

**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Sociologia**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**A promoção da saúde mental em contexto empresarial. Um estudo de caso na Indústria alimentar**

**André Filipe Romão Pinto**

Orientador(es) | Maria Manuel Serrano

Évora 2026

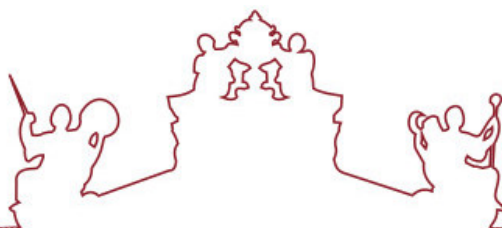
---

---

---

---

---



---

**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Sociologia**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**A promoção da saúde mental em contexto empresarial. Um estudo de caso na Indústria alimentar**

**André Filipe Romão Pinto**

Orientador(es) | Maria Manuel Serrano

Évora 2026

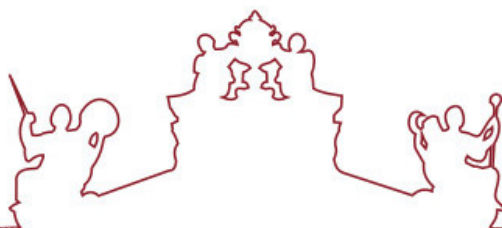
---

---

---

---

---



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Rosalina Pisco Costa (Universidade de Évora)

Vogais | Bruno Dionísio (Universidade de Évora) (Arguente)  
Maria Manuel Serrano (Universidade de Évora)

## **Agradecimentos**

Aproveito esta oportunidade para agradecer a todos os que me acompanharam ao longo desta caminhada, e que me motivaram a concluir esta fase da minha vida académica.

Em especial quero agradecer à minha família, mais concretamente aos meus pais e à minha irmã, pelo apoio incondicional. Sempre estiveram ao meu lado durante todo o meu percurso. À Beatriz, a minha namorada que me ajudou bastante em alturas em que eu duvidava de mim mesmo e sempre me apoiou bastante.

Aos meus amigos, que me motivaram e ajudaram a acalmar a ansiedade que por vezes tomava conta de mim e que sempre tiveram ao meu lado durante todo o percurso.

À empresa Melgão Cacau e Chocolates, pela oportunidade de estagiar e por sempre acreditarem em mim, especialmente ao António e à Catarina, mas também a todos os outros trabalhadores.

À Professora Maria Manuel Serrano por ter acreditado em mim e por ter aceitado fazer parte da orientação do relatório.

Um obrigado não chega para descrever o quanto todos me ajudaram nesta fase, e espero ter deixado orgulhosas as pessoas que sempre “torceram” por mim.

Obrigado!!!

## Índice

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Agradecimentos.....                                 | 4  |
| Índice.....                                         | 5  |
| Resumo.....                                         | 6  |
| Abstract.....                                       | 7  |
| Introdução.....                                     | 8  |
| Capítulo I – Caracterização da organização.....     | 9  |
| Capítulo II – Enquadramento teórico conceptual..... | 12 |
| 1. Gestão de Recursos Humanos.....                  | 12 |
| 2. Satisfação e Motivação.....                      | 13 |
| 3. Desempenho.....                                  | 15 |
| 4. Bem-estar.....                                   | 16 |
| Capítulo III – Procedimentos Metodológicos.....     | 18 |
| Atividades desenvolvidas.....                       | 19 |
| Análise de resultados.....                          | 20 |
| Considerações finais e reflexão crítica.....        | 25 |
| Referências bibliográficas.....                     | 26 |
| Anexos.....                                         | 27 |
| 1. Anexo 1 – Declaração de Consentimento Informado  |    |
| 2. Anexo 2 – Questionário                           |    |
| 3. Anexo 3 – Base de dados em Excel                 |    |
| 4. Anexo 4 – Diário de campo                        |    |

## Resumo - Satisfação e Motivação no trabalho: impactos no desempenho e no bem-estar dos trabalhadores. Um estudo de caso na indústria alimentar

Este trabalho insere-se no contexto do projeto final de conclusão do Mestrado em Sociologia, com especialização em Recursos Humanos, e aborda a temática da satisfação e motivação dos trabalhadores e o seu impacto no desempenho. “ Satisfação e Motivação no Trabalho: Impactos no Desempenho e no Bem-Estar dos Trabalhadores. Um estudo de caso na Indústria Alimentar.”

Na atualidade a gestão de recursos humanos é essencial na gestão de uma organização, é necessário ter em conta os aspetos humanos da mesma, para garantir uma maior eficiência, mais produtividade e maior sucesso. A vertente humana é muitas vezes ignorada, e as empresas que não têm esse cuidado vão acabando por ficar atrasadas em relação às suas concorrentes que evoluíram nos métodos de gestão.

A partir de um enquadramento teórico-conceitual, este trabalho procura perceber quais os principais fatores que influenciam a motivação e a satisfação dos trabalhadores, compreender o papel da gestão de recursos humanos na sua promoção, e analisar as relações entre satisfação, motivação, desempenho e bem-estar. Procura-se, ainda, compreender de que forma a sociologia se relaciona com outros campos, como a gestão de recursos humanos, propondo caminhos práticos e sustentáveis para alinhar os objetivos organizacionais com o bem-estar dos trabalhadores.

Este relatório de estágio incide sobre estes temas no contexto organizacional da empresa Melgão Cacao e Chocolates, com base numa pesquisa bibliográfica orientada por critérios metodológicos rigorosos de seleção de fontes fidedignas e cientificamente relevantes.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Satisfação Laboral; Motivação; Desempenho; Bem-Estar Organizacional.

## Abstract - Job Satisfaction and Motivation: Impacts on Worker Performance and Well-being. A Case Study in the Food Industry

This work is part of the final project for a Master's degree in Sociology, specializing in Human Resources, and addresses the themes of worker satisfaction and motivation and their impact on performance. "Job Satisfaction and Motivation: Impacts on Worker Performance and Well-being. A Case Study in the Food Industry."

Nowadays, human resources management is essential to organizational management; the human aspects of the organization must be considered to ensure greater efficiency, productivity, and success. The human dimension is often overlooked, and companies that fail to address this risk falling behind competitors who have evolved their management methods.

Based on a theoretical-conceptual framework, this study seeks to identify the key factors influencing worker motivation and satisfaction, understand the role of human resources management in fostering them, and analyze the relationships between satisfaction, motivation, performance, and well-being. It also aims to understand how sociology intersects with other fields, such as human resources management, proposing practical and sustainable ways to align organizational goals with worker well-being.

This internship report focuses on these themes within the organizational context of the company Melgão Cacau e Chocolates, drawing on a literature review guided by rigorous methodological criteria for selecting reliable and scientifically relevant sources.

Keywords: Human Resources Management; Job Satisfaction; Motivation; Performance; Organizational Well-being.

## Introdução

Este trabalho procura compreender, a partir de um enquadramento teórico-conceitual, como as práticas de gestão de pessoas podem ter influência na satisfação, motivação, desempenho e bem-estar dos trabalhadores.

Para operacionalizar este objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos: i) perceber quais são os principais fatores que influenciam a motivação e satisfação dos trabalhadores; ii) perceber o papel da gestão de recursos humanos na promoção da satisfação e motivação; iii) analisar as relações que existem entre satisfação e motivação, com o desempenho e bem-estar.

Este trabalho procura ainda compreender de que forma a sociologia se relaciona com outros campos, como a gestão de recursos humanos e o bem-estar dos trabalhadores, propondo caminhos práticos e sustentáveis para que as empresas possam alinhar os objetivos organizacionais com o bem-estar dos seus trabalhadores, ou seja, com os seus objetivos individuais.

A pesquisa bibliográfica que sustenta este trabalho foi realizada segundo critérios metodológicos de forma a garantir que os artigos selecionados sejam de origem fidedigna, de qualidade e de relevância para o tema em estudo.

A pesquisa bibliográfica foi orientada por um conjunto de palavras-chave relevantes, bem-estar; desempenho; gestão de recursos humanos; motivação; satisfação

Procurei por artigos, livros e teses que incluíam uma temática semelhante à minha, mais concretamente, sobre motivação e satisfação organizacional, desempenho e bem-estar organizacional. Estas referências foram selecionadas com base na sua relevância científica e pertinência ao tema.

Este relatório está dividido por 5 capítulos, 1. Caracterização da empresa de acolhimento, onde faço uma descrição da empresa e o seu contexto; 2. Enquadramento teórico conceptual onde pesquisei por artigos e estudos que consigam complementar e fazer o enquadramento do relatório; 3. Procedimentos Metodológicos, onde explico quais os métodos a adotar para a realização do relatório; 4. Atividades desenvolvidas no estágio, nesta parte desenvolvo como foi o meu percurso na empresa e as atividades realizadas dentro do período do estágio, assim como a análise dos resultados; 5. Considerações finais e Reflexão Crítica sobre o estágio, é a parte final onde realizo uma introspeção não só dos resultados obtidos mas também uma reflexão crítica.

# Capítulo I

## Caraterização da Organização

No site da empresa Melgão cacau e chocolates encontra-se uma pequena descrição sobre a empresa, “A marca Melgão Cacau e Chocolates nasceu da paixão dos seus sócios fundadores, os irmãos António e Serafim Melgão, pelo mundo do chocolate. Aliando a vasta experiência no ramo, e detetando uma falha no mercado nacional do chocolate de excelência, decidiram aventurar-se e abrir uma fábrica de chocolate, com fabrico de produtos de elevada qualidade, direcionados para os profissionais e para o grande público.”

Na Melgão transformam-se cacaos, devidamente selecionados na sua origem, raros e finos de aroma, em chocolates diferenciados e de alta qualidade, apostando em variedades silvestres e raras, o que os torna tão únicos.

A fábrica está instalada no edifício da Antiga Estação Ferroviária de Montemor-o-Novo, desativado há mais de 30 anos, e mantém nos dias de hoje muitos dos seus traços originais.

A Melgão cacau e chocolates tem como missão destacar-se pela qualidade dos produtos que apresenta ao mercado e aliando matérias-primas de qualidade, com técnicas e produtos tradicionais, inovação e segurança alimentar.

A visão da empresa consiste em oferecer novos sabores e texturas, tendo por base o cacau, que resultam do profundo conhecimento das técnicas e dos ingredientes, apostando de forma contínua na formação, investigação e inovação, de forma a tornar-se uma referência a nível internacional.

O plano estratégico da empresa contempla vários desígnios, como por exemplo:

- Ser uma referência, a nível nacional e internacional, no fabrico de chocolate.
- Distinguir-se pela qualidade, pela singularidade dos produtos proporcionando aos seus clientes experiências sensoriais únicas.
- Continuo acompanhando as tendências de consumo, concebendo produtos com base nos princípios de uma alimentação saudável, segura, sustentável e inteligente.
- Contínua aposta na investigação e desenvolvimento de novos produtos, como resposta à evolução do mercado.
- Continuar a colaborar com entidades do sistema científico e tecnológico, no sentido da promoção de transferência de conhecimento, de modo a garantir contínua diferenciação dos seus produtos.

- Promover a confiança dos Clientes na marca e sua consequente satisfação.
- Promover a qualificação contínua de todos os trabalhadores.
- Ganhar quota no mercado nacional e conquistar novos mercados.
- Encontrar agentes e distribuidores nos principais mercados alvo.
- Criar e reforçar as suas competências na área da internacionalização e técnicas de marketing.

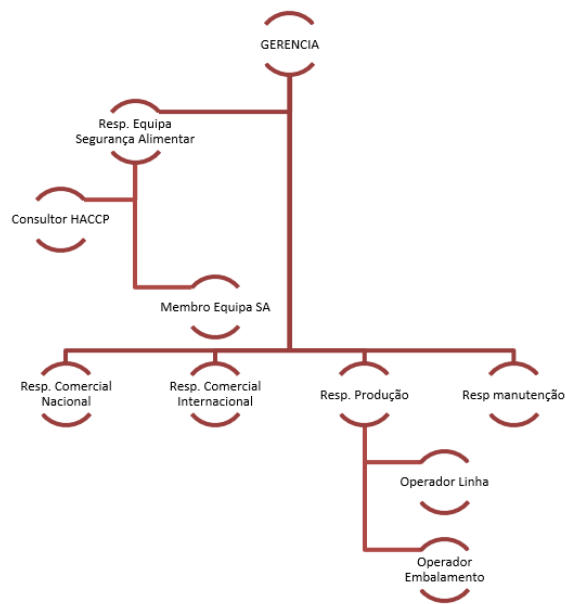
Fonte: Documentos fornecidos pela empresa

Os principais valores da empresa focam-se na responsabilidade social, uma vez que há um controlo sobre as condições de trabalho dos trabalhadores das plantações de cacau e que estes recebem um valor justo pelo seu trabalho e que não existe recurso a mão de obra infantil. Para além disto é estabelecido um protocolo com as cooperativas para a criação de fundos de apoio aos agricultores com necessidades especiais.

Outro dos valores é a responsabilidade ambiental, pois existe uma aposta em energias renováveis com a instalação de uma central fotovoltaica de onde se consegue obter dois terços da energia que é consumida. Os resíduos da produção são devidamente separados e reciclados e encaminhados para os locais próprios, e as embalagens utilizadas são recicláveis, havendo uma preocupação e investigação contínua por materiais mais sustentáveis.

Existe também um cuidado com o respeito e a valorização dos trabalhadores de forma que se sintam seguros dentro da empresa, com condições de higiene e segurança e garantido sempre que haja um bom espírito de equipa.

Gráfico 1: Organigrama da empresa



Fonte: Elaborado pela empresa Melgão Cacau e Chocolates.

Na empresa Melgão cacau e chocolates trabalham 14 pessoas divididas por diversos setores: 1 CEO, 1 Responsável financeiro, 4 pessoas que tratam da parte administrativa, 1 comercial, 1 responsável do turismo, que está a realizar vendas na loja e a realizar visitas guiadas às instalações, 1 responsável de produção e 5 operadores de produção que tratam da produção e embalamento do chocolate.

## Capítulo II

### Enquadramento teórico conceptual

#### 2.1. Gestão de Recursos Humanos

Nos dias de hoje, num mercado de trabalho cada vez mais globalizado e competitivo, o capital humano torna-se um fator diferenciador nas empresas, pois as mesmas, procuram inovar e oferecer um produto ou serviço de melhor qualidade conseguindo assim, competir com os seus concorrentes. A forma como as organizações marcam a diferença é através de departamentos de recursos humanos de forma a atrair, reter e desenvolver talentos para conseguir criar uma força de trabalho mais qualificada, competente e produtiva.

As mudanças organizacionais resultantes da implementação de um departamento de recursos humanos vão definir uma cultura organizacional saudável à empresa, e vai tornar a mesma mais atrativa não só para os clientes como para futuros candidatos a ingressar na organização. As empresas atualmente procuram atrair os talentos pois só assim conseguiram ter melhores resultados.

Segundo Serrano (2010) a gestão de recursos humanos tem evoluído ao longo do tempo, e nem sempre foi como a conhecemos atualmente, assim sendo, defende que passou por quatro fases. Sendo estas, a administração de pessoal que começa por tratar apenas da parte da contratação, a formação dos trabalhadores e de certa forma conseguir um controlo sobre estes.

Seguidamente vem a fase da gestão de pessoal que “assinala a rutura com a administração de pessoal e a entrada num novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa da GRH, por oposição à lógica quantitativa que vinha prevalecendo e a função pessoal é dominada por preocupações humanistas, redescobrem-se os interlocutores sociais da empresa e aposta-se na motivação no trabalho.” (Serrano, 2010: 10);

De seguida surge a fase da gestão de recursos humanos para dar resposta às alterações que passam a ocorrer no mercado de trabalho como a intensificação da competição internacional, a globalização dos mercados, a emergência de culturas empresariais de excelência, a emergência do papel do conhecimento do trabalho e da responsabilização dos trabalhadores e a importância que é dada ao cliente. “Perante as alterações contextuais e a multiplicidade de fatores a ter em conta no processo de tomada de decisão, aumenta a perceção de que os dirigentes têm um papel

decisivo para a organização e multiplica-se o interesse pela análise das suas tarefas, tal como anteriormente se fez para as tarefas de execução, e investe-se nos métodos de seleção para encontrar dirigentes com “elevado potencial” e nos princípios de decisão em grupo.” (Serrano, 2010: 13).

A gestão estratégica de recursos humanos surge a partir do ano 1990 e, face às alterações económicas, sociais, tecnológicas, a gestão de recursos humanos ganha maior importância tornando-se mais qualitativa e individual. “O movimento de individualização da GRH privilegia a “gestão previsional das competências” (Gilbert, 1999) e a noção de competência torna-se central, ou seja, as empresas tornam-se mais atentas ao conteúdo dos empregos do que ao seu volume.” (Serrano, 2010: 16)

## 2.2. Satisfação e Motivação

Na gestão de recursos humanos, a satisfação e a motivação são conceitos semelhantes, no entanto há certas diferenças entre eles. “A satisfação é o estado emocional prazeroso resultante da avaliação do próprio trabalho como sendo capaz de alcançar ou facilitar o alcance dos valores profissionais de cada um” (Locke, E.A. 1969, p.314).

Edwin Locke foi um dos principais autores a estudar o tema da satisfação no mercado de trabalho, durante 1963 e 1967 realizou oito estudos onde observou a avaliação do indivíduo do gosto pelas tarefas realizadas está relacionado com a perceção do número de sucessos alcançados na tarefa. O sucesso era conseguido depois de alcançados os objetivos definidos por um responsável ou quando se resolvia um problema. “Por introspeção o homem consegue observar que experiencia diferentes graus de prazer ou desprazer em diferentes trabalhos ou em diferentes aspetos do mesmo trabalho. A satisfação e insatisfação são, por isso, reações emocionais complexas ao trabalho” (Locke, E.A. 1969, p.314)

A satisfação depende também da comparação com os colegas, ou seja, para além de o trabalho ter de ir de encontro aos valores de cada pessoa, precisam sentir que os seus benefícios e os seus valores são iguais para os restantes colegas, caso contrário pode levar à insatisfação, mesmo cumprindo com os seus valores. Fatores como o salário, benefícios, segurança no emprego e as condições físicas do ambiente de trabalho são fatores importantes para a satisfação, embora não sejam os únicos.

Por outro lado, a motivação refere-se à força interna do indivíduo que o leva a atingir um objetivo e a esforçar-se em prol do mesmo.

Uma das principais teorias da motivação, é a hierarquia das necessidades de Maslow (1954) onde este afirma que o ser humano hierarquiza as suas necessidades, ou seja, o individuo precisa de satisfazer as necessidades mais básicas de forma a conseguir satisfazer as necessidades seguintes.

Esta hierarquia é mais conhecida como “pirâmide de Maslow”, e na sua base aparecem as necessidades fisiológicas que são aqueles essenciais para a sobrevivência humana, tais como água, comida ou abrigo, adaptando ao contexto laboral as necessidades fisiológicas podem ser salários justos ou condições adequadas de trabalho.

Acima destas aparecem as necessidades de segurança, traduz-se na necessidade que uma pessoa tem em sentir-se segura no emprego, quer seja no próprio local de trabalho como a nível de saúde, e a ter estabilidade financeira e emocional; satisfeita essa necessidade surgem as necessidades sociais onde as pessoas procuram relacionar-se com outras pessoas e no contexto do trabalho isto significa fazer parte de um grupo social, estar integrado na equipa através de uma cultura de colaboração, um bom ambiente de trabalho e uma comunicação saudável entre todos. As empresas por norma satisfazem através de programas de integração de novos funcionários, eventos sociais, jantares de Natal ou outro tipo de eventos festivos.

Seguidamente surgem as necessidades de estima que é a necessidade de um individuo se sentir valorizado e respeitado, as empresas para reforçarem essa valorização e o respeito pelos funcionários várias vezes oferecem bónus de desempenho ou promoções de cargos. Quando isto acontece os trabalhadores tendem a sentir que as suas contribuições são importantes e que os seus esforços são reconhecidos, motivando-os a obter melhores resultados.

Por último aparece a necessidade de autorrealização, que consiste na busca do individuo pela realização do seu potencial máximo, ou seja, para o alcançar as organizações habitualmente oferecem oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

No entanto houve várias críticas a este modelo, nas quais diziam que os modelos não tinham em conta outros aspetos da sociedade e era demasiado rígido, ou seja, os valores das pessoas não podem ser generalizados, pois estes estão muito dependentes do seu contexto histórico, económico, religioso ou cultural. Uma das principais críticas surgiu por parte de Frederick Herzberg (1959), através da teoria dos dois fatores, onde este referiu que a satisfação e insatisfação se dividem em dois grupos, os fatores higiénicos (extrínsecos) que se referem aos fatores relacionados com o trabalho tal como o salário ou as condições de trabalho, que não geram satisfação mas a sua ausência provoca insatisfação; e os fatores motivacionais (intrínsecos) que se referem a fatores relacionados com o “eu”, ou seja, fatores como crescimento pessoal, valorização, respeito.

### 2.3. Desempenho

Atualmente o desempenho é uma das principais métricas para medir a eficiência, não só do trabalhador como também da organização, ou seja, se os trabalhadores tiverem um bom desempenho no seu trabalho, a organização vai se tornar mais eficiente e mais produtiva. Desta forma, a gestão de recursos humanos, tem vindo a ter um foco maior no fator humano pois assim conseguem obter melhores resultados.

Segundo Chiavenato (2009) a evolução da avaliação de desempenho por parte das organizações passou por várias fases. Segundo este autor, “por volta de 1842 o serviço público federal dos estados unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários. O exército americano adotou o mesmo sistema em 1880, E, em 1918, a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação para seus executivos. Mas apenas após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a se proliferar entre as organizações.” (Chiavenato 2009, p.245), no entanto o foco continuava nas máquinas e não no “Homem”.

Só com a Escola de administração científica, a partir do século XX, é que o foco começou a ser transferido para o homem em paralelo com a necessidade de melhorar a eficiência das máquinas. Ainda assim “a ênfase no equipamento e a abordagem mecanística da administração não conseguiram o desejado aumento da eficiência da organização” pois o “Homem” ainda era visto apenas como força de trabalho e que seria facilmente manipulável. (Chiavenato 2009, 246)

Com a escola de relações humanas, esta tendência acabou por mudar para uma perspectiva mais virada para o lado humano das organizações, procurou-se perceber o que motivava as pessoas e de que forma elas conseguiriam ser mais produtivas. Desta forma as empresas começaram a ver resultados mais positivos do que outrora. (Chiavenato 2009)

Armstrong (2022) foi um dos autores mais importantes no estudo do desempenho, pois este estabeleceu uma diferença entre avaliação de desempenho e gestão de desempenho, em que a primeira era algo feito pelas organizações, de forma geral, anualmente e com base nos resultados obtidos ao longo do ano, enquanto a segunda, é uma forma de gerir o desempenho dos trabalhadores através de um processo contínuo de forma a melhorar o desempenho dos funcionários gradualmente.

Guest (2017) critica os modelos de GRH de alto desempenho (HPWS) onde o objetivo é o ganho mútuo para a organização e para o trabalhador alcançando o melhor desempenho possível, o autor defende, então, que o desempenho é consequência do bem-estar do trabalhador e não o contrário, ou seja, um trabalhador se estiver satisfeito, e se se reunirem as condições que lhe garantam um bem-estar a todos os níveis, este vai ser mais produtivo.

## 2.4. Bem-estar

O bem-estar divide-se em três tipos: o bem-estar físico, o bem estar psicológico e o bem-estar social, desta forma as organizações necessitam garantir condições para os seus funcionários apresentar um bem-estar nestas três dimensões, ou seja, é necessário implementar uma cultura organizacional saudável, preocupada com o fator humano de forma que os trabalhadores se sintam motivados no trabalho e, conseqüentemente, consigam produzir mais e melhor, (World Health Organization, 1995).

Segundo Guest (2017), um bem-estar organizacional é a combinação do bem-estar físico, psicológico e social

Segundo o dicionário da American Psychological Association, o termo Burnout é uma exaustão física, mental ou emocional, acompanhada por um decréscimo da motivação, desempenho reduzido, que resulta de um desempenho de uma função até à exaustão e ao stress.

Segundo o relatório mundial da saúde mental da (Organização Mundial da Saúde, 2022), estima-se que cerca de 1 bilhão de pessoas sofria com algum tipo de transtorno mental, sendo que 15% são jovens em idade laboral. O resumo de políticas conjunto da OMS e da Organização Internacional do Trabalho oferece estratégias práticas para governos, empregadores e trabalhadores, visando prevenir riscos à saúde mental, proteger e promover o bem-estar no trabalho, e apoiar pessoas com transtornos mentais para que possam participar plenamente no mundo do trabalho. O investimento e liderança são fundamentais para a implementação dessas estratégias. As diretrizes também sugerem maneiras de atender às necessidades dos trabalhadores com problemas de saúde mental, incluindo intervenções para apoiar o retorno ao trabalho e facilitar a inserção no emprego remunerado para aqueles com condições graves

Chiavenato (2008) explica de que forma a qualidade de vida no trabalho se torna numa peça chave para a gestão de pessoas numa organização, sendo um reflexo de como estas se preocupam com o bem estar dos seus funcionários.

Chiavenato (2008) refere ainda que as questões salariais não são o único fator que influencia a qualidade de vida no trabalho; aliados a outros fatores como a saúde física, boas condições de trabalho, o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional ou a segurança psicológica, melhoram a Qualidade de vida no Trabalho. E por consequência a ausência destas práticas pode levar ao aumento do stress e da insatisfação que acaba por ter uma relação direta com a produtividade.

Neste capítulo são apresentados exemplos práticos como a implementação de horários flexíveis, incentivos à produtividade e desenvolvimento pessoal, programas de saúde. E apesar disto Chiavenato refere ainda que os gestores das organizações têm um papel muito importante na criação de uma cultura organizacional saudável e reafirmando que a promoção de bem-estar no trabalho não é apenas uma tendência, mas uma necessidade para a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

Suzana Tolfo (2020) faz uma análise de como as organizações podem implementar práticas de gestão que aumentem o bem-estar dos funcionários, conseguindo desta forma aumentar a sua satisfação e produtividade. Tolfo (2020) refere a importância da liderança organizacional e como esta pode ter impacto num ambiente de trabalho saudável, tendo estes que ser capazes de identificar sinais de stress ou esgotamento dos funcionários de forma a conseguir solucionar o problema. Ou seja, os líderes têm que saber gerir as pessoas não só para terem maior produtividade, mas também a garantir que estas se sintam satisfeitas.

A autora refere ainda que as empresas que tenham atenção a estas questões da saúde mental, da satisfação do trabalhador e que tenham um foco no bom ambiente de trabalho, pois não só aumentam a saúde mental dos trabalhadores como a torna mais atrativa por parte dos funcionários e consequentemente vai-se refletir na produtividade a longo prazo.

### Capítulo III – Procedimentos Metodológicos

Em outubro de 2024 fiz uma proposta de estágio curricular à empresa Melgão Cacau e Chocolates que foi prontamente aceite, tendo iniciado o estágio no dia 17 de fevereiro e terminado no dia 15 de junho. A principal atividade do estágio consistiu em análise de documentos, e observação direta. Dado que na empresa não há um departamento especializado em recursos humanos, devido à sua reduzida dimensão, não me foram atribuídas muitas tarefas administrativas e pude concentrar-me no meu plano de trabalho.

Para avaliar a perceção dos trabalhadores sobre a motivação, satisfação e bem-estar, elaborei um questionário que foi aplicado à totalidade dos trabalhadores da empresa, considerando a reduzida dimensão da mesma (10 trabalhadores).

A técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário, elaborado de uma forma a conseguir obter resultados acerca das perceções dos trabalhadores em relação ao trabalho, mais concretamente, relativamente à sua motivação, satisfação, bem-estar psicológico e desempenho.

O questionário foi aplicado durante 2 semanas de forma presencial e através de questionários físicos, por essa razão a aplicação foi mais demorada.

Na recolha dos dados, uma das etapas mais importantes do estágio, o instrumento de recolha foi desenvolvido através do Microsoft Word, com um conjunto de perguntas fechadas e abertas, focadas nas variáveis de interesse do estudo, tais como a satisfação no trabalho, o nível de motivação, e as condições de bem-estar dos trabalhadores. Após a elaboração do questionário, o mesmo foi impresso para aplicação na empresa.

Foi inquirido o universo dos trabalhadores da empresa, ou seja, 10 trabalhadores, sendo esta a totalidade da força de trabalho da organização. A escolha de um universo completa foi viável dado o tamanho reduzido da empresa e permitiu garantir que todos os trabalhadores respondessem ao questionário.

A aplicação do questionário foi realizada de forma direta e manual, com a distribuição do material impresso aos trabalhadores, que foram orientados a preencher as perguntas de forma individual.

No estágio também recolhi dados através de uma observação participante, de forma a perceber melhor as dinâmicas dos trabalhadores individualmente, mas também em grupo, e como reagem a diversas situações, do dia a dia na empresa, como conflitos, gestão de stress, metodologia de trabalho em equipa.

Neste relatório de estágio procuro interligar os resultados obtidos com os principais contributos teóricos nas áreas da sociologia do trabalho, da gestão de recursos humanos e da psicossociologia organizacional, para desta forma aprofundar a compreensão acerca das dinâmicas que influenciam o desempenho no contexto laboral contemporâneo

Durante o estágio, tal como refiro no anexo 4, durante dois dias da semana passei o tempo na fábrica ao lado dos trabalhadores numa observação participante, enquanto no resto dos dias eram passados no escritório a acompanhar os assuntos relacionados com os recursos humanos da empresa, a analisar documentos, a preparar os métodos de recolha de dados e a perceber as dinâmicas de gestão dos líderes .

Nesta empresa não existe um departamento de recursos humanos, a tarefa relacionada com essa área era delegada a uma funcionária do escritório, que tratava dos assuntos da gestão de pessoas, mas apenas da parte social, como por exemplo do mapa de férias, das folhas de horas, gestão de conflitos, planeamento de formações. As questões de processamento de salários e outras questões mais técnicas eram contratadas a um escritório de contabilidade. Desta forma as tarefas que a responsável tratava eram muito poucas e por isso não tive muitas tarefas a desempenhar, por isso muitas vezes dedicava algum tempo a redigir o documento de relatório e principalmente a ler artigos que me fossem uteis na redação do mesmo.

### **Atividades desenvolvidas**

Entre a semana 1 e a semana 3 do estágio conheci a realidade da empresa e através de observação direta procurei entender as dinâmicas dos trabalhadores em contexto laboral e em contexto de pausa, analisando as suas rotinas, as suas relações interpessoais entre si e entre a chefia, realizei análise documental e revisão da literatura.

Entre a semana 4 a 7, comecei por elaborar o questionário, a revisão e validação do mesmo com a supervisora, planeei a melhor forma de o aplicar e preparei a declaração de consentimento informado.

Durante a semana 8 a 11, distribui e apliquei o questionário pelos funcionários, realizei observação direta tal como nas outras semanas passadas, e iniciei a redação do relatório de estágio.

Durante a semana 12 a 17, fiz a recolha do questionário, uma vez que demorou um pouco até todos o entregarem, e criei uma base de dados em Excel (Anexo3) das respostas do questionário e comecei a análise dos dados recolhidos.

## Análise de resultados

Com o objetivo de obter dados sobre satisfação, motivação, desempenho e bem-estar dos trabalhadores elaborei um questionário composto por 35 questões, divididas por quatro categorias: i) Dados demográficos; ii) satisfação e motivação; iii) Como a motivação e a satisfação influenciam o desempenho; iv) bem-estar no trabalho.

Este questionário é composto por perguntas fechadas e perguntas abertas para permitir perceber a opinião dos trabalhadores sobre o trabalho.

A análise de dados é feita dividindo o questionário por temas, e retirar os valores médios de resposta por pergunta.

Na primeira categoria foram apenas realizadas questões sociodemográficas, onde se retirou a conclusão de que 6 das 10 pessoas inquiridas se inseriam na faixa etária dos 24-29 anos, e as restantes 4 pertenciam à faixa etária dos 30-35 anos. Sendo 3 pessoas do sexo masculino e 7 pessoas do sexo feminino. 3 pessoas inquiridas têm apenas o 12º ano, 6 têm uma licenciatura e 1 pessoa tem um mestrado. Os trabalhadores desta empresa dividem-se por setores, 4 pessoas exclusivamente na fábrica, 3 pessoas no escritório, 2 pessoas no escritório e na fábrica e 1 pessoa na loja da empresa.

Gráfico 1 – Dados demográficos do Universo em estudo

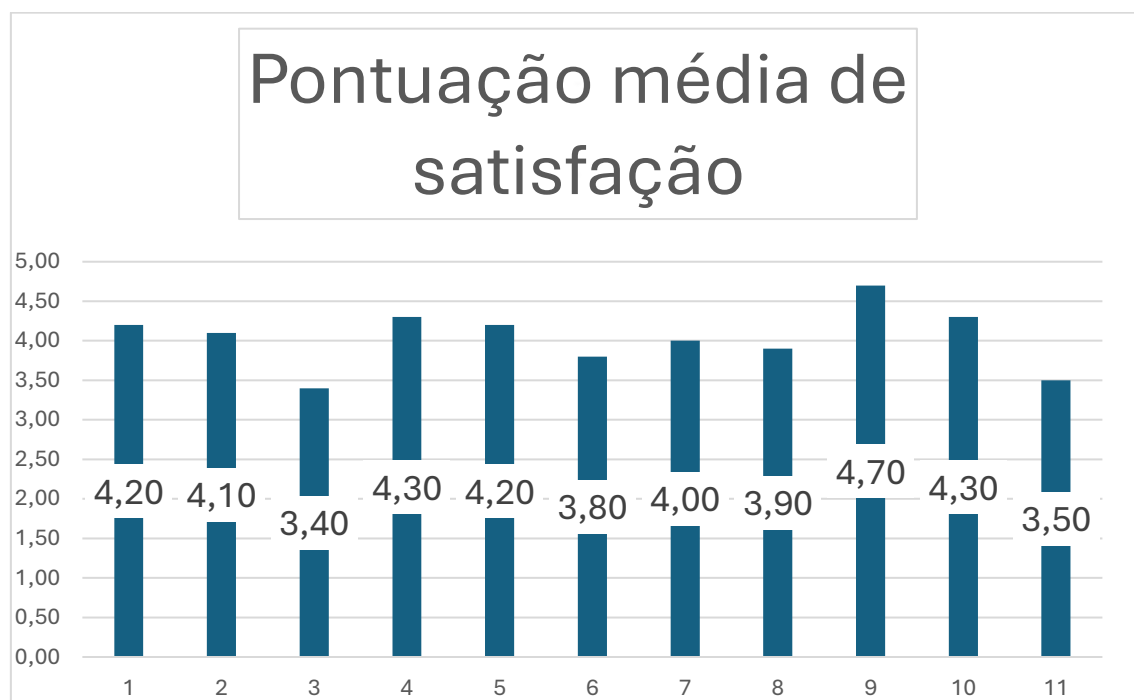
| Idade | Género    | Habilitações literárias | Departamento         |
|-------|-----------|-------------------------|----------------------|
| 30-35 | Masculino | 12º ano                 | Fábrica e escritório |
| 30-35 | Feminino  | Licenciatura            | Fábrica              |
| 24-25 | Masculino | 12º                     | Escritório           |
| 24-29 | Masculino | Licenciatura            | Fábrica              |
| 24-29 | Feminino  | Licenciatura            | Escritório           |
| 30-35 | Feminino  | Licenciatura            | Fábrica              |
| 30-35 | Feminino  | Mestrado                | Fábrica e Escritório |
| 24-29 | Feminino  | 12º ano                 | Escritório           |
| 24-29 | Feminino  | Licenciatura            | Loja/Turismo         |
| 24-29 | Feminino  | Licenciatura            | Fábrica              |

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos no questionário

Na segunda fase do questionário, os inquiridos responderam a questões relativas à sua satisfação com vários aspetos do trabalho, tais como, satisfação geral, em relação ao trabalho, ao salário, aos colegas, à organização, ao reconhecimento, aos benefícios, ao horário de trabalho, à autonomia, seguidamente foram inquiridos sobre a motivação no trabalho e como a relação com os colegas, com os superiores, ou o ambiente de trabalho afetam a motivação pela positiva. No

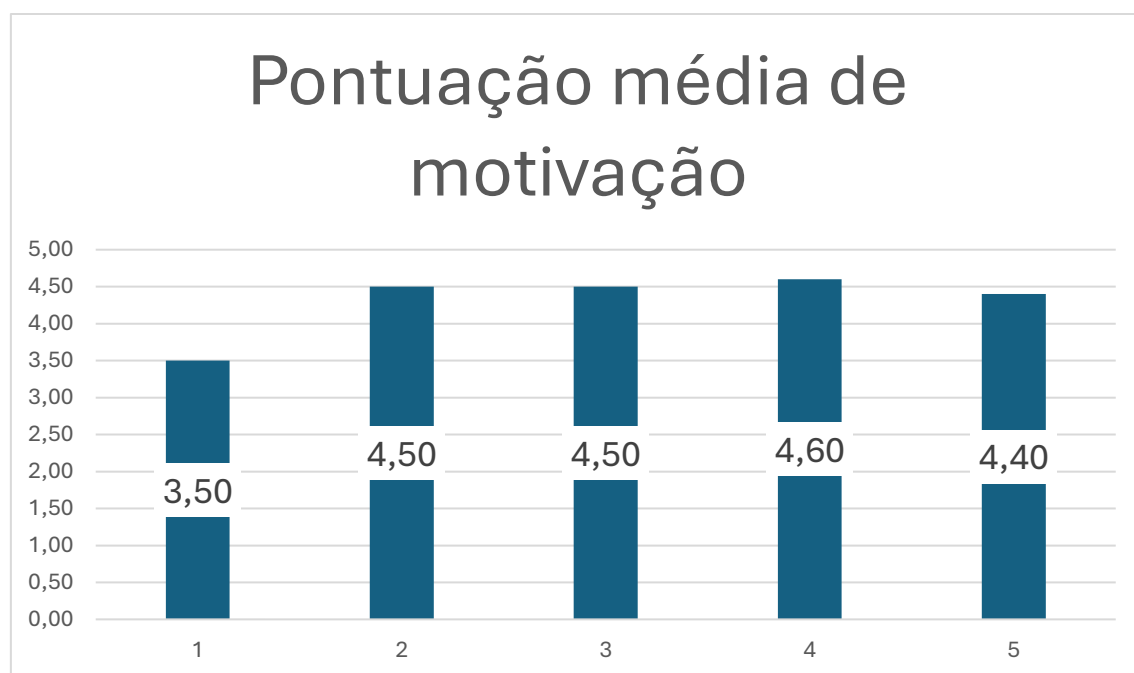
gráfico abaixo, as primeiras 11 colunas referem-se à satisfação, enquanto as seguintes referem-se à motivação.

Gráfico 2 -Pontuação Média às questões sobre satisfação



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos no questionário

Gráfico 3 -Pontuação Média às questões sobre motivação



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos no questionário

Através da análise que realizei, pude constatar que em geral os trabalhadores se sentem satisfeitos com o trabalho, com uma média de respostas acima dos 3 valores, de referir que os valores mais elevados são relacionados com a satisfação geral, com 4,20 valores; em relação aos colegas com 4,30 valores; e em relação ao horário de trabalho com 4,7 valores. Enquanto o fator que menos satisfaz os trabalhadores desta empresa é o salário com apenas 3,40 valores.

Nas questões relacionadas com a motivação, os trabalhadores foram inquiridos sobre a motivação e os fatores que influenciavam a sua motivação, havia uma questão geral de motivação ao qual a média de respostas foi de 3,5 , não muito elevada, no entanto os trabalhadores sentem-se motivados e mais uma vez observei que o que menos motiva estes trabalhadores continua a ser o salário, todos os outros aspetos como a relação com os colegas, com os superiores ou em relação ao ambiente de trabalho são fatores motivadores, tendo apresentado valores muito de elevados a rondar os 4,5 valores.

Ainda nesta parte do questionário, os inquiridos foram sujeitos a 2 perguntas abertas, *“Na sua opinião, qual/quais os fatores que influenciam mais a sua satisfação e motivação no trabalho?”* e *“Na sua opinião, o que poderia ser feito para aumentar a sua satisfação e motivação no trabalho?”*. As respostas à primeira pergunta variam um pouco, no entanto as respostas mais comuns referiam-se ao bom ambiente de trabalho e a boa relação com os colegas de trabalho e superiores e a flexibilidade horária,

*“Boa relação entre superiores e colaboradores, boa relação entre colegas”* I9;

*“Os principais fatores são rendimento, flexibilidade horária e ambiente de trabalho”* I1.

As respostas à segunda pergunta variaram mais uma vez, mas aumento de salário, melhor organização e melhor distribuição de tarefas foram os fatores mais referidos pelos trabalhadores para que a sua motivação aumentasse.

Dado as respostas ao questionário, consigo observar que os trabalhadores no geral se sentem satisfeitos e motivados, no entanto há coisas que poderiam melhorar, assim como o aumento dos salários ou uma flexibilidade horária maior, para aumentar a satisfação e motivação dos mesmos.

Na terceira parte do questionário, foram inquiridos sobre como a motivação e a satisfação influenciam o desempenho, com 6 perguntas fechadas classificadas de 1 a 5, e 2 perguntas abertas para darem o seu ponto de vista e opinião.

Os inquiridos foram questionados sobre as variáveis que aumentam o seu desempenho, ao serem questionados sobre se a motivação aumentava o seu desempenho houve uma resposta média de 4,6 valores; se a boa relação com os colegas melhora o desempenho obteve uma media de 4,6 valores também; se a relação com os superiores melhorava o desempenho obteve 4,7 valores; se

o o bem-estar dos trabalhadores aumentava o desempenho obteve 4,7 valores; se o reconhecimento que lhes é dado aumentava os níveis de desempenho obteve 4,5 valores e se o horário de trabalho e o salário aumentavam o seu desempenho obteve 4,7 valores.

Nas questões abertas foi-lhes perguntado “Na sua opinião qual/quais são os principais fatores para o aumento do seu desempenho?” ao qual as respostas incidiram principalmente no horário de trabalho, na boa relação com os colegas e superiores e o sentimento de serem valorizados no trabalho,

*“Boa relação entre colegas e superiores; Sermos valorizados; Trabalho em equipa”* I2.

Na pergunta “Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar o seu desempenho?” as respostas principalmente foram o aumento de salários e a divisão de tarefas,

*“Horário de trabalho, divisão de tarefas”* I8.

Face às respostas obtidas parece haver indícios de que para os trabalhadores desta empresa, a motivação e a satisfação são fatores suscetíveis de aumentar o seu desempenho laboral, com uma média de respostas muito elevadas, acima dos 4,5 valores, mostra bem como os conceitos estão bastante interligados e se complementam.

Na última parte do questionário foi dado um foco no bem-estar dos trabalhadores, nesta parte foram realizadas apenas perguntas abertas. Na primeira pergunta desta parte foram questionados se sentem que a sua saúde física é influenciada pelo trabalho ao qual a maioria dos inquiridos respondem que sim, de forma positiva.

Na segunda questão “Sente que a empresa se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores?” quase todos os inquiridos respondem que sim pois existe uma preocupação por parte da empresa com o bem-estar dos trabalhadores

*“Sim. Existe uma preocupação por parte da empresa no bem-estar dos funcionários e uma aproximação das suas necessidades”* I1

Na terceira questão, “Sente-se à vontade para pedir ajuda dentro da empresa, em caso de problemas pessoais ou familiares?”, mais uma vez a maioria das pessoas respondem afirmativamente e dando explicações para a resposta,

*“Sim. Sempre me foi dada confiança para o fazer, porque sabem que é recíproco”* I3

Na quarta questão, “Sente que a empresa promove um ambiente saudável e respeitador?”, mais uma vez as respostas foram positivas, no entanto aqui houve respostas mais divergentes com algumas pessoas a responder que não,

*“Sim. No geral há uma promoção para o ambiente saudável, contudo não há um plano efetivo para a promoção. Há apenas ausência de conflito, que não sendo mau, não é tudo. Há um esforço para o ambiente ser bom, mas não há um plano/ideias estruturadas para isso” I5*

Na última questão, “Na sua opinião, que medidas pode a empresa adotar para melhorar os níveis de bem-estar dos funcionários?”, as respostas foram de encontro com questões como o aumento de salários, uma melhor comunicação e melhor distribuição de tarefas,

*“Dar mais importância a esse bem-estar; comunicar mais e com mais antecedência; melhor distribuição do trabalho; ouvir mais as opiniões dos funcionários no que toca a estas medidas; organizar melhor o trabalho (para diminuir a desigualdade de carga de trabalho); supervisionar melhor cada secção (para não deixar alguns setores à deriva/ sem organização” I5*

Com estes resultados consigo afirmar que a empresa promove um bom ambiente de trabalho e promove o bem-estar dos trabalhadores, por ser uma empresa pequena e familiar, existe uma ligação muito próxima entre trabalhadores e chefias, o que torna o ambiente de trabalho muito mais saudável.

O facto de ser uma empresa pequena e familiar, torna as relações interpessoais muito mais próximas entre todos, há uma sensação de cuidado por parte de todos, amizade e entre ajuda, todos estes fatores combinados torna o ambiente de trabalho mais saudável e mais acolhedor.

Assim sendo os resultados vão de encontro ao que encontrei quando cheguei a esta empresa, e ao que observei durante estes meses, são notória a satisfação e o bom ambiente que se vive dentro da empresa.

## Considerações finais

### Reflexão crítica

A realização deste estágio teve como objetivo perceber a forma como a satisfação e a motivação dos funcionários tem influência no seu desempenho profissional e no seu bem-estar.

A empresa Melgão cacau e chocolates é uma empresa de pequenas dimensões, por isso os resultados obtidos apenas são um reflexo da realidade da empresa. No contexto de estágio, como já referi, não há um departamento dedicado apenas à gestão de recursos humanos, existe apenas uma pessoa responsável por tratar dos assuntos ligados à gestão de pessoas, desta forma não foi possível realizar muitas tarefas, pois estas apenas existem quando aparece um problema, ou algo a ser tratado. No entanto, a experiência foi muito enriquecedora pois permitiu-me observar as dinâmicas de recursos humanos num contexto de trabalho e num contexto prático, pude observar as dinâmicas dos trabalhadores e as suas relações interpessoais, a forma como se lida com pequenos conflitos normais em qualquer tipo de trabalho. Permitiu-me ter um maior conhecimento sobre o trabalho em recursos humanos e o que necessário para ter uma força de trabalho satisfeita, motivada e competente.

De referir ainda, que alguns dos trabalhadores inquiridos à data da submissão deste relatório já não se encontram em funções dado que a empresa tinha trabalhadores bastante qualificados para o tipo de trabalho e, entretanto, estes saíram em busca de melhores oportunidades nas suas áreas de estudo. No entanto, estes trabalhadores mesmo sendo qualificados sempre se mostram satisfeitos e motivados no trabalho, também devido ao ambiente promovido pela própria empresa, através da promoção do bem-estar e de uma flexibilidade que permitia que os trabalhadores estudassem e se instruissem

Considero que o estágio realizado foi enriquecedor, não só pelos resultados do questionário que mostrou um elevado nível de motivação e satisfação, aliado a um elevado sentimento de bem-estar dentro da organização, mas também pela observação que realizei ao longo dos meses na empresa, consigo comprovar que os resultados refletem o dia a dia dentro da organização.

Penso que o meu contributo também foi importante para demonstrar a importância que esta temática tem dentro das organizações, e após este estágio os gestores da empresa começaram a dar mais importância a estes aspetos.

## Referências bibliográficas

- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to performance leadership* (7ª ed.). Kogan Page.
- Candeias, J. P. G. (2022). *Análise das práticas e motivações dos Recursos Humanos na Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo* (Relatório de estágio, Mestrado em Sociologia, Universidade de Évora). Repositório da Universidade de Évora.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (9ª ed.). Elsevier/Campus.
- Guest, D. E. (2017). Human Resource Management and Employee Well-Being: Towards a New Analytic Framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The Motivation to Work**. John Wiley & Sons.
- Leitão, S. V. S. (2014). *A motivação como um factor determinante na performance dos recursos humanos – Estudo de caso* (Dissertação de mestrado, Universidade de Évora). Repositório da Universidade de Évora.
- Locke, E. A. (1969). *What is job satisfaction?* *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row
- Serrano, M. M. (2010). *A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos* (SOCIUS Working Papers, Nº 1/2010). ISEG – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações.
- Tolfo, S. (2020). *Gestão de pessoas e saúde mental do trabalhador: Fundamentos e intervenções com base na psicologia*. Vetor Editora.
- World Health Organization. (1995). *Constitution of the world health organization*.
- World mental health report: transforming mental health for all. Geneva: World Health Organization; 2022.
- <https://dictionary.apa.org/burnout>
- <https://melgao.com/sobre-nos/>

## Anexos

## Anexo 1

### Declaração de Consentimento Informado

Eu, \_\_\_\_\_, concordo em participar no estudo com o título “*Satisfação e Motivação no Trabalho: Impactos no Desempenho e no Bem-Estar dos Trabalhadores*”, através da resposta ao questionário.

O objetivo geral desta investigação é perceber a forma como a satisfação e a motivação dos funcionários tem influência no seu desempenho profissional e no seu bem-estar. Compreender como as diferentes variáveis tais como as condições de trabalho, a cultura organizacional, as relações interpessoais, o reconhecimento, ou formas de comunicação da organização têm influência direta ou não na satisfação dos funcionários no dia a dia, e também se pretende investigar como os níveis de satisfação e motivação se refletem no desempenho individual e coletivo, mas também como se refletem no bem estar dos trabalhadores.

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa, sua confidencialidade e voluntariedade. Estou ciente de que as minhas respostas serão utilizadas unicamente para fins académicos e autorizo sua utilização de forma anónima.

A participação é voluntária, anónima, e é possível a retirada do consentimento a qualquer momento, assim como o anonimato.

Para qualquer outra questão, disponibilizo em baixo os meus contactos.

Atenciosamente,

André Filipe Romão Pinto

[m57463@alunos.uevora.pt](mailto:m57463@alunos.uevora.pt) ou (+351) 969849238

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Nome do inquirido: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Anexo 2

### Questionário

Este questionário faz parte da metodologia do relatório de estágio, do Mestrado em Sociologia-especialização recursos humanos, com o tema “*Satisfação e Motivação no Trabalho: Impactos no Desempenho e no Bem-Estar dos Trabalhadores*” e tem como objetivo perceber como a satisfação e a motivação no trabalho influenciam o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores.

Este questionário é confidencial e anónimo, e os dados serão apenas utilizados para efeitos de pesquisa e melhoria das condições organizacionais.

A duração do questionário não deverá exceder os 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração.

### **1ª fase - Dados demográficos**

Nesta fase vão ser recolhidos os dados demográficos para caracterizar a população em estudo.

#### **1. Idade**

- ☐ 18-23
- ☐ 24-29
- ☐ 30-35
- ☐ 36-41
- ☐ 42+

#### **2. Género**

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

#### **3. Habilitações Literárias**

- ☐ Até ao 9º ano
- ☐ 9º ano
- ☐ 12º ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

☐ Outro : \_\_\_\_\_

#### **4. Departamento onde trabalha**

☐ Fábrica

☐ Escritório

☐ Outro : \_\_\_\_\_

### **2ª Fase - Motivação e Satisfação no trabalho**

Nesta fase o objetivo passa por perceber o nível de satisfação e motivação dos funcionários. Coloque uma cruz na opção que considerar mais adequada de acordo com a sua perspetiva.

1. **Satisfação:** Classifique o seu nível de satisfação de 1 a 5 (**1- bastante insatisfeito; 2- insatisfeito; 3- nem satisfeito nem insatisfeito; 4- satisfeito; 5- Muito satisfeito**)

**1. Satisfação geral**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**2. Satisfação com o trabalho**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**3. Satisfação em relação ao salário**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**4. Satisfação em relação aos colegas**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**5. Satisfação em relação à direção**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**6. Satisfação com a organização**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**7. Satisfação em relação ao reconhecimento que lhe é dado**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**8. Satisfação em relação aos benefícios**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**9. Satisfação em relação ao horário de trabalho**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**10. Satisfação em relação à autonomia no trabalho**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**2. Motivação** : classifique de 1 a 5 os fatores que o deixam motivado/a (**1-Discordo completamente; 2- Discordo; 3- Nem discordo nem concordo; 4- Concordo; 5- concordo completamente**)

**1. Sinto-me motivado/a no trabalho**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**2. O salário motiva-me**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**3. O meu bem-estar influencia a minha motivação**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**4. A relação com os meus colegas tem um impacto positivo na minha motivação**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**5. As relações com os meus superiores têm um impacto positivo na minha motivação**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**6. O ambiente de trabalho tem um impacto positivo na minha motivação**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**3. Na sua opinião, qual/quais os fatores que influenciam mais a sua satisfação e motivação no trabalho?**

---

---

**4. Na sua opinião, o que poderia ser feito para aumentar a sua satisfação e motivação no trabalho?**

---

---

**3ª Fase - Como a motivação e a satisfação influenciam o desempenho**

Nesta fase o objetivo passa por entender como a motivação e a satisfação têm efeito direto no desempenho dos trabalhadores. Selecione com uma cruz no espaço que considerar mais adequado à sua situação.

- 1. Classifique as afirmações de 1 a 5 (1-Discordo completamente; 2- Discordo; 3- Nem discordo nem concordo; 4- Concordo; 5- Concordo completamente)**

**1.1. Se estiver motivado o meu desempenho melhora**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**1.2. Se tiver uma boa relação com os meus colegas o meu desempenho melhora**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**1.3. A relação que tenho com os meus superiores aumenta os meus níveis de desempenho**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**1.4. O meu bem-estar tem influência direta no meu desempenho**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**1.5. O reconhecimento e autonomia que tenho aumenta os meus níveis de desempenho**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**1.6. O horário de trabalho e o salário influenciam positivamente o meu desempenho**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- 2. Na sua opinião qual/quais são os principais fatores para o aumento do seu desempenho?**

---

---

---

- 3. Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar o seu desempenho?**

---

---

**4ª Fase - Bem-estar no trabalho**

Nesta última fase, o objetivo é entender se os funcionários apresentam sinais de bem-estar no trabalho, e perceber o que pode ser feito para potenciar esse bem-estar.

**1.**

**1.1. Sente que a sua saúde é influenciada pelo seu trabalho?**

- ☐ Sim, de forma positiva
- ☐ Sim, de forma negativa
- ☐ Não

**1.2. Sente que a empresa se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

Porquê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**1.3. Sente-se à vontade para pedir ajuda dentro da empresa, em caso de problemas pessoais ou familiares??**

- ☐ Sim
- ☐ Não

Porquê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**1.4. Sente que a empresa promove um ambiente saudável e respeitador?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

Porquê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. Na sua opinião, que medidas pode a empresa adotar para melhorar os níveis de bem-estar dos funcionários?**

---

---

---

# Anexo 3

## Base de dados em Excel

| 1ª Fase- Dados demográficos |       |           |                         |                      | 2ª Fase- Satisfação e Motivação |                     |                            |                             |                           |                        |                                              |                                |                                        |                                          |                                     |                                              |                                                    |                                                                                |                                                                                     |                                                                         |                                                                                                              |                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|-------|-----------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Questionário                | Idade | Género    | habilitações literárias | Departamento         | 1.1. Satisfação geral           | 1.2. Com o trabalho | 1.3. Em relação ao salário | 1.4. Em relação aos colegas | 1.5. Em relação à direção | 1.6. Com a organização | 1.7. Em relação ao reconhecimento que recebe | 1.8. Em relação aos benefícios | 1.9. Em relação ao horário de trabalho | 1.10. Em relação à autonomia no trabalho | 2.1. Sentir-se motivado no trabalho | 2.2. O salário influencia a minha motivação? | 2.3. O meu bem-estar influencia a minha motivação? | 2.4. A relação com os meus colegas tem um impacto positivo na minha motivação? | 2.5. As relações com os meus superiores têm um impacto positivo na minha motivação? | 2.6. O ambiente de trabalho tem um impacto positivo na minha motivação? | 3. Na sua opinião, quais os fatores que influenciam mais a sua satisfação e motivação no trabalho?           | 4. Na sua opinião, o que poderia ser feito para aumentar a sua satisfação e motivação no trabalho?                                                           |
| 1                           | 30-35 | Masculino | 12º ano                 | Fábrica e Escritório | 5                               | 5                   | 3                          | 5                           | 5                         | 5                      | 5                                            | 3                              | 5                                      | 5                                        | 5                                   | 3                                            | 5                                                  | 5                                                                              | 5                                                                                   | 5                                                                       | Os principais fatores são rendimento, flexibilidade horária e ambiente de trabalho                           | Aumento nos rendimentos e condições de trabalho                                                                                                              |
| 2                           | 30-35 | Feminino  | Licenciatura            | Fábrica              | 4                               | 4                   | 2                          | 4                           | 4                         | 2                      | 3                                            | 3                              | 4                                      | 4                                        | 3                                   | 2                                            | 4                                                  | 4                                                                              | 4                                                                                   | 4                                                                       | Uma melhor organização no trabalho e aumento de salário                                                      | Aumentar o salário, e fazer um planeamento semanal de trabalho e informarem atempadamente como                                                               |
| 3                           | 24-29 | Masculino | 12º ano                 | Escritório           | 5                               | 4                   | 5                          | 5                           | 4                         | 4                      | 5                                            | 5                              | 5                                      | 5                                        | 5                                   | 3                                            | 5                                                  | 5                                                                              | 5                                                                                   | 5                                                                       | A mudança para outro setor de trabalho e a responsabilidade para da autonomia em tomar determinadas decisões | Ter um stock de artigos maior para disponibilidade imediata                                                                                                  |
| 4                           | 24-29 | Masculino | Licenciatura            | Fábrica              | 4                               | 3                   | 1                          | 4                           | 4                         | 4                      | 2                                            | 2                              | 5                                      | 4                                        | 2                                   | 1                                            | 4                                                  | 4                                                                              | 4                                                                                   | 4                                                                       | Não trabalhar Sexta-feira tarde                                                                              | Salário maior ou menos carga horária com manutenção do salário                                                                                               |
| 5                           | 24-29 | Feminino  | Licenciatura            | Escritório           | 4                               | 5                   | 4                          | 4                           | 4                         | 4                      | 4                                            | 5                              | 5                                      | 4                                        | 4                                   | 5                                            | 5                                                  | 5                                                                              | 5                                                                                   | 5                                                                       | O reconhecimento da direção, o não trabalho de alguns colegas, a organização do trabalho                     | Organizar/distribuir melhor as tarefas, maior comunicação da direção, melhor capacidade da direção para ouvir as contribuições dos trabalhadores (operários) |
| 6                           | 30-35 | Feminino  | Licenciatura            | Fábrica              | 4                               | 4                   | 4                          | 4                           | 4                         | 4                      | 5                                            | 4                              | 5                                      | 5                                        | 5                                   | 4                                            | 3                                                  | 4                                                                              | 4                                                                                   | 5                                                                       | Bom ambiente de trabalho entre colegas e chefia                                                              | Aumento de salário quando fosse possível                                                                                                                     |
| 7                           | 30-35 | Feminino  | Mestrado                | Fábrica e Escritório | 4                               | 4                   | 4                          | 3                           | 4                         | 3                      | 3                                            | 4                              | 5                                      | 4                                        | 3                                   | 4                                            | 5                                                  | 5                                                                              | 5                                                                                   | 5                                                                       | A valorização do meu trabalho, O ambiente de trabalho, o crescimento da empresa                              | Melhor organização em termos das funções, melhor distribuição das tarefas                                                                                    |
| 8                           | 24-29 | Feminino  | 12º ano                 | Escritório           | 4                               | 4                   | 4                          | 5                           | 5                         | 4                      | 4                                            | 4                              | 4                                      | 4                                        | 4                                   | 4                                            | 4                                                  | 4                                                                              | 4                                                                                   | 4                                                                       | Bom ambiente de trabalho                                                                                     | Salário, melhor organização                                                                                                                                  |
| 9                           | 24-29 | Feminino  | Licenciatura            | Loja/Telmo           | 5                               | 5                   | 4                          | 5                           | 5                         | 5                      | 5                                            | 5                              | 5                                      | 5                                        | 5                                   | 4                                            | 3                                                  | 5                                                                              | 5                                                                                   | 5                                                                       | Boa relação entre superiores e colaboradores, boa Reconhecimento, variedade de tarefas,                      | Aumento salarial                                                                                                                                             |
| 10                          | 24-29 | Feminino  | Licenciatura            | Fábrica              | 3                               | 3                   | 3                          | 4                           | 3                         | 3                      | 4                                            | 4                              | 4                                      | 3                                        | 3                                   | 5                                            | 4                                                  | 4                                                                              | 4                                                                                   | 3                                                                       | Melhor retribuição, maior independência                                                                      |                                                                                                                                                              |
| Total                       |       |           |                         |                      | 4,20                            | 4,30                | 3,60                       | 4,30                        | 4,20                      | 3,80                   | 4,20                                         | 3,90                           | 4,70                                   | 4,30                                     | 3,50                                | 3,50                                         | 4,50                                               | 4,50                                                                           | 4,60                                                                                | 4,40                                                                    |                                                                                                              |                                                                                                                                                              |

| 3ª Fase- Como a motivação e a satisfação influenciam o desempenho |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1. Se estiver motivado o meu desempenho                         | 1.2. Se tiver uma boa relação com os meus colegas o meu desempenho melhora                                                                                                           | 1.3. A relação que tenho com os meus superiores aumenta os meus níveis de desempenho                     | 1.4. O meu bem-estar tem influência direta no meu desempenho                                                                                                                                                                             | 1.5. O reconhecimento e autonomia que tenho aumenta os meus níveis de                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1.6. O horário de trabalho e o salário influenciam positivamente o meu desempenho | 2. Na sua opinião quais são os principais fatores para o aumento do seu desempenho?                                                                                                                                                                                          | 3. Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar o seu desempenho?                         |
| 5                                                                 | 5                                                                                                                                                                                    | 5                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5                                                                                 | Bom ambiente de trabalho, prémios por produtividade                                                                                                                                                                                                                          | Prémios por produtividade                                                                          |
| 4                                                                 | 4                                                                                                                                                                                    | 4                                                                                                        | 4                                                                                                                                                                                                                                        | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4                                                                                 | Boa relação entre colegas e superiores; Sermos valorizados; Trabalho em equipa                                                                                                                                                                                               | Aumento de salário, motivação                                                                      |
| 5                                                                 | 5                                                                                                                                                                                    | 5                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5                                                                                 | Ter produtos disponíveis o tempo todo para os clientes, e trabalhar sobre influência própria                                                                                                                                                                                 | Voltar a ser como era antes, muitas marcas e pouco tempo de espera por parte dos clientes          |
| 5                                                                 | 5                                                                                                                                                                                    | 5                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5                                                                                 | Menos carga horária ou mais salário                                                                                                                                                                                                                                          | Mais salário ou menos carga horária semanal com manutenção do salário atual                        |
| 5                                                                 | 5                                                                                                                                                                                    | 5                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5                                                                                 | Sentir-me respeitada, ouvida e validada no ambiente de trabalho; justiça entre tratamento e regalias entre todos os colegas; Distribuição e organização de tarefas adequadas; Bom horário de trabalho; Boa remuneração; Comunicação clara e a horas sobre todas as questões. | Melhoramos a organização e a distribuição das tarefas; melhorar a comunicação interna              |
| 5                                                                 | 4                                                                                                                                                                                    | 5                                                                                                        | 4                                                                                                                                                                                                                                        | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5                                                                                 | Motivação                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ter mais conhecimento sobre determinados aspetos relacionados com o trabalho                       |
| 5                                                                 | 5                                                                                                                                                                                    | 5                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4                                                                                 | Motivação; Valorização do trabalho; gosto pela área onde estou a trabalhar                                                                                                                                                                                                   | Melhor divisão das tarefas, melhor organização do trabalho; comunicação mais eficaz entre a equipa |
| 4                                                                 | 4                                                                                                                                                                                    | 4                                                                                                        | 4                                                                                                                                                                                                                                        | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4                                                                                 | Horário de trabalho, valorização do trabalho, motivação                                                                                                                                                                                                                      | Horário de trabalho, divisão de tarefas                                                            |
| 5                                                                 | 5                                                                                                                                                                                    | 5                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5                                                                                 | Motivação para vir trabalhar, aumento salarial, flexibilidade e autonomia de trabalho, inexistência ou pressão para                                                                                                                                                          | Aumento salarial.                                                                                  |
| 5                                                                 | 4                                                                                                                                                                                    | 4                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5                                                                                 | Divisão de tarefas, Tempo de descanso.                                                                                                                                                                                                                                       | Aumento de retribuição, divisão de tarefas.                                                        |
| 4,60                                                              | 4,60                                                                                                                                                                                 | 4,70                                                                                                     | 4,70                                                                                                                                                                                                                                     | 4,50                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4,70                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| 4ª Fase- Bem-estar no trabalho                                    |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| 1.1. Sente que a sua saúde física é influenciada pelo seu         | 1.2. Sente que a empresa se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores?                                                                                                              | 1.3. Sente-se à vontade para pedir ajuda dentro da empresa, em caso de problemas pessoais ou familiares? | 1.4. Sente que a empresa promove um ambiente saudável e respeitador?                                                                                                                                                                     | 2. Na sua opinião, que medidas pode a empresa adotar para melhorar os níveis de bem-estar dos funcionários                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| Sim, de forma positiva                                            | Sim. Existe uma preocupação por parte da empresa no bem-estar dos funcionários e uma aproximação das suas                                                                            | Sim. Tenho confiança suficiente para falar sobre vários temas                                            | Sim. Porque há condições para que os funcionários possam conviver                                                                                                                                                                        | Aumentos salariais, pequenas regalias, flexibilidade no horário                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| Sim, de forma positiva                                            | Sim.                                                                                                                                                                                 | Sim.                                                                                                     | Sim.                                                                                                                                                                                                                                     | Criar seguro de saúde para os funcionários                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| Sim, de forma positiva                                            | Não, Porque nunca me perguntaram ou fizeram questão em saber                                                                                                                         | Sim. Sempre me foi dada confiança para o fazer, porque sabem que é recíproco                             | Sim e não. Por mim sim visto que não vejo o contrário, porem já vi e ouvi muitas queixas de colegas que passaram pelo contrário,                                                                                                         | Sinceramente, não faço a minima ideia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| Não.                                                              | Sim. Há flexibilidade                                                                                                                                                                | Sim. Porque as pessoas são acessíveis                                                                    | Sim. Porque existe bom senso dentro da empresa                                                                                                                                                                                           | Salários mais altos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| Sim, de forma positiva                                            | Não. A direção é de uma geração em que não dão valor a questões de saúde mental. Dão bem-estar geral mas não com foco na saúde mental, que pode até ser desvalorizada/incompreendida | Sim. Trabalho com a minha família. Além disso enho nalguns colegas uma amizade.                          | Sim. No geral há uma promoção para o ambiente saudável, contudo não há um plano efetivo para a promoção. Há apenas ausencia de conflito, que não sendo mau, não é tudo. Há um esforço para o ambiente ser bom mas não há um plano/ideias | Dar mais importancia a esse bem-estar; comunicar mais e com mais antecedencia; melhor distribuição do trabalho; ouvir mais as opiniões dos funcionários no que toca a estas medidas; organizar melhor o trabalho (para diminuir a desigualdade de carga de trabalho); supervisionar melhor cada secção (para não deixar alguns setores à deriva sem organização) |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| Sim, de forma positiva                                            | Sim.                                                                                                                                                                                 | Sim.                                                                                                     | Sim.                                                                                                                                                                                                                                     | Dialogo entre os funcionários e as chefias para solucionar problemas quando eles existem.                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| Sim, de forma positiva: Sim de forma negativa                     | Sim. Tem em atenção as necessidades do trabalhador, o horário permite uma boa conjugação com a vida pessoal, é bastante flexível com faltas e                                        | Sim. Sempre senti a vontade para expor as minhas questões e houve compensação para as ausências          | Em algumas situações sim, em outras não.                                                                                                                                                                                                 | Tratar todos de igual forma, melhorar a comunicação entre as partes; melhor distribuição de tarefas.                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| Sim, de forma positiva                                            | Sim. A empresa mostra-se sempre disponível a ajudar e tenta que todos os trabalhadores se sintam                                                                                     | Sim. Existe essa abertura por parte dos chefes                                                           | Sim. Existe respeito por parte de todos os colegas, momentos de "brincadeira" e                                                                                                                                                          | Horário, Salário, distribuição de tarefas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| Não.                                                              | Sim.                                                                                                                                                                                 | Sim.                                                                                                     | Sim.                                                                                                                                                                                                                                     | Neste momento seria essencial uma formação teórica sobre gestão de stress e relações interpessoais, de modo a gerir melhor conflitos                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| Não.                                                              | Sim.                                                                                                                                                                                 | Não.                                                                                                     | Sim.                                                                                                                                                                                                                                     | Diminuir burocracia, menor distanciamento e mais dialogo entre trabalhadores e chefias.                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |

## Anexo 4

Diário de campo

Diário de campo 17 semanas

Semana 1 a 3

- Conhecer a realidade da empresa,
- Análise documental,
- Observação direta das dinâmicas dos trabalhadores em contexto laboral e em contexto de pausa, analisando as suas rotinas, as suas relações interpessoais entre si e entre a chefia.
- Revisão da literatura

Semana 4 a 7

- Elaboração do questionário
- Revisão e validação do questionário com a supervisora
- Planeamento de aplicação
- Preparação da declaração de consentimento informado

Semana 8 a 11

- Distribuição e aplicação dos questionários pelos funcionários
- Observação direta
- Início de redação do relatório

Semana 12 a 17

- Recolha dos questionários
- Criação de uma base de dados em EXCEL dos dados do questionário
- Início da análise dos dados recolhidos.