



Universidade do Minho
Escola de Psicologia



**PSICOLOGIA DOS RECURSOS HUMANOS
E CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Modelos de gestão dos Cuidados de Saúde Primários:
Estudo dos seus efeitos nos profissionais e no
desempenho organizacional

Motivação, Satisfação e bem estar pessoal no
trabalho.

Ana Veloso

alveloso@psi.uminho.pt

Motivação, Satisfação e bem estar pessoal no trabalho.

Trabalhadores felizes e satisfeitos → produtividade

Motivação, Satisfação e bem estar pessoal no trabalho.

- Bem estar
 - afectivo – nível individual
 - satisfação com a vida – multidimensional
- Performance
 - *Processo*: acções desenvolvidas pelo individuo para atingir o objectivo do seu posto de trabalho
 - *Resultados*: produtos ou serviços que são produzidos, consistentes com os objectivos da organização.

Motivação, Satisfação e bem estar pessoal no trabalho.

- Práticas de gestão de pessoas de elevado envolvimento promovem a satisfação, envolvimento, *engagement* e produtividade

E

- Exigência; intensificação do esforços e exaustão emocional

Motivação, Satisfação e bem estar pessoal no trabalho.

Relação de Emprego

Entre o individuo e a organização, evolui e exige adaptações à mudança.

A organização tem interesse em preservar uma relação de compromisso, motivadora e entusiasmante com o trabalhador (Herriot, 2001) pois sabemos que tem implicações na produtividade organizacional.

Uma das formas de abordar esta situação complexa, segundo Herriot é olhar para a relação de emprego presente na organização pois "...a sua qualidade é o motor para a mudança" (2001, p.2)

Motivação, Satisfação e bem estar pessoal no trabalho.

Work engagement (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008)

Um estado positivo, de satisfação, em relação ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

Percepção do colaborador face ao trabalho:

Estimulante e energizante,

Algo a que dedicam tempo e esforço (dimensão *vigor/entusiasmo*)

Com significado e sentido (dimensão *dedicação/afecto*)

Em que estão totalmente concentrados (dimensão *absorção*)

Motivação, Satisfação e bem estar pessoal no trabalho.

Work engagement

Ao contrário dos *workaholics*, os colaboradores envolvidos (*engaged*) trabalham muito não por causa de um impulso interno forte e irresistível mas porque trabalhar é divertido.

Motivação, Satisfação e bem estar pessoal no trabalho.

Work engagement

Condições para o seu estabelecimento.

Recursos do **Trabalho**:

condições físicas, sociais ou organizacionais que respondem a necessidades básicas dos indivíduos nomeadamente de autonomia, de relacionamento e competência.

Motivação, Satisfação e bem estar pessoal no trabalho.

Work engagement

Condições para o seu estabelecimento.

Recursos **Pessoais** : estado psicológico individual caracterizado por:

- auto –confiança na realização de tarefas (mesmo que sejam desafiadoras);
- optimismo face ao futuro,
- perseverança no atingimento de objectivos (e quando necessário, redefinir metas para ter sucesso),
- resiliência.

Motivação, Satisfação e bem estar pessoal no trabalho.

Work engagement

O lado Negro do *Engagement*....

trabalho extraordinário/trabalho para casa

Menor performance de índole cognitiva (distração) ou dificuldade de análise e processamento detalhada de informação.

Menor descanso e manutenção das suas relações pessoais.

Conflito trabalho-família.

Estudos Exploratórios

1. Contexto e recursos organizacionais

Objectivo explorar se o *work engagement* seria facilitador na adesão dos trabalhadores a um processo de mudança, em específico uma fusão de duas empresas.

Vieira, C. D. F. (2016). *Work-engagement no compromisso à mudança organizacional: um estudo de caso* (Master dissertation)

2. Evolução do estado de engagement (*Burnout* e *workaholism*)

Objectivo: Flutuações diárias do *work engagement* e relação entre *work engagement* e performance.

Soares, C; Veloso, A.; Ferreira, A.T. & Silva, I.(2017) Work Engagement and Performance: Daily fluctuations, Study of Organization and Human Resource Quartley, 2 (2), 18-27.

***Work engagement* e a relação de emprego.**

Engagement e mudança organizacional: estudo de caso

Empresa de telecomunicações com cerca de 2500 trabalhadores.

5 Entrevistas, colaboradores (pelo menos 2 A de Antiguidade).

Guião segue o estudo original de Schafelli, Taris, le Blanc, Peerters, Bakker & Jonge (2001)

Caracteriza a relação de *Engagement*: explora **feedback** do **líder**; **controlo da vida** (privada e profissional); a existência de vida para além da profissional; coincidência com os **valores** organizacionais; tipo de **cansaço** sentido pelo trabalhador

Integra questões de Kahn, W. (1990) para avaliar situações de *engagement* e de não *engagement*

Avaliação da adesão do colaborador à mudança (processo de fusão) com base em Neves & Caetano (2009) e no conceito de Compromisso (dimensões afectivas e de continuidade)

Resultados

Estudo 1. Contexto e recursos organizacionais

- O facto de os trabalhadores estarem *engaged* com o seu trabalho, não parece ter influência na adesão (ou não) a processos de mudança organizacional, se **o conteúdo funcional e as condições de trabalho** forem **inalteradas**.
- Na realidade, a relação do individuo *engaged* é com o trabalho... E mantendo-se este inalterado, o trabalhador não sente necessidade de mudar ou refere o desconforto da mudança...

Work engagement e a relação de emprego

Estudo 2. Evolução do estado de *engagement* (*Burnout e workaholism*)

Amostra

23 participantes, trabalhadores de um hospital público, 21 (91.3%) do sexo feminino; media de idade: 43 A; 12 (52,2 %) Licenciatura; 8 (34,8%) antiguidade entre 6 A e 20 A.

Instrumentos

Utrecht Work Engagement Scale, (Chambel & Farina, 2015), 9 itens

vigor (e.g. “No meu trabalho, sinto-me cheia (o) de energia”); **dedicação** (e.g. “Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho”); **absorção** (e.g. “Estou contente quando estou a trabalhar intensamente”). Resposta, numa escala de Likert de “0 - Nunca” a “6 – Todos os dias”.

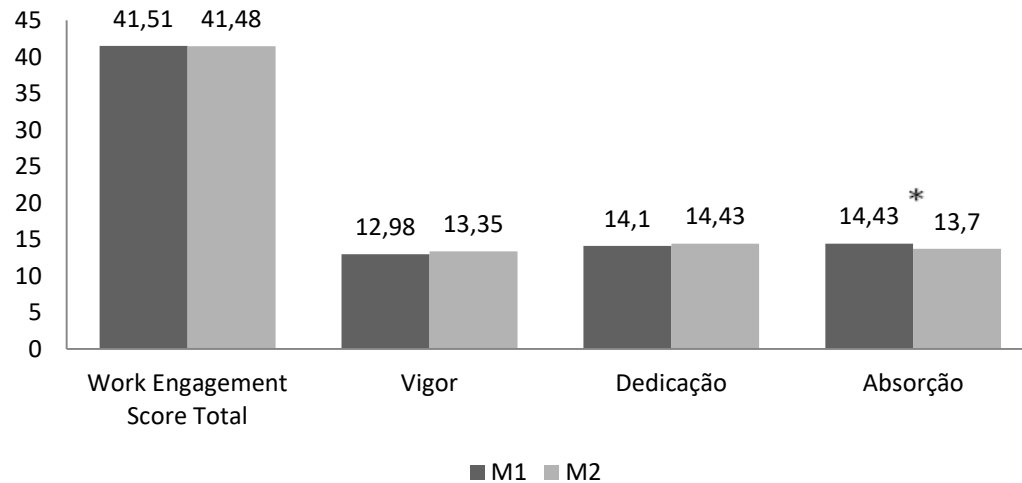
Escala de performance de Griffin e Mason (Marques-Quinteiro & Curral, 2012)

Proficiência (e.g. “Desempenhou bem as tarefas chave da sua função”); **adaptabilidade** (e.g. “Adaptou-se bem a mudanças nas suas tarefas principais”) e a **proatividade** (e.g. “Iniciou formas melhores de realizar as suas tarefas principais”).

Resposta numa escala de Likert de “1 – Nunca” a “5 – Sempre”.

Resultados

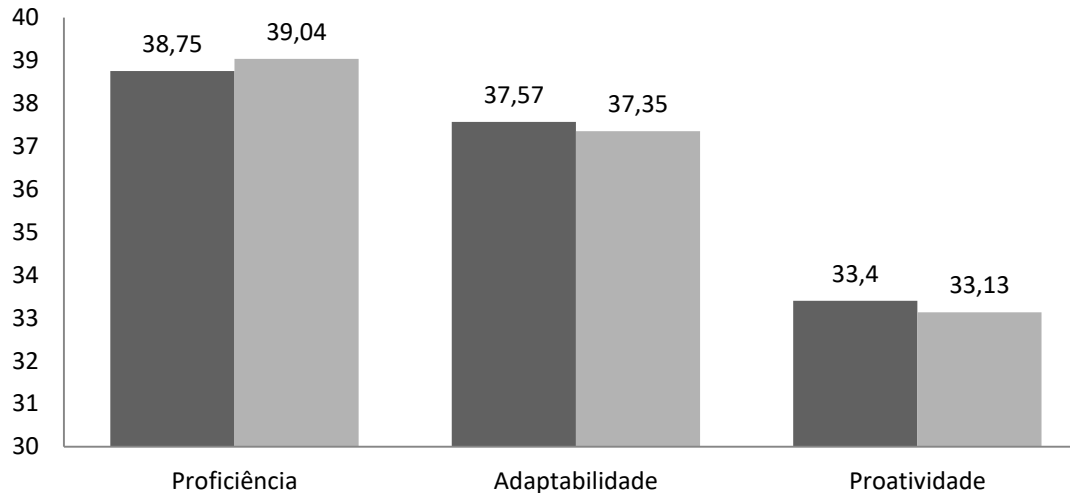
Estudo 2. Comparação das médias do *work engagement* e suas dimensões nos dois momentos temporais.



Existem diferenças significativas ao nível da absorção, entre o M1 e o M2, $Z = -2.330$, $p = .02$. Os níveis de absorção diminuem significativamente do início do dia para o final do dia.

Resultados

Comparações das médias das dimensões da performance nos dois momentos temporais.



Verificam-se diferenças marginalmente significativas ao nível da proatividade, entre o M1 e o M2, $Z = -1.817$, $p = .069$.

A **proatividade** é mais baixa no final do dia comparativamente ao início do dia.

Conclusões

Estudo 2.

Os resultados apontam para a importância da relação indivíduo – trabalho (*work-engagement*) na performance organizacional.

Chamamos a atenção que a expressão de *work-engagement* revelou estabilidade nos indivíduos inqueridos, verificando-se alterações diárias na sua intensidade no final do dia de trabalho.

Conclusões

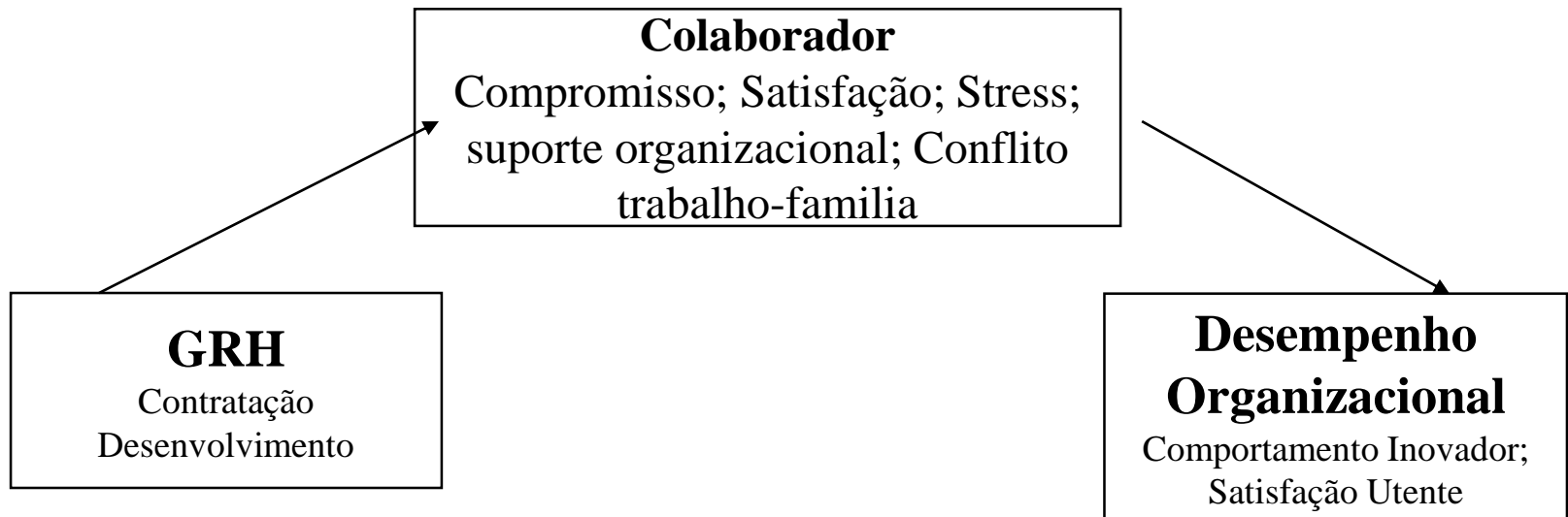
Os colaboradores tiveram diferentes adesões à mudança independentemente de estarem *work-engaged* ou não. De facto, manifesta-se claramente aqui a natureza diferente do *work-engagement* e do *compromisso organizacional*.

Os resultados apontam para a importância da relação individuo – trabalho no *work engagement*, confirmando-se o seu impacto na performance organizacional e verificando-se alterações diárias na sua intensidade em particular na absorção mas não nas restantes dimensões (vigor e dedicação).

“Olhar” para a relação de emprego

Projecto Modelos de gestão dos Cuidados de Saúde Primários: Estudo dos seus efeitos nos profissionais e no desempenho organizacional

Modelo



USF Participantes

	N.º Total de Colaboradores	Profissionais		Utentes	
		Recolha		Total	Válidos
		Fase 1	Fase 2		
Modelo A	199	134	32	198	179
Taxa de Resposta		67,3%	16,1%	90,4%	
Modelo B	377	331	124	234	213
Taxa de Resposta		87,8%	32,9%	91,0%	
UCSP	68	34			
Taxa de Resposta		58,6%			
Amostra Total	644	499	156	432	392
Taxa de Resposta		77,5%	27,1%	90,7%	

Objectivos

- Analisar se as práticas de gestão de pessoas preconizadas pelo “novo” modelo de gestão das USF têm impacto ao nível dos seus colaboradores e, se estes, por sua vez, têm impacto ao nível dos resultados organizacionais;
- Analisar a evolução dos resultados ao nível do colaborador e ao nível organizacional em USF com diferentes graus de maturidade;
- Comparar diferenças nas dimensões avaliadas entre Centros de Saúde (UCSP) e USF;
- Propor medidas no âmbito da GRH que estimulem a promoção e sustentabilidade dos resultados organizacionais, especificamente para a realidade das USF.

Amostra

Descrição da Amostra

Variável	Modelo A		Modelo B		UCSP		Total		
	(N = 134)		(N = 331)		(N = 34)		(N = 499)		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Grupo Funcional	Médicos	42	31,3	119	36,1	9	27,3	170	34,2
	Enfermeiros	51	38,1	116	35,2	17	51,5	184	37,0
	Sec. Clínicos	41	30,6	95	28,8	7	21,2	143	28,8
Idade									
M (DP)**	44,03	9,88	43,40	10,41	46,71	9,86	43,78	10,24	
Antiguidade									
M (DP)**	2,79	1,43	4,33	1,89	9,39	8,29	4,26	3,10	

* Dada a presença de valores omissos em certas variáveis, o N obtido pode ser diferente do tamanho da amostra (N=499).

** M (média), DP (Desvio Padrão).

Conclusões

Compromisso Organizacional

- Níveis elevados de *compromisso*: a componente *afectiva* é a mais elevada e a *calculativa* menor.
- As UCSP são as que apresentam menor *compromisso organizacional* global e por componentes, no conjunto total da amostra.

Conclusões – Satisfação Laboral

- Níveis razoáveis de *satisfação*: a *natureza do trabalho* é a mais elevada e a *promoção* menor.
- A dimensão com nível mais elevado é *satisfação com colegas* (sec. clínicos UCSP), a *natureza do trabalho* (enfermeiros USF B) e a mais baixa é o *pagamento* (enfermeiros USF A)
- As UCSP são as que apresentam menor *satisfação global* no total da amostra.

Conclusões – Stress Ocupacional

- Os valores mais elevados de Stress são relativos ao *excesso de trabalho* e mais baixos os que são relativos *aos problemas familiares* (a mesma tendência, ao nível das UCSP)

Conclusões – Conflito Trabalho Família (CTF)

- Níveis moderados de *conflito trabalho família*

Conclusões – Comportamento Inovador

- Bons níveis de *Comportamento Inovador*
- As USF modelo B são as que apresentam os valores mais elevados de *Comportamento Inovador*
- (os mais baixos são os das UCSP)

Motivação, Satisfação e bem estar pessoal no trabalho.

Obrigada!

alveloso@psi.uminho.pt