



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Projeto

O Bem-Estar Numa Empresa Da Indústria Farmacêutica

ANA RITA DA SILVA REIS

OUTUBRO 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Projeto

O Bem-Estar Numa Empresa Da Indústria Farmacêutica

POR ANA RITA DA SILVA REIS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SUSANA ALMEIDA LOPES

OUTUBRO 2023

*To my lovely
grandmother Tita, my
great support throughout
my academic career and
who unfortunately didn't
have the opportunity to see
me complete this stage.*

Lista de Acrónimos

CT – Condições de Trabalho

EWB – Employee Well-Being

JS – Job Satisfaction

PWB – Psychological Well-Being

ST – Stress no Trabalho

SWB – Subjective Well-Being

WB – Well-Being

WLB – Work-Life Balance

Resumo

As preocupações com o bem-estar dos colaboradores são um dos principais desafios e preocupações para muitas organizações. A gestão de recursos humanos tem progressivamente dado importância aos temas: equilíbrio trabalho-família, condições de trabalho, satisfação no trabalho, *stress* no trabalho e controlo no trabalho, que podem impactar o bem-estar dos colaboradores.

Na indústria farmacêutica, estas preocupações tornam-se mais evidentes, uma vez que a indústria é extremamente competitiva, procurando destacar-se dos concorrentes. As organizações desta indústria têm procurado, de forma proativa, destacar-se pelo compromisso com os colaboradores no âmbito da promoção do bem-estar e da oferta de condições de trabalho competitivas.

Este projeto pretendeu identificar os níveis de bem-estar geral dos colaboradores de uma empresa da indústria farmacêutica, compreender se existiam diferenças significativas entre géneros ou grupos etários e propor melhorias para as iniciativas de bem-estar da organização.

Para a fase de diagnóstico – identificação dos níveis de bem-estar dos colaboradores –, foi aplicado um questionário aos colaboradores da organização, tendo resultado uma amostra de 99 participantes. De modo a aprofundar os resultados realizou-se um *focus group* com as duas equipas que apresentaram níveis mais elevados de *stress*. Os resultados do questionário revelaram que os níveis de bem-estar geral dos colaboradores da organização são elevados e que, de um modo geral, estão satisfeitos com o seu trabalho, com as condições de trabalho e apresentam um bom equilíbrio trabalho-família. Pese embora o *stress* no trabalho não esteja negativamente correlacionado com o bem-estar geral, foi possível confirmar que os níveis de *stress* no trabalho são bastante mais elevados em departamentos de suporte. O *focus group* permitiu compreender os motivos para os níveis de *stress* mais elevados nestes departamentos.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Bem-estar, *Stress* no Trabalho, Condições de Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Satisfação no Trabalho.

Abstract

Concerns about employee well-being are one of the main challenges and concerns for many organisations. Human resource management has progressively given importance to the following issues: work-family balance, working conditions, job satisfaction, stress at work, and control at work, all of which can have an impact on employee well-being.

In the pharmaceutical industry, these concerns are becoming ever evident, as the industry is extremely competitive and seeks to stand out from competitors. Organisations in this industry have proactively sought to stand out for their commitment to employees in terms of promoting well-being and offering competitive working conditions.

The aim of this project was to identify the levels of general well-being among the employees of a company in the pharmaceutical industry, to understand whether there were significant differences between genders or age groups and to propose improvements to the organisation well-being initiatives.

For the diagnostic phase - identifying employee well-being levels - a questionnaire was administered to the organisation's employees, resulting in a sample of 99 participants. In order to deepen the results, a *focus group* was held with the two teams that showed the highest levels of *stress*. The results of the questionnaire showed that the general well-being of the organisation's employees is high and that, in general, they are satisfied with their work, with working conditions and have a good work-life balance. Although work-related *stress* is not negatively correlated with general well-being, it was possible to confirm that levels of work-related *stress* are much higher in support departments. The *focus group* allowed to understand the reasons for the higher *stress* levels in these departments.

Keywords: Human Resource Management, Well-being, *Stress* at Work, Working Conditions, Work-Family Balance, Job Satisfaction.

ÍNDICE

Lista de Acrónimos.....	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice de Tabelas	viii
Índice de Figuras	viii
Agradecimentos.....	ix
1. Introdução.....	9
2. Revisão de Literatura	10
2.1. Bem-estar	10
2.2. Satisfação no trabalho	13
2.3. <i>Stress</i> no trabalho	14
2.4. Equilíbrio trabalho-família	15
2.5. Condições de trabalho.....	16
2.6. Controlo no trabalho	17
3. A Organização	17
3.1. Objetivo do projeto	17
3.2. Descrição da organização	18
3.3. Descrição do departamento de Recursos Humanos	19
3.4. Descrição de benefícios, compensação e iniciativas de bem-estar	20
4. Metodologia	23
4.1. Modelo de Investigação e hipóteses	23
4.2. Descrição da metodologia de investigação	24
4.3. Procedimento de recolha e tratamento de dados.....	25
4.4. Amostra do estudo	26
4.6. Fiabilidade da escala	29
5. Testes de Hipóteses e Resultados.....	30
5.1. Análise descritiva dos dados.....	30
5.2. Análise da relação entre variáveis.....	30
5.3. Análise comparativa entre grupos.....	33
6. Contribuições para a Prática e Conclusão	37
6.1. Contribuições para a Prática	37
6.2. Principais Conclusões do estudo.....	39
6.3. Limitações do estudo	40

7. Referências Bibliográficas	42
8. Anexos.....	49
8.1. Anexo I - Questionário (versão final)	49
8.2. Anexo II – Construção do guião do <i>focus group</i>	51
8.3. Anexo III – Transcrição do <i>focus group</i>	52
8.5. Anexo V – Síntese dos dados recolhidos no <i>Focus Group</i>	55
8.6. Anexo VI – Proposta benefícios agrupados por área.....	56

Índice de Tabelas

Tabela I – Taxonomia dos autores.....	12
Tabela II – Amostra do estúdio por género.....	25
Tabela III – Amostra do estudo for faixa etária.....	25
Tabela IV – Antiguidade na empresa.....	26
Tabela V – Distribuição por departamento.....	26
Tabela VI – Amostra do <i>Focus group</i>	26
Tabela VII – Fiabilidade da escala WRQoL.....	28
Tabela VIII - Fiabilidade das seis subescalas.....	28
Tabela IX – Análise descritiva das cinco subescalas.....	29
Tabela X – Tabela de Correlações.....	31
Tabela XI- Coeficientes da análise de regressão Múltipla.....	32
Tabela XII – ANOVA.....	33
Tabela XIII – Análise descritiva da variável idade.....	52
Tabela XIV – Teste T de Student	34

Índice de Figuras

Fig. 1 – Modelo de Investigação	24
---------------------------------------	----

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Dr^a Célia Santos pela oportunidade e disponibilidade em receber-me na AbbVie. Agradecer também à Ana Trovão por todo o apoio, tempo e disponibilidade ao longo dos 5 meses de estágio que tornaram este projeto possível. De uma forma geral, agradecer a todos com quem me cruzei na AbbVie ao longo destes 5 meses e que contribuíram para este projeto, sem vocês este projeto não faria sentido!

À minha orientadora, Professora Doutora Susana Almeida Lopes por toda a ajuda prestada, disponibilidade e motivação ao longo do projeto que contribuíram para que esta etapa fosse concluída com sucesso.

Às minhas colegas e amigas, Joana e Mónica, por serem casa longe de casa e se tornarem a minha rede de apoio no ISEG durante este percurso.

Às minhas amigas, Mariana e Inês pela paciência e apoio durante as minhas crises existências, por estarem presentes nos bons e maus momentos da minha vida.

Um agradecimento muito especial aos meus pais pelo apoio incondicional, por acreditarem sempre em mim e nunca me deixarem desistir dos meus sonhos! A toda a minha família pelo apoio constante ao longo da vida, pela confiança que depositam em mim e pela preocupação e carinho.

1. Introdução

No âmbito do Mestrado de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, o presente projeto assume a forma de Trabalho Final de Mestrado (TFM), com o propósito da obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Este projeto realizou-se numa filial de uma empresa biofarmacêutica, tendo como objetivo analisar os níveis de bem-estar dos colaboradores desta filial, de modo a propor um conjunto de medidas que visam melhorar o bem-estar geral dos colaboradores. O projeto desenvolveu-se ao longo de 5 meses, sob a orientação académica da Professora Doutora Susana Almeida Lopes, decorrendo entre 01 de novembro de 2023 e 31 de março de 2023.

Os colaboradores são hoje em dia um dos ativos mais importantes de uma organização e um dos maiores desafios para os gestores de recursos humanos, na medida em que a sua motivação, retenção e satisfação impacta diretamente no sucesso da organização.

Embora o bem-estar dos colaboradores tenha sido negligenciado por vários séculos, nas últimas décadas, e em particular após a pandemia Covid-19, tem-se verificado um aumento dos estudos sobre o bem-estar dos colaboradores (Caetano et al., 2020).

A indústria farmacêutica é reconhecida pela preocupação com a saúde e o bem-estar das pessoas. Nos últimos anos, várias organizações desta indústria procuraram ativamente promover o bem-estar dos colaboradores como parte de uma estratégia proativa para manter a competitividade.

O bem-estar dos colaboradores pode assumir diversas formas. Por esta razão, os investigadores têm estudado construtos próximos do bem-estar no trabalho, desde qualidade e segurança do ambiente físico, até ao modo como os colaboradores se sentem face ao clima organizacional (International Labour Organization, 2023). Promover melhorias no bem-estar dos colaboradores não tem apenas consequências para a vida das pessoas; permite às organizações reduzir os conflitos interpessoais e aumentar a satisfação dos colaboradores, aumentar a produtividade, criatividade, reduzir o *turnover* e o absentismo na organização (Caetano et al., 2020).

Este projeto, identificado como prioritário pela organização-alvo, pretende responder à questão: “como está o bem-estar dos colaboradores desta organização?”. Para tal, proceder-se-á à identificação do nível de bem-estar dos colaboradores, bem como será

investigado se os seguintes fatores têm impacto no bem-estar dos colaboradores da organização: condições de trabalho, equilíbrio trabalho-família, controlo no trabalho, satisfação no trabalho e *stress* no trabalho. Paralelamente, pretende-se compreender se existem diferenças por género ou faixa etária relativamente à perceção dos colaboradores sobre o bem-estar e aos fatores que impactam o mesmo.

Para o efeito, o presente projeto de investigação encontra-se estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo respeita à presente introdução. No segundo capítulo é apresentada uma revisão de literatura, que permite explicitar as principais definições e assunções do conceito de bem-estar geral, bem como os conceitos descritos na literatura como relacionados: “satisfação no trabalho”, “equilíbrio trabalho-família”, “*stress* no trabalho”, “condições de trabalho” e “controlo no trabalho”. No terceiro capítulo, é apresentada uma breve descrição da organização, objetivos do projeto, descrição do departamento e descrição dos benefícios, compensações e iniciativas relacionadas com o bem-estar dos colaboradores. No que respeita ao quarto capítulo, este diz respeito à metodologia de investigação, sendo apresentado o modelo de investigação e hipóteses do estudo, bem como o procedimento de recolha e tratamento dos dados e amostra. No quinto capítulo, são apresentados os resultados da investigação, onde são analisados os resultados da escala de bem-estar, fiabilidade das escalas, análise da regressão múltipla e análise comparativa entre grupos. No último capítulo, o sexto, são apresentadas as principais conclusões do estudo, limitações, bem como uma proposta de melhoria para a organização.

2. Revisão de Literatura

2.1. Bem-estar

O termo bem-estar, muitas vezes não traduzido em português e apresentado como *well-being* (WB), pode ser definido como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, que é determinado pelas condições sociais, económicas e ambientais a que um indivíduo está exposto (World Health Organization, 2021).

A definição de WB não é consensual, sendo, muitas vezes considerado como um termo que “todos compreendem o significado, mas ninguém consegue dar uma definição precisa” (Zheng et al., 2015 - tradução própria).

De acordo com Ryan e Deci (2001), existem 2 correntes filosóficas distintas das quais derivam os estudos de WB. De um lado, a corrente hedónica que sugere uma visão orientada para a felicidade; neste caso o objetivo da vida é experimentar a máxima quantidade de prazer, e a felicidade será o resultado de todos esses momentos hedónicos, sendo o WB definido como uma experiência subjetiva da felicidade. Por outro lado, a corrente eudemónica, defendida por Aristóteles, onde o WB é apresentado como resultado da realização pessoal. Isto é, a verdadeira felicidade encontra-se na expressão da virtude, em fazer o que vale a pena fazer, ligado a uma felicidade mais duradoura.

É comum ser utilizada a terminologia *psychological well-being* (PWB) ou *subjective well-being* (SWB) quando se referem ao bem-estar em geral (Zheng et al., 2015).

Relativamente ao PWB, este conceito apresenta três características que o distinguem de outros conceitos: a subjetividade, medidas positivas e uma avaliação global. Este conceito aparece frequentemente na literatura dividido em seis dimensões: propósito na vida, autonomia, crescimento pessoal, relações positivas com terceiros, aceitação pessoal e desenvolvimento pessoal (Ryff & Singer, 2008).

No que respeita ao SWB, pode ser considerado como uma experiência interna de cada indivíduo, que resulta de três características fundamentais: subjetividade (é sentido de diferentes formas pelos indivíduos), medidas positivas, e avaliação global. Embora também este conceito não seja de fácil concordância na academia, é possível encontrar concordância relativamente às dimensões em análise, que são a satisfação com a vida, o afeto positivo e o afeto negativo, sendo, muitas vezes conhecido como sendo um estudo da felicidade (Albuquerque & Tróccoli, 2004).

Pensar em WB, atualmente, é pensar também em WB no trabalho e nas organizações, uma vez que o trabalho ocupa grande parte da nossa vida adulta. Assim, importa pensar em *employee well-being* (EWB).

De acordo com a *International Labour Organization* (International Labour Organization, 2023) este conceito está relacionado com vários aspetos, desde a qualidade e segurança do ambiente físico, até ao modo como os colaboradores se sentem no seu local de trabalho, em relação ao ambiente e clima organizacional.

O EWB pode ser estudado através de duas perspetivas diferentes: i) uma perspetiva positiva (ligada ao bem-estar dos colaboradores), e ii) por uma perspetiva menos positiva (estudos relacionados com o *stress* e *burnout*), sendo que a segunda perspetiva é a mais frequente na literatura (Huhtala & Parzefall, 2007). Embora os estudos no sentido positivo sejam menos frequentes, é possível verificar concordância relativamente às dimensões de análise: (1) experiências subjetivas e desempenho no trabalho (inclui satisfação e compromisso); (2) saúde física e mental (relacionado com o *stress*, ansiedade e exaustão no trabalho); (3) relações sociais (relativo às relações sociais entre colaboradores) (Pagán-Castaño et al., 2020).

De acordo com Easton & van Laar (2018), o WB no local de trabalho incorpora cinco dimensões: satisfação no trabalho, equilíbrio casa-trabalho, controlo no trabalho, condições de trabalho e *stress* no trabalho. Neste projeto é seguida a taxonomia proposta pelos autores, pela abrangência da definição e pela sua operacionalização em cinco dimensões mensuráveis. De seguida, estas cinco dimensões são descritas: Equilíbrio Trabalho-Família, Satisfação no Trabalho, Controlo no Trabalho, Condições de Trabalho e *Stress* no Trabalho.

Tabela I: Taxonomia do Bem-estar de Easton & van Laar (2018)

Conceito	Definição dos autores
Bem-estar	O bem-estar geral corresponde ao bem-estar psicológico e aspetos gerais da saúde física. Esta influência é influenciado pelo trabalho, portanto, o sentimento de bem-estar geral pode ser mais ou menos independente da situação profissional.
Equilíbrio Trabalho-Família	O equilíbrio trabalho-família está relacionado com o equilíbrio entre a vida e o trabalho, no sentido em que existe um certo controlo sobre quando, onde e como se trabalha. O equilíbrio é alcançado quando se tem uma vida mais preenchida dentro e fora do trabalho remunerado. Um desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional pode ter efeitos negativos no bem-estar.
Satisfação no Trabalho	A satisfação no trabalho representa o nível no qual o trabalho proporciona à pessoa as melhores coisas no trabalho – o que o faz sentir-se bem, tal como: sentido de realização, autoestima elevada e realização do potencial. Esta subescala é influenciada pela clareza dos objetivos, ambiguidade de papeis, avaliação, reconhecimento, recompensa, desenvolvimento pessoal, benefícios e necessidades de formação.
Controlo no Trabalho	O controlo no trabalho reflete o nível no qual um trabalhador pode exercer o que considera ser um nível adequado de controlo no seu ambiente de trabalho. Essa perceção de controlo pode estar relacionada com vários aspetos do trabalho, incluindo a oportunidade de contribuir para o processo de tomada de decisão que os afetam.
Condições de Trabalho	As condições de trabalho avaliam em que medida o trabalhador está satisfeito com recursos fundamentais, condições de trabalho e a segurança necessários para desempenhar eficazmente as suas funções. A insatisfação com as condições físicas de trabalho, como a saúde, segurança e higiene no trabalho, podem ter efeitos negativos no bem-estar do trabalhador.
<i>Stress</i> no Trabalho	O <i>stress</i> define-se como sendo a resposta ao desgaste do indivíduo causado por alterações psicológicas e fisiológicas diante situações que geram dificuldade e emoções (positivas e negativas).

Adaptado de: Easton & van Laar, 2018

2.2. Satisfação no trabalho

O conceito de satisfação no trabalho e na carreira aparece muitas vezes na literatura como *job satisfaction* (JS), tendo ganho expressão no período pós-revolução industrial, quando o capital humano ganhou preponderância. No entanto, não existe uma única definição para o termo (Valencia et al., 2022).

Entre as definições mais citadas, temos a definição de Locke, de 1976, em que “*a satisfação no trabalho é definida como o estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação própria do indivíduo ou das suas experiências profissionais*” (cit. in Lambert et al., 2017). Igualmente recorrente na literatura, é a definição de Spector (1997), segundo a qual o JS está ligada ao que as pessoas sentem relativamente ao seu trabalho e aos vários aspetos relacionados com o mesmo.

Embora o conceito de JS se apresente na literatura como ambíguo, pode ser definido como o grau de satisfação que um indivíduo sente em relação ao seu trabalho e ao sentido de realização que obtém ao desempenhá-lo (Cannas et al., 2019). Neste sentido, apresenta-se como um conceito que tem duas dimensões diferentes: uma afetiva ligado à parte emocional em relação ao trabalho como um todo, e outra cognitiva que reflete o sentimento de satisfação em relação a alguns aspetos do trabalho.

Em suma, o JS consiste na forma como os indivíduos se sentem no seu trabalho e em relação aos diferentes aspetos relacionados com o seu trabalho (Calitz et al., 2014).

Atualmente, o JS representa uma das áreas mais complexa no que respeita à gestão de pessoas (Aziri, 2011). Apresenta uma combinação positiva e negativa de sentimentos que o colaborador tem durante o trabalho. Estes sentimentos dependem, por sua vez, de um conjunto de fatores tais como: condições de trabalho (Aziri, 2011; Parvin & Kabir, 2011), *stress* no trabalho (Rothmann, 2008), e equilíbrio trabalho-família (Cunningham et al., 2022).

Este conceito tem sido frequentemente estudado e investigado em vários setores de atividade, e na indústria farmacêutica não é diferente, embora se destaque por níveis de satisfação no trabalho frequentemente elevados (Krishna et al., 2022).

Inúmeros estudos endereçam a relação entre o JS e o WB dos colaboradores, demonstrando que níveis elevados de satisfação no trabalho aumentam o desempenho, melhoram o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos (Cunningham et al., 2022). Nestes estudos é também frequente verificar que níveis baixos de JS e de WB dos colaboradores podem levar à intenção de saída da organização (Begum et al., 2021).

2.3. *Stress* no trabalho

O *stress* no trabalho (ST) tem-se tornado num dos problemas mais comuns de saúde em muitas organizações (Mensah, 2021) e um dos fenómenos cada vez mais investigados, uma vez que é um fenómeno global consequente do estilo de vida contemporâneo (Padmanabhan, 2021).

Embora apresente diversas definições, o *stress* relacionado com o trabalho, ou *stress* ocupacional, pode ser definido como um processo complexo que ocorre quando existe uma diferença entre a perceção e a real capacidade da pessoa gerir as responsabilidades profissionais (Ruble et al., 2022).

De acordo com De Bruin & Taylor (2005), o ST é considerado como um estado de tensão psicológica que resulta da avaliação da perceção das exigências do local de trabalho que excedem os recursos do indivíduo para satisfazer com sucesso essas exigências. Para Easton & Van Laar (2018), o ST é a reação adversa que os colaboradores têm ao sofrer pressões excessivas. Estas pressões e exigências do trabalho podem ser um aspeto positivo na experiência de trabalho ao proporcionar desafios e estímulos; porém, quando excessivas e quando ultrapassam as capacidades individuais, são geradoras de sobrecarga e *stress*.

Entre as fontes de *stress* identificadas com maior frequência destacam-se: carga de trabalho excessiva, tempo insuficiente para completar tarefas, falta de uma descrição inequívoca de tarefas a realizar, falta de reconhecimento pelo bom desempenho profissional, insegurança no emprego (Comissão Europeia & Direção-Geral do Emprego, 2002).

Estes fatores têm consequências significativas nas organizações, entre as quais, elevados níveis de absentismo, taxa de rotatividade elevada, insatisfação no trabalho e

menor produtividade (Chayanan & Jermstiparsert, 2020; Padmanabhan, 2021; Rothmann, 2008).

Por fim, o ST pode ser considerado como um fator importante que impede o WB dos colaboradores, dado que pode causar problemas de saúde, abuso de substâncias, problemas nas relações interpessoais, ou até morte prematura (Lambert et al., 2017).

2.4. Equilíbrio trabalho-família

O equilíbrio trabalho-família, em inglês work-life balance (WLB) foi inicialmente pensado em termos de conflito entre as dimensões trabalho e família (Parminder, 2014) e tem vindo a ganhar especial relevância nas últimas décadas (Powell et al., 2019) devido à crescente força de trabalho feminina, inovação tecnológica e mudanças culturais (Greenhaus & Kossek, 2014).

Chayanan & Jermstiparsert (2020) definiram o WLB como a relação livre de conflito entre a vida privada e profissional. Para Guest (2002) é conceptualizado como a perceção dos indivíduos sobre a forma como os seus papéis na vida estão equilibrados.

Frequentemente representado na literatura, o WLB surge em duas esferas: pessoal e profissional. Alcançar um maior equilíbrio entre estas duas esferas representa benefícios para os colaboradores, uma vez que aumenta a motivação e a produtividade e reduz os níveis de *stress*; mas também para a organização, uma vez que a produtividade tende a aumentar, o absentismo a reduzir e aumentará a reputação como empregador (Raj, 2013).

Existe uma variedade de políticas de recursos humanos promovidas nas organizações que pretendem promover o WLB, entre as quais: horário de trabalho flexível, *job sharing*, trabalho em part-time, dias ou semanas de trabalho comprimido, licença parental, teletrabalho e instalações de cuidados infantis no local de trabalho (Lazar et al., 2010). A capacidade dos colaboradores para alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a família desempenha um papel central na obtenção de saúde e bem-estar no local de trabalho (Zheng et al., 2015).

2.5. Condições de trabalho

Desde o início do séc. XX que as condições de trabalho (CT) sofreram transformações consideráveis com a abordagem clássica de Taylor, onde o colaborador era bastante especializado e visto como parte integrante da máquina (Caetano et al., 2020). Tal levantou preocupações com o WB dos colaboradores, uma vez que os erros de produção eram frequentes, as condições de trabalho precárias e as doenças provocadas pelo trabalho intenso cada vez mais frequentes (Acto, 2017).

Não existe consenso em torno da definição de CT, uma vez que podem incluir uma variedade de fatores (Findlay et al., 2013). No entanto, de acordo com a perspetiva sociológica, as CT englobam tudo o que envolva o trabalho e a sua realização, sendo um fator determinante para a saúde do colaborador (Acto, 2017).

A Organização Internacional do Trabalho, define CT como o cerne do trabalho remunerado e das relações de trabalho, que abrangem uma ampla gama de tópicos e questões, desde o tempo de trabalho até à remuneração, bem como as condições físicas e exigências do foro mental existentes no local de trabalho International Labour Organization, 2023).

Estas condições são determinantes essenciais do WB e da promoção da saúde mental dos colaboradores (Schütte et al., 2014; Weinschenk, 2017). Desempenham um papel importante para a proteção da saúde física e das perturbações psicológicas, que por sua vez têm impacto no WB dos colaboradores (Barnay, 2016).

A exposição a CT adversas ou a ausência de boas condições de trabalho podem ter impacto no bem-estar mental e físico dos colaboradores, afetando também a satisfação com o trabalho (Bildt & Michélsen, 2002; Parvin & Kabbir, 2011). Nos estudos realizados têm sido verificadas diferenças de género, onde as mulheres parecem ser menos afetadas do que os homens pelos problemas no trabalho (Burgard & Lin, 2013). De acordo com alguns autores, as CT, embora muitas vezes estudadas em países menos desenvolvidos, são um fator muito importante nos países desenvolvidos (Weinschenk, 2017) e um dos fatores chave que influenciam a satisfação dos colaboradores da indústria farmacêutica (Parvin & Kabir, 2011; Theofilou et al., 2021).

2.6. Controlo no trabalho

O controlo no trabalho apresenta-se como a medida em que o colaborador é capaz de controlar as suas tarefas e atividades profissionais em geral. Este controlo subdivide-se em dois aspetos principais: descrição de competências e autoridade de decisão (Häusser et al., 2010).

Karasek (1979) com o *demand-control model* desenvolveu o conceito de controlo no trabalho, sugerindo que são esperados efeitos negativos no trabalho onde exista uma elevada procura e baixo controlo no trabalho.

De acordo com Kubicek et al. (2014) o controlo no trabalho pode ser definido como a liberdade de um colaborador para decidir sobre as tarefas e horários de trabalho, bem como sobre a forma como pretende executar essas tarefas. Para Easton & Van Laar (2018) o controlo no trabalho reflete o nível de controlo que o colaborador sente dentro do seu ambiente de trabalho.

Diversos estudos relatam que as perceções de controlo podem desempenhar um papel importante nas emoções e no bem-estar físico. Os colaboradores que têm maior controlo no trabalho têm também maior autonomia para tomar decisões, o que pode evitar o conflito trabalho-família (Lapierre & Allen, 2012) e, por sua vez, aumentar os níveis de saúde e WB (Spector, 2002). Para além disso, quando comparados com colaboradores que consideram ter pouco controlo no trabalho, os colaboradores que consideram ter um elevado controlo no trabalho apresentaram níveis de *stress* menos elevados (Spector, 2002).

No estudo de Wong & Tan (2018), foi possível verificar que o controlo é umas das práticas utilizadas pelos gestores das equipas de vendas da indústria farmacêutica que contribuem para aumentar níveis de desempenho e *engagement* das equipas, que por sua vez, afetam o WB dos colaboradores.

3. A Organização

3.1. Objetivo do projeto

A AbbVie é uma empresa biofarmacêutica que foi criada em 2013 após o *spin-off* dos Laboratórios Abbott. Atualmente conta com mais de 50 mil colaboradores em todo o

mundo e presença em mais de 70 países. O objeto de estudo desta investigação será a filial da AbbVie em Portugal, com 121 colaboradores (Manual da Organização, 2022).

Integra as empresas vencedoras das melhores estratégias para a gestão de talento, está entre as melhores pagadoras do país e é reconhecida, desde 2014, pela Great Place to Work como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Em 2023 voltou a ocupar a primeira posição na categoria de empresas entre 101 e 200 colaboradores, sendo que 98% dos colaboradores a reconhecem como um excelente lugar para trabalhar. Em anos anteriores recebeu também o Prémio Liderança (2015), o Prémio Responsabilidade Social (2017 e 2019) e o Prémio Igualdade de Género (2018 e 2019) (Great Place To Work Portugal, 2023).

Assentando estes reconhecimentos em boas práticas na área de gestão de talento, importa para a organização evoluir ainda mais de modo a potenciar o bem-estar dos colaboradores.

A organização definiu como prioritário identificar o nível de bem-estar dos colaboradores de modo a obter informação robusta e detalhada para melhorar incrementalmente o programa de bem-estar, bem como ajustar a oferta de benefícios às atuais necessidades dos colaboradores, com o objetivo de potenciar os níveis de bem-estar na organização. Esta filial tem uma grande predominância do género feminino em todos os departamentos. Pese embora não exista distinção na oferta de benefícios, será importante identificar a existência ou não de diferenças nos níveis de bem-estar por género e por faixa etária, de modo a compreender se os benefícios devem ser reajustados de acordo com os mesmos. Por fim, o objetivo deste projeto será apresentar propostas de melhoria para o bem-estar dos colaboradores e para as áreas que impactam o mesmo.

3.2. Descrição da organização

A AbbVie foca-se na investigação e desenvolvimento de medicamentos inovadores com potencial para resolver alguns dos maiores desafios de saúde (Manual da Organização, 2022).

Desde 2013 que a AbbVie procura ter impacto na vida das pessoas. Atualmente as principais áreas terapêuticas são: Imunologia, Oncologia, Neurociências, Virologia e

Oftalmologia, com tratamentos para mais de 60 condições de saúde, através de mais de 30 marcas presentes em mais de 175 países (Manual da Organização, 2022).

A sua missão é “criar uma companhia biofarmacêutica voltada para a inovação e centrada no doente, capaz de alcançar um crescimento sustentável através de um excelente desempenho e de um fluxo constante de novos medicamentos inovadores que geram um impacto notável na vida das pessoas”. Os valores que movem a organização são: transformar a vida das pessoas, agir com integridade, impulsionar a inovação, abraçando a integridade e servir a comunidade (Manual da Organização, 2022).

3.3. Descrição do departamento de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos da AbbVie integra três colaboradores. Este departamento, tal como os restantes da filial, funciona por rácios de população, pelo que, a tempo integral a empresa conta com a HR Director e RH & EHS Specialist, em regime part-time, conta com o apoio para a área de Learning & Talent Development. Contou ainda com uma estagiária, pelo período de 5 meses, para dar apoio nos benefícios e iniciativas do programa Vitality (programa de bem-estar).

Nos últimos dois anos a empresa tem vindo a crescer. Apenas no último ano foram registadas cerca de vinte e cinco novas admissões. Dada a dimensão da equipa de RH, por vezes é incompatível gerir as tarefas inerentes às diferentes funções com as crescentes necessidades dos colaboradores. O programa de bem-estar da empresa é por norma gerido pela RH & EHS Specialist que tem também a responsabilidade de gerir as questões contratuais das admissões e rescisões, programa de *onboarding*, higiene e segurança no trabalho, *payroll*, entre outras funções (Manual da Organização, 2022).

Através de conversas informais com os colaboradores, a equipa de RH percebeu que, regra geral, os colaboradores estão bastante satisfeitos com as iniciativas e benefícios dedicados à promoção do bem-estar. No entanto, como parte de uma estratégia proativa e devido ao crescimento do número de colaboradores nos dois últimos anos, o departamento de RH sentiu a necessidade de identificar quais as áreas que impactam o bem-estar dos seus colaboradores para poder melhorar os programas existentes.

Neste sentido, o desafio que se coloca como base para este projeto é identificar o nível de está o bem-estar dos colaboradores da AbbVie Portugal, as áreas que impactam diretamente o bem-estar e verificar se existem ou não diferenças significativas entre géneros ou faixas etárias.

3.4. Descrição de benefícios, compensação e iniciativas de bem-estar

Focada na cultura do cuidado e como parte da sua estratégia proativa, a organização tem procurado ao longo dos anos adaptar-se às necessidades dos colaboradores, de modo a causar impacto positivo no seu bem-estar.

Após o período de pandemia, a organização adotou o modelo híbrido de trabalho, onde os colaboradores passaram a ter a possibilidade de trabalhar até 2 dias por semana à distância. No entanto, continuaram a ter a possibilidade, em situações pontuais, de trabalharem mais dias à distância ou interromperem o horário de trabalho para tratar de assuntos pessoais, medida que tem contribuído para um maior equilíbrio trabalho-família (Manual de Onboarding, 2022).

Durante a pandemia COVID-19, e a obrigatoriedade de trabalhar a partir de casa, foram também distribuídos todos os equipamentos que os colaboradores consideravam necessários e fundamentais para terem boas condições de trabalho à distância, entre os quais, cadeiras ergonómicas, monitores, teclados e ratos de computador. Após o período de pandemia e com a adoção do modelo híbrido, todos os novos colaboradores aquando da sua entrada recebem igualmente os equipamentos necessários para desempenhar a sua função a partir de casa (Manual de Onboarding, 2022).

Na mesma altura o escritório foi remodelado, passou de um escritório com vários compartimentos e tons escuros, para um espaço que funciona em *open space*, com tons claros e que permite uma comunicação constante entre as várias equipas. O espaço de refeições sofreu também alterações, sendo que as mais recentes tiveram como objetivo tornar o espaço acessível e adaptado para pessoas com mobilidade reduzida (os micro-ondas estão acessíveis para pessoas em cadeiras de rodas). Ainda relativamente às condições de trabalho, semanalmente existe a oferta de uma *quick massage* no escritório

para os colaboradores interessados, que tem como objetivo ajudar a aliviar a tensão no pescoço e costas, de modo a reduzir lesões ergonómicas (Manual de Onboarding, 2022).

Relativamente ao conjunto de benefícios da AbbVie, existe uma vasta componente ligada aos cuidados de saúde (seguro de saúde, seguro de vida), plano de compra de ações e subsídios extraordinários (Manual de Onboarding, 2022).

O seguro de saúde está disponível, quer em território nacional, quer no estrangeiro, e poderá ser alargado ao agregado familiar. Para além disso, em termos de cuidados de saúde mental, também oferece 6 consultas de psicologia/ psiquiatria por ano (Manual de Onboarding, 2022).

Todos os colaboradores com contrato de trabalho permanente com a AbbVie, estão cobertos pela apólice de seguro de vida. A organização oferece também aos colaboradores que tenham pelo menos um ano de serviço acesso a pensões de reforma por velhice ou invalidez, bem como pensões de sobrevivência aos beneficiários. Este trata-se de um plano de pensões subdividido em dois planos, um de benefício definido e financiado exclusivamente pela AbbVie e outro de contribuições voluntárias feitas pelos colaboradores (Manual de Onboarding, 2022).

É oferecida a possibilidade a todos os colaboradores que tenham contrato permanente a participação no plano de Compra de Ações AbbVie, sendo que o colaborador pode beneficiar da compra de ações com a redução no preço de custo (Manual de Onboarding, 2022).

A organização proporciona ainda dois subsídios para além dos subsídios de férias e Natal: subsídio de casamento e subsídio de nascimento ou adoção (ambos no valor de 750€). Para além disso, existe também um complemento ao subsídio de baixa da Segurança Social durante os primeiros 30 dias de baixa por ano civil, em que a paga o montante que a Segurança Social não suporta, de modo que nenhum dos colaboradores tenha redução de rendimento em momentos mais delicados (Manual de Onboarding, 2022).

Para além dos 25 dias úteis de férias por ano, todos os colaboradores estão dispensados de trabalhar no dia do aniversário (Manual de Onboarding, 2022).

Para além do supracitado, a organização proporciona um conjunto alargado de compensações, entre as quais: salário, subsídio de férias e de Natal, subsídio de almoço ou meia diária (consoante o cargo), subsídio de transporte e diuturnidades. Existe também um programa de reconhecimento para colaboradores que vão além das suas responsabilidades habituais e que contribuem para o sucesso da companhia (Manual de Onboarding, 2022).

Por último, o programa AbbVie Vitality é o programa dedicado ao bem-estar dos colaboradores, que dá enfoque a comportamentos saudáveis, a nível físico e mental/emocional no local de trabalho ou na vida pessoal. Como parte deste programa a AbbVie oferece eventos, programas e recursos, locais e globais, aos colaboradores. Entre as diversas iniciativas que fazem parte deste programa global, destaca-se o AbbVie WOW (AbbVie World of Well-being), AbbVie in Motion e o Vitality Savings (Manual de Onboarding, 2022).

O AbbVie WOW consiste num programa global de consciencialização sobre saúde, com a duração de uma semana, de modo a melhorar o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. Durante esta semana existe um tópico relevante e que deve ser trabalhado quer a nível global como local, sendo que em 2023 o tema foi o bem-estar financeiro, que foi identificado pela global como sendo um grande fator de *stress*. Ao longo da semana os colaboradores tiveram acesso a *webinars*. A nível local foram dinamizadas algumas iniciativas, tais como: *workshop* com o Dr. Finanças para ajudar a calcular o orçamento familiar e saber como reduzir despesas; foram partilhadas sugestões de livros, *podcasts* e simuladores que ajudam a adquirir e desenvolver literacia financeira e, por último, dado que existe uma grande preocupação em envolver a família dos colaboradores nestas atividades, foram partilhados artigos que podem ajudar a introduzir o tema poupança junto dos mais novos, bem como uma atividade para construírem o seu mealheiro (Manual de Onboarding, 2022).

O AbbVie in Motion consiste num desafio global, em equipas, durante quatro semanas, de modo a incentivar à prática da atividade física e à resiliência. Ao longo destas semanas, os colaboradores concorrem em equipas, onde vão registando numa plataforma os minutos diários de atividade física até ao máximo de duas horas por dia (Manual de Onboarding, 2022).

Em janeiro de 2023, de modo a comemorar os 10 anos de AbbVie Portugal, foi lançada a plataforma Vitality Savings, que oferece promoções em mais de 10 categorias e 200 marcas (Manual de Onboarding, 2022).

Ao longo dos anos a AbbVie Portugal tem dinamizado outras iniciativas, tais como: Festa de Natal para filhos dos colaboradores (anualmente), ações de voluntariado, tal como montagem de bicicletas que foram doadas à Associação AFID; Dia da Família (ação pontual que consistia numa manhã de jogos tradicionais no exterior da AbbVie com a famílias dos colaboradores) (Manual de Onboarding, 2022).

4. Metodologia

4.1. Modelo de Investigação e hipóteses

A primeira questão de investigação é a seguinte:

Qual o nível de bem-estar geral dos colaboradores da AbbVie? Tendo em consideração os resultados de anos anteriores, é esperado um nível de bem-estar geral elevado:

H1: o nível de bem-estar geral dos colaboradores da AbbVie enquadra-se nos pontos superiores da escala (a partir de 4).

Segundo a taxonomia de Easton & van Laar (2018), o bem-estar geral no trabalho está diretamente relacionado com outras cinco dimensões: satisfação no trabalho, equilíbrio trabalho-família, controlo no trabalho, condições de trabalho e *stress* no trabalho (fig.1). De acordo com este modelo e com a revisão de literatura, é esperado que todas as dimensões se relacionem com o bem-estar, com as seguintes direções de influência:

H2: A Satisfação no Trabalho tem uma relação positiva com o Bem-Estar.

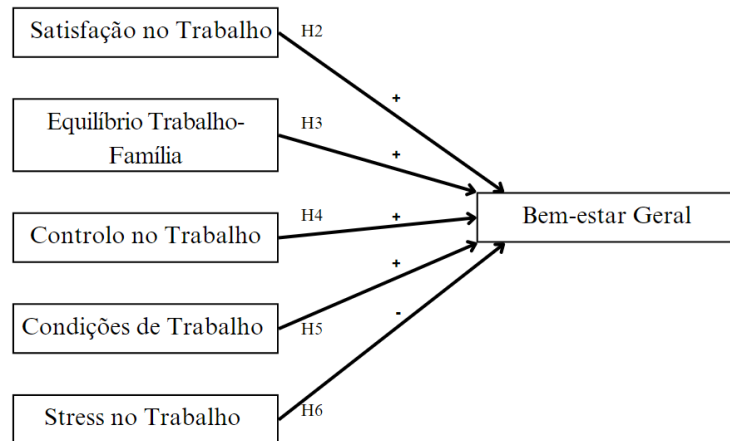
H3: O Equilíbrio Trabalho-Família tem uma relação positiva com o Bem-Estar.

H4: O Controlo no Trabalho tem uma relação positiva com o Bem-Estar.

H5: As Condições de Trabalho tem uma relação positiva com o Bem-Estar.

H6: O *Stress* no Trabalho tem uma relação negativa com o Bem-Estar Geral.

Fig. 1 – Modelo de investigação



A partir dos resultados obtidos, pretende-se verificar quais as dimensões que se relacionam com o bem-estar geral.

Por fim, pretende-se verificar a relação das variáveis, quando consideradas no seu conjunto, com o Bem-Estar Geral. De acordo com a literatura, é estabelecido como hipótese:

H7: As variáveis Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Controlo no Trabalho, Condições de Trabalho e *Stress* no Trabalho (negativo), no seu conjunto, afetam o Bem-Estar Geral. Cada uma das variáveis independentes pode ter um impacto individual sobre o Bem-Estar Geral. Assim, a Satisfação no Trabalho, o Equilíbrio Trabalho-Família, o Controlo no Trabalho, as Condições de Trabalho e o *Stress* no Trabalho (negativo) podem ter efeito significativo no Bem-Estar Geral, quando analisadas separadamente.

4.2. Descrição da metodologia de investigação

O presente projeto adotou uma metodologia de investigação mista, uma vez que se pretendia obter uma perspectiva abrangente. Em primeiro lugar, o projeto focou-se na metodologia quantitativa com a aplicação do questionário de bem-estar de Easton & Van Laar (2018). Posteriormente, o projeto seguiu com a metodologia qualitativa, tendo sido realizada uma entrevista semiestruturada como método de recolha de dados, procurando

obter uma compreensão mais detalhada do fenómeno em análise. A amostra desta entrevista foi intencional, visando uma variedade de perspetivas e experiências relevantes.

As técnicas estatísticas aplicadas para análise dos dados envolveram procedimentos descritivos e inferenciais, para uma compreensão robusta de padrões. Na análise dos dados qualitativos, adotou-se uma abordagem interpretativa, recorrendo à análise de conteúdo para identificar padrões e temas.

A integração de uma metodologia mista neste projeto revelou-se crucial para abordar limitações inerentes às abordagens exclusivamente quantitativas ou qualitativas. A convergência metodológica permitiu uma compreensão abrangente dos fenómenos em estudo e possibilitou uma visão detalhada de padrões e particularidades individuais associadas ao tema.

4.3.Procedimento de recolha e tratamento de dados

A recolha de dados foi feita através da combinação de metodologias quantitativa e qualitativa. A primeira parte, feita através de métodos quantitativos, foi suportada num inquérito por questionário (Anexo I), integrado na plataforma *Microsoft Forms*, disponibilizado via *link* de acesso a todos os 121 colaboradores da empresa, enviado por email pela diretora de recursos humanos. O questionário esteve acessível de 12/12/2022 a 19/12/2022 e foi feito um lembrete para aumentar o número de respostas a 9/01/2023. Foram totalizadas 99 respostas, tendo sido todas consideradas válidas, sendo a taxa de resposta de 81,82%. Foi assegurado o anonimato dos inquiridos, tendo-lhes sido garantido que os resultados não teriam utilização para além do estudo em causa e construção de melhorias no programa de bem-estar.

O questionário é composto por duas secções: i) questões sociodemográficas (género, faixa etária, antiguidade na organização e departamento); ii) escala de bem-estar de Easton & Van Laar (2018). Procedeu-se a um pré-teste do questionário a 2 colaboradores, não tendo sido levantadas quaisquer dúvidas relativamente à clareza e interpretação das questões e do procedimento de resposta.

A fase de pesquisa qualitativa do projeto pretendeu explorar e completar o conhecimento obtido na pesquisa quantitativa. Priorizou-se o recurso à metodologia de *focus group*. Também conhecido por discussão em grupo ou grupo focal, consiste numa entrevista em grupo composto por elementos homogêneos, que se foca num assunto em particular, onde a interação e discussão entre os membros são encorajadas (Saunders et al., 2007). O principal objetivo consiste em recolher informações detalhadas sobre um assunto específico a partir de um grupo de participantes selecionados (Trad, 2009), sendo que o número ótimo de participantes varia entre dez e doze para que todos possam participar de forma efetiva (Pizzol, 2004). Com base nesta premissa foi construído o guião do *focus group* (Anexo II).

4.4. Amostra do estudo

A maioria dos inquiridos é do género feminino, com 72,7% e apenas 27,3% do género masculino, o que era expectável, uma vez que existe predominância do género feminino na população da organização (Tabela II).

TABELA II
AMOSTRA DO ESTUDO POR GÉNERO

Género	N	Percentagem
Masculino	27	27,3
Feminino	72	72,7
Total	99	100

Fonte: realizado pela autora

Relativamente à distribuição por faixa etária, com 39,4% (35 a 44 anos) e 30,3% (45 a 54 anos) temos as faixas etárias dominantes na organização. A idade média encontra-se na faixa etária dos 35 a 44 anos (Tabela III).

TABELA III
AMOSTRA DO ESTUDO POR FAIXA ETÁRIA

Faixa Etária	N	Percentagem
25 ou menos anos	4	4,0
26 a 34 anos	22	22,2
35 a 44 anos	39	39,4
45 a 54 anos	30	30,3
55 ou mais anos	4	4,0
Total	99	100

Fonte: realizado pela autora

Quanto à antiguidade na organização, quase metade dos colaboradores tem antiguidade inferior a 2 anos (47,5%). Apenas 19,2% representa colaboradores com antiguidade superior a 16 anos; entre 16 a 20 anos com 10,1%, e com mais de 20 anos

9,1%, colaboradores estes que já integravam a organização antes do *spin-off* e criação da AbbVie (Tabela IV).

TABELA IV
ANTIGUIDADE NA EMPRESA

	N	Percentagem
Inferior a 2 anos	47	47,50
2 a 5 anos	20	20,20
6 a 10 anos	10	10,10
11 a 15 anos	3	3,00
16 a 20 anos	10	10,10
Mais de 20 anos	9	9,10
Total	99	100

Fonte: realizado pela autora

No que respeita à distribuição por departamento (Tabela V), os departamentos com mais elementos na amostra são Sepciality Care e Médico, com 18,2% e 15,2%, respetivamente. Os departamentos de General Manager (GM), Recursos Humanos (RH) e Business Technology Solutions (BTS) por serem departamentos com menos de 5 colaboradores, foram agrupados.

TABELA V

DISTRIBUIÇÃO POR DEPARTAMENTOS

Departamento	N	Percentagem
Speciality Care	18	18,20
General Manager (GM)/ Recursos Humanos (RH)/ Business Technology Solutions (BTS)	7	7,10
Customer Excellence	5	5,10
Oncologia	7	7,10
Imunologia	13	13,10
Financeiro	12	12,10
External Affairs & Market Access	11	11,10
Médico	15	15,20
Clinical Site Management	7	7,10
Regulatory Affairs & Quality Assurance (RA &QA)	4	4,00
Total	99	100

Fonte: realizado pela autora

TABELA VI
FOCUS GROUP

	N	Percentagem
Departamento Financeiro	9	69,23
Departamento Médico	4	30,77
Total	13	100

Fonte: realizado pela autora

Relativamente à amostra do *focus group* (Tabela VI), estiveram presentes treze participantes, nove dos quais do departamento financeiro e quatro do departamento médico, apenas dois participantes do género masculino, ambos do departamento financeiro.

4.5. Instrumento de Medição do Bem-estar

Para a medição do nível de Bem-Estar no trabalho foi utilizada a escala o WRQoL de Easton & Van Laar, (2018) constituída por vinte e quatro itens divididos em seis dimensões: Bem-estar Geral (GWB), Equilíbrio Trabalho-Família (HWI), Satisfação com o Trabalho (JCS), Controlo no Trabalho (CAW), Condições de Trabalho (WCS) e *Stress* no Trabalho (SAW). Foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 5 para a classificação dos vinte e três itens, onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente.

A dimensão do Bem-Estar Geral (GWB) é composta por seis itens e aborda aspetos relativos à felicidade e satisfação com a vida (e.g. “em geral as coisas têm-me corrido bem.”). O Equilíbrio Trabalho-Família (HWI) é composto por três itens e aborda aspetos relativos ao equilíbrio trabalho-família (e.g. “O meu horário/padrões de trabalho atuais adequam-se às minhas circunstâncias pessoais.”). A Satisfação com o trabalho (JCS) é composta por seis itens que pretendem medir a satisfação relativamente à carreira/trabalho (e.g. “Tenho a oportunidade de usar as minhas competências no meu local de trabalho.”). Quanto ao Controlo no Trabalho (CAW), é composto por três itens relativas à maior ou menor capacidade de os indivíduos estarem envolvidos nas decisões da organização (e.g. “Na minha área de trabalho estou envolvido na tomada de decisões que afetam o público.”). As Condições de Trabalho (WCS), é composto por três itens que pretendem abordar componentes relacionadas com o ambiente de trabalho (e.g. “As condições de trabalho são satisfatórias.”). Por fim, a dimensão relativa ao *Stress* no Trabalho (SAW) é composta por dois itens que pretendem avaliar os impactos provocados pelas tarefas a desempenhar (“Sinto-me frequentemente sob *stress* no trabalho.”). A pontuação de cada dimensão é determinada pela média dos itens respetivos.

4.6. Fiabilidade da escala

Os investigadores tendem a concordar que para que uma escala seja válida e tenha utilidade prática ela deve ser fiável (Peterson, 1994). Para medir a fiabilidade da escala foi necessário recorrer ao coeficiente *alpha* de *Cronbach*. O coeficiente mencionado foi desenvolvido em 1951 por Lee Joseph Cronbach e tem como objetivo fornecer uma medida de fiabilidade de um questionário unidimensional. O valor do coeficiente está compreendido entre os valores 0 e 1 (sendo que quanto mais próximo de 1, maior será a fiabilidade da escala em uso). De acordo com Nunnally (1978), o valor mínimo para o coeficiente *alpha* de *Cronbach* é de pelo menos 0,7 para que a escala seja aceite em análises estatísticas subsequentes (cit. in Peterson, 1994).

Após realizar a análise estatística dos dados obtidos com recurso ao programa *IBM SPSS Statistics 29*, a escala WRQoL obteve um coeficiente *alpha* de *Cronbach* de 0,89 (Tabela VII).

Tabela VII
FIABILIDADE DA ESCALA WRQoL

Nº de itens	Alpha Cronbach
23	0,89

Fonte: realizado pela autora

Dada a multidimensionalidade da escala utilizada, procedeu-se à análise das suas seis subescalas. Como se pode verificar na Tabela VIII, o Bem-Estar Geral e o *Stress* no Trabalho apresentaram uma boa consistência interna, com 0,84 e 0,83, respetivamente. Quanto ao Equilíbrio Trabalho-Família, Satisfação no Trabalho e Condições de Trabalho, apresentaram uma consistência interna aceitável, todos com 0,75. Por fim, no que respeita ao Controlo no Trabalho, apresentou uma consistência interna fraca, com 0,57 e, portanto, esta subescala foi excluída das análises estatísticas subsequentes.

Tabela VIII
FIABILIDADE DAS SEIS SUBESCALAS

	Alpha Cronbach
Bem-Estar Geral	0,84
Equilíbrio Trabalho-Família	0,75
Satisfação no Trabalho	0,75
Controlo no Trabalho	0,57
Condições de Trabalho	0,75
<i>Stress</i> no Trabalho	0,83

Fonte: realizado pela autora

5. Testes de Hipóteses e Resultados

5.1. Análise descritiva dos dados

Tabela IX
Análise descritiva das cinco subescalas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Bem-Estar Geral	99	2,83	5	4,20	0,52
<i>Stress</i> no Trabalho	99	1,00	5	3,33	1,00
Equilíbrio Trabalho-Família	99	3,33	5	4,50	0,49
Satisfação no Trabalho	99	3,17	5	4,30	0,47
Condições de Trabalho	99	3,33	5	4,52	0,44

Fonte: realizado pela autora

Como apresentado na tabela IX, os colaboradores da organização apresentam níveis elevados nas subescalas em análise. Com média igual ou superior a 4,50 encontram-se as subescalas relativas às Condições de Trabalho e Equilíbrio Trabalho-Família, com 4,52 e 4,50, respetivamente. Com valores igualmente elevados, encontram-se as subescalas do Bem-Estar Geral e da Satisfação no Trabalho, com médias de 4,20 e 4,30, respetivamente. No entanto, a subescala relativa ao *Stress* no Trabalho apresentou um valor muito próximo do ponto médio (3), com uma média de 3,33.

A análise ao nível dos itens verificou que também os itens que apresentam uma média mais baixa são os itens medidos na dimensão *Stress* no Trabalho com 3,27 (“Sinto-me frequentemente sob pressão no local de trabalho”) e 3,38 (“Sinto frequentemente níveis excessivos de *stress* no local de trabalho”), o que confirma que embora nas restantes dimensões os valores sejam bastante satisfatórios, o *Stress* no Trabalho tem um impacto negativo naquela que foi a perceção dos colaboradores relativamente à qualidade de vida no trabalho.

A partir da análise descritiva dos dados é possível confirmar H1: o nível de Bem-Estar Geral dos colaboradores da AbbVie é elevado, sendo reportada uma média de 4,20.

5.2. Análise da relação entre variáveis

De modo a analisar a relação entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao coeficiente *r* de Pearson. Este coeficiente é utilizado para testar a força da associação entre duas

variáveis, variando entre -1 e 1, sendo que o sinal (positivo ou negativo) indica a direção da correlação, o valor e a intensidade da associação (Schober et al., 2018). Portanto, quanto maior o valor de r , maior será o grau de associação linear entre as variáveis. A força da correlação pode ser classificada como: correlação positiva/negativa muito alta (0,90 - 1,00), correlação positiva/negativa alta (0,70 - 0,90), correlação positiva/negativa moderada (0,50 - 0,70), correlação positiva/negativa baixa (0,30 - 0,50) e correlação insignificante (0,00 - 0,30) (Mukaka, 2012).

De acordo com os resultados apresentados na tabela X, foi possível verificar a validade das hipóteses (H2, H3, H5 e H6), sendo que a hipótese H4 foi excluída, uma vez que não apresentou fiabilidade para análises subsequentes. Deste modo:

H2: A Satisfação no Trabalho relaciona-se positivamente com o Bem-Estar Geral. A Satisfação no Trabalho tem uma correlação moderada positiva com o Bem-Estar Geral ($r=0,62$; $p < ,001$), portanto a hipótese H2 foi validada.

H3: O Equilíbrio Trabalho-Família relaciona-se positivamente com o Bem-Estar Geral. De acordo com a tabela X, o Equilíbrio Trabalho-Família tem uma correlação moderada positiva com o Bem-Estar ($r=0,56$; $p < 0,001$), pelo que a hipótese H3 foi validada.

H5: As Condições de Trabalho relacionam-se positivamente com o Bem-Estar Geral. Conforme a Tabela X indica, as Condições de Trabalho apresentam uma correlação moderada positiva com o Bem-Estar Geral ($r=0,60$; $p < 0,001$), pelo que a H5 foi validada.

H6: O *Stress* no Trabalho relaciona-se negativamente com o Bem-Estar Geral. Por fim, ao observar a tabela X, verificou-se que a correlação entre o *Stress* no Trabalho e o Bem-estar Geral não é significativa ao nível da força da associação ($r=0,28$), pelo que a hipótese H6 não foi validada.

No que respeita à correlação entre a Satisfação no Trabalho e as restantes variáveis, foi possível verificar que existe uma correlação positiva moderada com as Condições de Trabalho ($r=0,60$; $p < 0,001$) e com o Equilíbrio Trabalho-Família ($r=0,58$; $p < 0,001$). No entanto, a Satisfação no Trabalho apresenta uma correlação não significativa com o *Stress* no Trabalho ($r=0,23$; $p=0,02$).

Verificou-se ainda que as restantes variáveis apresentam correlações positivas baixas entre Equilíbrio Trabalho-Família e *Stress* ($r=0,31$, $p=0,002$), Equilíbrio Trabalho-Família e Condições de Trabalho ($r=0,50$, $p<0,001$); e apresentam uma correlação não significativa entre as Condições de Trabalho e o *Stress* no trabalho ($r=0,04$, $p=0,696$).

Tabela X
Tabela de Correlações

	1	2	3	4	5
Bem-Estar Geral (1)	1				
Equilíbrio Trabalho-Família (2)	,56**	1			
Satisfação no Trabalho (3)	,62**	,58**	1		
Condições de Trabalho (4)	,60**	,50**	,60**	1	
<i>Stress</i> no Trabalho (5)	,28**	,31**	,23*	,04	1

Fonte: realizado pela autora

** A correlação é significativa ao nível 0.01 (2 extremidades).

*A correlação é significativa ao nível 0.05 (2 extremidades).

De acordo com o modelo de correlações, todas as variáveis em análise estão relacionadas com o Bem-Estar de forma significativa. Adicionalmente, verifica-se que todas as variáveis estão significativamente relacionadas entre si com a exceção da relação entre *Stress* no Trabalho e Condições de Trabalho.

De modo a testar em simultâneo as variáveis do modelo de investigação (teste de H7), procedeu-se à análise da regressão múltipla com recurso ao método *Enter*, procedimento de seleção de variáveis em que todas as variáveis são introduzidas numa única etapa (tabela XI) (Chatterjee & Hadi, 2015). Com esta metodologia é possível verificar o comportamento de relação de cada variável com o Bem-Estar Geral, quando todas as variáveis são consideradas, e não apenas a relação de cada variável com o Bem-Estar Geral como apresentado nas correlações.

A variável independente considerada foi o Bem-Estar Geral e as variáveis dependentes as quatro escalas em análise (Equilíbrio Trabalho-Família, Satisfação no Trabalho, *Stress* no Trabalho e Condições de Trabalho), excluindo a variável Controlo no Trabalho (hipótese H4) que não foi validada.

Tabela XI
COEFICIENTES DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
	B	St Erro	Beta		
Constante	-0,06	0,43		-0,13	0,898
Condições no Trabalho	0,40	0,11	0,34	3,60	0,001
<i>Stress</i> no Trabalho	0,08	0,04	0,14	1,87	0,065
Equilíbrio Trabalho-Família	0,20	0,10	0,19	2,05	0,044
Satisfação no Trabalho	0,30	0,11	0,27	2,74	0,007

a. Variável Dependente: Bem-Estar Geral

Ao analisar a tabela XI, observou-se que quer as Condições de Trabalho ($p=0,001$), quer o Equilíbrio Trabalho-Família ($p=0,044$), quer a Satisfação no Trabalho ($p=0,007$) alcançaram níveis de significância no modelo. No entanto, a variável *Stress* no Trabalho, não sendo significativa no modelo, está próxima do limiar de significância ($p=0,065$). Dado que H7 pressupunha o nível de significância de todas as variáveis no seu conjunto, a hipótese não foi validada.

5.3. Análise comparativa entre grupos

Na organização em estudo não existem diferenças de género ou escalões etários nos benefícios e iniciativas de bem-estar atualmente em vigor. As análises comparativas pretenderam identificar se existem diferenças na perceção por género e escalões etários. Para tal, utilizou-se o T de *Student* e a análise de variância (tabela XII – ANOVA entre grupos de escalões etários).

Conforme resultados obtidos na tabela XIII (Anexo IV), podemos alegar não existirem diferenças significativas de acordo com a idade ($p>0,05$) em todas as dimensões em estudo (Bem-Estar Geral, Equilíbrio Trabalho-Família, Satisfação no Trabalho, Condições de Trabalho e *Stress* no Trabalho).

A tabela XIII (Anexo IV) não apresenta diferenças significativas por grupo etário. Contudo, os colaboradores com 55 ou mais anos são os que apresentam maior Bem-Estar Geral (4,46) e Equilíbrio Trabalho-Família (5,00). Por outro lado, a faixa etária mais jovem (≤ 25) são os que obtiveram resultados mais elevados na Satisfação no Trabalho

(4,50) e nas Condições de Trabalho (4,92). No entanto, são também a faixa etária que apresentam o resultado mais elevado de *Stress* no Trabalho (4,25).

TABELA XII–
ANOVA ENTRE GRUPOS DE ESCALÕES ETÁRIOS

		Soma de quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Bem-Estar Geral	Entre grupos	0,92	4	,23	,84	,50
	Intra grupos	25,65	94	,27		
	Total	26,57	98			
Equilíbrio Trabalho-Família	Entre grupos	1,57	4	,39	1,66	,16
	Intra grupos	22,07	94	,24		
	Total	23,64	98			
Satisfação no Trabalho	Entre grupos	0,44	4	,11	,48	,75
	Intra grupos	21,62	94	,23		
	Total	22,06	98			
Condições no Trabalho	Entre grupos	1,43	4	,36	1,95	,11
	Intra grupos	17,27	94	,18		
	Total	18,703	98			
<i>Stress</i> no Trabalho	Entre grupos	8,17	4	2,043	2,14	,08
	Intra grupos	89,91	94	,956		
	Total	98,08	98			

Fonte: realizado pela autora

Relativamente ao Equilíbrio Trabalho-Família, a faixa etária compreendida entre [26,34] embora apresente um resultado mais baixo (4,41) demonstra que a existência de conflito entre a vida privada e o trabalho é praticamente inexistente. De acordo com um estudo realizado no Japão (Fujimura et al., 2014), o conflito trabalho-família diminui substancialmente para os grupos etários mais altos, o que se verificou na faixa etária de 55 ou mais anos deste estudo.

Conforme se pode verificar na tabela XIV (Análise descritiva da Variável Género) não existem diferenças significativas entre géneros para as diferentes subescalas em análise, no entanto o género masculino apresenta resultados ligeiramente superiores no Bem-estar Geral (4,28), Equilíbrio Trabalho-Família (4,56), Condições no Trabalho

(4,57) e *Stress* no Trabalho (3,61). Apenas na subescala da Satisfação no Trabalho se verificou que o género feminino apresentava resultados ligeiramente superiores (4,31).

Estes resultados vão ao encontro da inexistência de diferenciação de género no que respeita aos benefícios oferecidos pela organização.

TABELA XIV –
TESTE T DE STUDENT

	Género	N	Média	Desvio Padrão	T	Sig. Bilateral p
Bem-Estar Geral	Masculino	27	4,28	0,53	0,96	0,34
	Feminino	72	4,17	0,52		
Satisfação no Trabalho	Masculino	27	4,28	0,48	-0,27	0,79
	Feminino	72	4,31	0,48		
Equilíbrio Trabalho-Família	Masculino	27	4,56	0,53	0,67	0,51
	Feminino	72	4,48	0,48		
Condições de Trabalho	Masculino	27	4,57	0,46	0,64	0,52
	Feminino	72	4,50	0,43		
<i>Stress</i> no Trabalho	Masculino	27	3,61	0,99	1,74	0,08
	Feminino	72	3,33	0,99		

Fonte: realizado pela autora

5.4. Resultados do *Focus Group*

Após analisar os resultados do questionário, verificou-se a necessidade de restringir o *focus group* ao tema do *stress* no trabalho, uma vez que foi nesta escala que, regra geral, os colaboradores apresentaram resultados menos satisfatórios. Adicionalmente, tratou-se de uma dimensão considerada prioritária pela organização.

Este *focus group* foi dirigido aos dois departamentos (financeiro e médico) com resultados menos elevados na dimensão do *Stress* no Trabalho.

Desde o início da investigação que o *stress* no trabalho surge como um fator que poderia afetar negativamente o bem-estar dos colaboradores, pese embora esta hipótese não tenha sido validada, o *stress* no trabalho é um dos principais fatores de risco nas

organizações. Neste sentido, o *focus group* teve como principal objetivo perceber o que causa *stress* aos colaboradores e como pode ser reduzido pela organização, de modo a potenciar o bem-estar.

Em primeiro lugar, relativamente às causas de *stress*, foram encontrados alguns pontos em comum: (1) preocupações com os prazos, por serem apertados ou por serem estabelecidos por outros; (2) serem áreas transversais à companhia e de suporte, o que exige muito *multitasking* e priorizar os pedidos dos outros; (3) modelo operacional da organização bastante complexo, processos complexos e excesso de burocracia (Anexo V).

Relativamente à forma como estas equipas acreditam que podem reduzir o *stress* no trabalho foram identificados seis fatores: (1) melhorar o planeamento; (2) desporto, *hobbies*, meditação, massagens; (3) cumprir o *flexible friday*; (4) aprender a dizer que não; (5) simplificação de processos; (6) manter o trabalho híbrido (Anexo V).

É de salientar que durante o *focus group* foi reconhecido pelos participantes a proatividade da organização para temas tão atuais como o bem-estar dos colaboradores e *stress* no trabalho. Durante a sessão foram mencionadas por diversas vezes a necessidade de saber dizer que não e lidar com o dizer que não ao outro. Os participantes acreditam que este deve ser um esforço praticado em conjunto com a organização (Anexo V).

Foi possível apurar que a flexibilidade de horário bem como o trabalho híbrido são bastante valorizados pelos participantes, apresentados como fatores que contribuem positivamente para reduzir os níveis de *stress* (Anexo V).

Por fim, quando questionados sobre como os próprios poderiam reduzir o *stress*, os participantes identificaram atividades desportivas como a principal atividade que os ajuda a reduzir os níveis de *stress*. Ficou também registado o interesse por parcerias da organização com ginásios, bem como a realização de torneios desportivos dentro da organização (torneios de padel, por exemplo) (Anexo V).

6. Contribuições para a Prática e Conclusão

6.1. Contribuições para a Prática

O Bem-estar dos colaboradores da AbbVie apresentou resultados bastante positivos, porém, assim como em todas as organizações, também nesta existem aspetos que podem ser melhorados de modo a suprir as necessidades dos seus colaboradores. Portanto, será importante fazer sugestões e propostas de melhoria para a estratégia de bem-estar da organização.

Organização: o bem-estar dos colaboradores deve ser analisado de forma regular e os benefícios e iniciativas revistas anualmente. Deverá ser encorajada a participação dos colaboradores na tomada de decisão quando se pretende alterar ou adicionar benefícios ou iniciativas, de modo a aferir se estes vão ao encontro das necessidades dos colaboradores. A organização dispõe de diversos benefícios e sistemas de apoio ao colaborador que devem ser comunicados regularmente e não apenas nas sessões de *onboarding*, uma vez que este é um período bastante intenso de aprendizagem sobre a organização onde este tipo de informação cai no esquecimento.

Bem-estar: Pese embora a organização já ofereça muitos benefícios com foco no bem-estar dos colaboradores, sugere-se que a organização implemente um programa de bem-estar, uma vez que este tipo de programas contribuem para melhorar a saúde física e mental dos colaboradores, bem como para o aumento de produtividade (Baicker et al., 2010). Pese embora sejam diversas as abordagens no que respeita à definição de pilares para um programa de bem-estar organizacional, neste projeto propõe-se que os benefícios e recompensas sejam agrupados em 4 quatro grandes áreas, de modo a promover a melhor compreensão por parte dos colaboradores. Estas quatro áreas procuram promover: i) bem-estar físico e psicológico; ii) bem-estar financeiro; iii) bem-estar social; e iv) bem-estar profissional (ver anexo VI – proposta benefícios agrupados por área).

Equilíbrio Trabalho-Família: A organização deverá manter a possibilidade de flexibilidade de horário e de trabalho remoto, uma vez que estas práticas permitem um maior equilíbrio trabalho-família (Gajendran & Harrison, 2007). Sugere-se que a organização promova uma política de férias e tempo livre que encoraje os colaboradores a desconectar sempre que estiverem de férias ou folga (Gajendran & Harrison, 2007). Paralelamente, deve incentivar a definição de prazos realista, evitando sobrecargas (Kossek et al., 2014). Este tipo de práticas promovem o equilíbrio entre o trabalho e a

vida pessoal e, por consequência, promovem melhorias nos níveis de bem-estar dos colaboradores.

Satisfação no Trabalho: A satisfação no trabalho impacta a atitude do colaborador face às suas responsabilidades, desempenho, relações com chefias e colegas. Promover a comunicação organizacional contribui para um sentido de comunidade, que por sua vez facilita as relações sociais entre as partes envolvidas (Uysal, 2016). Sugere-se que a organização promova um canal de comunicação, através de um espaço mensal ou caixa de sugestões onde cada colaborador seja convidado a sugerir melhorias para a organização. Por um lado, a organização recebe o feedback necessário para que possa rever o pacote de benefícios que tem à disposição do colaborador, por outro, o colaborador sente que é parte ativa neste processo.

Condições de Trabalho: As intervenções a nível ergonómico têm o potencial de melhorar o desempenho e bem-estar dos colaboradores (Hoffmeister et al., 2015). Sugere-se que a organização: i) promova sessões de ginástica laboral; ii) construa um documento de *self assessment* em contexto de teletrabalho onde cada colaborador pode avaliar as suas condições de trabalho e pedir apoio ao técnico de EHS (apoio por parte de empresa externa) medidas preventivas e recomendações de melhoria; iii) sessão com especialista ergonómico para rever e recordar as boas práticas que devem manter quer no trabalho quer em casa. Deste modo, poderá reduzir-se os desconfortos e prevenir futuras lesões músculo-esqueléticas. Uma vez que a organização tem um regime de trabalho híbrido, será fundamental comunicar algumas regras/ sugestões também adaptadas para o trabalho remoto.

Stress no Trabalho: Com base nos resultados deste estudo, sugere-se que a organização se foque no tema do *stress* no próximo ano. Numa primeira análise, face aos resultados do *focus group*, é possível identificar duas das seis categorias dos antecedentes organizacionais do *stress* ocupacional, identificados por Cartwright e Cooper em 1997 (cit. in (Rego et al., 2020); sendo estes: i) os fatores intrínsecos à função (ex: carga de trabalho), e ii) interação vida pessoa-trabalho (ex: levar o trabalho para casa e ter de ocupar horas que queriam dedicar à família para continuar a desenvolver e participar em projetos). A flexibilidade de trabalho e o trabalho híbrido foram identificadas pelos colaboradores como fatores que ajudam a gerir o *stress*. Sugere-se que a organização reforce a oferta de recursos de apoio à gestão de *stress*, como sessões de aconselhamento, formação para a gestão de tempo e *stress* (Baicker et al., 2010). Para além disto,

comunicar de forma eficaz o *Employee Assistance Programme* (já existente na organização) e que oferece apoio psicológico grátis ao colaborador e ao seu agregado familiar. Outra sugestão remete ao *Week of Possibilities* (ação de voluntariado onde os colaboradores participam e ajudam a comunidade onde estão inseridos) que foi um dos momentos mais valorizados pelos seus colaboradores. Permitir e incentivar os colaboradores a dedicar tempo à comunidade poderá ser uma forma de ajudar a reduzir o *stress* dos colaboradores. Por fim, a importância de aplicar um questionário de modo a medir, compreender e identificar as áreas que carecem de melhorias, questionário este que se aplicado de forma regular permite à organização ter dados objetivos para redefinir a sua estratégia para a redução de *stress* ocupacional de forma contínua.

6.2. Principais Conclusões do estudo

Este projeto teve por objetivo procurar a relação entre o bem-estar e diversos fatores relacionados com o ambiente de trabalho, de modo a propor melhorias na organização nas dimensões que se revelaram relacionadas com o mesmo. O projeto foi desenvolvido numa filial de uma empresa biofarmacêutica que opera em Portugal e através dos resultados do questionário verificou-se que apenas as dimensões satisfação no trabalho, equilíbrio trabalho-família e condições de trabalho se revelaram positivamente relacionadas com o bem-estar dos colaboradores.

Em primeiro lugar, a satisfação no trabalho apresentou resultados elevados, que se podem traduzir em melhorias significativas no bem-estar físico e psicológico, bem como o aumento do desempenho dos colaboradores, apresentando esta variável uma relação positiva com o bem-estar.

Em segundo lugar, o equilíbrio trabalho-família apresentou também uma relação positiva com o bem-estar. Nesta organização é possível verificar diversas práticas que promovem este equilíbrio desde horário flexível, modelo de trabalho híbrido ou até do complemento de baixa, que por um lado permite aos colaboradores apoiar as suas famílias, por outro permite à organização aumentar os níveis de bem-estar que em última instância tornam os colaboradores mais motivados e produtivos.

As condições de trabalho foram a terceira escala que apresentou uma relação positiva com o bem-estar. Foi possível verificar resultados bastante satisfatórios quer

entre géneros, quer entre departamentos na organização, mais uma vez, resultados estes que advêm da política do cuidar da organização. Esta escala torna-se bastante relevante para as práticas da GRH, principalmente nos países desenvolvidos dada a crescente preocupação com lesões musculoesqueléticas.

Relativamente ao *stress* no trabalho, sabe-se que o *stress* se tem tornado um dos maiores e mais comuns desafios de saúde nas organizações. Pese embora não tendo sido possível verificar que este impacta negativamente o bem-estar dos colaboradores, é um tema que carece de investigação e preocupação uma vez que elevados níveis de *stress* podem originar elevados níveis de absentismo, uma taxa de rotatividade elevada ou até menor produtividade. Isolando os resultados da escala de *stress*, verificou-se que estes eram mais elevados nos departamentos de suporte da organização, recomendando-se que a organização se foque em perceber causas e consequências dos elevados níveis de *stress*, bem como procurar formas de os reduzir.

Por último, os resultados obtidos nesta investigação aliados à revisão de literatura demonstram que a confirmação de relações positivas entre o bem-estar, satisfação no trabalho, equilíbrio trabalho-família e condições de trabalho destacam a importância de implementação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e favorável ao bem-estar dos colaboradores. Apesar do modelo de influência de todas as variáveis em relação ao Bem-Estar Geral não ter sido validado, aproximou-se do nível de significação, sugerindo um impacto relevante de todas as variáveis estudadas e que devem ser alvo de atenção pela organização.

6.3. Limitações do estudo

No início do projeto, durante a revisão de literatura a multiplicidade de definições de bem-estar e dos construtos que permitem medir o bem-estar dos colaboradores dificultaram a construção do modelo de investigação.

A segunda limitação verificada está relacionada com a escala utilizada no questionário de investigação, a escala de *Likert*. Os indivíduos limitam-se a preencher de acordo com as opções dadas, não havendo a possibilidade de darem a sua opinião pessoal, algo que poderia promover propostas de melhoria para as áreas em análise.

Outra limitação verificada tem a ver com o facto de o Controlo no Trabalho ter apresentado falta de consistência interna para futuras análises estatísticas, esta inconsistência revelou-se num desafio, pelo que em investigações futuras este tema possa ser explorado com estudos qualitativos complementares.

A quarta limitação do estudo prende-se com o facto de que a hipótese de que o *stress* no trabalho impacta negativamente o bem-estar dos colaboradores não ter sido validado. Embora esta hipótese não tenha sido verificada, os resultados nesta escala demonstram que esta é uma área que carece de investigação com o objetivo de reduzir os níveis de *stress* na organização.

Por fim, a última limitação do estudo diz respeito à duração do projeto, que terminou antes de serem implementadas as sugestões de melhoria, pelo que não foi possível verificar o efeito destas no bem-estar dos colaboradores.

7. Referências Bibliográficas

- Acto, S. H. (2017). Condições de trabalho e satisfação com a vida em geral: um papel mediador da satisfação com os papéis de vida numa amostra de enfermeiros [Tese de Mestrado Integrado em Psicologia]. Universidade de Lisboa.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153–164. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs*, 29(2), 304–311. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626>
- Barnay, T. (2016). Health, work and working conditions: A review of the European economic literature. *The European Journal of Health Economics*, 17(6), 693–709. <https://doi.org/10.1007/s10198-015-0715-8>
- Begum, F., Hadayet Ullah, M., Malik, & Nahar, N. (2021). Job satisfaction, mental well-being and turnover intention among pharmaceutical employees in Bangladesh. *Indian Journal of Health and Well-Being*, 12(2), 150–153.
- Bildt, C., & Michélsen, H. (2002). Gender differences in the effects from working conditions on mental health: a 4-year follow-up. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 75(4), 252–258. <https://doi.org/10.1007/s00420-001-0299-8>
- Burgard, S. A., & Lin, K. Y. (2013). Bad Jobs, Bad Health? How Work and Working Conditions Contribute to Health Disparities. *American Behavioral Scientist*, 57(8), 1105–1127. <https://doi.org/10.1177/0002764213487347>
- Caetano, A., Neves, J. G., & Carvalho Ferreira, J. M. (2020). *Psicologia das Organizações - Fundamentos e Aplicações* (M. Robalo, Ed.; 1st ed.). Edições Sílabo, Lda.

- Cannas, M., Sergi, B. S., Sironi, E., & Mentel, U. (2019). Job satisfaction and subjective well-being in Europe. *Economics & Sociology*, 12(4), 183–196.
<https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-4/11>
- Chayanan, K., & Kittisak Jermsittiparsert. (2020). The Effects of Workplace Stress, Work-Life Balance on Turnover Intention: An Empirical Evidence from Pharmaceutical Industry in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 586–594.
- Chatterjee, S., & Hadi, A. S. (2006). *Regression Analysis by Example*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0470055464>
- Comissão Europeia & Direção-Geral do Emprego, dos A. S. e da I. (2002). O «stress» no trabalho: sal da vida ou morte anunciada? Síntese. Serviço das Publicações.
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D., & Miller, G. (2007). Psychological Stress and Disease. *JAMA*, 298(14), 1685-1687.
- Cunningham, R., Westover, J., & Harvey, J. (2022). Drivers of job satisfaction among healthcare professionals: A quantitative review. *International Journal of Healthcare Management*, 1–9.
<https://doi.org/10.1080/20479700.2022.2126671>
- de Bruin, G. P., & Taylor, N. (2005). Development of the Sources of Work Stress Inventory. *South African Journal of Psychology*, 35(4), 748–765.
<https://doi.org/10.1177/008124630503500408>
- Easton, S. A., & Van Laar, D. L. (2018). User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: A Measure of Quality of Working Life.
- Findlay, P., Kalleberg, A. L., & Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), 441–451.
<https://doi.org/10.1177/0018726713481070>
- Fujimura, Y., Sekine, M., & Tatsuse, T. (2014). Sex Differences in Factors Contributing to Family-to-work and Work-to-family Conflict in Japanese Civil Servants. *Journal of Occupational Health*, 56(6), 485–497.
<https://doi.org/10.1539/joh.14-0045-OA>

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Great Place To Work Portugal (2023)
- Greenberg, N., Docherty, M., Gnanapragasam, S., & Wessely, S. (2020). Managing mental health challenges faced by healthcare workers during covid-19 pandemic. *BMJ*, m1211. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1211>
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A Work–Home Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>
- Hoffmeister, K., Gibbons, A., Schwatka, N., & Rosecrance, J. (2015). Ergonomics Climate Assessment: A measure of operational performance and employee well-being. *Applied Ergonomics*, 50, 160–169. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.03.011>
- Huhtala, H., & Parzefall, M.-R. (2007). A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 299–306. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x>
- International Labour Organization (ILO). (2023a). Condições de Trabalho. https://www.ilo.org/lisbon/temas/WCMS_650796/lang--pt/index.htm
- International Labour Organization (ILO). (2023b). Workplace well-being.

- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce. In *Wellbeing* (pp. 1–24). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell030>
- Kubicek, B., Korunka, C., & Tement, S. (2014). Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. *International Journal of Nursing Studies*, 51(12), 1644–1653. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.05.005>
- Lambert, E. G., Kim, B., Keena, L. D., & Cheeseman, K. (2017). Testing a gendered models of job satisfaction and work stress among correctional officers. *Journal of Crime and Justice*, 40(2), 188–203. <https://doi.org/10.1080/0735648X.2015.1074092>
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2012). Control at Work, Control at Home, and Planning Behavior. *Journal of Management*, 38(5), 1500–1516. <https://doi.org/10.1177/0149206310385868>
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European research studies journal*, XIII (Issue 1), 201–214. <https://doi.org/10.35808/ersj/267>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer publishing company.
- Mahamuda Parvin, M., & Nurul Kabir, M. M. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113–123.
- Manual da Organização (2023).
- Manual de Onboarding (2022).
- Mensah, A. (2021). Job Stress and Mental Well-Being among Working Men and Women in Europe: The Mediating Role of Social Support. *International*

- Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2494.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18052494>
- Mukaka M. M. (2012). Statistics corner: A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal : The Journal of Medical Association of Malawi*, 24(3), 69–71.
- Padmanabhan, S. (2021). The impact of locus of control on workplace stress and job satisfaction: A pilot study on private-sector employees. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100026.
<https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100026>
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469–474.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Parminder, W. (2014). Work-Life Balance in Relation to Task Variety and Task Autonomy: A Study of Bank Employees. *Publishing India Group*, 3(1), 10–15.
- Parvin, M. M., & Kabbir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113–123.
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381–391.
- Pizzol, S. J. S. de. (2004). Combinação de grupos focais e análise discriminante: um método para tipificação de sistemas de produção agropecuária. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 42(3), 451–468. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032004000300003>
- Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Johnson, R. E. (2019). Introduction to Special Topic Forum: Advancing and Expanding Work-Life Theory from Multiple Perspectives. *Academy of Management Review*, 44(1), 54–71. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0310>
- Raj R., A. (2013). A Study on work-life balance of employees in pharma marketing. *International Research Journal of Pharmacy*, 4, 209–211.

- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (M. Robalo, Ed.; 3rd ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3). <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i3.424>
- Ruble, M. J., Cole, J. D., Weiss, S. S., Clayton, R., & Weiss, L. (2022). The relationship between pharmacist emotional intelligence, occupational stress, job performance, and psychological affective well-being. *Journal of the American Pharmacists Association*, 62(1), 120–124. <https://doi.org/10.1016/j.japh.2021.09.004>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4th ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763–1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Schütte, S., Chastang, J.-F., Malard, L., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., & Niedhammer, I. (2014). Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(8), 897–907. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0930-0>
- Somanchi Hari Krishna, Ravindra R Kaikini, Senthil K Nathan, K.M.Priya, Sanjay Kumar, & Gitanjali Singh. (2022). A study on employees job satisfaction in selected pharmaceutical industries. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 1377–1384. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S06.182>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Firs Edition). SAGE Publications, Inc.

- Spector, P. E. (2002). Employee Control and Occupational Stress. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133–136.
<https://doi.org/10.1111/1467-8721.00185>
- Theofilou, P., Zyga, S., Economou, C., Liakopoulos, D., & Tzavella, F. (2021). Investigation of Organizational Commitment and Job Satisfaction among Employess in Pharmaceutical Industry: The Effect of Fatigue. *Journal of Human Resources Management and Labour Studies*, 9, 1–9.
- Trad, L. A. B. (2009). Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 19(3), 777–796.
<https://doi.org/10.1590/S0103-73312009000300013>
- Uysal, N. (2016). Social Collaboration in Intranets. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 181–199.
<https://doi.org/10.1177/2329488415627270>
- Valencia, A., Ruiz, M., López, F., & Campos, P. (2022). Influence of Job Satisfaction and the Perception of Abuse of Hierarchical Power on the Subjective Well-Being of University Teachers for Publication. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(16), 144–165.
- Weinschenk, P. (2017). Working conditions and regulation. *Labour Economics*, 44, 177–191. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.01.004>
- Wong, K. L., & Tan, C. L. (2018). Adaptive Selling Behaviour: A Study among Salesperson in Pharmaceutical Industry. *Asian Academy of Management Journal*, 23(1), 1–22. <https://doi.org/10.21315/aamj2018.23.1.1>
- World Health Organization [WHO]. (2021). Health Promotion Glossary of Terms 2021. *World Health Organization*, 36(6), 1811–1811.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240038349>
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354–379.
<https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0142>

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.
<https://doi.org/10.1002/job.1990>

8. Anexos

8.1. Anexo I - Questionário (versão final)

Survey relativo à qualidade de vida no trabalho

Caro colega,

Todos somos convidados a participar num questionário sobre bem-estar no local de trabalho, que tem como propósito perceber os fatores que influenciam a nossa experiência no local de trabalho. Neste questionário não existem respostas certas nem erradas, pelo que se deve responder sem demorar muito tempo em cada questão, queremos a sua reação e não uma reflexão demorada. Por favor, responda a todas as questões.

O tempo de resposta é aproximadamente 5 minutos.

A sua participação é voluntária e anónima, os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para a renovação do programa de bem-estar, pelo que as suas respostas serão mantidas em sigilo, analisadas de forma confidencial e nunca ligadas aos inquiridos. Esta informação será também utilizada para fins académicos, para o trabalho final de mestrado da Rita Reis que se encontra a estagiar no nosso departamento de recursos humanos.

Estou totalmente disponível para quaisquer esclarecimentos, sinta-se à vontade de me contactar através do seguinte email (email da diretora de RH).

Antecipadamente grata pela sua disponibilidade e colaboração!

Secção I

De entre as opções para as questões 1 a 4, por favor selecione a opção que melhor se adequa a si.

1. Género

- Masculino
- Feminino

2. Faixa etária

- 25 ou menos anos
- Entre 26 e 34 anos
- Entre 35 e 44 anos
- Entre 45 e 54 anos
- Acima de 55 anos

3. Antiguidade na organização

- Abaixo de 2 anos
- Entre 2 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Entre 16 a 20 anos
- Acima de 20 anos

4. Identifique o departamento a que pertence

- Departamento de Customer Excellence
- Departamento de Ext. Affairs Mkt Access
- Departamento de Imunologia
- Departamento de Oncologia
- Departamento de Speciality Care
- Departamento Financeiro
- GM/ RH /BTS
- Departamento Médico
- Departamento de CSM
- Departamento Regulatory Affairs & QA

Secção II – qualidade de vida no trabalho

Por favor, leia cada frase e selecione a alternativa que corresponde no seu caso, com base na seguinte escala: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo e (5) concordo totalmente.

	1 – Discordo totalmente	2- Discordo	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente
1. Tenho um conjunto claro de objetivos e metas que me permitem realizar o meu trabalho.					
2. Sinto-me capaz de expressar opiniões e influenciar alterações na minha área de atividade.					

3. Tenho oportunidade de usar as minhas competências no meu local de trabalho.					
4. Sinto-me bem neste momento.					
5. A entidade patronal oferece instalações adequadas e flexibilidade para conjugar o trabalho com a vida familiar.					
6. Meu horário/ padrões de trabalho atuais adequam-se às minhas circunstâncias pessoais.					
7. Sinto-me frequentemente sob pressão no local de trabalho.					
8. Quando faço um bom trabalho, o meu superior hierárquico reconhece-o.					
9. Ultimamente tenho-me sentido infeliz e deprimido.					
10. Estou satisfeito com a minha vida.					
11. Sinto-me motivado para desenvolver novas competências.					
12. Estou envolvido em decisões que me afetam na minha própria área de trabalho.					
13. A minha entidade patronal disponibiliza-me tudo o que preciso para realizar o meu trabalho eficazmente.					
14. O meu superior técnico promove de forma ativa horários/padrões de trabalho flexíveis.					
15. Em muitos aspetos, a minha vida está próxima do ideal.					
16. Trabalho num ambiente seguro.					
17. De forma geral, as coisas têm-me corrido bem.					
18. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de carreira disponíveis na minha organização.					
19. Sinto frequentemente níveis excessivos de <i>stress</i> no local de trabalho.					
20. Estou satisfeito com a formação que recebo para realizar o meu trabalho atual.					
21. De forma geral, tenho-me sentido bastante feliz ultimamente.					
22. As condições de trabalho são satisfatórias.					
23. Na minha área de trabalho estou envolvido na tomada de decisão que afetam o público.					
24. De forma geral, estou satisfeito com a qualidade da minha vida profissional.					

8.2. Anexo II – Construção do guião do *focus group*

A partir da questão de investigação e subquestões de investigação, bem como dos resultados do questionário previamente aplicado na organização, foi definida a informação que se pretendia recolher e, conseqüentemente, as perguntas a colocar tendo sempre por base a literatura existente.

As perguntas do *focus group* foram concebidas de acordo com a literatura e atendendo aos resultados mais baixos identificados nas escalas em análise, deste modo, o público-alvo foi escolhido de acordo com os mesmos resultados.

O método adotado para o *focus group* consistia num *icebreaker* ligado ao *stress* que permitiu introduzir o tema, posteriormente o grupo dividiu-se pelos departamentos onde

foram desafiados a pensar sobre o que lhes causa *stress* e como podem reduzir o *stress* no trabalho, terminando com o debate entre todos sobre o tema. Dado tratar-se de um tema complexo, pretendeu-se simplificar e criar estratégias para que o objetivo final (recolha de informação acerca do tema em análise) fosse conseguido com o mínimo de enviesamentos possível.

Segundo estudos, como o de Cohen et al. (2007), fatores como os conflitos interpessoais, eventos traumáticos e a sobrecarga de trabalho, podem provocar *stress*. Neste sentido, a primeira questão do *focus group* pretendia compreender quais as causas de *stress*.

Em segundo lugar, e com base na investigação de Lazarus & Folkman (1984), as estratégias para enfrentar problemas, tal como a resolução de problemas e o apoio social podem ajudar a reduzir os efeitos do *stress*. Neste sentido, a segunda questão pretendia compreender de que forma os colaboradores da organização combatem os efeitos do *stress*.

Por fim, com base em estudos recentes de Greenberg et al. (2020) sobre a intervenção das organizações na redução do *stress* dos seus colaboradores tentou perceber-se de que forma pode a organização contribuir para reduzir os níveis de *stress* dos colaboradores. Neste sentido, o guião do *focus group* seguiu a seguinte estrutura:

Introdução	Tópicos/ questões/ estratégias
	O tópico a explorar neste <i>focus group</i> estava ligado ao <i>stress</i> no trabalho que consequentemente afeta o bem-estar dos colaboradores e outras áreas medidas previamente
1. Recolher informação relativa ao <i>stress</i> no trabalho	<p>O que causa o <i>stress</i> no trabalho?</p> <p>Como se pode reduzir o <i>stress</i> no trabalho?</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que a organização pode fazer para ajudar? • O que cada um pode melhorar para reduzir os seus níveis de <i>stress</i>? <p>Teriam interesse em atividades físicas como forma de combater o <i>stress</i>?</p> <p>Poder receber estagiários no departamento poderia ter impacto positivo na redução do <i>stress</i>?</p>

8.3. Anexo III – Transcrição do *focus group*

O *focus group* dirigia-se aos dois departamentos que apresentaram níveis de *stress* mais elevados, pese embora estes resultados não sejam negativos, existia a necessidade de perceber as razões que levavam estas duas equipas a apresentarem resultados mais baixos e de que forma poderia a AbbVie ajudar a reduzir os níveis de *stress*. Neste caso

as equipas escolhidas foram o departamento médico e o departamento financeiro. Em ambas as equipas todos os elementos foram convidados a participar voluntariamente.

Realizou-se no dia 18 de maio de 2023, contou com quatro participantes do departamento médico e nove participantes do departamento Financeiro, no total apenas dois dos participantes eram do género masculinos e os restantes elementos do género femininos (algo que já é característico da organização, dada a predominância deste género feminino), as idades foram compreendidas entre os 23 e 54 anos de idade e teve a duração de aproximadamente 1 hora e 45 minutos.

Após agradecer a presença e disponibilidade dos participantes, introduziu-se o tema e o porquê de terem sido convidados a participar. Foi também necessário pedir o consentimento de todos os voluntários para a gravação da sessão, pelo que todos utilizam. Foram também informados que poderiam sair da sessão a qualquer moment

O *focus group* iniciou-se com o *icebreaker* inspirado no programa Taskmaster, neste *icebreaker* os participantes foram divididos em dois grupos e deveriam nomear um voluntário para meter todos os objetos (entre os quais: uma ampulheta, *beyblade*, dois coelhos de dar à corda, avião de plástico, dois piões, pêndulo newton) a funcionar ao mesmo tempo.

Enquanto o voluntario do primeiro grupo teve bastante dificuldade em meter todos os objetos a funcionar ao mesmo tempo, acabando por recorrer aos membros da sua equipa para o ajudar. No segundo grupo foi permitido ter 2 voluntários para meter todos os objetos a funcionar ao mesmo tempo.

Ambos os voluntários relataram que sentiram imenso *stress* para conseguir meter todos os objetos a funcionar, sendo esta a forma que abriu a sessão de discussão sobre o *stress* no trabalho. Após finalizado o *icebreaker*, os participantes foram novamente divididos, mas desta vez por departamentos e foram convidados a pensar sobre o que lhes causa *stress* e como podem reduzir o *stress* no trabalho.

8.4. Anexo IV – Análise descritiva da variável idade

TABELA XIII –
ANÁLISE DESCRITIVA DA VARIÁVEL IDADE

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança de 95% para a média		Min.	Máx.	
					Limite Inferior	Limite Superior			
Bem-Estar Geral	≤ 25	4	4,38	0,55	0,28	3,50	5,25	3,67	5,00
	[26,34]	22	4,12	0,52	0,11	3,89	4,35	2,83	5,00
	[35,44]	39	4,14	0,52	0,08	3,97	4,30	2,83	5,00
	[45,54]	30	4,29	0,54	0,10	4,09	4,49	3,00	5,00
	≥ 55	4	4,46	0,37	0,18	3,87	5,05	4,00	4,83
	Total	99	4,20	0,52	0,05	4,10	4,31	2,83	5,00
Trabalho- Equilíbrio Família	≤ 25	4	4,42	0,50	0,25	3,62	5,21	4,00	5,00
	[26,34]	22	4,41	0,48	0,10	4,20	4,62	3,33	5,00
	[35,44]	39	4,44	0,49	0,08	4,29	4,60	3,67	5,00
	[45,54]	30	4,59	0,50	0,09	4,40	4,78	3,67	5,00
	≥ 55	4	5,00	0	0	5,00	5,00	5,00	5,00
	Total	99	4,51	0,49	0,05	4,40	4,60	3,33	5,00
Satisfação no Trabalho	≤ 25	4	4,50	0,39	0,19	3,89	5,11	4,17	4,83
	[26,34]	22	4,33	0,50	0,11	4,10	4,55	3,50	5,00
	[35,44]	39	4,32	0,44	0,07	4,18	4,46	3,17	5,00
	[45,54]	30	4,23	0,54	0,10	4,03	4,43	3,17	5,00
	≥ 55	4	4,46	0,39	0,20	3,83	5,09	4,17	5,00
	Total	99	4,30	0,47	0,05	4,21	4,40	3,17	5,00
Condições no Trabalho	≤ 25	4	4,92	0,17	0,08	4,65	5,18	4,67	5,00
	[26,34]	22	4,50	0,46	0,10	4,30	4,70	3,67	5,00
	[35,44]	39	4,43	0,45	0,07	4,28	4,57	3,33	5,00
	[45,54]	30	4,57	0,41	0,08	4,41	4,72	4,00	5,00
	≥ 55	4	4,83	0,19	0,10	4,53	5,14	4,67	5,00
	Total	99	4,52	0,44	0,04	4,43	4,61	3,33	5,00
Stress no Trabalho	≤ 25	4	4,25	0,87	0,43	2,87	5,63	3,00	5,00
	[26,34]	22	3,25	0,98	0,21	2,81	3,69	1,50	5,00
	[35,44]	39	3,12	0,76	0,12	2,87	3,36	1,50	4,50
	[45,54]	30	3,43	1,22	0,22	2,98	3,89	1,00	5,00
	≥ 55	4	4,13	0,85	0,43	2,77	5,48	3,00	5,00
	Total	99	3,33	1,00	0,10	3,13	3,53	1,00	5,00

Fonte: realizado pela autora

8.5. Anexo V – Síntese dos dados recolhidos no *Focus Group*


Tabela 1 – O que causa *stress*

O que vos causa <i>stress</i> no trabalho?	
Departamento Financeiro	Departamento Médico
<ul style="list-style-type: none"> • Deadlines apertados. • Por vezes picos de <i>stress</i> sem deadline, logo não se sabe quando acaba. • O intenso volume de tarefas, emails, reuniões, pessoas, pedidos e o não conseguir dar vazão a tudo e acumular. • Imprevistos e gestão de urgências, muito a sensação de estar a apagar fogos e não conseguir dedicar-se às atividades core e operacionais. • O ser função de suporte que dá resposta e apoio a todos os outros departamentos da organização, acabando a dar prioridade aos pedidos dos outros e não necessariamente ao que têm para fazer. • Falta de planeamento nosso e dos outros. • Pressão para responder logo e estar sempre disponível. • Não conseguir dizer que não. • Falta de agilidade e <i>accountability</i> de algumas pessoas. Existe muita coisa que fica parada e existe a pressão em alguns elementos do departamento para conseguir desbloquear esses processos e validar decisões. • Dependência das outras pessoas podem causar bloqueios no trabalho deste departamento. Por exemplo, não poder avançar sem uma resposta de outro colega é um fator de <i>stress</i>, porque não depende apenas do próprio, mas sim de terceiros. • Pressão de ter auditoria e não ter tudo concluído. • O modelo operacional da AbbVie é muito complexo, que por sua vez provoca <i>stress</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de reuniões. • Muitas solicitações em simultâneo (<i>workload</i> muito elevado). • Dificuldade genuína no saber dizer que não, ou que agora não conseguem. • Dificuldade em saber gerir prioridades. • Ser uma área transversal à companhia exige <i>multitasking</i> e ter muitas coisas urgentes para lidar/resolver. • Deadlines estabelecidos por outros, por exemplos aprovações de matérias • Processos muito pesados e excesso de burocracia.


Tabela 2 – Formas de reduzir o *stress*

De que forma se pode reduzir este <i>stress</i> ?	O que eu posso fazer:	O que a organização pode fazer:
Departamento Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o planeamento. • Simplificar processos. • Desporto. • Hobbies. • Meditação. • Massagens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o planeamento. • Simplificar processos. • Parar e repensar melhorias. • Parar e priorizar (<i>time sensitivity</i>). • Bloquear 1 dia sem reuniões. • Manter a flexibilidade do teletrabalho/ passar para 3 dias à distância e 2 no office. • <i>Smart meetings</i>. • Treino para saber dizer que não. • Criar recursos para suporte administrativo. • Torneios desportivos (ex: padel)
Departamento Médico	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir o <i>flexible friday</i> • Manhã sem reuniões. • <i>Smart meetings</i> – agenda obrigatória e não mais de 45 minutos. • Aprender a dizer que não. 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar processos (criação de funções de suporte às áreas) • Manhã sem reuniões • Manter flexibilidade do “<i>where we work</i>” (que permite trabalhar dois dias à distância) • Parcerias com ginásios

8.6. Anexo VI – Proposta benefícios agrupados por área.

BEM-ESTAR FÍSICO E EMOCIONAL


- Seguro de saúde,
- Descontos em ginásios,
- AbbVie In Motion,
- Quick massage,
- Fruta no escritório,
- Medicina no trabalho (exames complementares) e medicina curativa,
- Seguro de cuidados médicos em viagem internacional de trabalho,
- Campanha de vacinação,
- Rastros e workshops ligados à saúde,
- Consultas de psicologia (seguro de saúde),
- Plataforma EAP, Ergonomia.


BEM-ESTAR SOCIAL


Colaborador e Família:


- Dia de aniversário,
- 25 dias de férias,
- Cabaz de Natal,
- Amêndoas páscoa,
- Festa Natal crianças,
- Kit já sou grande,
- Bilhetes do zoo,
- Dia da Família,
- Booklet parentalidade,
- Booklet férias escolares,
- Limpeza do carro,
- Green day – campanhas ambientais,
- Parcerias para campos de férias,
- Presente de natal crianças,
- kit cegonha,
- Preparação para entrevista de 1º emprego.

Comunidade:

- Abbvie Gives Back
- Week of Possibilities

BEM-ESTAR PROFISSIONAL


- Modelo híbrido de trabalho,
- Horário flexível,
- Assessments,
- AbbVie Excellence Awards,
- Atividade sobre saúde e segurança no trabalho,
- Plano de incentivos AbbVie,
- AbbVie BTW,
- Comment Drives (coaching na condução).

BEM-ESTAR FINANCEIRO


- Seguro de vida,
- Vitality Savings,
- Plano de pensões,
- Plano de compra de ações,
- Cartão refeição,
- Workshop ligado finanças pessoais,
- Parceria com Dr. Finanças,
- EAP (Employee Assistance Program),
- Parcerias com farmácias,
- Subsídio de casamento,
- Subsídio de nascimento e adoção,
- Complemento de baixa.