessoas que tornam esta jornada mais leve e feliz. Com isto, neste relatório, quero agradecer a todos aqueles que me apoiaram, ajudaram e participaram nesta fase.

Primeiramente quero agradecer à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no qual foi a minha casa durante estes 2 anos durante o Mestrado em Gestão e que me proporcionou a adquirir conhecimentos que levarei para o resto da minha vida.

Uma palavra de agradecimento para a Professora Doutora Teresa Carla, orientadora de estágio, pela disponibilidade e prontidão dada.

Um agradecimento à HR Manager, e a toda a equipa do departamento de Recursos Humanos, que se mostraram sempre disponíveis a me ajudarem e a partilharem comigo os seus conhecimentos.

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento especial à minha família e amigos que estiveram sempre presentes em todas as minhas conquistas e deram-me motivação, força e um apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso académico.

Obrigada.

RESUMO

As pessoas são o ativo mais valioso de uma organização. No entanto, geri-lo e retê-lo pode ser um desafio. Para alcançar esse objetivo, é importante que as empresas priorizem o bem-estar dos seus trabalhadores e tenham a capacidade de interpretar as suas emoções, a fim de os motivar e satisfazê-los. Quando isso acontece, o desempenho dos trabalhadores melhora, os objetivos organizacionais são cumpridos e existe um comprometimento mútuo entre os colaboradores e a empresa.

Contudo, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades em identificarem os sinais de problemas no ambiente de trabalho, o que se torna num obstáculo a ser solucionado. Apesar de muitas organizações estarem cientes das melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos, poucas são as que realmente as implementam.

Neste contexto, o estudo dos Incentivos Não financeiros na Gestão de Desempenho torna-se relevante a ser explorado. O objetivo deste relatório de estágio foi o de verificar como é que estes incentivos impactam no desempenho dos colaboradores. O estágio foi realizado numa empresa de reparação médica em Portugal e permitiu-me concluir que os seus colaboradores trabalham em conjunto para alcançar os mesmos objetivos. Por outras palavras, está presente o modelo de ganhos mútuos, no qual tem como foco a priorização do bem-estar dos colaboradores, o que proporcionará um melhor desempenho deles.

Palavras-chave: Bem-estar; Teoria da Sinalização; Sistema de Recompensas; Práticas de Gestão; Desempenho.

ABSTRACT

Humans are the most valuable asset in any organization. However, managing and retaining staff can be challenging. In order to achieve this goal, it is important that companies prioritise their employees' well-being and have the ability to understand their emotions in order to motivate and satisfy them. When this happens, employee satisfaction improves, organizational objectives are met and there is a mutual commitment between employees and the company. However, many companies still struggle with identifying the signs of problems in the workplace, which then becomes an obstacle to be solved.

Although many organizations are aware of the best practices of Human Resource Management, few actually implement them.

In this context, the study of Non-Financial Incentives in Performance Management becomes relevant. The purpose of this internship report was to verify how these incentives impact employee performance. The internship was carried out in a medical repair company in Portugal and allowed me to conclude that its employees work together to achieve the same goals. In other words, the win-win model is present, which focuses on prioritizing staff well-being, which will lead to better performance.

Keywords: Well-Being; Signalling Theory; Rewards System; Management Practices; Performance.

Índice de Acrónimos e Siglas

RH: Recursos Humanos

GRH: Gestão de Recursos Humanos

INF: Incentivos Não Financeiros

GD: Gestão de Desempenho

GPO: Gestão por Objetivos

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

IHC: International Human Capital

RGPD: Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

POS: Perceived Organizational Support

Índice de quadros

Figura 1-Alinhamento dos Objetivos e Recompensas Individuais com os Objetivos Estratégicos da Empresa	13
Figura 2-Articulação da Gestão de Desempenho e Sistemas de Recompensas	15
Figura 3-Alinhamento entre a Cultura da Empresa e o Sistema de Recompensas	16
Figura 4- Signalling Framework	18
Figura 5-Gestão, Bem-estar e Relação organizacional e <i>Performance</i>	21
Figura 6-Práticas provisórias de RH planeadas para promover o bem-estar dos colaboradores ..	22
Figura 7- Roda dos valores da empresa	38
Figura 8- Etapas do processo de reparação do endoscópio	39
Figura 9-Cronograma das Atividades Realizadas	40

Índice

Introdução	11
Capítulo I- Revisão da Literatura.....	13
1. Gestão do Desempenho	13
1.1 Sistemas de Recompensas e Gestão por Objetivos	13
1.2 Teoria da Sinalização	18
1.3 Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho	19
1.4 Modelo <i>AMO</i> , Modelo Aditivo e Modelo da Combinação	24
2. Incentivos não financeiros	25
2.1 Motivação e Satisfação no trabalho.....	25
3. Incentivos não financeiros na indústria de reparação e tecnologia	30
3.1 Incentivos Não Financeiros	30
3.2 Indústria de Reparação	32
3.3 Incentivos não financeiros na indústria de reparação.....	33
Capítulo II- Apresentação	37
2.1 Entidade de Acolhimento: Empresa de Tecnologia e Reparação Médica em Portugal	37
2.1.1 Missão, Visão e Valores	38
2.1.2 Estrutura Organizacional	38
2.2 Estágio Curricular: Atividades Realizadas	40
2.2.1 Descrição das tarefas realizadas	40
Capítulo III- Estudo de caso.....	42
3.1 Incentivos Não Financeiros vs Subsidiária Portuguesa.....	44
Conclusão	46
Bibliografia.....	47
Anexos.....	49

Introdução

Este relatório aborda três capítulos essenciais relacionados com a Gestão do Desempenho, Incentivos Não Financeiros e ainda Incentivos Não Financeiros na Indústria de Reparação Médica.

Nos dias de hoje, as organizações enfrentam a dificuldade de conseguir reter os seus colaboradores. Segundo (Guest, 2017), existem mudanças no trabalho e nas suas condições que correm o risco de corroer o bem-estar tendo consequências prejudiciais aos trabalhadores e, potencialmente, para as organizações. À medida que estudos sobre a Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho evoluíram, o papel dos trabalhadores tornou-se mais central, percebendo que a visão de que a Gestão de Recursos Humanos impacta no desempenho através da sua influência nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Desta forma, no primeiro capítulo irá ser analisado como é que os Sistemas de Recompensas estão relacionados com bem-estar e com a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores. Explora-se também a importância destes elementos para o desempenho dos colaboradores e o alcance dos objetivos da organização.

No segundo capítulo, serão abordados os conceitos de motivação e satisfação dos colaboradores e quais os fatores intrínsecos e extrínsecos que impactam neles. De forma a alcançar e melhorar o desempenho, as empresas precisam do envolvimento ativo dos funcionários, para incentivar a motivação e cumprir com a sua satisfação (Marlapa & Mulyana, 2020). O envolvimento ativo dos funcionários precisa de ser incentivado de maneira a proporcionar a satisfação e a motivação no trabalho consoante as expectativas dos mesmos, para que a paixão pelo trabalho seja alta e a realização do desempenho possa ser ideal. (*idem*)

A última secção, correspondente aos Incentivos não financeiros e a subsidiária portuguesa, discute os fatores relacionados com a retenção de pessoas na organização, considerando a natureza automatizada e rotineira do trabalho na indústria de reparação médica. Empresas inseridas neste tipo de indústria necessitam de pensarem mais além do que o seu trabalho e é, neste sentido que se torna relevante abordar os Incentivos, mais concretamente, os Incentivos Não Financeiros como elementos de satisfação e de comprometimento dos colaboradores com a sua organização. Segundo (Qader, 2021) Os trabalhadores ao receberem incentivos não financeiros

devido à sua valorização, leva ao aumento da sua moral e conseqüentemente, da eficiência organizacional.

Por fim, o capítulo deste relatório concentra-se no estágio curricular realizado, apresentando de forma breve a empresa em questão, o departamento de Recursos Humanos e o método de análise utilizado. Para além disso, serão interpretados os dados obtidos no estudo de caso, proporcionando uma visão mais aprofundada e realista sobre as questões discutidas nos capítulos anteriores.

Capítulo I- Revisão da Literatura

1. Gestão do Desempenho

1.1 Sistemas de Recompensas e Gestão por Objetivos

Os sistemas de recompensas clássicos tinham como foco a lealdade ao empregador e a identificação do empregado com os Valores e Cultura da Empresa. Estes sistemas contêm políticas, processos e práticas da organização para recompensar os seus trabalhadores de acordo com a sua contribuição e capacidades. São desenvolvidas dentro da sua filosofia, estratégias e políticas de recompensas da organização, incluindo acordos na forma de processos, práticas e procedimentos que fornecerão tipos e níveis apropriados de remuneração, benefícios e outros tipos de recompensas. (Pinar Gungor, 2011, p. 1511)

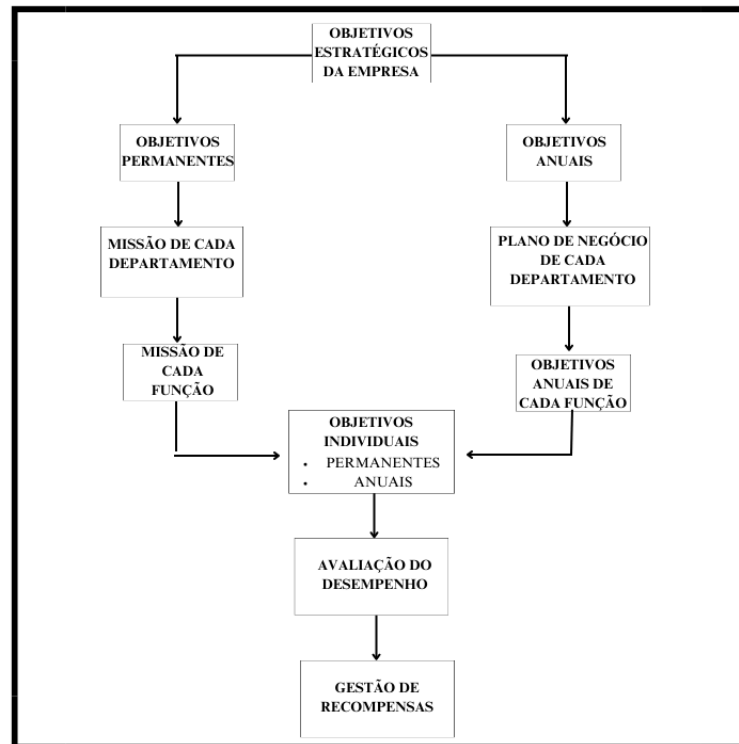
Segundo Barber e Bretz (Barber e Bretz apud Pinar Gungor, 2011, p. 1511), os sistemas de gerir recompensas têm um grande impacto na capacidade das organizações captarem, reterem e motivarem os trabalhadores de alto potencial e, como resultado, obterem altos níveis de desempenho. Por outro lado, torna-se crucial investir no desenvolvimento dos funcionários para aprimorar as competências e capacidades dos trabalhadores e da organização. Ainda assim, segundo a teoria da troca social, esta mostra que os trabalhadores se comportam de maneira positiva quando as organizações investem neles.

Contudo, para conseguir atrair e reter pessoas com um perfil onde predominava a autonomia, criatividade e que saibam correr riscos, foi necessário modificar os parâmetros de atribuição de recompensas e tal começou a acontecer a partir dos anos 60. A lógica dos sistemas de recompensas mudou e passou a privilegiar duas componentes essenciais:

- As competências que os empregados levavam para o negócio e a sua importância para o sucesso do mesmo;
- A contribuição para os resultados da Empresa provenientes do desempenho do empregado.

A esta maneira de recompensar deu-se o nome de “Cultura de Desempenho” e tinha como objetivo alinhar as recompensas com os objetivos estratégicos, a curto e médio prazo, definidos pela Empresa, bem como, o valor acrescentado que cada colaborador tem para a sua concretização. (Pedro B. da Camara, 2016, p. 43)

Figura 1-Alinhamento dos Objetivos e Recompensas Individuais com os Objetivos Estratégicos da Empresa



Fonte: Adaptado de (Pedro B. da Camara, 2016, p. 45)-*Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*

Desta forma, é perceptível que para que um Sistema de Recompensas com estes elementos funcione adequadamente, é importante implementar na Empresa um Sistema de Gestão por Objetivos (GPO), permitindo a cada empregado saber antecipadamente o que se espera dele e como vai ser medido o seu desempenho face a esse conjunto de objetivos, bem como, um Sistema de Gestão de Desempenho que avalie a *performance* individual, com a maior objetividade possível para que, conseqüentemente, haja uma contribuição para atingir os resultados globais da Empresa. (Pedro B. da Camara, 2016, p. 45)

Em 1954, Peter Drucker apresentou a GPO com base na criação de sucessivos ciclos de desempenho coincidentes com os Planos Anuais de Negócios da Empresa. Antes de iniciado o ciclo de desempenho, são estabelecidos entre o empregado e o superior hierárquico, um conjunto de objetivos anuais a atingir, bem como, estabelecer entre ambas as partes o conjunto de meios de apoio- financeiros, tecnológicos ou humanos- disponíveis ao empregado de forma que ele possa atingir os objetivos acordados. Tais objetivos devem reunir vários requisitos (Pedro B. da Camara, 2016, p. 46), tais como:

- a) Não serem genéricos nem nebulosos, mas sim concretos;

b) Serem quantificáveis, para que o empregado saiba, ao certo, o que é esperado dele e como irá ser medido por isso.

c) Serem alcançáveis, isto é, serem percebidos pelo empregado como possíveis de serem atingidos, apesar de serem exigentes, de forma que se crie um compromisso, da parte dele, relativamente ao seu atingimento.

d) Serem calendarizados, onde se estabeleçam de forma clara as metas temporais em que os mesmos devem ser atingidos;

e) Serem estabelecidos e negociados, constituindo um verdadeiro contrato de desempenho por ambas as partes.

Contudo, o Sistema de Desempenho, não se trata apenas na gestão da remuneração, mas também da gestão da formação, permitindo ainda identificar empregados de elevado potencial e estabelecer-lhes planos de carreira. Todos estes elementos são, nos dias de hoje, considerados essenciais à manutenção da relação de trabalho e à motivação e, por consequência, também à produtividade dos empregados. (Pedro B. da Camara, 2016, p. 48)

Figura 2-Articulação da Gestão de Desempenho e Sistemas de Recompensas



Fonte: Adaptado de (Pedro B. da Camara, 2016, p. 48) - *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*

No entanto, coloca-se a questão de saber se a Gestão do Desempenho (GD) é também adequada para assegurar o alinhamento entre a cultura da empresa, os seus valores, padrões de atuação, atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Apesar da GPO ter essa capacidade, é necessário que a Empresa saiba definir com exatidão quais os valores e comportamentos relevantes para a concretização. (Pedro B. da Camara, 2016, p. 51)

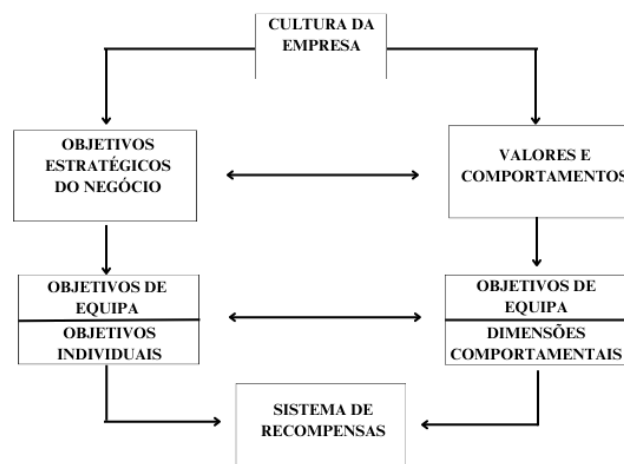
Atualmente, a GPO abrange três tipos diferentes de objetivos:

- (a) **Objetivos de Equipa**, no qual são alcançados consoante a posição do avaliado na estrutura organizacional, pela Empresa por inteiro, por uma das Direções funcionais ou por uma Unidade de Negócio que proporcione a solidariedade e o espírito de equipa entre as pessoas;
- (b) **Objetivos Individuais** em que os mesmos podem ser permanentes ou anuais;
- (c) **Dimensões Comportamentais** em que os trabalhadores deverão demonstrar que possuem o pilar da Cultura Empresarial.

Ao se conjugar estes três tipos de objetivos com o grau de atingimento, irá resultar na classificação global de desempenho.

Todavia, para além das dimensões comportamentais, também é de notar que os objetivos de equipa apoiam o alinhamento da atuação individual com os valores e padrões planeados pela Empresa. O facto de o empregado ser medido por objetivos das quais depende da atuação de terceiros, proporciona, não só, a reforçar a solidariedade e o espírito de entreajuda entre membros da equipa, como também visa a iniciativas individuais úteis a atingir com sucesso as metas coletivas fixadas. Isto é, se os empregados são medidos por objetivos fixados a toda a equipa onde estão inseridos, isso também lhes dá o direito de intervir no sentido de garantir que eles são atingidos. A partir da figura 3, está exemplificada a articulação entre a Cultura de Empresa e o Sistema de Recompensas. (Pedro B. da Camara, 2016, p. 52)

Figura 3-Alinhamento entre a Cultura da Empresa e o Sistema de Recompensas



Fonte: Adaptado de (Pedro B. da Camara, 2016, p. 48): *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*

É então perceptível que o comportamento do trabalhador se reflete num comportamento instantâneo e de funções extras, sendo este positivo ou negativo. Ao existirem avaliações de desempenho dos funcionários, isso provocará um aumento da motivação e irá incentivá-los a envolverem-se ativamente em programas inovadores e facilitar a alcançar os objetivos desejados. (Minavand & Lorkojouri apud Setyo Riyanto et al., 2021, p. 165)

A avaliação do desempenho dos trabalhadores fornece um *feedback*, pelo que são elaborados programas para melhorar o desempenho e também ajudar os funcionários a desenvolverem as suas habilidades para maximizar o seu potencial. (Cascio e Susanto et al. apud Setyo Riyanto et al., 2021, p. 165) Trabalhadores com uma alta perceção de suporte organizacional têm uma maior responsabilidade, ajudando a organização a atingir os seus objetivos e aumentando as recompensas pelo seu principal desempenho.

Neste sentido, é relevante falar sobre Perceived Organizational Support (POS), uma vez que reflete o valor da organização nos contributos dos funcionários e na preocupação com os incentivos deles. Esta é uma ferramenta importante pois ajuda as organizações a estabelecer um relacionamento saudável com os seus trabalhadores e a motivá-los. (Sun, 2019, p. 155) O suporte organizacional é entendido como sendo a perceção do trabalhador de que a organização valoriza as suas contribuições e preocupa-se com o seu bem-estar (Eisenberger et al. apud Sun, 2019, p. 156).

Já no que diz respeito ao contrato psicológico, este é caracterizado como sendo um conjunto de expectativas individuais sobre a relação de trabalho (Schermerhorn apud Sun, 2019, p. 156). Contudo, o suporte organizacional pode ser confundido com o contrato psicológico. Ao abordarmos as semelhanças, este último satisfaz as necessidades emocionais dos trabalhadores e permite que tenham um senso de responsabilidade e de sentimento em relação à organização, da mesma maneira que a satisfação do contrato psicológico também o faz. Para além disso, ambos proporcionam que o trabalhador pense que o bem que obtém é resultante do comportamento voluntário da organização e não de pressões externas como as regulamentações governamentais.

No entanto, estas duas teorias também têm algumas diferenças. O contrato psicológico depende do compromisso mútuo entre os trabalhadores e as organizações, ao contrário do suporte organizacional em que enfatiza o compromisso da organização com os funcionários, sendo este unilateral. Ao falarmos das variáveis que estão na causa de afetarem o suporte organizacional podemos resumir em três categorias: fatores organizacionais; fatores individuais e o

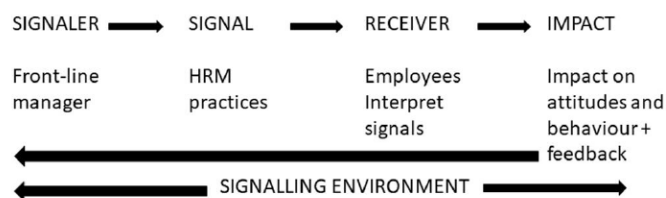
relacionamento entre a organização e os trabalhadores. Os primeiros dizem respeito aos valores, emoções positivas ou negativas, experiência anterior à contratação e status de trabalho, enquanto que os fatores organizacionais focam-se na confiança, acesso à informação, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

1.2 Teoria da Sinalização

Desta forma, uma vez que o contrato psicológico tem como foco as expectativas individuais criadas face ao seu trabalho, torna-se relevante destacar a teoria da sinalização. Esta é uma teoria que estabelece várias características de sinais como a clareza, frequência e intensidade. (Connelly et al. apud David E. Guest et al., 2020, p. 800) Um dos principais desafios da implementação de Recursos Humanos (RH) é a de a mensagem não ser clara e que possa ser mal interpretada. Ou seja, sem uma reflexão cuidadora, as práticas de RH mal comunicadas podem ter consequências não intencionais e afetar as atribuições (figura 4). Por exemplo, durante o processo de recrutamento podem ser levantadas expectativas através de promessas excessivamente otimistas, como resultado da violação do contrato psicológico (Robinson & Morrison; Woodrow & Guest apud David E. Guest et al., 2020, p. 800), enquanto uma visão real do trabalho já não acontece (Earnest, Allen, & Landis apud David E. Guest et al., 2020, p. 800).

Ainda assim, esta é uma teoria que destaca a necessidade de se considerar os processos pelos quais os conteúdos das mensagens sobre as práticas de RH, suposições e intenções que estão por detrás delas são comunicadas e percebidas (Hughhouse, Thornberry & Little apud David E. Guest et al., 2020, p. 800). É uma teoria que propõe que a forma como os sinais serão interpretados pelos recetores afetará as suas atitudes e comportamentos subsequentes. (David E. Guest et al., 2020, p. 802)

Figura 4- Signalling Framework



Fonte: (David E. Guest et al., 2020, p. 800)- *Signalling theory as a framework for analysing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration*

Em contraste com as práticas de RH associadas ao alto desempenho que se focam essencialmente no desenvolvimento e utilização do capital humano, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) de alto comprometimento também se foca no bem-estar dos funcionários.

Nesse sentido, exploramos dois resultados importantes para os trabalhadores. O *engagement* dos funcionários (Schaufeli, Bakker, & Salanova apud David E. Guest et al., 2020, p. 802), sendo um indicador de bem-estar que também está associado a um melhor desempenho individual, e as perceções dos funcionários relativamente a um contrato psicológico positivos no qual se referem as promessas e obrigações implícitas nas práticas de RH de alto comprometimento que foram cumpridas. Ou seja, um contrato psicológico positivo refletirá em justiça e confiança, estando associados ao bem-estar do trabalhador. Há uma maior probabilidade que um sinal seja recebido de forma positiva e, por isso, seja refletido nos resultados dos trabalhadores caso haja fontes de suporte (Connely et al. apud David E. Guest et al., 2020, p. 803).

1.3 Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho

Ao se desenvolver uma abordagem de GRH com foco na promoção de bem-estar dos funcionários, é relevante reconhecer que existe uma improbabilidade das organizações promoverem o bem-estar tendo apenas a ética como base. (Guest, 2017, p. 28)

O conceito de relação de trabalho sugere que haja uma alguma norma de reciprocidade, de forma a que quando o trabalhador priorizar as práticas de Recursos Humanos que promovam o bem-estar, os mesmo responderão positivamente, estando refletidos em diversos indicadores de desempenho. (Gouldner apud Guest, 2017, p. 28)

Assim, ao falarmos de bem-estar do trabalhador percebemos que este está relacionado com o seu desempenho no trabalho. A Organização Mundial de Saúde¹(WHO apud Guest, 2017, p. 26) define bem-estar como sendo:

*“Estado completo de bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou enfermidade”.*²

¹ Tradução livre: “World Health Organization”

² Tradução livre: “state of complete physical, mental and social well-being, not merely absence of disease or infirmity.”

Já o bem-estar no trabalho, é definido por Grant, Christianson e Price (Grant, Christianson, Price apud Guest, 2017, p. 26) como:

“uma *qualidade geral do desempenho de um funcionário*”.³

Desta forma, existem três facetas principais do bem-estar relacionado ao trabalho que estão interligadas com o funcionamento psicológico, físico e social.

Ao falarmos de bem-estar psicológico, maioritariamente das vezes é feita uma distinção entre o bem-estar hedónico e o bem-estar eudemónico. O primeiro é geralmente representado pela satisfação no trabalho, enquanto o segundo tem uma preocupação com a realização do potencial e em procurar um significado e um propósito no trabalho. Segundo o autor Warr (Warr apud Guest, 2017, p. 26), este operacionalizou o bem-estar psicológico em três dimensões: satisfação-insatisfação; entusiasmo-depressão e conforto-ansiedade. Já o bem-estar físico, tem como base indicadores fisiológicos de saúde ou doença no local de trabalho, para além de que, é habitualmente explorada através de sentimentos subjetivos de saúde-indicadores positivos-como a sensação de energia ou a exaustão e o stress-indicadores negativos.

Assim sendo, existem três evidências sobre o bem-estar relacionado ao trabalho. Primeiramente, identificou-se 10 antecedentes de bem-estar como a oportunidade de controlo, oportunidade de uso de habilidades, variedade no trabalho, oportunidade de contacto interpessoal, objetivos criados externamente, clareza ambiental, disponibilidade financeira, segurança física e valorização de posição social. Todos estes elementos destacam os recursos do conteúdo do trabalho e também do emprego. (Warr apud Guest, 2017, p. 26)

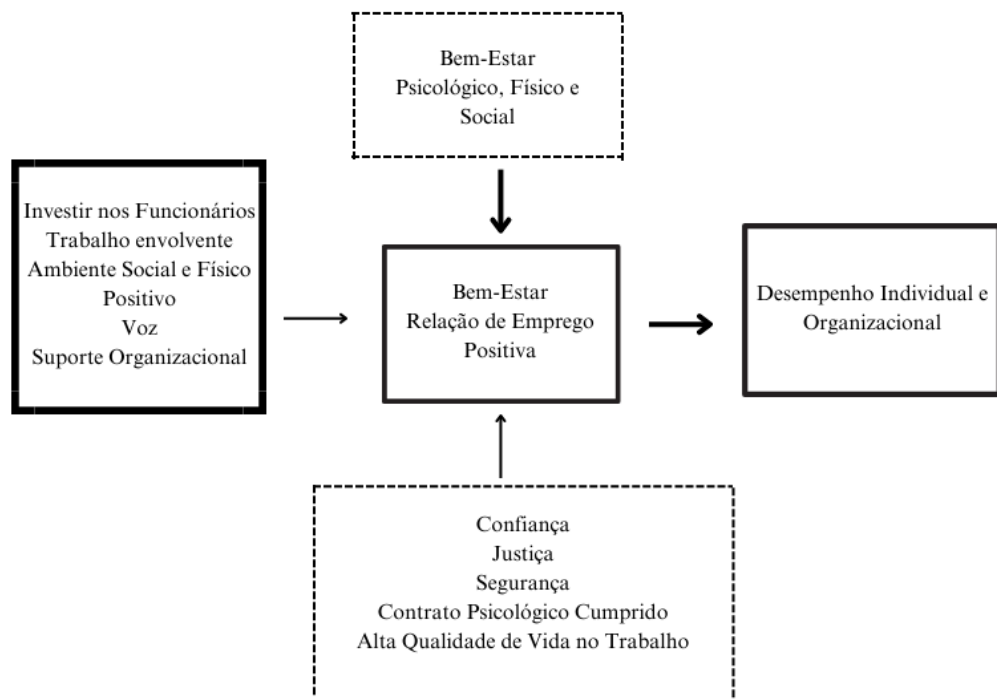
A segunda evidência tem como base o modelo *job demands-resources*, no qual aborda que o bem-estar, refletido, interliga-se com baixo esgotamento e stress e com altos níveis de comprometimento no trabalho. As ações do dia-a-dia laboral podem englobar carga de trabalho, emoções e conflito *work-non-work*, no entanto, quando as práticas corretas de RH estão a ser usadas e fornecem os recursos necessários, estas ajudam a aliviar sentimentos de desconforto físico e melhora, conseqüentemente, o bem-estar e o desempenho individual. (Bakker and Demerouti apud Guest, 2017, p. 27)

³ Tradução livre: “the overall quality of an employee’s experience and functioning at work.”

Já a última evidência, baseia-se na qualidade de vida no trabalho (QVT). De forma a abranger um ambiente de trabalho seguro e saudável, foram definidas 8 condições essenciais para uma alta QVT, nomeadamente: ambiente de trabalho seguro e saudável; desenvolvimento das capacidades humanas; crescimento e segurança; integração social; direitos e representação; relevância social do trabalho e compensação adequada e justa. (Walton apud Guest, 2017, p. 27)

Desta forma, Boxall (Boxall apud Guest, 2017, p. 28) delineou três dimensões de mutualidade e que estão interligadas com o bem-estar. Primeiramente, o autor aborda a *capability match* em que equilibra a necessidade do trabalhador para uma força de trabalho competente com a necessidade dos trabalhadores para um ambiente de trabalho positivo. Em segundo lugar, o autor propõe a chamada de *commitment match* que equilibra a necessidade para que os trabalhadores demonstrem compromisso com a necessidade de os mesmos demonstrarem desejo de segurança no trabalho e equidade de tratamento. Por último, é analisada a *contribution match* em que ambas as partes acreditam que as suas necessidades estão a ser respondidas. Todas estas dimensões refletem a ideia de troca social, para além de que apontam para várias de práticas de RH que podem contribuir para a garantia de ganhos mútuos. A nível individual, a troca social pode ser captada pelo conceito de contrato psicológico-tal como foi falado anteriormente-, constituído em torno da troca de promessas sustentadas através de obrigações mútuas e reciprocidade. (Rosseau; Guest apud Guest, 2017, p. 29)

A partir da figura 5 é possível observar o modelo proposto por Guest (Guest, 2017) no qual está presente a relação existente entre a Gestão de Recursos Humanos, bem-estar, relação de trabalho positiva, desempenho individual e organizacional e as suas duas proposições principais. Para o autor, a primeira proposição define que a presença dos cinco conjuntos de práticas de gestão está associada a um maior bem-estar interligado ao trabalho e a uma relação de emprego positiva. Todavia, uma relação de emprego positiva proporciona elevados níveis de confiança, sentimentos de justiça e segurança, contrato psicológico cumprido e uma alta QVT. Apesar de se poderem existir variações nos fatores organizacionais no ambiente competitivo externo ou ao nível pessoal, que, tornarão certas práticas mais salientes, será sempre importante para uma boa gestão das pessoas a presença de um elemento de cada um dos cinco conjuntos de práticas de gestão. A segunda proposição, no qual evidencia o bem-estar e a forte relação de emprego estão relacionadas com resultados organizacionais positivos tendo como base evidências de que o alto bem-estar tem uma contribuição para a melhoria na saúde.



Fonte: Adaptado e Traduzido para português de (Guest, 2017, p. 30)- *Human Resource Management and employee well-being: towards a new analytic framework*

O primeiro conjunto de práticas (figura 6) aborda o investimento nos funcionários, na medida em que, ao aumentar a competência através de formação e desenvolvimento e proporcionar a sensação de um futuro de carreira atraente leva a que o colaborador obtenha um sentimento de segurança e ajuda no desenvolvimento da autoeficácia. Ou seja, ao se investir nos funcionários isso aumentará os seus recursos e, para isso acontecer, é necessário recorrer às práticas de RH, como recrutamento e seleção cuidadosos, bem como, formação, desenvolvimento e suporte nas atividades relacionadas com a carreira.(Guest, 2017, p. 30)

Figura 6-Práticas provisórias de RH planeadas para promover o bem-estar dos colaboradores

Investir nos funcionários	Recrutamento e Seleção Formação e desenvolvimento Mentoring e suporte de carreira
Fornecimento de trabalho	Trabalhos orientados para fornecer autonomia e desafios Fornecimento de informações e feedback Utilização das capacidades
Ambiente social e físico positivo	Saúde e Segurança como prioridade Igualdade de oportunidades/gestão de diversidade Tolerância zero para o bullying e assédio Interação social obrigatória e opcional Recompensas coletivas justas/salário base alto Segurança no emprego/empregabilidade
Voz	Ampla comunicação bidirecional Pesquisas com funcionários Representação coletiva
Apoio Organizacional	Gestão participativa/de suporte Clima e práticas de envolvimento Flexibilidade laboral e familiar Gerir o desempenho e desenvolvimento

Fonte: Adaptado e Traduzido para português de (Guest, 2017, p. 31)-*Human Resource Management and employee well-being: towards a new analytic framework*

O segundo conjunto de práticas aborda a oferta de trabalho atraente. Para o autor Warr (Warr apud Guest, 2017, p. 30), o mesmo dá destaque à importância das oportunidades de controlo, uso de habilidades e a variedade no trabalho.

O terceiro conjunto, corresponde ao ambiente social e físico positivo, prioriza a saúde e a segurança dos funcionários, bem como, a oferta de oportunidades de interação pessoal, promoção de igualdade de oportunidades e diversidade, garantia de recompensas justas, evita assédio ou atitudes intimistas e ainda medidas que garantam e mantenham a empregabilidade. (Guest, 2017, p. 31) Apesar de muitas organizações adotarem estas práticas de RH e a legislação por norma exija que sejam aplicadas de alguma forma, o compromisso com elas pode ser questionável, (Paauwe apud Guest, 2017, p. 31) uma vez que estas práticas raramente aparecem em modelos de GRH com orientação para o desempenho. (*idem*)

Ao falarmos da voz como o quarto conjunto, esta é considerada uma característica na QVT e na GRH de alto envolvimento. Algumas práticas relevantes de RH podem incluir uma extensa comunicação bidirecional, oportunidades para a expressão individual da voz e até formas de representação coletiva. Tais práticas são características fulcrais na relação de emprego e dão suporte a uma perspetiva aos *stakeholders*, contudo, muitas vezes estão ausentes nos modelos de GRH orientados para o desempenho. (Guest, 2017, p. 31)

O último conjunto de práticas, reflete a relevância do suporte organizacional de forma a garantir o bem-estar dos funcionários. Inclui uma gestão participativa e solidária e ainda um clima organizacional que facilita o envolvimento dos funcionários. Para além disso, em vez de incluírem uma GD crítica e punitiva, inclui uma GD participativa e de desenvolvimento como acordos de trabalho flexíveis e favoráveis à família. (*idem*)

1.4 Modelo AMO, Modelo Aditivo e Modelo da Combinação

Teorias Clássicas sobre o desempenho no trabalho (Blumberg & Pringle ; Cummings & Schwab apud Kim et al., 2015, p. 788), afirmam que o desempenho ideal é surgido pela combinação de capacidade (A), motivação (M) e oportunidade de contribuir (O).

Este modelo tem como principal objetivo o de destacar a importância que a capacidade, motivação e a oportunidade podem representar para o colaborador e consequentemente, para a organização (Guest, 2017, p. 25).

No entanto surgem dúvidas de como este mecanismo e estes três elementos impactam no desempenho. A relação deste modelo pode depender do contexto em que o seu impacto do desempenho está a ser estudado. Diversos estudos sugerem várias configurações destes fatores como o modelo aditivo, o modelo de combinação e o modelo multiplicativo (Blumberg & Pringle; Bos-Nehles, van Riemsdijk, & Looise; Cummings & Schwab apud Kim et al., 2015, p. 788).

O modelo aditivo define que cada variável contribui independentemente para o desempenho. Este modelo, representa a combinação mais direta da capacidade, motivação e oportunidade. Níveis mais baixos em qualquer dimensão podem ser compensados por níveis mais altos em outras dimensões. Na maior parte dos ambientes de trabalho, os trabalhadores possuem pelo menos níveis mínimos de capacidade e motivação e têm pelo menos uma oportunidade de impactar minimamente o desempenho da empresa. Um simples modelo aditivo é suficiente para se prever o desempenho. Em contrapartida, este modelo pode ser razoável em ambientes de trabalho que envolvam níveis baixos de capacidade. Nestes casos, o desempenho pode depender da motivação e da oportunidade.

Já no que diz respeito ao modelo de combinação, (Bos-Nehles et al. apud Kim et al., 2015, p. 788) afirmam que a capacidade é um pré-requisito para o desempenho e que a motivação e a oportunidade só pode ajudar na presença de capacidade suficiente. Sugerem que a motivação e a

oportunidade impactam o desempenho em combinação com a capacidade, mas não de forma isolada. Para este modelo, a capacidade afeta independentemente o desempenho. Isto é, empresas que possuem trabalhadores com International Human Capital (IHC) possuem a capacidade de alcançarem um desempenho superior, de maneira a aproveitar a experiência dos trabalhadores para operarem com eficácia em diversos ambientes culturais, institucionais e competitivos. (Nielsen & Nielsen, Piaskowska & Trojanowski apud Kim et al., 2015, p. 788)

Já o modelo multiplicativo representa a tradicional visão de que a capacidade, motivação e a oportunidade operam de maneira complementar ou interativa. (Blumberg & Pringle, Reinholt, Pedersen e Foss apud Kim et al., 2015, p. 791) Neste caso, é afirmado que todas as três dimensões devem estar presentes, isto é, nenhuma pode garantir o desempenho isoladamente. Valores baixos em qualquer uma das dimensões provocariam resultados acentuadamente inferiores. Este modelo difere-se do anterior porque as empresas devem não só possuir altos níveis de IHC, como também possuir um clima colaborativo. (Kim et al., 2015, p. 791) Uma empresa que cria um ambiente altamente favorável para se compartilhar e aplicar conhecimento pode perceber que os funcionários estão ansiosos para aumentar a sua experiência internacional, de modo que o nível de IHC na empresa aumenta. Ainda assim, quando os trabalhadores estão motivados, isso aumentará a partilha e a aplicação de conhecimento e a empresa pode descobrir mais caminhos para a internacionalização. (*idem*)

Em suma, é de notar que um alto nível de bem-estar refletirá na saúde física e psicológica e nas relações sociais positivas no trabalho. Isto é, uma relação de trabalho positiva vai conduzir altos níveis de confiança, senso de justiça, sensação de segurança, contrato psicológico cumprido e uma alta QVT. Ainda assim, um alto bem-estar e um forte vínculo com o emprego estarão associados a resultados organizacionais positivos, na medida em que um alto bem-estar reflete-se em melhor saúde e energia. Em contrapartida, um baixo bem-estar prejudica o desempenho como o caso do *burnout* e a exaustão emocional.

2. Incentivos não financeiros

2.1 Motivação e Satisfação no trabalho

Antes da Revolução de 25 de Abril, os sindicatos corporativos tinham um impacto mínimo na prática salarial das Empresas. (Pedro B. da Camara, 2016, p. 27)

A partir desta data, ocorreu uma alteração da correlação de forças na sociedade portuguesa levando a uma explosão reivindicativa que originou o patronato a aceitar aumentos

salariais e a criação de benefícios sociais, cujos valores eram até essa data impensáveis e no qual se vieram a mostrar, a longo prazo, insustentáveis, levando à falência de um grande número de empresas. (*idem*)

Todavia, a ação sindical desenvolvida ao longo das décadas de 70 e de 80, originou um reequilíbrio irreversível na partilha de riqueza das Empresas e uma mudança na lógica dos sistemas de recompensas. Se por um lado, houve uma desvalorização das componentes motivacionais das recompensas, pois não encontravam solução na estrutura típica dos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho. Houve, por outro lado, um ênfase na componente salarial e de benefícios na contratação coletiva e num conjunto de regras restritivas de utilização da força do trabalho que iam, obrigatoriamente, influenciar quer na contratação de mais empregados - quadros de densidade, proibição de polivalência-, como também no pagamento de subsídios adicionais e trabalho extraordinário às pessoas que já se encontravam no quadro das Empresas- subsídios de turno, diurnidades, pagamento de tempo de trajeto e de espera. (Pedro B. da Camara, 2016, p. 28)

Desta forma, nos dias de hoje, é relevante afirmar que as pessoas são o ativo de maior importância das empresas e com isso, também o de realçar a estratégia dos sistemas de recompensas. É perceptível que o grau de motivação dos colaboradores está relacionado com a sua produtividade, não só por ser um alicerce do binómio esforço-recompensa, como também por propiciar um ambiente de equidade e de espírito de equipa contínuo. Todas as pessoas envolvidas na organização, devem atuar em conjunto para alcançarem um mesmo objetivo. Todavia, equilibrar os objetivos da organização com a necessidade de flexibilidade e de liberdade individual, continua a ser uma problemática no qual as organizações tendem a enfrentar. (Bonafin & Brandalise, 2016, p. 2)

As práticas de GRH e as suas políticas devem estar direcionadas e alinhadas à estratégia da organização, bem como, às expectativas dos funcionários. Deste modo, é relevante entender quais os fatores que estão na origem da motivação e de gerar satisfação no trabalho entre os colaboradores, uma vez que estes são o ativo de maior valor da empresa. (Marlapa & Mulyana, 2020, p. 162)

A motivação no trabalho é caracterizada como sendo um impulso que pode aparecer, tanto de forma consciente como inconscientemente, para exigir uma ação com um determinado objetivo específico. Pode ser considerado um elemento importante, tanto a nível laboral, educativo ou no

estilo de vida da pessoa, uma vez que a energia motivacional pode tornar qualquer trabalho de maior facilidade e rapidez.

Heckhausen, (Heckhausen apud Bonafin & Brandalise, 2016, p. 2) define motivação como sendo,

“o empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence.”

Contudo, atualmente é um grande desafio para as organizações aumentar a produtividade e alcançar a máxima eficiência e satisfação do colaborador, uma vez que é necessário ser flexível ao se tratar de seres humanos. Se por um lado, as pessoas têm de ser eficientes para que a organização funcione, por outro lado, também tem de existir uma autorrealização e satisfação das suas próprias necessidades. (Bonafin & Brandalise, 2016, p. 2) (incentivos organizacionais vs satisfação dos funcionários).

Segundo Chiavenato (Chiavenato apud Bonafin & Brandalise, 2016, p. 2), o autor comenta que existem necessidades humanas básicas, fisiológicas, psicológicas e de autorrealização. À medida que estas necessidades são satisfeitas, elas passam a influenciar o comportamento dos indivíduos. E, quando ocorre uma barreira de impedimento entre a satisfação da necessidade, o indivíduo fica frustrado e, por consequência, tem reações comportamentais.

Para alguns autores, o comportamento humano pode ser planeado, modelado ou mudado através da utilização adequada de vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. A isto, são denominados como “reforçadores de comportamento”, na medida em que quando são atribuídos prémios, são considerados como um reforço positivo, enquanto que quando é aplicada uma forma de punição após um comportamento indesejável é um reforço negativo. (Bonafin & Brandalise, 2016, p. 3)

O resultado mais importante da motivação é o desempenho individual. A motivação intrínseca é feita para reunir os níveis mais altos de esforço (Meyer et al. apud Kuvaas et al., 2017, p. 247), uma vez que tem sido associado a altos níveis de energia (Ryan & Deci apud Kuvaas et al., 2017, p. 247) e persistência (Vallerand & Bissonnette apud Kuvaas et al., 2017, p. 247). Esta motivação é definida como o desejo de realizar uma atividade por si mesmo, de forma a experimentar o prazer e a satisfação inerentes à atividade. Já a motivação extrínseca, é o oposto,

uma vez que é definida como o desejo de realizar uma atividade com a intenção de obter consequências positivas, como um incentivo ou evitar consequências negativas como uma punição. (Deci & Ryan apud Kuvaas et al., 2017, p. 245)

A maioria dos trabalhadores tende a aumentar a motivação intrínseca dos trabalhos fornecendo autonomia no trabalho, *feedback* construtivo, salários competitivos- ao mesmo tempo que fornece incentivos destinados a aumentar a motivação extrínseca através de incentivos que dependem do desempenho ou dos resultados. Apesar da motivação intrínseca e extrínseca possam operar simultaneamente, estudos sugerem que uma delas é predominante.

A relação entre a motivação extrínseca e o desempenho do trabalhador mostram que os incentivos tangíveis contingentes ao desempenho levam a um desempenho mais alto relativamente a tarefas simples e padronizadas no qual são facilmente mensuráveis e atribuíveis.(Bareket-Bojmel, Hochman,& Ariely; Lazear apud Kuvaas et al., 2017, p. 247) Fatores extrínsecos ao trabalhador, tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, permitem com que as pessoas se movimentem para os adquirir ou se disponham a lutar por eles quando os perdem. Outro fator relevante, são os prémios oferecidos sob forma de bens palpáveis, uma vez que o bem necessita de ser substituído por outro mais valioso, sofrendo um aumento significativo sempre que for repetida, o que vai implicar altos gastos para a organização.(Bonafin & Brandalise, 2016, p. 3)

Já no que toca ao termo de satisfação no trabalho, esta tem uma definição muito ampla, na medida em que não pode ser vista apenas como uma mera definição. (Marlapa & Mulyana, 2020, p. 163) Emoções positivas, resultantes da avaliação do trabalho e da experiência de trabalho de um individuo também são chamadas de satisfação no trabalho. Funcionários extrinsecamente motivados são mais propensos a experimentar estados psicológicos negativos associados ao seu trabalho.

No ambiente de trabalho, pode ocorrer uma instabilidade na satisfação no trabalho, podendo ser influenciada pelo humor e pelas emoções. Tal como foi referido anteriormente, a satisfação no trabalho está relacionada com fatores intrínsecos e extrínsecos do mesmo. Ou seja, a satisfação extrínseca no trabalho inclui características fora do trabalho em si, como a remuneração, a forma como a empresa é gerida, enquanto que a satisfação intrínseca pode incluir reações que afetam os sentimentos e emoções das pessoas face às características do trabalho como a especialização e autonomia. (Spies apud Marlapa & Mulyana, 2020, p. 164)

Ao falarmos de satisfação interna no trabalho, esta pode ser considerada na forma de realização do colaborador e de descrições de trabalho. A satisfação no trabalho tem influência no comportamento de cidadania organizacional, estando de acordo com a hipótese em que afirma que quanto maior for a satisfação no trabalho dos funcionários, melhor será o comportamento dos colaboradores. (Marlapa & Mulyana, 2020, p. 164) Funcionários satisfeitos, não só estão mais alinhados com as decisões organizacionais, como são mais propensos a partilharem uma opinião boa sobre a organização uma vez que estão mais aptos a ajudarem os colegas de trabalho. No entanto, trabalhadores insatisfeitos, recusam-se a aceitar os objetivos e valores da organização. (Vizano, Husin & Nurwati apud Marlapa & Mulyana, 2020, p. 164)

A satisfação no trabalho também pode surgir da necessidade de querer permanecer na organização, escolhendo uma carreira e aprendendo as oportunidades de desenvolvimento. Ou seja, a satisfação do funcionário no trabalho pode prever a distribuição de resultados a nível organizacional, nomeadamente a produtividade, rotatividade, taxas de absentismo, qualidade do serviço e desempenho financeiro.

Segundo Silva, de Souza e Minetti, (Silva, de Souza e Minetti apud Borges et al., 2017, p. 236) estes reforçam que um ambiente que não seja benéfico e que prejudique os colaboradores pode gerar, não só insatisfação, mas também criar problemas de saúde. (Lombardi apud Borges et al., 2017, p. 236) Isto é, más condições físicas prejudicam o rendimento e a satisfação dos trabalhadores. Uma empresa que deseja que o seu trabalhador esteja motivado e disposto a exercer o seu trabalho, deve manter as condições básicas necessárias para que os trabalhadores possam desempenhar as suas atividades sem prejuízos e, acima de tudo, agradarem e estimularem os seus trabalhadores. (Borges et al., 2017, p. 236)

Desta forma, no envolvimento do funcionário, o apego é definido como sendo um *status*-no sentido positivo- de um funcionário relativamente ao ambiente de trabalho ou à empresa onde trabalha. A definição de envolvimento dos funcionários varia muito entre as organizações, na medida em que para certas empresas este envolvimento é compromisso, moralidade e participação dos colaboradores que permanecem na organização. O *engagement* dos funcionários é a antítese da fadiga no trabalho. Um funcionário evidencia um desempenho superior quando encontra algum significado no trabalho, na cultura da empresa e na sua política. (Marlapa & Mulyana, 2020, p. 165) Este envolvimento é também causado pela autoassociação com funções de trabalho, incluindo persistência no local de trabalho, forte envolvimento e aprofundamento nas atividades do mesmo.

Tal envolvimento é apoiado pela teoria de que a experiência psicológica da força de trabalho encoraja atitudes individuais e comportamentos e, conseqüentemente, níveis de envolvimento. Em todas as áreas, o envolvimento dos funcionários está vinculado com o trabalho a longo prazo, às transformações na forma como as pessoas trabalham, onde trabalham e o que esperam do mesmo. Para além disso, uma comunicação clara é relevante não só para que os colaboradores conheçam e processem as informações, mas também para que acreditem que a empresa está comprometida com o seu envolvimento. (*idem*)

3. Incentivos não financeiros na indústria de reparação e tecnologia

3.1 Incentivos Não Financeiros

Atualmente, os trabalhadores procuram incentivos mais personalizados e não propriamente monetários. Os incentivos não financeiros, bem como, a sua importância foram abordados por diversos autores. Para Sagar (Sagar apud Stefanovska-Petkovska & Bojadziev, 2017, p. 64), os incentivos não financeiros são incentivos que não são mensuráveis em relação a dinheiro. Neste sentido, o autor Mukheree concorda que os incentivos não financeiros não estão relacionados com recompensas monetárias (Mukheree apud Stefanovska-Petkovska & Bojadziev, 2017, p. 64). Tais incentivos englobam formas intangíveis de incentivos, como a satisfação do ego, autorrealização e a responsabilidade. (Stefanovska-Petkovska & Bojadziev, 2017, p. 64)

Segundo Armstrong (Armstrong apud Stefanovska-Petkovska & Bojadziev, 2017, p. 64), o autor revela que os fatores intrínsecos que considera estarem ligados à QVT, como também ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, têm uma maior probabilidade de durar mais do que os fatores extrínsecos uma vez que os fatores intrínsecos são impostos de dentro dos indivíduos e podem ser aplicados e incentivados nas organizações. Para além disso, o mesmo também afirma que a estrutura para os incentivos não financeiros é oferecida pelos conceitos de motivação, no qual estão relacionados com as necessidades, metas e esforço dos funcionários e a autoeficácia. (*idem*). Já os fatores intrínsecos são impostos para dentro do indivíduo e podem eventualmente ser aplicados nas organizações. (Stefanovska-Petkovska & Bojadziev, 2017, p. 64)

Após alguns estudos, percebeu-se que a satisfação no trabalho aumenta com a idade e o tempo na organização. Significa assim que os funcionários mais velhos são mais propensos a mencionarem níveis mais altos de satisfação no trabalho comparativamente com os seus colegas mais jovens. Ainda assim, os funcionários que trabalham há mais tempo na organização tendem a

possuir níveis mais elevados de satisfação no trabalho. (Stefanovska-Petkovska & Bojadziev, 2017, p. 65) Todavia, a relação entre estabilidade e satisfação no trabalho não é aplicada a funcionários mais jovens que são mais propensos a relatar uma menor satisfação quando têm mais tempo na organização. (Dorien et al.; Truxillo et al. apud Stefanovska-Petkovska & Bojadziev, 2017, p. 65)

Millan et al (Millan et al. apud Stefanovska-Petkovska & Bojadziev, 2017, p. 65), descobriram que trabalhadores autónomos estão mais sujeitos a evidenciar níveis mais altos de satisfação no trabalho, comparativamente com funcionários remunerados. Tal afirmação se deve ao facto de os funcionários com níveis altos de responsabilidade, liberdade para tomar decisões e oportunidade de supervisionar e liderar outras pessoas têm uma maior probabilidade de estarem satisfeitos com o seu trabalho.

Deste modo, os incentivos não financeiros apresentam diversos benefícios, (Ikram, 2020, p. 3) nomeadamente:

1. **Incentivos não financeiros têm separabilidade:** são dados na forma de pequenas experiências, ao contrário dos incentivos financeiros, que são somados à remuneração total dos funcionários;
2. **Benefícios adicionais para atrair funcionários da geração Z e da geração de milénio:** Os recém-formados ou recém-chegados são atraídos pelos benefícios adicionais que as empresas oferecem, ajudando a reter os profissionais mais jovens da empresa.
3. **Incentivos não financeiros são mais memoráveis e têm um valor emocional:** Um funcionário sempre achará uma recompensa não financeira mais memorável e emocionalmente valiosa. O reconhecimento no trabalho ou a obtenção de um prémio é mais memorável e prazeroso do que receber uma quantia extra em dinheiro. Para além de que, quando os funcionários recebem um prémio que possam guardar ou recordar, isso agregar um maior valor emocional à recompensa.
4. **Incentivos não financeiros são mais reconhecíveis e confortáveis para abordar:** Os funcionários tendem a querer falar sobre as suas recompensas ou incentivos que a sua empresa lhes oferece. Desta forma, estes ficam mais animados e à vontade para falarem sobre a viagem que fizeram, o *workshop* que participaram, em vez de qualquer prémio monetário.

Posto isto, existem vários Incentivos Não Financeiros que ajudam as organizações a promover as suas metas e o *engagement* de funcionários de longo prazo e conseqüentemente, a reter os melhores talentos na sua organização, tais como (*idem*):

- **Flexibilidade no trabalho:** a flexibilidade no trabalho indica a capacidade de se decidir quando e onde os funcionários trabalham. Opções como o *Homeoffice* é uma delas;
- **Recompensas e reconhecimento:** Um bom programa de recompensas e reconhecimento engloba abordagens personalizadas ou criativas, como por exemplo enviar um email de agradecimento ou recompensar os funcionários com cartões-presente, elogiar e mencionar o seu sucesso numa reunião;
- **Dia de folga extra ou dia de aniversário:** Conceder um dia de folga fora das férias anuais dos trabalhadores fará com que estes se sintam reconhecidos por todo o seu trabalho árduo e motivados para trabalhar mais;
- **Formação e workshops:** Os funcionários tendem a fazer cursos e formações na sua área para aprimorar o seu trabalho e desenvolvimento pessoal. Ao fornecer planos de formação e treino ou tornar workshops acessíveis pode melhorar as habilidades dos seus funcionários e fazê-los sentir que a empresa se importa com o crescimento pessoal deles;
- **Recompensas experienciais:** Uma recompensa experiencial é um evento ou uma experiência que o funcionário ganha, como um dia no spa ou uma viagem;
- **Autonomia laboral:** dar aos funcionários a autonomia para realizarem uma tarefa por conta própria sem que outra pessoa os supervisione.

3.2 Indústria de Reparação

Os Planos de Ação da Economia Circular (CE) são iniciados e aplicados para atenuar os problemas ambientais globais, visando o crescimento sustentável. (Comissão Europeia; Comissão Permanente da Assembleia Popular Nacional apud Laitala et al., 2021, p. 1) A economia tem como estratégia a de aumentar o número de produtos reparados, ganhando força a nível político, científico e económico. A reparação torna possível aumentar a vida útil do produto, como também a criação de valor. Este termo afirma o tempo que um produto funciona e pode ser colocado em uso, englobando a duração de uso pelo utilizador. Para além disso, inclui tanto a vida útil física, mais concretamente, a durabilidade e a vida útil social no qual refere o tempo que o produto é considerado socialmente aceitável. (Klepp et al. apud Laitala et al., 2021, p. 1)

Desta forma, o principal objetivo de melhorar a qualidade da operação do equipamento foca-se no garantir um processo longo e sem problemas de peças com um desempenho especificado, precisão e com o mínimo de tempo, como também mão de obra e dinheiro de manutenção e reparo, sendo necessários para restaurar as qualidades técnicas das máquinas perdidas durante o processo de reparação. (Panteleev et al., 2014, p. 1073)

A tarefa de prevenir falhas de equipamentos está amplamente ligada com o problema de prever o seu estado técnico (*idem*). A necessidade de reparação pode estar ligada a erros ou deficiências inerentes à produção, transporte ou uso, podendo haver uma variedade de fontes desses erros e deficiências. A isso, está incluído o design do produto, escolha de materiais, montagem, embalagem, uso extensivo e o seu desgaste, ou também uso incorreto ou acidentes. (Laitala et al., 2021, p. 2) A decisão de reparar ou não o produto cabe essencialmente ao consumidor, pois precisa de considerar diversos aspetos na hora de tomar essa decisão.

A qualidade é o grau em que o produto satisfaz um conjunto específico de requisitos e engloba aspetos técnicos e sociais. Em contrapartida, como os consumidores não têm acesso a informações sobre essas propriedades, o preço é muito utilizado como um indicador da qualidade. E neste sentido, uma barreira que afeta o número de produtos reparados é o baixo custo de um produto novo. O preço de certos produtos é quase idêntico ao de há 20 anos atrás (Statistics Norway apud Laitala et al., 2021, p. 9), enquanto os salários aumentaram significativamente no mesmo período, provocando dúvidas entre a substituição e o reparo (Pedersen apud Laitala et al., 2021, p. 9).

Além disso, outra barreira é a de haver uma disponibilidade limitada de pessoal competente na indústria de reparação. A falta de pessoal competente faz com que as empresas de reparação tenham dificuldade em aumentar a sua capacidade e por consequente, afetar a disposição dos consumidores de reparar com base em tempos de espera mais longos. (Laitala et al., 2021, p. 10)

3.3 Incentivos não financeiros na indústria de reparação

Deste modo, ao falarmos sobre os Incentivos Não Financeiros na indústria de reparação, percebemos que este é ainda um tema ainda pouco explorado e analisado, pelo que há uma dificuldade associada para o abordar. Algo a ter em conta é o facto de que as empresas ligadas à indústria de reparação seguem uma linha de reparação que torna tudo muito mais automatizado e rotineiro. Nos dias de hoje, é importante que as organizações se questionem sobre como reter os

seus colaboradores, de forma a perceber o que fazer para estes estarem motivados e felizes no seu local de trabalho.

Posto isto, ao longo do desenvolvimento das organizações modernas, os trabalhadores foram vistos como peças que poderiam facilmente ser substituídas sem prejudicar a organização. (El-Aouar, Gallo, Castro, Silva & Mesquita e El-Aouare apud Ferreira et al., 2022, p. 263) Durante as últimas décadas, apesar dos avanços na automatização das funções operacionais nas organizações, percebeu-se que muitas atividades ainda dependem e continuarão a depender da força humana por muito tempo. A grande parte dessas atividades requerem diferentes profissionais com competências, habilidades e atitudes específicas e difíceis de desenvolver. (Ferreira et al., 2022, p. 263)

Neste sentido, as organizações têm travado verdadeiras batalhas para atrair e reter os melhores colaboradores. Desta forma, procuram oferecer diversas vantagens e benefícios além do salário, como um plano de carreira, bónus de produtividade, possibilidade de contribuir para uma missão relevante, alimentação, transporte e assistência à saúde; possibilidade de trabalhar remotamente; flexibilidade de horários; bom clima organizacional e participação nos lucros. (Ferreira et al., 2022, p. 263)

Deste modo, através da necessidade de atrair e reter os melhores colaboradores, muitas empresas têm dado especial atenção à implementação de estratégias que seja capazes de melhorar os níveis de comprometimento organizacional de forma a conseguir reter os bons profissionais que conseguiram atrair no mercado de trabalho e manter a sua competitividade relativamente aos concorrentes. A abordagem de considerar que o trabalhador é dotado de atributos biopsicossociais e espirituais leva em consideração as particularidades pessoais, valorizando o local de trabalho dos colaboradores de maneira a proporcionar-lhes uma qualidade de vida melhor, bem como, melhores resultados para a organização (Ashmos & Duchon; Milliman; Czaplewski & Ferguson; Duchon & Plowman; Rego, Cunha & Souto; Garg apud Ferreira et al., 2022, p. 264).

Funcionários com um alto nível de comprometimento organizacional são mais dedicados e estão mais dispostos a colocar um maior esforço nas suas atividades, promovendo a melhoria do desempenho individual e organizacional. (Kim, Laffranchini, Wagstaff & Jeung, W; Neves, Graveto, Rodrigues, Marôco, & Parreira; Woznyj, Heggstad, Kennerly, & Yap; Junp & Takeuchi apud Ferreira et al., 2022, p. 265) Os colaboradores, querem coisas que vão além de pagamento. Eles procuram remuneração emocional: motivos para se sentirem felizes no trabalho, com a

empresa, incluindo aspetos como horários de trabalho flexíveis, sentirem-se reconhecidos, ouvidos, valorizados e respeitados, terem programas para melhorar o próprio bem-estar, e crescimento, para o qual o *training* e os planos de carreira são essenciais. Contudo, quando o contrário acontece, como não participarem em reuniões convocadas, recusarem-se a responder quando são procurados, mau clima organizacional, significa que as empresas terão de olhar para as emoções dos trabalhadores (LLC, 2022, p. 2).

Posto isto, percebeu-se que existem 10 fatores que podem ser usados para medir a remuneração emocional dos trabalhadores, como (*idem*):

1. **Autonomia:** perceção das pessoas de que podem gerir os seus próprios projetos e a sua vida profissional e pessoal
2. **Pertença:** Sentir-se reconhecido, apreciado e valorizado pelo grupo ao qual pertence
3. **Criatividade:** Poder deixar uma marca em tudo o que faz, mesmo nos trabalhos mais sérios ou rotineiros é possível fazer isso;
4. **Direção:** Possibilidade de se poder visualizar uma carreira e/ou caminho profissional;
5. **Diversão:** Momentos quotidianos em que as pessoas se divertem no trabalho;
6. **Inspiração:** Possibilidade de serem inspirados por outros e de inspirarem os outros;
7. **Domínio:** trabalho constante permite que ocorra um aperfeiçoamento das habilidades e conseqüentemente leva a que as pessoas sejam das melhores no que fazem;
8. **Desenvolvimento pessoal:** no ambiente de trabalho, a possibilidade de desenvolverem competências que os tornam melhores pessoas como a humildade, honestidade, autocontrolo e disciplina;
9. **Desenvolvimento profissional:** Oportunidade de desenvolverem habilidades e competências de trabalho dadas pela empresa como training, mentoring e desafios.
10. **Objetivo:** Sentirem que o trabalho que fazem tem um propósito e que está alinhado com o da empresa;

Segundo o autor Lillard (Lillard Qader, 2021, p. 4), os Incentivos são as ferramentas para um desempenho diferenciado para que o trabalhador se sinta confiante no seu trabalho. Os Incentivos Não Financeiros, são caracterizados por serem o fator que efetivamente motiva os trabalhadores. Para Deepröse (Deepröse apud Qader, 2021, p. 4), os incentivos não financeiros têm um impacto significativo na motivação e produtividade dos funcionários. Ou seja, os

trabalhadores ao receberem incentivos não financeiros, como parte da sua valorização, proporcionam o aumento da moral de cada trabalhador, aumentando a eficiência das organizações. (Qader, 2021, p. 4)

Um estudo online realizado pela empresa britânica AON (LLC, 2022, p. 1), quando questionou 1648 empresas por 41 países, revelou que 82% das empresas reconhecem o bem-estar dos trabalhadores como sendo algo importante e prioritário e 87% tinham a iniciativa de aplicar práticas de bem-estar. Contudo, somente 55% dessas empresas é que têm uma estratégia definida e apenas 24% integram por completo o bem-estar na sua estratégia corporativa.

Capítulo II- Apresentação

O presente capítulo é focado no estágio curricular, uma vez que é das principais etapas de preparação para a ingressão na vida profissional, não só pela possibilidade de se colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, mas também porque permite o desenvolvimento de competências pessoais.

Desta forma, o estágio foi realizado no departamento de RH de uma empresa multinacional durante o período compreendido entre 20 de fevereiro de 2023 a 30 de junho de 2023, sendo todas as atividades supervisionadas e coordenadas pela HR Manager e apoiadas pela Professora Doutora Teresa Oliveira, minha orientadora de estágio.

Este capítulo é iniciado com uma breve apresentação da empresa, através de uma contextualização dos seus recursos humanos, bem como, do próprio departamento de RH e irá finalizar-se com a abordagem de todas as atividades exercidas ao longo deste estágio e o desenvolvimento de uma delas.

2.1 Entidade de Acolhimento: Empresa de Tecnologia e Reparação Médica em Portugal

A empresa onde foi realizado o estágio curricular é uma empresa japonesa ligada a equipamentos óticos. Em 1919 começou na produção de microscópios e termómetros, levando destaque no mercado de câmaras digitais e equipamentos médicos e científicos.

Sendo uma empresa global de tecnologia médica, esta empresa trabalha em estreita colaboração com especialistas em cuidados de saúde para fornecer soluções e serviços de classe mundial para a deteção precoce, diagnóstico e tratamento minimamente invasivo de doenças. O seu principal objetivo é o de elevar o padrão de cuidados em determinados quadros clínicos e melhorar os resultados médicos para os pacientes.

A organização desta empresa das suas múltiplas filiais engloba centros de vendas, produção e instalações de assistência e reparação. Desta forma, a organização de vendas é feita em duas divisões:

- A divisão de sistemas médicos, no qual é o maior segmento de negócio da empresa, oferecendo tecnologias de diagnóstico e terapêuticas, desde endoscópios a sistemas de imagiologia profissionais.
- A divisão corporativa sendo responsável por todas as funções de *core business*, como finanças e administração, RH e TI.

Lideradas pela sede europeia em Hamburgo (Alemanha), as suas filiais e os seus parceiros operam em diversos países na Europa, Médio Oriente e ainda em África.

2.1.1 Missão, Visão e Valores

A sua missão prende-se com o tornar a vida das pessoas mais saudável, mais segura e mais gratificante. Através das atividades empresariais, esta empresa pretende contribuir para a sociedade global, fazendo com que estes elementos aconteçam.

No que diz respeito aos seus valores, são integrados 5 valores fundamentais:

- **Integridade:** Ser confiável e agir de boa fé;
- **Empatia:** Preocupar com todas as partes interessadas;
- **Visão a Longo-Termo:** Olhar além do presente para entregar valor futuramente;
- **Agilidade:** Desafiar o status *quo* com mente aberta, foco e velocidade;
- **União:** Tornar as pessoas mais fortes quando trabalhamos em equipa.



Figura 7- Roda dos valores da empresa

2.1.2 Estrutura Organizacional

A sua empresa portuguesa, está localizada em Portugal, e atualmente conta com 295 colaboradores.

Dados do dia 31 de maio de 2023 confirmam que a população da empresa portuguesa é constituída 57% pelo sexo masculino e 43% pelo sexo feminino, sendo maioritariamente por homens. O anexo I permite verificar que desta população 24 são homens que ocupam o cargo de *managers* enquanto apenas 7 são mulheres. Destes 31%, 19% da população apresenta uma

licenciatura, 8% o ensino secundário, 3% o mestrado e apenas 1% o ensino pós-secundário não superior a nível IV, apresentados no Anexo II.

Sendo uma empresa que tem como foco a reparação de equipamentos médicos, mais concretamente de endoscópios, esta passa por diversas fases, tendo em si uma linha de reparação. (figura 7)

Primeiramente, o endoscópio sai do cliente através de uma transportadora e chega às instalações pela área da Logistics, onde lhe é atribuído um código designado como “Master Notification”. Para segurança de todos os trabalhadores que estão diretamente ligados à reparação do equipamento médico, é obrigatório o endoscópico passar pela área de CDS (Clean, Desinfection and Sterilization) para que seja desinfetado, esterilizado e, conseqüentemente, pronto a ser reparado nas seguintes etapas. Após passar essa área, o mesmo segue para a área de Inspection. Aqui será realizada uma avaliação, de forma a perceber onde está a causa do problema, qual reparação a fazer e o orçamento a apresentar ao cliente. Feita essa análise e a aprovação do cliente, o equipamento segue para a zona do Workshop onde será devidamente reparado. Nesta última fase, o mesmo vai novamente para a área de Inspection, seguindo para a área da Logistics onde será reencaminhado para o cliente.



Figura 8- Etapas do processo de reparação do endoscópio

Focando agora no Departamento de RH da empresa, este é constituído pela Manager de RH, no qual reporta diretamente ao Executive Managing Director e que tem sob a sua alçada quatro Especialistas de RH, assegurando atividades no âmbito do processamento salarial, gestão da formação e recrutamento e de processos de desenvolvimento e qualificação. É da responsabilidade da HR Manager o de supervisionar todas as atividades executadas por estes profissionais, estipulando tarefas, para além das específicas de cada função.

Todos os departamentos de RH são responsáveis para o sucesso atual e futuro do capital humano, nomeadamente através de formações, avaliação do desempenho e de desenvolvimento

de gestão. Todas as organizações precisam destes processos para saberem lidar com alterações constantes e de, conseqüentemente, saberem gerir eventuais problemas que possam surgir.

2.2 Estágio Curricular: Atividades Realizadas

Neste capítulo irei falar sobre o estágio curricular exercido. Para este estágio foram definidas diversas tarefas para ir realizando durante o período do mesmo, nomeadamente:

- Desenvolvimento de parcerias respeitantes a benefícios para os colaboradores, alinhados com a cultura organizacional da empresa, de forma a potenciar a motivação e retenção;
- Acompanhamento pedagógico e organização logística da atividade formativa interna;
- Participação no processo de Recrutamento (triagem e seleção de candidatos; entrevistas);
- Preparação e Organização no processo de OnBoarding de novos colaboradores;
- Organização das pastas dos colaboradores.

De notar ainda que, para além destas atividades, ainda realizei esporadicamente atividades de cariz administrativo.



Figura 9-Cronograma das Atividades Realizadas

2.2.1 Descrição das tarefas realizadas

Ao abordar os benefícios não financeiros, é importante realçar a ligação dos mesmos com a formalização de parcerias. Neste sentido, durante o tempo de estágio foi possível oficializar parcerias de diversas áreas, nomeadamente: Viagens e Experiências; Saúde e Bem-estar;

Restauração; Telecomunicações; Instituições Bancárias e Aprendizagem. No total foi possível formalizar 15 parcerias.

Posto isto, uma vez que a empresa preza o bem-estar dos colaboradores dentro e fora da organização, achei relevante elaborar parceria com uma clínica de fisioterapia. Esta clínica promove a fisioterapia avançada e o exercício terapêutico. A localização é um fator a ter em conta, pois permite estar mais perto dos nossos trabalhadores e, conseqüentemente, trazer uma maior facilidade em recorrer a estes serviços aquando necessário.

Desta forma, após alguma pesquisa, entrei em contacto com o responsável da empresa por via email e após resposta, foi realizada uma reunião online. Esta reunião tinha como objetivo perceber os pontos de vista de cada uma das empresas. Ou seja, perceber o que queríamos oferecer aos nossos colaboradores e o que a empresa parceira tinha para nos dar. Após o alinhamento de ideias, foi necessário fazer uma avaliação interna pela HR Manager e o CEO da empresa.

Durante esse período de espera de aprovação interna, decidi elaborar um documento em formato de Excel de forma a ter toda a informação detalhada para no futuro quando decidisse criar a página interna sobre as parcerias, já tivesse uma maior facilidade. Este Excel constava os seguintes elementos:

- Nome da empresa;
- Data de início da parceria;
- Data final da parceria;
- Se tem ou não protocolo;
- Qual o benefício oferecido pela empresa parceira;
- Como adquirir o benefício oferecido;
- Nome e Contacto de formalização da parceria;
- Quem tenho de contactar em caso de dúvida.

Após ter toda a informação necessária neste documento, comecei a criar uma página interna sobre as parcerias. Esta página, dada pelo nome “bePlus” (Anexo IV), teve como objetivo dar a conhecer aos colaboradores todas as nossas empresas parceiras, como também, as informações relevantes sobre cada uma delas (Anexo V), desde:

- Qual o desconto associado?
- O que terei de fazer para adquirir o desconto?

- Quem tenho de contactar em caso de dúvida?
- Outras informações.

Assim que foi divulgada esta página interna, os colaboradores passaram a poder usufruir dos benefícios dados, lembrando que a empresa não seria um meio intermediário e que não se responsabilizava por eventuais situações que pudessem ocorrer.

Capítulo III- Estudo de caso

Para complementar este estágio curricular, era necessário apresentar um questionário que tivesse como base as atitudes, comportamentos e o desempenho dos colaboradores da empresa.

No entanto, a empresa apresenta uma política de Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) muito restrita e como substituição à impossibilidade de aplicar um questionário, decidi recorrer a um questionário que a empresa “mãe” aplica de 2 em 2 anos a cada população de cada uma das suas subsidiárias, sendo que o último foi aplicado no ano de 2021.

Este questionário envolveu temas como: motivação, carreira e *engagement*. Desta forma, ao se questionar sobre o *engagement* a nível global, a empresa decidiu abordar os seguintes tópicos (Anexo VI):

1. Eu tenho oportunidades para alcançar os meus objetivos de carreira na empresa;
2. Na empresa, partilhamos conhecimento para nos ajudarmos a progredir;
3. Existe confiança na liderança de topo da empresa;
4. Eu tenho um bom entendimento das prioridades e objetivos da empresa;
5. A empresa apoia-me para alcançar um balanço razoável entre a vida profissional e a minha vida pessoal;
6. Na empresa, somos capazes de agir de forma decisiva;
7. Eu tenho uma boa noção das prioridades e objetivos da empresa;
8. No meu departamento, somos encorajados para correr riscos para alcançar o sucesso a longo termo;
9. Existe uma boa cooperação entre funções, empresas e regiões na empresa.

A partir do gráfico no Anexo VI, é perceptível que assuntos relativos à carreira são um dos que os colaboradores consideram importantes, contudo a empresa ainda não está a dar a devida importância pois são os que estão evidenciados no quadrante em que atingem percentagens menores de 0,50 de importância e menos de 72% de *performance*.

Posto isto, de todas as questões apresentadas no gráfico, irei sobretudo focar-me na questão **“A empresa apoia-me para alcançar um balanço razoável entre a vida profissional e a minha vida pessoal”**⁴, uma vez que é uma questão em que notamos que a empresa não lhe dá a devida importância, atingindo apenas 0,50 de importância comparativamente a 70% de *performance*.

Primeiramente, algo a ter em conta é que esta é uma empresa ligada à área da reparação, pelo que precisamos de pensar que mais de 50% da sua população está presente nessa linha de reparação, significando assim que cada uma dessas pessoas é necessária para reparar o equipamento. E, é nesse sentido, que se encontra a dificuldade entre balancear a vida profissional com a vida pessoal, pois quem está na linha da frente, apresenta uma flexibilidade de trabalho mais restrita, necessitando de cumprir horários e estar presente no seu posto de trabalho dia pós dia. Não significando que em eventuais situações não se consiga regularizar, mas sempre com um aviso prévio. Por exemplo, para um trabalhador da área de *Repair*, este não consegue fazer *homeoffice* pois o seu trabalho só pode ser feito na própria empresa.

Para além disso, ao analisarmos a tabela (anexo VII), podemos verificar que a área de *Medical Repair*, sendo a que tem um maior número de pessoas, foi a que se distinguiu por ter uma percentagem mais baixa relativamente às outras secções. Se nos focarmos na questão **“No meu departamento somos incentivados a assumirmos riscos inteligentes para alcançarmos o sucesso a longo prazo”**⁵, retemos que somente 57% concordou com esta afirmação. Surgindo então a pergunta: “Mas o que isso significa?” Significa que por estarem presentes num trabalho de natureza monótona e rotineira, os trabalhadores dessa área não sentem necessidade de correrem riscos, uma vez que não há motivos para tal. Todavia, ao vermos os valores do setor financeiro, este é um setor no qual concorda a 100% que tem de correr riscos. Talvez por ser um setor que está em constante mudança e tem, regularmente, de mudar a sua visão de trabalho e, consequentemente, saber arriscar.

Desta forma, a primeira questão está relacionada com o POS, pois, tal como (Sun, 2019) evidenciou nos capítulos anteriores, esta é uma ferramenta importante nas organizações uma vez que ajuda a estabelecer um relacionamento saudável com os seus trabalhadores e a motivá-los. O POS reflete o valor da organização nos contributos dos funcionários e na preocupação com os

⁴ Tradução livre: “The...supports me in achieving a reasonable balance between my work life and my personal life.”

⁵ Tradução livre: “In my department we are encouraged to take smart risks to achieve long-term success.”

incentivos deles. Torna-se então questionável o facto de os dados evidenciarem que a empresa não está a dar a devida relevância ao facto do trabalhador balancear a sua vida pessoal com a sua vida profissional.

Compreendemos então que a teoria AMO, falada anteriormente por (Guest, 2017) está realmente presente, uma vez que evidenciamos presenças da combinação da capacidade, motivação e importância de contribuir. Contudo, ainda é necessário dar a devida atenção ao POS para o desempenho e de a empresa dar o grande “salto”. Ou seja, o que é importante para um trabalhador português pode não ter a mesma importância para um trabalhador japonês.

Apesar de ser uma empresa japonesa, a empresa portuguesa tem uma mentalidade portuguesa, na medida em que podemos observar um modo de liderança e de agir diferente das empresas japonesas. Enquanto na filosofia japonesa predomina-se a automatização e as pessoas são cada vez mais excluídas, noutras culturas ainda se preza muito a força humana. Ou seja, especialmente em países europeus, evidenciamos discussões sobre a redução do horário de trabalho ou a redução do número de dias, enquanto a cultura japonesa só pensa na automatização das fábricas como uma alternativa interessante para substituir os trabalhadores e, por consequência, a redução de “problemas” e “reclamações”.

3.1 Incentivos Não Financeiros vs Subsidiária Portuguesa

Desta forma, e dando seguimento ao que foi falado no capítulo anterior, após as novas instalações, a empresa quis adotar novos métodos e elementos que proporcionassem o bem-estar dos seus trabalhadores. Sendo essa uma das suas maiores preocupações, a subsidiária portuguesa decidiu criar vários elementos como: mesas elevatórias (o trabalhador tem a possibilidade de adaptar a mesa à sua altura); cadeiras ergonómicas e luzes embutidas nos tanques de lavagem dos endoscópios (para facilitar a visão do trabalhador). Todos estes elementos irão proporcionar que o trabalho de cada colaborador seja facilitado e, conseqüentemente, cada pessoa tenha um melhor desempenho no seu trabalho. Tal como Silva, de Souza e Minetti, (Silva, de Souza e Minetti apud Borges et al., 2017) abordaram anteriormente, um ambiente que não seja benéfico e que prejudique os colaboradores pode gerar, não só insatisfação, mas também criar problemas de saúde, na medida em que más condições físicas prejudicam o rendimento e a satisfação dos trabalhadores. Cabe a cada empresa manter as condições básicas necessárias para que os trabalhadores possam desempenhar as suas funções a 100%.

Ainda assim, esta empresa decidiu apostar em Incentivos Não Financeiros, nomeadamente:

- Dia do aniversário;
- Cantina com direito a pequeno-almoço e o almoço;
- Diversas Parcerias com descontos associados;
- 24 dias de férias;
- Seguro de Saúde;
- Formação e Workshops;
- Festas temáticas;
- Lembranças nos dias temáticos;

Apesar de os dados do inquérito de 2021, indicarem que é uma empresa que não atribui muito suporte aos seus colaboradores para balancearem a sua vida profissional com a sua vida pessoal, durante 2 anos, a mesma tentou combater esse fator. O facto de ser uma empresa onde predomina o trabalho rotineiro e monótono, a empresa portuguesa também apostou neste último ano nos incentivos não financeiros e no bem-estar dos seus colaboradores, percebendo que o seu principal foco é sobretudo motivar os seus colaboradores de forma a que estes tenham um bom desempenho e conseguir assim retê-los.

Conclusão

Estagiar numa empresa de reparação médica foi uma experiência extremamente enriquecedora para mim. Não só por se tratar de uma multinacional, no qual me proporcionou obter uma visão abrangente do mundo corporativo, mas também por me fazer compreender a sua verdadeira dinâmica.

Durante o meu estágio, consegui perceber que a vida do paciente era realmente o foco de todo o trabalho desenvolvido pela empresa. Não se tratava apenas de o auxiliar na prevenção de doenças, mas sim o de antecipá-las e melhorar a sua qualidade de vida.

Ao longo do estudo, foi possível perceber que o POS se torna numa das necessidades das organizações nos dias de hoje. Os trabalhadores de uma organização tendem a recompensar o tratamento organizacional positivo em prol dos interesses mútuos dos trabalhadores. Através do princípio da reciprocidade, quando estes se sentirem benéficos na organização, os mesmos terão a obrigação de ajudarem para atingir os objetivos organizacionais (Sun, 2019). O facto de ser uma empresa com uma filosofia japonesa, as ideias na empresa portuguesa, bem como, o modo de liderança podem ser completamente diferentes. As organizações europeias, têm um sentido de trabalhar e de liderar com o foco na valorização da força humana, enquanto isso não acontece na ideologia japonesa.

Cabe a nós, enquanto pessoas portuguesas no qual constituímos as organizações portuguesas, contribuir para a criação de um clima organizacional bom em que se predomine a motivação, o comprometimento e melhorar o suporte organizacional. Ao termos e conjugarmos todos estes elementos, iremos atingir os objetivos organizacionais, como também, a sua eficiência.

Em suma, estagiar numa Medtech proporcionou-me uma visão muito mais realista sobre o mundo do trabalho e que a vida de uma pessoa pode depender de cada um dos seus trabalhadores. Uma gestão de recursos humanos eficiente é relevante para que se valorize, motive e consequentemente haja um bom desempenho nas tarefas dadas. Foi possível vivenciar na prática o quão crucial é conciliar uma perspetiva organizacional com o cuidado com as pessoas.

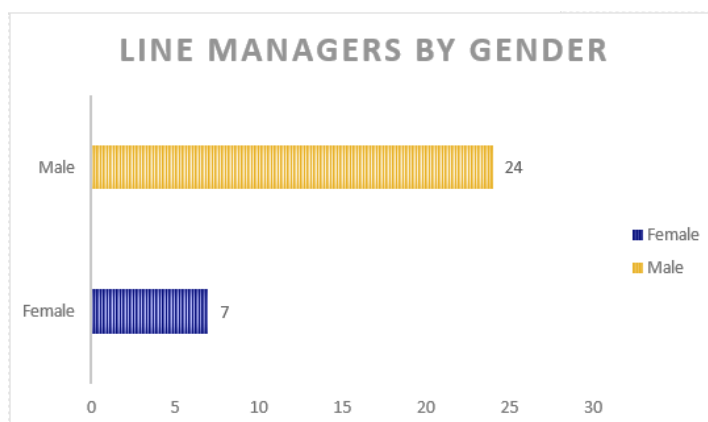
Bibliografia

- Bonafin, T., & Brandalise, L. (2016). *Incentivos Organizacionais Versus Satisfação dos Funcionários*.
- Borges, G. R., Giacomelli, W., & Constante, A. K. (2017). Satisfação Com a Empresa E Expectativas Futuras No Trabalho: Um Estudo Aplicado a Uma Indústria De Borrachas Da Serra Gaúcha. *HOLOS*, 33(8), 229–247.
- David E. Guest, Karin Sanders, Ricardo Rodrigues, & Teresa Oliveira. (2020). *Signalling theory as a framework for analysing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12326>
- Ferreira, A. de M., Link to external site, this link will open in a new window, El-Aouar, W. A., Link to external site, this link will open in a new window, Silva, A. W. P. da, Link to external site, this link will open in a new window, Castro, A. B. C. de, & Link to external site, this link will open in a new window. (2022). Relações entre a espiritualidade organizacional e o comprometimento organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(1), 262–285. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i1.1225>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Ikram, L. (2020, novembro). Non-Monetary Incentives That Will Help Retain Employees. *Recognition and Engagement Excellence Essentials*. <https://www.proquest.com/docview/2555986016/abstract/8C797C10718B4BC4PQ/1>
- Kim, K. Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 784–805. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.10>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Laitala, K., Klepp, I. G., Haugrønning, V., Throne-Holst, H., & Strandbakken, P. (2021). Increasing repair of household appliances, mobile phones and clothing: Experiences from

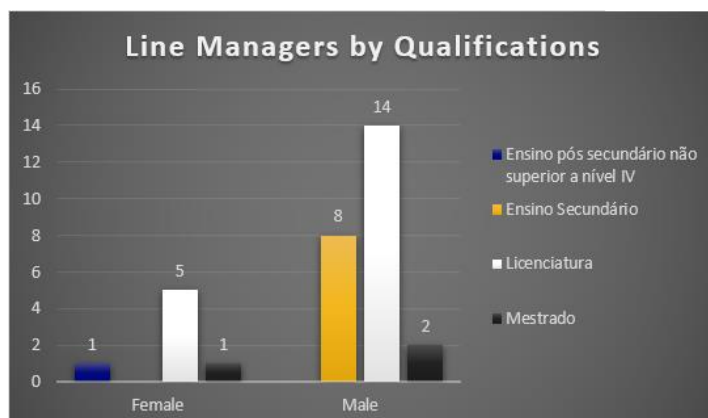
- consumers and the repair industry. *Journal of Cleaner Production*, 282, 125349. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125349>
- LLC, T. by C. E. (2022, março 7). Hoje, a busca pelo bem-estar no local de trabalho vai além de um salário. *CE Noticias Financieras, Portuguese ed.* <https://www.proquest.com/docview/2637298054/citation/E77AD07F1ACD45A3PQ/2>
- Marlapa, E., & Mulyana, B. (2020). The Effect of Work Discipline and Work Motivation on Employee Productivity with Competence as Interviening Variables. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 54–63.
- Pantelev, V. V., Kamaev, V. A., & Kizim, A. V. (2014). Developing a Model of Equipment Maintenance and Repair Process at Service Repair Company Using Agent-based Approach. *Procedia Technology*, 16, 1072–1079. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.121>
- Pedro B. da Camara. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos.* <https://www.livrosnet.com/gestao/recursos-humanos/os-sistemas-de-recompensas-e-a-gestao-estrategica-de-recursos-humanos/>
- Pinar Gungor. (2011). *The relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks.*
- Qader, A. N. (2021). The effect of Non-Monetary Incentives & work environment on employee's job satisfaction. *Studies of Applied Economics*, 39(7), Artigo 7. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5223>
- Setyo Riyanto, Endri Endri, & Novita Herlisha. (2021). *Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement.*
- Stefanovska-Petkovska, M., & Bojadziev, M. (2017). Cash or Compliment? Older employees preference of financial versus non-financial incentives. *Montenegrin Journal of Economics*, 13(1), 63–71. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2017.13-1.4>
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9, 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>

Anexos

Anexo I: Line Managers by Gender




Anexo II: Line Managers by Qualifications



Anexo IV: Logotipo Página Interna da empresa sobre parceiras



Anexo V: Informações sobre cada parceria na página interna

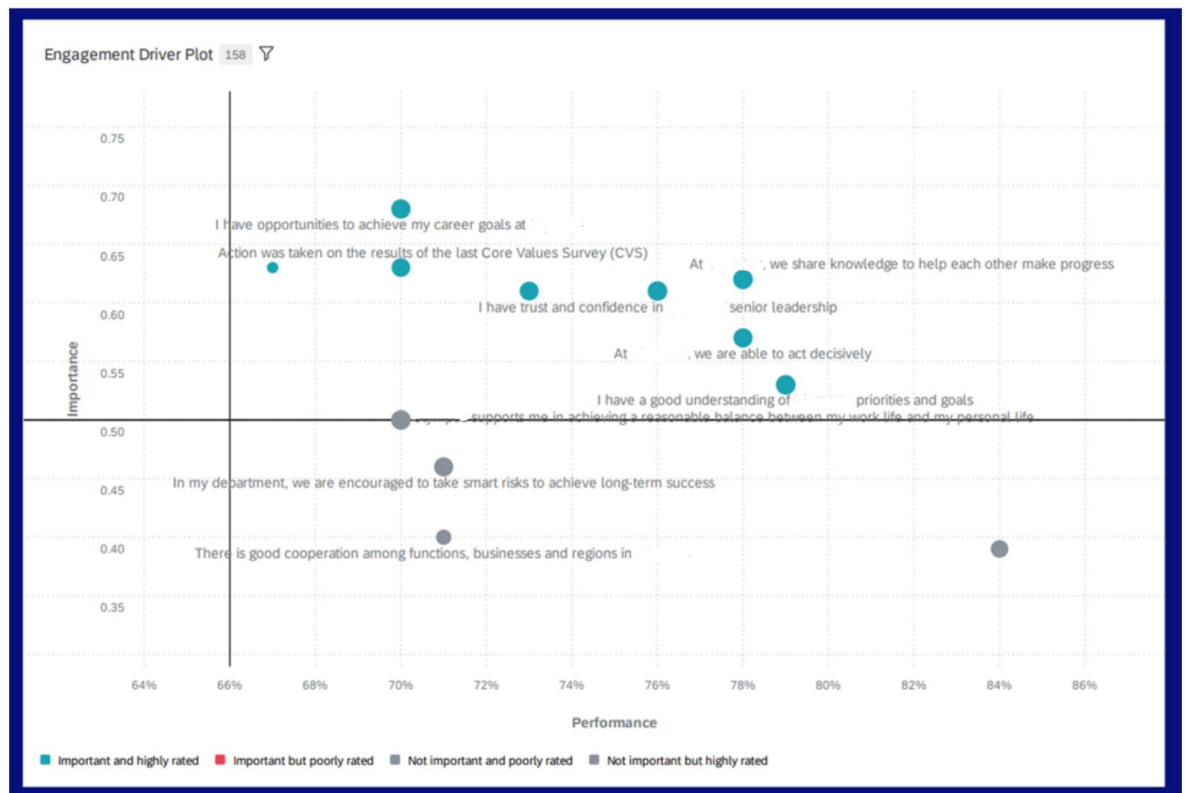


QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS?	+
O QUE FAZER PARA OBTER O DESCONTO?	+
QUEM DEVO CONTACTAR EM CASO DE DÚVIDA?	+

Montras-Ferias-Praia-Jun23

INFO-2023

Anexo VI: Engagement Driver Plot (Global)



Anexo VII: Cross Analysis, Level 3 x Level 4- Favorability Score of the Remaining Questions

Cross Analysis, Level 3 x Level 4 - Favorability Score of the Remaining Questions 157

Level 3	Level 4	Contagem	I have a good understanding of priorities and goals	I have trust and confidence in senior leadership	There is good cooperation among functions, businesses and regions in	At we share knowledge to help each other make progress	At we solve customer and patient challenges with passion and persistence	I have opportunities to achieve my career goals at	At we are able to act decisively	People with diverse perspectives and backgrounds are valued at	In my department, we are encouraged to take smart risks to achieve long-term success
	Agrupado para anonimato	14	100%	86%	43%	79%	92%	69%	85%	69%	92%
	Facilities Mgt and HSE	5	80%	80%	60%	80%	100%	100%	100%	80%	100%
Portugal	Finance	5	100%	100%	80%	100%	80%	80%	100%	80%	100%
	Medical Repair	122	83%	70%	58%	78%	90%	53%	75%	64%	57%
	Supply Chain	11	91%	73%	73%	82%	100%	73%	100%	73%	82%