

**O Impacto das Práticas de Recursos Humanos no Bem-Estar dos
Médicos Dentistas**

Ana Carolina Alves Vieira

Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde

Orientadora: Professora Doutora Sandra Cristina Pereira Costa
Camacho, Professora Auxiliar ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

O Impacto das Práticas de Recursos Humanos no Bem-Estar dos Médicos Dentistas

Ana Carolina Alves Vieira

Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde

Orientadora: Professora Doutora Sandra Cristina Pereira Costa Camacho, Professora Auxiliar ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

Resumo

No setor da saúde, os recursos humanos são a peça fundamental para a eficácia e qualidade da prestação de serviços. Assim, torna-se essencial que as organizações melhorem as condições de trabalho e aumentem a motivação dos profissionais, para conseguirem oferecer cuidados de qualidade aos seus pacientes.

O setor da saúde oral não é diferente, uma vez que os médicos dentistas têm um contacto direto com os pacientes, sendo estes que lhes aplicam os tratamentos, os explicam e são a ponte de contacto entre a organização e o paciente. Neste contexto, o principal objetivo deste trabalho é compreender o impacto das práticas de recursos humanos de elevado desempenho no bem-estar dos médicos dentistas. Propôs-se, também, perceber os mecanismos- *commitment* e motivação- através dos quais a perceção das práticas de recursos humanos de elevado desempenho influencia o bem-estar dos médicos dentistas portugueses.

Para esta análise, foi realizado um estudo quantitativo com uma amostra de 96 médicos dentistas portugueses. Os resultados confirmam a existência de uma relação positiva entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar, *commitment* e motivação. Observou-se que a relação entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar é mediada pela motivação.

Implicações destes resultados, sugestões para estudos futuros e limitações são discutidas no capítulo final desta tese.

Palavras-Chave: Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho, Bem-Estar, Setor Oral, Médicos Dentistas

Classificação JEL: I10, I31

Abstract

In the healthcare sector, human resources are fundamental for the efficiency and quality of services. Thus, it becomes essential that organizations improve working conditions and increase employees' motivation, to be able to offer quality care to their patients.

The oral health sector is no different since dentists have direct contact with patients and are those who apply care to them and explain the treatments and are the bridge between the organization and the patient. In this context, the main objective of this work is to understand if the high-performance human resources practices had an impact on the well-being of dentists. In addition, we try to understand the mechanisms- commitment and motivation- through which the perception of high-performance human resources practices influences the well-being of Portuguese dentists.

For this analysis, a quantitative study was carried with a sample of 96 Portuguese dentists. These results confirmed a positive relationship between high-performance human resources practices and well-being, commitment, and motivation. It was possible to observe that the relationship between high-performance human resources practices and well-being is mediated by motivation.

The implications of these results, suggestions for futures research and limitations of the present study were discussed in the last chapter of this thesis.

Keywords: High Performance Human Resources Practices, Well Being, Oral Sector, Dentists

JEL Classification: I10, I31

Índice

Resumo.....	i
Abstract	ii
1. Introdução.....	6
2. Revisão Literatura	8
2.1. A Gestão de Recursos Humanos e a sua Importância no Setor da Saúde	8
2.1.1 Gestão de Recursos Humanos.....	8
2.1.2. A Gestão de Recursos Humanos no Setor da Saúde Oral.....	10
2.2. Práticas de Recursos Humanos, Motivação e <i>Commitment</i> dos Colaboradores.....	12
2.3. O Impacto das Práticas de Recursos Humanos no Bem-Estar	15
2.4. O Papel Mediador do <i>Commitment</i> e Motivação.....	17
3. Modelo Concetual e Hipóteses de Investigação.....	20
4. Metodologia	21
4.1. Método.....	21
4.2. Procedimento e Amostra	21
4.3. Escalas	23
4.3.1. Práticas de Recursos Humanos	23
4.3.2. Motivação	23
4.3.3. <i>Commitment</i>	23
4.3.4. Bem-Estar	24
4.4. Análise Estatística.....	24
5. Resultados	25
5.1. Descritiva e Correlações.....	25
5.2. Testes de Hipóteses	26
6. Discussão.....	28
6.1. Implicações Teóricas	30
6.2. Implicações Práticas	32

6.3. Limitações e Investigações Futuras	34
7. Conclusão	36
Referências Bibliográficas	37
Anexos.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 5.1 - Estatísticas Descritivas e Correlações	25
Tabela 5.2- Análise Regressão HPWS e Motivação	26
Tabela 5.3- Análise Regressão HPWS e <i>Commitment</i>	26
Tabela 5.4 - Análise Regressão HPWS e Bem-Estar	26
Tabela 5.5 – Resultados Mediação Simples	27

Índice de Figuras

Figura 3.1 - Modelo Concetual de Investigação	20
---	----

1. Introdução

Apesar da saúde ser cada vez mais uma preocupação para a população, existem várias áreas ainda deixadas de lado como é o caso da saúde oral. Esse facto acaba por resultar em problemas de saúde mais graves, visto ter implicações nos níveis gerais de saúde do indivíduo, no seu bem-estar e conforto. Além disso, ainda é possível observar desigualdades no setor da saúde oral: falta de acesso a cuidados; custo elevado de tratamentos dentários; migração dos profissionais de saúde oral, entre outros (Glick et al., 2020).

Para conseguir responder às necessidades da população e oferecer níveis de cuidados de saúde eficientes, é necessário que as organizações consigam prestar um serviço de qualidade e focado no paciente (The Lancet, 2016). Para tal, e como em qualquer serviço, a chave para a qualidade e eficiência encontra-se nos recursos humanos da organização (Gupta & Dal Poz, 2009). Assim, torna-se imprescindível recrutar e selecionar profissionais bem treinados e ir continuamente apostando nestes, apoiando-os e dando-lhes oportunidades de formação e de poder de decisão (OMS, 2016).

É essencial que exista nas organizações de saúde uma boa gestão dos recursos humanos, pois só com profissionais motivados, empenhados, formados, felizes e saudáveis, será possível responder de forma eficaz às necessidades da população (Gupta & Dal Poz, 2009). Uma boa gestão de recursos humanos passa pelo desenvolvimento de conjuntos de práticas que coloquem os profissionais nos centros das estratégias da organização, visando a melhoria do seu bem-estar e a sua valorização (Kabene et al., 2006).

Este trabalho de investigação visa colmatar a falha existente na literatura relativamente à gestão de recursos humanos num setor como o da saúde oral, onde os profissionais são a chave do sucesso deste e acabam por ser o influenciador das decisões dos pacientes. Assim, pretende-se responder à questão: “Qual o impacto que as práticas de recursos humanos têm no bem-estar dos médicos dentistas portugueses?”, tendo como objetivos:

1. Estudar o impacto das práticas de recursos humanos de elevado desempenho na motivação, *commitment* e bem-estar dos médicos dentistas;
2. Analisar a motivação e o *commitment* como mecanismos na relação entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar dos médicos dentistas.

A presente investigação torna-se pertinente uma vez que não existe nenhum estudo sobre esta temática em Portugal e existe um grande número de médicos dentistas a serem formados todos os anos nas universidades portuguesas. Além disso, os recursos humanos de uma organização são a

sua peça central, levando os serviços até aos utentes, sendo necessário que estes se sintam motivados e aceites no seu local de trabalho. Com este estudo pretende-se auxiliar os gestores clínicos das organizações de medicina dentária a implementarem práticas que tenham como objetivo aumentar o bem-estar dos médicos dentistas.

Esta pesquisa será estruturada da seguinte forma: a secção 1 foca-se na revisão de literatura sobre as variáveis em estudo e no levantamento das hipóteses. A secção 2 diz respeito ao modelo que será utilizado na investigação. A secção 3 remete para o método utilizado, incluindo uma caracterização da amostra, o procedimento adotado e as medidas utilizadas. A secção 4 remete para os resultados e a secção 5 para a sua posterior discussão. Por último, temos a secção 6 que apresenta as principais conclusões.

1. Revisão Literatura

Nesta secção serão abordados os conceitos estudados, começando pela definição da gestão de recursos humanos e a sua importância no setor da saúde, especificando o setor da saúde oral, passando para a motivação e *commitment* dos colaboradores nas organizações. De seguida, é realizado um resumo da revisão de literatura existente acerca do bem-estar dos colaboradores no trabalho. Por último, é analisado o efeito mediador da motivação e *commitment* na relação entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar.

1.1. A Gestão de Recursos Humanos e a sua Importância no Setor da Saúde

2.1.1 Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos pode ser definida como o conjunto integrado de práticas de recursos humanos que têm o potencial de melhorar a *performance* da organização, através da melhoria dos conhecimentos, habilidades e competências dos colaboradores (Ho & Kuvaas, 2020). A gestão de recursos humanos e a implementação destas práticas no seio de uma organização são importantes, uma vez que podem combater alguns fatores organizacionais como problemas de liderança, excesso de trabalho, fracas oportunidades de desenvolvimento e de formação, assim como desequilíbrios entre a vida profissional e pessoal que, na maioria das vezes, levam a efeitos negativos na vida dos colaboradores (Amaral, 2015) bem como a uma diminuição do seu nível de *commitment* afetivo.

É cada vez mais evidente que existe uma relação direta entre o sucesso de uma organização e a implementação de práticas de recursos humanos que colocam os seus colaboradores como peça central no desenvolvimento das estratégias (Pfeffer & Veiga, 1999), existindo várias teorias que apontam para a sua importância como é o caso da *High Commitment Management*, onde os colaboradores são vistos como recursos indispensáveis para o alcance dos objetivos da organização (Gupta et al., 2013). Esta teoria combina diferentes práticas, como o planeamento de tarefas e a flexibilidade nos horários de trabalho, dando aos colaboradores ferramentas para tomarem melhores decisões e oportunidades para desenvolverem as suas capacidades, tornando a organização mais flexível e preparada para eventuais mudanças (Huang et al., 2016). Assim, não se confia apenas nas regulações, na monitorização dos custos e no cumprimento das regras, mas também são criadas condições que encorajam os colaboradores a identificarem-se cada vez mais

com a organização, vendo a missão desta como a sua própria missão, direcionando os seus esforços para a sua concretização (Zacharatos et al., 2005).

Os sistemas de recursos humanos englobam práticas relacionadas com a aquisição de recursos como práticas de recrutamento e seleção; políticas de retenção de recursos; políticas de *empowerment* através de práticas de formação e desenvolvimento e políticas de motivação dos colaboradores através da implementação de incentivos e de uma política de *feedback* contínuo. Podem ser definidos como um conjunto de atividades, funções e processos distintos, mas interrelacionados, que têm como objetivo atrair, desenvolver e manter os recursos humanos da organização (Kaya et al., 2010).

Para Pfeffer e Viega (1999), algumas destas práticas passam pela segurança no emprego, seleção e recrutamento rigorosos, poder de decisão descentralizado, remuneração acima de média e baseada no desempenho de cada colaborador, formação intensiva, redução de diferenças no *status* dos colaboradores e partilha de informação, enquanto para outros autores existem ainda outras práticas como a gestão de *performance* (Akhtar et al., 2018; Leggat et al., 2010). Todas estas são consideradas ferramentas valiosas no auxílio da identificação dos colaboradores com os objetivos da organização, levando-os a esforçarem-se para os atingir.

A verdade é que ainda não existe um consenso acerca da configuração ideal dos sistemas de recursos humanos, mas a lógica é que influenciem e alinhem os comportamentos dos colaboradores aos objetivos da organização, levando a um aumento do seu *commitment* (Delery & Doty, 1996). Na literatura, a configuração ideal destes sistemas passaria pela adoção de um conjunto de práticas de elevado desempenho ou “*High Performance Work Systems*” (HPWS). Estes tipos de práticas são considerados as “*best practices*”, uma vez que podem levar a maiores níveis de *commitment* dos colaboradores para com as suas tarefas (Delery & Doty, 1996) e têm sido descritas na literatura como um grupo de práticas separadas, mas interligadas que juntas, recrutam, selecionam, desenvolvem e motivam os colaboradores (Leggat et al., 2010).

O aumento de *commitment* sentido com a adoção dos HPWS é explicado por Pfeffer e Viega (1999), que nos dizem que as pessoas encontram-se mais empenhadas pois é-lhes dado um maior controlo, autonomia e responsabilidade sobre o seu trabalho, sendo encorajadas a desenvolver e aperfeiçoar as habilidades, competências e conhecimentos. Além disso, sentem que o seu trabalho é valorizado e que existe uma preocupação com os seus sentimentos e bem-estar (Gong et al., 2009; Leggat et al., 2011). O maior envolvimento que têm nas tarefas e nas decisões estratégicas da organização pode, também, explicar o aumento sentido ao nível do *commitment* por parte dos

colaboradores, uma vez que se identificam mais com a sua posição contratual, direcionando os seus esforços para a conquista dos objetivos da organização (Pfeffer & Veiga, 1999).

Os benefícios destas práticas são sustentados pela teoria AMO (habilidades, motivação e oportunidade), que nos diz que a *performance* individual é o conjunto das habilidades, motivações e oportunidades, que levam a que o colaborador queira contribuir individualmente para a organização. Estas geram atitudes positivas relativamente ao trabalho e a um comportamento na norma da reciprocidade (Kooij et al., 2012). Alguns estudos já demonstraram que a implementação de HPWS nas organizações aumentam os três fatores anteriormente referidos e, que estes acabam por aumentar o bem-estar dos colaboradores (Hoque et al., 2018; Jiang et al., 2012).

A existência de comportamentos de reciprocidade é sustentada pela Teoria das Trocas Sociais (Homans, 1958). Esta tem permanecido como uma das principais perspetivas teóricas sobre a interação e estrutura social (Cook et al., 2013) e diz respeito às ações voluntárias dos indivíduos, que agem com a expectativa de que esse comportamento seja, eventualmente, pago (Cook et al., 2013; Gittell et al., 2010). Conseguimos, então perceber que, aquando da implementação dos HPWS, os colaboradores sentem que a organização tem em consideração os seus interesses, o que pode levar a um aumento do seu *commitment* afetivo para com esta (Gittell et al., 2009). Mas para existir esse aumento, o colaborador tem como expectativa a existência de um retorno futuro, seja através de um aumento salarial ou um aumento de oportunidades de carreira dentro da organização. Isto quer dizer, que uma das partes apenas está disposta a contribuir para a outra se a primeira lhe trazer benefícios e que a segunda cumpra a sua parte “do acordo”, tendo aqui o colaborador uma obrigação adicional para cumprir os seus deveres (Gouldner, 1960).

2.1.2. A Gestão de Recursos Humanos no Setor da Saúde Oral

A gestão de recursos humanos tem vindo a ter um papel cada vez mais importante para o alcance dos objetivos da organização, sendo este ainda mais evidente no setor dos serviços como é o caso do setor da saúde. Neste setor, os profissionais têm um contacto direto com os utentes, e são eles que prestam os cuidados de saúde que os utentes necessitam, levando à existência de um sistema de saúde eficiente, com cuidados focados no paciente. Isto apenas é possível através da existência de profissionais bem treinados, motivados e empenhados (Gupta & Dal Poz, 2009). As práticas de recursos podem ter impacto nesses fatores e na melhoria da qualidade do serviço prestado, uma vez que permitem ao colaborador tomar decisões e fazer parte das mesmas permitindo, também, a criação de mecanismos mais eficientes de processamento da informação (Young et al., 2010).

O setor da saúde diz respeito a todos os cuidados prestados ao paciente que levam à melhoria da sua saúde, não sendo exceção a saúde oral. Assim, é essencial que as organizações que prestam cuidados nesta área, apresentem um conjunto de práticas de recursos humanos que aumentem a motivação dos profissionais e o seu bem-estar, levando a cuidados com maior eficiência e maior segurança para os seus pacientes (Kabene et al., 2006). Este setor tem vindo a ser alvo de maior escrutínio nos últimos anos, uma vez que é uma parte indispensável da saúde global dos cidadãos e um indicador do seu nível de qualidade de vida (Ekici et al., 2017), visto que uma má saúde oral pode ter implicações não só nos níveis de saúde geral do indivíduo, mas também no seu bem-estar e conforto (Ekici et al., 2017).

Estes factos têm levado a que, nos últimos anos, tenham sido criadas várias entidades financiadas pela Organização Mundial de Saúde, assim como programas/estudos como o ADVOCATE, financiado pela Comissão Europeia, onde os principais objetivos passam pelo desenvolvimento de estratégias e metas para a criação de um sistema de saúde orientado para o paciente, no que concerne à prevenção de doenças orais nos diferentes países (Leggett et al., 2017).

Apesar da existência de uma maior preocupação por parte dos cidadãos e dos países, continuam a existir disparidades na saúde oral dos mesmos, uma vez que os grupos considerados mais desfavorecidos ainda têm uma maior probabilidade de apresentar doenças orais e não ter forma de as combater (Ekici et al., 2017; Gallagher & Eaton, 2015; Glick et al., 2020)

Na maior parte do último século, o setor da medicina dentária tem sido caracterizado por homens, estando 80 a 90% dos mesmos a trabalhar em clínicas de pequena dimensão (Gallagher & Eaton, 2015). Esta profissão é reconhecida como uma profissão com enorme prestígio, onde se acredita que são dados bons salários e segurança no trabalho. Por outro lado, estes profissionais encontram-se expostos a inúmeras doenças, algumas delas com efeitos bastante negativos na sua vida pessoal (Kobza & Switala, 2018). Já no setor da saúde oral em Portugal, quando questionados sobre o que gostam mais na sua profissão, os médicos dentistas referem ser o facto de estarem a contribuir para melhorar a saúde da população. A maioria exerce a sua atividade em um ou dois consultórios/clínicas. Relativamente à restante equipa, 66.8% dos médicos dentistas têm à sua disposição um ou dois assistentes de consultório, não sendo muito comum a existência de higienistas orais ou técnicos de prótese dentária. 57.7% dos médicos dentistas dedica-se a uma área específica, sendo que destes, 26% dedicam-se à cirurgia oral e implantologia (Carneiro & Carvalho, 2021).

Em algumas investigações que se focaram em profissões consideradas stressantes, como é o caso dos polícias, os resultados revelaram uma correlação positiva entre as práticas de recursos humanos, o entusiasmo e o bem-estar no trabalho (Gonçalves & Neves, 2012). Por outro lado, os resultados mostraram uma correlação negativa entre as percepções das práticas de recursos humanos e a depressão e ansiedade (Gonçalves & Neves, 2012). Também foram obtidos valores moderados de bem-estar no trabalho, assim como níveis baixos de percepção das práticas de recursos humanos. Este estudo confirmou a existência de uma relação positiva entre os indicadores de bem-estar, como o entusiasmo e a satisfação, com as práticas de recursos humanos (Gonçalves & Neves, 2012). Num estudo realizado na Nova Zelândia, foi possível observar que os médicos dentistas acreditam que existem oportunidades adequadas para a progressão na carreira neste setor (Ayers et al., 2008). Um estudo em particular, realizado numa região em Inglaterra, demonstrou que o *stress* foi o fator mais associado a uma menor satisfação destes profissionais (Gilmour et al., 2005).

É importante perceber que para um setor de saúde oral eficiente, são necessários profissionais empenhados e motivados. Assim, é importante que as organizações de medicina dentária, desenvolvam um conjunto de práticas de recursos humanos cujo objetivo seja a melhoria do bem-estar geral dos seus profissionais, através do aumento do seu *commitment* afetivo e motivação, levando a níveis de prestação de serviços mais altos e com maior qualidade para o paciente.

1.2. Práticas de Recursos Humanos, Motivação e *Commitment* dos Colaboradores

Para que as práticas de recursos humanos tragam benefícios para a organização, estas não podem apenas ser vistas como benéficas, mas também é necessário que exista um aumento da motivação dos colaboradores para com o seu trabalho (Gittell et al., 2010).

A motivação é definida como o processo psicológico que estimula e leva a que o colaborador se empenhe no seu trabalho, tarefa ou projeto, representando a disposição, intenção ou desejo de alcançar algo. Mas, os fatores que motivam um colaborador são diferentes dos que motivam outro, uma vez que a motivação depende, também, das condições e diferenças individuais. Existem dois tipos de motivação: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca (Njambi, 2014). A motivação intrínseca diz respeito à motivação que advém da própria tarefa, isto é, o desejo de realizar bem a tarefa e, assim, alcançar um determinado estado interno como reconhecimento, sendo a tarefa em si a fonte da motivação (Njambi, 2014). A motivação extrínseca diz respeito à *performance* de uma atividade para obter um determinado resultado ou alcançar um objetivo (Koziol & Koziol, 2020), ou seja, diz respeito a resultados tangíveis como salário, condições de trabalho e segurança.

Este tipo de motivação não é satisfeito pela tarefa em si, mas sim pelo seu resultado (Njambi, 2014).

Uma das teorias que lida com os fatores que motivam os colaboradores é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Herzberg, 1987). Esta teoria foca-se nos fatores que satisfazem ou não os colaboradores e em como é realizado o processo de motivação. Existem dois tipos de fatores motivacionais: os fatores higiênicos, que dizem respeito às políticas da organização e formas de gerir, às relações entre colaboradores e os seus superiores, condições de trabalho, segurança e *status*; e os fatores motivacionais, que dizem respeito ao trabalho em si, sucesso, reconhecimento, responsabilidade, promoções e desenvolvimento (Toytok & Acar, 2021). Os fatores higiênicos, à partida, já existem na organização e, por isso, não têm impacto na motivação do colaborador, uma vez que são vistos como algo normal (Toytok & Acar, 2021). Mas, caso não existam, causam desagrado ao colaborador, levando a uma diminuição da motivação (Toytok & Acar, 2021). Os fatores motivacionais, por outro lado, direcionam os indivíduos, e geram motivação caso sejam percebidos pelos colaboradores de uma forma positiva gerando resultados positivos (Antunes & Anna, 1996).

Algumas práticas que podem levar a um aumento dos níveis de motivação dos colaboradores são uma maior autonomia nas tarefas e nos procedimentos adotados assim como prémios de desempenho, que podem ou não, ser prémios monetários, e valorização do trabalho em equipa (Jiang et al., 2012). Ao implementarem estas práticas, as organizações comunicam aos seus colaboradores que se preocupam com as tarefas pelos quais são responsáveis e que valorizam o seu empenho na concretização dos objetivos (Jiang et al., 2012).

H1: A percepção das práticas de recursos humanos de elevado desempenho encontra-se positivamente relacionada com a motivação dos colaboradores.

O *commitment* pode ser descrito como o estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e que tem implicações na sua continuidade na empresa. Existem três tipos de *commitment*: o *commitment* afetivo, o *commitment* de continuidade e o *commitment* normativo (Meyer et al., 1993).

O *commitment* afetivo refere-se à identificação individual, ao envolvimento e à ligação emocional que o colaborador tem com a organização; o *commitment* de continuidade diz respeito à necessidade percebida de continuar na profissão baseada nos custos associados à mudança para outra e, por último, o *commitment* normativo, que indica a obrigação de permanecer na organização (Chang et al., 2017). Os três tipos de *commitment* têm características em comum, como o facto de

dizerem respeito a um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e que tem implicações na sua decisão de continuar ou não na organização (Meyer et al., 1993).

Para efeitos de investigação, iremos focar-nos no *commitment* afetivo, uma vez que este se encontra numa ordem superior pois apresenta uma componente afetiva, onde o colaborador se sente mais à vontade na organização, sentindo-se ouvido e valorizado (Gong et al., 2009; Salas-Vallina et al., 2021) contribuindo, também, para o aumento da motivação para produzir e não ficar apenas na organização (Gong et al., 2009). Além disso, esta dimensão é amplamente estudada, demonstrando-se que tem uma maior relação com os objetivos da organização e com as suas estratégias assim como um maior poder explicativo sobre os colaboradores e a sua relação com estes (Gong et al., 2009).

O *commitment*, pode também, ser definido como o grau em que um indivíduo se encontra dedicado e orgulhoso de ser um membro da organização e a forma como acredita nos valores e objetivos da mesma. Este sentimento é importante para os colaboradores uma vez que pode aumentar os esforços pessoais para com a profissão (Chang et al., 2017). Um estudo de Ho & Kuvaas (2020), permitiu perceber que as práticas de recursos humanos (seleção rigorosa, trabalho em equipa, autonomia no trabalho, formação dos colaboradores, trabalho flexível, participação nas decisões, partilha de informação, gestão solidária e remuneração de acordo com o desempenho) estão relacionadas com maiores níveis de *commitment* por parte do colaborador.

Se as estratégias de recursos humanos adotadas pela organização forem vistas como benéficas para os colaboradores, é esperado que estes retribuam de alguma forma através de atitudes e comportamentos. Por exemplo, um maior envolvimento do colaborador nas decisões, aplicação de prémios baseados no desempenho, oportunidades de desenvolvimento de conhecimentos, podem ser vistas pelos colaboradores como reconhecimento pelo seu esforço, trabalho e valor que trazem para a organização, tornado o processo de se identificarem emocionalmente com a organização mais fácil (Chang & Chen, 2011).

Além disso, a implementação de práticas de recursos humanos de elevado desempenho pode levar a um aumento do *commitment* do colaborador para com a organização uma vez que levam a maiores níveis de empenho por parte do colaborador (Gong et al., 2009; Xi et al., 2016), permitindo o acesso a recursos considerados valiosos pelos mesmos para enfrentar os vários desafios que lhe são propostos (Panaccio & Vandenberghe, 2009).

Com a implementação de algumas práticas de recursos humanos de elevado desempenho, como um melhor salário ou benefícios económicos baseados no desempenho ou maior segurança no trabalho, os colaboradores sentir-se-ão mais satisfeitos no trabalho pois sentem que o seu esforço e as suas ideias estão a ser tidas em conta e existe uma preocupação seu bem-estar, levando a um aumento não só do seu *commitment*, mas também da sua motivação (Taris & Schreurs, 2009).

H2: A percepção das práticas de recursos humanos de elevado desempenho encontra-se positivamente relacionada com o *commitment* afetivo.

1.3. O Impacto das Práticas de Recursos Humanos no Bem-Estar

Os HPWS podem, também, ser referidos como mecanismos de comunicação entre a empresa e os seus colaboradores, uma vez que permitem demonstrar a confiança, a preocupação e a disposição para construir relações de longo prazo com estes (Xi et al., 2021). Este tipo de práticas acaba por ter influência na percepção de bem-estar por parte dos colaboradores, levando à existência de uma relação de troca entre estes e a organização.

Se estas práticas forem comunicadas e percebidas pelos colaboradores como práticas solidárias, que os colocam em primeiro lugar e lhes dão um lugar de destaque para o alcance dos objetivos organizacionais, estes sentir-se-ão mais motivados e felizes, apresentando níveis de bem-estar mais elevados e uma maior identificação e empenho para com as tarefas (Xi et al., 2021). As práticas de gestão de recursos humanos têm, assim, um papel fundamental no bem-estar dos colaboradores (Salas-Vallina et al., 2021). Tem-se vindo a perceber que colaboradores mais saudáveis e felizes são mais eficientes, mas para mantê-los satisfeitos e produtivos, são necessárias melhorias nas suas condições de trabalho (Stankevičienė et al., 2021).

Inicialmente, os estudos sobre o bem-estar, particularmente na área da psicologia, focavam-se quase exclusivamente no estudo de experiências que traziam prazer ao indivíduo, o chamado bem-estar subjetivo. De acordo com este conceito, o bem-estar apenas ocorre quando um indivíduo apresenta sentimentos positivos (Ho & Kuvaas, 2020), sendo atualmente definido como a avaliação emocional das experiências, ou seja, a satisfação que o indivíduo sente com a sua vida no geral (Diener, Oishi & Lucas, 2003).

Apesar do conceito de bem-estar no trabalho ser muito investigado, não existe um acordo claro sobre a sua definição, conceptualização e os indicadores ou fatores que podem servir de ferramentas para o perceber (Stankevičienė et al., 2021), mas é possível afirmar que o bem-estar

no trabalho é caracterizado como uma experiência individual em que os indivíduos se tornam eficientes no seu trabalho (Huang et al., 2016) e não deve ser visto apenas como a ausência de doença, mas sim como o conjunto de níveis altos de bem-estar psicológico, bem-estar físico e bem-estar social (Salas-Vallina et al., 2021; Wilson et al., 2021).

O bem-estar físico diz respeito a fatores fisiológicos de saúde e doença no local de trabalho e é avaliado através do conceito de bem-estar subjetivo, ou seja, tendo por base sentimentos sobre a saúde, como os níveis de energia, de exaustão ou de *stress* (Stankevičienė et al., 2021). No bem-estar psicológico, podem ser destacadas duas abordagens: eudemônica, onde o bem-estar psicológico é definido de acordo com autorrealização como a autonomia, propósito de vida, crescimento pessoal, entre outros; e hedônico, onde este tipo de bem-estar encontra-se associado a sentimentos como a felicidade e é definido através de experiências prazerosas (Stankevičienė et al., 2021). Já o bem-estar social é examinado subjetivamente através da avaliação das relações interpessoais e da percepção de confiança e justiça. Indicadores como sentimentos sobre a comunidade, relações de confiança na vida privada, estão associados a este tipo de bem-estar (Stankevičienė et al., 2021).

Alguns estudos demonstram a existência de fatores que ajudam a aumentar os níveis de bem-estar dos colaboradores, como condições de trabalho adequadas, comunicação, entre outros (Stankevičienė et al., 2021). Estes estudos têm, também, mostrado uma relação positiva entre o bem-estar e a satisfação no trabalho, envolvimento, *commitment* e produtividade (Stankevičienė et al., 2021). Além disso, têm demonstrado evidências das implicações que o bem-estar tem ao nível da *performance* e na intenção de *turnover*, aumentando a primeira e diminuindo a segunda (Huang et al., 2016), havendo alguns investigadores que acreditam que o bem-estar encontra-se relacionado com um maior sucesso profissional, melhores salários e maior lealdade (Stankevičienė et al., 2021).

Um estudo de Ho & Kuvaas (2020) permitiu perceber que as práticas de recursos humanos se encontram positivamente relacionadas com o bem-estar do colaborador e, também com maiores níveis de *commitment* por parte do colaborador, além de menores níveis de ansiedade expressada por este. Vários estudos demonstraram que trabalhadores mais felizes, com maiores níveis de bem-estar, acabam por ter uma melhor *performance* do que outros trabalhadores (Taris & Schreurs, 2009).

H3: A percepção das práticas de recursos humanos de elevado desempenho encontra-se positivamente relacionada com o bem-estar.

1.4. O Papel Mediador do *Commitment* e Motivação

Na análise dos mecanismos que têm impacto no processo cognitivo da percepção das práticas de recursos humanos de elevado desempenho implementadas nas organizações, foram escolhidos a motivação e o *commitment* uma vez que a primeira se relaciona diretamente com o trabalho e a tarefa pelos quais os colaboradores são responsáveis, enquanto o segundo encontra-se relacionado com a relação afetiva que o colaborador tem com a organização. Assim, ao estudar estes dois mecanismos conseguimos obter uma ideia mais clara de como o colaborador não só se relaciona com a organização como um todo, mas também com as condições específicas do seu trabalho e das tarefas inerentes ao mesmo.

Como referido anteriormente, o *commitment* afetivo refere-se à identificação individual, ao envolvimento e à ligação emocional que o colaborador tem com a organização. A verdade é que se as experiências do colaborador no seu local de trabalho forem consistentes com as suas expectativas e levarem à satisfação das suas necessidades, tanto básicas como motivacionais, ocorre o desenvolvimento de uma ligação afetiva com a organização (Meyer et al., 1993). Alguns estudos já permitiram perceber que a implementação de práticas de recursos humanos de elevado desempenho, levam a maiores níveis de *commitment* por parte do colaborador (Ho & Kuvaas, 2020), uma vez que são percebidas como um investimento neles e que a organização encontra-se disposta a construir uma relação de longo prazo, onde o seu contributo e esforço é reconhecido (Kooij et al., 2012). Algumas destas práticas são segurança no emprego, a recrutamento e seleção rigorosos, equipas multidisciplinares, descentralização da tomada de decisão, remuneração acima da média, formação, entre outras (Pfeffer & Veiga, 1999).

A verdade é que se pode dizer que um indivíduo que se encontra com níveis altos de bem-estar no trabalho, acaba por estar emocionalmente ligado à sua organização, uma vez que o bem-estar compreende a experiência individual do colaborador no seu local de trabalho, tornando-se o mesmo mais eficiente (Meyer & Maltin, 2010). Esta relação passa a não ser vista apenas como uma transação de lucros e perdas mas, também, uma relação emocional genuína, onde o que acontece na organização de certa forma tem impacto no que o colaborador sente (Jain et al., 2009). Colaboradores que estejam com altos níveis de *commitment* para com a organização acabam por apresentar uma menor probabilidade de deixar a mesma e serem mais eficientes no seu trabalho (Meyer & Maltin, 2010).

Para existir *commitment* para com a organização, esta necessita de fazer com que os seus colaboradores se identifiquem com ela, proporcionando-lhes sentimentos de apoio, controlo e

resiliência que os tornem mais aptos a mudança, gerando menos níveis de *stress* e proporcionando-lhes maior segurança no trabalho e maior resiliência, o que tem efeitos positivos no seu bem-estar (Chambel & Carvalho, 2022). A verdade é que quanto maior forem os níveis de *commitment* por parte do colaborador, maior será o seu sentimento de propósito para com o trabalho, acabando por “eliminar” efeitos negativos como *stress* (Meyer & Maltin, 2010), uma vez que gostam do lugar que ocupam e sentem-se confiantes no seu trabalho e nos recursos que lhe são oferecidos pela organização, trabalhando com um custo mínimo de energia, aumentando o seu bem-estar (Panaccio & Vandenberghe, 2009).

São vários os investigadores que nos dizem que existe uma relação positiva entre o *commitment* afetivo para com a organização e o bem-estar físico, psicológico e social. Existe, também, uma relação negativa entre o *commitment* e sintomas de *stress*. Isto acontece porque o *commitment* fornece ao colaborador um sentimento de propósito no seu trabalho e acaba por ser utilizado como um recurso contra os efeitos negativos de *stress*, uma vez que os colaboradores têm uma maior rede de apoio que os pode auxiliar a lidar com situações mais complicadas que possam ocorrer e estão mais bem preparados para eventuais mudanças (Meyer & Maltin, 2010).

H4: A relação entre as práticas de recursos humanos e o bem-estar é mediada pelo *commitment* afetivo.

Por outro lado, se as práticas de recursos humanos de elevado desempenho forem comunicadas e percebidas pelos colaboradores como práticas que têm em consideração os seus interesses e que os colocam em primeiro lugar, tornando-os peças centrais para alcançar os objetivos da organização, este sentir-se-ão mais motivados (Xi et al., 2021). Estes níveis de motivação podem levar a uma maior identificação do indivíduo com a sua tarefa e trabalho, o que leva a uma melhor experiência com o mesmo, uma vez que sentem que este é importante e fundamental para a organização sentindo-se mais confiantes e tendo como resultado um aumento do bem-estar.

A motivação pode ser encarada como uma das forças principais que leva a que um colaborador se esforce para que determinado objetivo seja alcançado. Apesar dos desafios que existem atualmente no setor da saúde, grande parte dos profissionais e das organizações tentam superar os problemas existentes através da motivação para fazer mais e melhor pelos seus pacientes (Papathanasiou et al., 2014). Em alguns estudos é possível observar uma correlação entre a motivação dos colaboradores, neste caso de enfermeiros, com as características do seu trabalho, como por exemplo, autonomia que lhes é conferida, qualidade da supervisão e as relações existentes entre equipas, ou seja, entre várias práticas de recursos humanos de elevado desempenho

que são implementadas nas diversas organizações (Papathanasiou et al., 2014). Por outro lado, estes estudos demonstraram que a motivação pode ser afetada pelos níveis de *stress* emocional, carga de trabalho e pela falta de valorização por parte dos colegas e superiores assim como insatisfação com o desenvolvimento pessoal (Papathanasiou et al., 2014).

Colaboradores que apresentam níveis mais altos de motivação acabam por se sentir gratificados por fazer as suas tarefas e responsabilidades e sentem-se mais capazes de aceitar desafios, de correr riscos e de tentar encontrar a melhor solução para as suas tarefas (Hussain et al., 2020). Além disso, sentem-se motivados para continuar a aprender mais e para não perderem tudo o que já conquistaram. Assim, acabam por entender os novos desafios como novas oportunidades que lhes são dadas para adquirir novos conhecimentos, habilidades, o que levam a que se sintam menos intimidados e stressados por estes, o que tem uma influência positiva no seu bem-estar (Huettermann & Bruch, 2019) .

Existem algumas práticas de recursos humanos de elevado desempenho como avaliações de desempenho e entreajuda no local de trabalho que acabam por fornecer aos colaboradores incentivos para estes exercerem as suas habilidades e se esforçarem. Estas práticas encontram-se ligadas à motivação pois são práticas que fornecem os incentivos necessários aos colaboradores. Este tipo de práticas acaba, também, por reduzir os níveis de *stress* e de volume de trabalho, o que leva a um aumento dos seus níveis de bem-estar (Ogbonnaya & Messersmith, 2019).

H5: A relação entre as práticas de recursos humanos e o bem-estar é mediada pela motivação.

2. Modelo Concetual e Hipóteses de Investigação

Tendo em conta a revisão de literatura realizada durante a secção 1, é possível desenhar o modelo de investigação pretendido para esta tese. Assim, temos como hipótese central (as restantes hipóteses encontram-se mencionadas na secção 1):

HC: as práticas de recursos humanos de elevado desempenho têm impacto no bem-estar dos médicos dentistas.

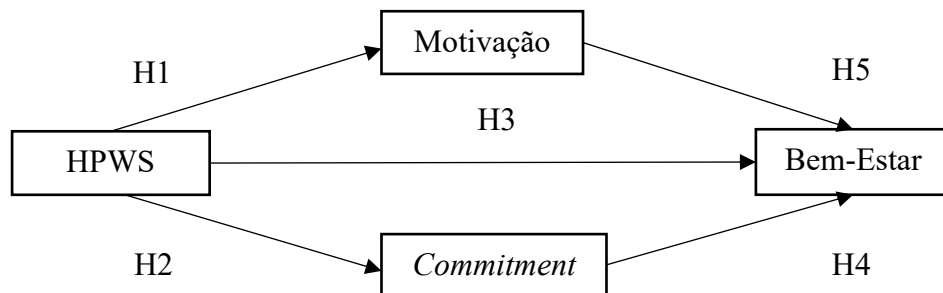


Figura 2.1 - Modelo Concetual de Investigação

3. Metodologia

3.1. Método

Com este estudo, pretende-se responder à pergunta: “Qual o impacto que as práticas de recursos humanos têm no bem-estar dos médicos dentistas portugueses?”. Para isso, numa fase inicial, foi necessário compreender o que é a gestão de recursos humanos, quais as suas vantagens e quais as práticas que existem e fazem sentido no setor da saúde. Além disso, foi também necessário caracterizar as dimensões do bem-estar, *commitment* afetivo e motivação, assim como perceber qual o papel mediador destas últimas para com as outras variáveis abordadas anteriormente.

Para a elaboração desta tese será utilizado o método quantitativo uma vez que este método permite a medição de variáveis comportamentais passíveis de serem medidas e comparadas/relacionadas (Coutinho, 2015). O grande objetivo deste método passa pela comprovação estatística das hipóteses e a análise da relação causal existente entre as variáveis (Coutinho, 2015). Este método baseia-se em grandes amostras pelo que é passível a generalização dos resultados dos estudos e a investigação é baseada em teoria, consistindo na verificação e comprovação de hipótese concebidas pelo autor (Coutinho, 2015).

Neste tipo de estudo são também medidas as correlações entre as variáveis, isto é, quando existem duas distribuições, uma para cada uma das variáveis, poderá ser interessante analisar, como é o caso deste trabalho de investigação, se há ou não relação entre as variáveis (Coutinho, 2015). Nesta tese, iremos analisar as relações existentes entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar dos médicos dentistas português, com auxílio do efeito mediador do *commitment* afetivo e da motivação.

3.2. Procedimento e Amostra

O método de recolha de dados escolhido para esta investigação consistiu na passagem de um questionário *online*, realizado através da plataforma Qualtrics, uma vez que este permite o transporte dos dados de forma mais rápida e simples para o SPSS, onde será realizada toda a análise estatística. A escolha deste método de recolha de dados resulta essencialmente, do facto de ser uma forma mais rápida de recolher informações e de se conseguir chegar a um maior número de pessoas através da partilha de um *link*.

No início do questionário, os participantes são informados do tema da investigação e dos requisitos para o preencherem- serem médicos dentistas portugueses a exercer funções- e que as

respostas dadas serão apenas utilizadas para efeitos de análise de dados e apenas pela pessoa responsável pela investigação. O questionário pode ser encontrado no Anexo A.

Este questionário foi construído em blocos “matrix”, com cerca de 10 itens cada, onde dois deles apresentavam uma pergunta de atenção. Este tipo de perguntas é importante para compreender se o inquirido se encontra a responder ao questionário de forma atenta ou automática, sendo mais fácil descartar respondentes cujas respostas não correspondem à realidade. Estas perguntas são: “Selecione Discordo Parcialmente se está a ler com atenção” e “Se está com atenção, selecione Concordo Parcialmente”.

Em todos estes blocos apresentam-se questões sobre as várias temáticas estudadas na secção 1, ou seja, para medir o bem-estar, motivação e *commitment* afetivo dos colaboradores, assim como as práticas de recursos humanos utilizadas neste setor e como as mesmas são percebidas pelos colaboradores. É importante salientar que o questionário esteve ativo desde o dia 1 de abril até dia 30 de agosto, altura em que foi dada início à análise dos dados recolhidos.

A amostra desta tese são médicos dentistas que estejam a exercer funções em uma ou mais clínicas de medicina dentária, em Portugal. O total de respondentes ao questionário foi de 163 pessoas, sendo que destes 27 foram excluídos por apenas terem respondido que concordavam responder ao questionário.

Foi, também, realizada uma análise às respostas das questões de atenção. Aqui foi possível perceber que existiram cinco pessoas que não responderam de forma adequada, o que fez com que também fossem excluídos. Além disso, foram ainda excluídos os inquiridos que não responderam às variáveis necessárias para testar o modelo de investigação proposto. Assim, a amostra final ficou constituído por 96 médicos dentistas.

Destes 96, cerca de 76% são mulheres, com idades compreendidas entre os 24 e os 60 anos, sendo que a maioria dos inquiridos possui 28 anos (Anexo C). Cerca de 57.3% dos inquiridos são solteiros e não têm filhos (63.5%), havendo apenas 15.6% com dois filhos (Anexo D e Anexo E).

Cerca de 13.5% da amostra trabalha há 2 anos na mesma organização (Anexo H), sendo que a maioria não possui a sua própria clínica (Anexo G) e tem como vínculo laboral um contrato de prestação de serviços (cerca de 77%), havendo apenas 2% da amostra com um contrato de trabalho a termo incerto (Anexo F). Cerca de 19.8% trabalha em 1 clínica; 16.7% trabalham em 2 clínicas; 22% trabalha em 3 clínicas e 19.8% trabalham em 4 clínicas (Anexo I).

3.3. Escalas

Salvo indicação em contrário, todas as escalas usadas para medir os construtos usaram uma escala *Likert* de cinco pontos (onde 1-“Discordo Totalmente” e 5-“Concordo Totalmente”).

4.3.1. Práticas de Recursos Humanos

Relativamente à existência das práticas de recursos humanos de alto desempenho e como estas são percebidas pelos profissionais, foi utilizada a escala “*Employee and Department-Level Measures of High-Performance Work Systems*”, de Jensen e Messersmith (2013), validada para português por Cruz Murcho (2018), que apresenta um nível de consistência interna, isto é, um valor de *Alpha de Cronbach* de 0.93. Este instrumento é composto por duas escalas, mas neste estudo foi utilizada apenas a primeira, tendo esta sido adaptada para toda a organização.

Neste estudo foram utilizados os 14 itens da escala, de onde se destacam “É utilizado um processo rigoroso na seleção de novos colaboradores”, “O trabalho em equipa é fortemente encorajado nesta organização” e “Sinto que o meu emprego é seguro”, apresentando a mesma um *Alpha de Cronbach* de 0.85, sendo esta escala adequada à amostra, uma vez que o *Alpha* é superior ou igual a 0.70.

4.3.2. Motivação

Para a medição da motivação foi utilizada a escala “*The Multidimensional Work Motivations Scale*”, que apresenta um valor de *Alpha de Cronbach* superior a 0.80. Desta escala apenas foram utilizadas as dimensões que visam estudar a motivação intrínseca (“Esforço-me no meu trabalho porque me divirto a fazê-lo”) e a motivação extrínseca material (“Esforço-me no meu trabalho porque se não o fizer, arrisco-me a perdê-lo”) e social (“Esforço-me no meu trabalho para não ser criticado por outros”). Nesta análise, foram utilizados apenas nove itens da escala e esta apresentou um valor de *Alpha de Cronbach* de 0.73.

4.3.3. Commitment

Para aferir o grau de *commitment* afetivo dos profissionais foi utilizada a escala “Modelo das Três Componentes”, dos autores Allen e Meyer (1997), validada para português por Nascimento et al. (2008). Para efeitos de estudo apenas foram considerados os seis itens que estudam o *commitment* afetivo, de onde se destacam “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim” e “Não me sinto parte desta empresa”. Esta escala, na sua validação para português, apresentou um valor de 0.91 para o *Alpha de Cronbach*, e neste estudo apresentou um valor de 0.88. Foram utilizados seis itens dos 19 da escala.

4.3.4. Bem-Estar

Para a medição do bem-estar foi utilizada a escala “*Work and Well Being Scale*” de Paschoal & Tamayo (2008), que conta com nove afirmações, de onde se destacam “Neste tipo de trabalho, avanço nas metas que estabeleci para a minha vida” e “Neste tipo de trabalho, realizo o meu potencial”. Além disso, é questionado como o profissional se sentiu no seu trabalho nos últimos seis meses, onde este terá de escolher de entre uma série de opções como “animado”, “nervoso”, “com raiva”, entre outras. Esta escala apresentou um valor de 0.94 para o *Alpha de Cronbach* na sua validação e neste estudo apresentou um valor de 0.70, tendo sido utilizados apenas 28 dos 30 itens da escala.

3.4. Análise Estatística

Para efetuar as análises estatísticas da seguinte investigação, recorreu-se ao *software IBM SPSS Statistics* versão 28.

Numa primeira fase, foi feita uma análise descritiva aos dados sociodemográficos de modo a caracterizar a amostra. Numa segunda fase, foi feita também uma análise descritiva das variáveis compostas em estudo assim como uma análise à consistência interna (*Alpha de Cronbach*), correlações (Coeficientes de Correlações de *Pearson*) e regressões entre as variáveis.

Por último, testaram-se os modelos de mediação com recurso à macro *Process de Hayes* de 2022 onde foram analisados os efeitos diretos e indiretos entre as variáveis em estudo. Foi realizada uma análise de *bootstrapping* para avaliar a mediação uma vez que o nosso efeito de interesse é um efeito indireto, isto é, as práticas de recursos humanos de elevado desempenho preveem o bem-estar através da motivação, por exemplo. Estes tipos de testes são considerados testes não paramétricos que acabam por ser a melhor estratégia para estimar os efeitos indiretos tanto para mecanismos de mediação como de moderação.

4. Resultados

4.1. Descritiva e Correlações

Na Tabela 4.1, apresentam-se as médias (M) e os desvios padrão (DP) de cada uma das variáveis em estudo.

Para verificar a existência de associação entre as variáveis e qual a sua força, foi realizada uma análise das correlações. Isto foi possível através da análise do valor do Coeficiente de Correlação de *Pearson* que permite medir o grau de correlação entre as variáveis, isto é, se quando uma se modifica a outra também se altera. As correlações podem ser encontradas na Tabela 4.1. Numa primeira fase, devemos olhar para o valor do *Pearson*. Se este estiver entre 0 e 0.3 (ou 0 e -0.3), então, estamos perante uma relação linear positiva (ou negativa) fraca; se estiver entre 0.3 e 0.7 (ou -0.3 e -0.7) estamos perante uma relação linear positiva (ou negativa) moderada e, por último, se estiver entre 0.7 e 1 (ou -0.7 e -1), estamos perante uma relação linear positiva (ou negativa) forte. De seguida, é importante olhar para o nível de significância, ou seja, para o valor do *p*. Se este for superior a 0.05, então estamos perante uma relação significativa.

A motivação demonstrou estar positivamente correlacionada, de forma moderada, com as práticas de recursos humanos de elevado desempenho ($r = 0.46, p < 0.05$). Além disso, podemos afirmar que é uma relação significativa, visto que $p < 0.05$. Por sua vez, o *commitment* demonstrou estar positivamente correlacionado com as práticas de recursos humanos de elevado desempenho ($r = 0.73, p < 0.05$), sendo esta correlação forte e significativa. Também o bem-estar encontra-se correlacionado de forma positiva com as práticas de recursos humanos de elevado desempenho mas esta correlação é fraca mas significativa ($r = 0.27, p < 0.05$).

Tabela 4.1 - Estatísticas Descritivas e Correlações

Variável	M	DP	1	2	3	4
1. HPWS	2.77	0.79				
2. Motivação	3.28	0.69	0.46**			
3. <i>Commitment</i>	3.13	1.08	0.73**	0.29**		
4. Bem-estar	3.13	0.30	0.27**	0.37**	0.25*	

** $p \leq 0.01$; * $p \leq 0.05$

4.2. Testes de Hipóteses

Relativamente ao efeito das práticas de recursos humanos de elevado desempenho na motivação (H1), os resultados dizem-nos que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho têm uma relação positiva e significativa com a motivação ($\beta = 0.46, p < 0.05$), o que suporta a hipótese 1. Além disso, podemos afirmar que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho podem explicar 21% da motivação dos colaboradores.

Tabela 4.2- Análise Regressão HPWS e Motivação

Variável	β	R ²	p
HPWS	0.46	0.21	<0.001

Através da análise da Tabela 4.3, é possível perceber que existe, também, uma relação positiva e significativa entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o *commitment* ($\beta = 0.73, p < 0.05$), sendo a hipótese 2 suportada. Podemos afirmar que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho explicam 54% do *commitment* dos colaboradores.

Tabela 4.3- Análise Regressão HPWS e *Commitment*

Variável	β	R ²	p
HPWS	0.73	0.54	<0.001

Relativamente à relação entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar, é possível afirmar, de acordo com os dados presentes na Tabela 4.4, que existe uma relação positiva e significativa entre as variáveis embora esta relação seja fraca ($\beta = 0.27, p < 0.05$), sendo a hipótese 3 suportada. Além disso, podemos afirmar que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho explicam 7% do bem-estar dos colaboradores, o que nos indica que podem existir outros fatores que contribuem para esta relação.

Tabela 4.4 - Análise Regressão HPWS e Bem-Estar

Variável	β	R ²	p
HPWS	0.27	0.07	<0.00

Para analisar se o *commitment* e a motivação são mecanismos mediadores da relação entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar foram conduzidas análises usando o modelo 4 da macro Process para SPSS.

Através da Tabela 4.5, é possível perceber que existe um efeito direto entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o *commitment* ($B = 1.01$; $p = 0.01$; 95% IC = [0.82; 1.20]) e a motivação ($B = 0.40$; $p = 0.01$; 95% IC = [0.24; 0.56]). Podemos afirmar que 54% do *commitment* dos colaboradores pode ser explicado pelas práticas de recursos humanos ($R^2 = 0.54$) e que 21% da motivação pode ser explicada pelas práticas de recursos humanos de elevado desempenho ($R^2 = 0.21$).

É também possível perceber que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho não têm um efeito direto no bem-estar dos colaboradores uma vez que o intervalo de confiança contém zero (95% IC = [-0.10; 0.13]). Apesar disso, poderão existir variáveis, como o *commitment* e a motivação, que tenham impacto um efeito mediador nesta relação.

Assim, através da observação da Tabela 4.5, podemos concluir que o *commitment* não é uma variável mediadora da relação entre as práticas de elevado desempenho e o bem-estar uma vez que $B = 0.04$ e o intervalo de confiança possui o valor zero (95% IC = [-0.04; 0.11]), fazendo com a hipótese 4 não seja suportada.

Relativamente à motivação como variável mediadora da relação entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar, podemos concluir que a mesma tem um efeito mediador nesta relação uma vez que $B = 0.14$ e o intervalo de confiança não possui o valor zero (95% IC = [0.04; 0.23]), fazendo com a hipótese 5 seja suportada.

Tabela 4.5 – Resultados Mediação Simples

	Mediador			Mediador			Resultados		
	<i>Commitment</i>			Motivação			Bem-Estar		
	B	SE	95% IC	B	SE	95% IC	B	SE	95% IC
HPWS	1.01	0.10	[0.82;1.20]	0.40	0.08	[0.24;0.56]	0.01	0.06	[-0.10; 0.13]
<i>Commitment</i>							0.04	0.04	[-0.04; 0.11]
Motivação							0.14	0.05	[0.04; 0.23]
Efeito Indireto									
HPWS-BE via <i>Commitment</i>									[-0.04; 0.10]
HPWS-BE via Motivação									[0.02; 0.10]

5. Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo perceber qual o impacto que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho têm na motivação, *commitment* e bem-estar dos médicos dentistas portugueses. Como segundo objetivo, procurou-se perceber o papel mediador da motivação e *commitment* na relação entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar. O primeiro objetivo visou estudar a relação direta entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e a motivação, *commitment* e bem-estar. Com o segundo objetivo, pretendeu-se compreender se a motivação e o *commitment* seriam mecanismos de mediação na relação entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar dos médicos dentistas.

Relativamente aos médicos dentistas portugueses, conseguimos perceber que este setor é composto na maioria por mulheres, com idades compreendidas entre os 24 e os 60 anos. Além disso, a maioria dos médicos dentistas portugueses são solteiros e não têm filhos, trabalhando por conta de outrem, através de um vínculo laboral de prestação de serviços. Com este estudo, foi possível perceber que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho têm um impacto direto na motivação, no *commitment* e no bem-estar dos médicos dentistas portugueses. Além disso, conseguimos perceber que a motivação apresenta um maior poder explicativo quando se trata da relação indireta entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar dos médicos dentistas do que quando comparada com o *commitment*.

Os sistemas de gestão de recursos humanos criam uma situação de ganho mútuo entre os colaboradores e as organizações, uma vez que as últimas ganham autonomia para melhorarem as suas habilidades e trabalharem de forma consistente com os objetivos da organização, o que leva a que estes sejam mais facilmente atingidos (Kaya et al., 2010). Além disso, levam a que os colaboradores apresentem uma maior qualidade no seu trabalho e sintam um maior apego à organização. Estes sistemas possuem três componentes chave: habilidades, que se encontram associadas à implementação de práticas como recrutamento e seleção seletiva; motivação que se encontra associada a práticas como avaliações de desempenho e oportunidade, com práticas como autonomia e trabalho em equipa (Kaya et al., 2010). Uma das vantagens destes sistemas é funcionarem, também, como canais de informação sobre o que a organização espera dos funcionários e o que estes podem esperar em troca (Ogbonnaya & Messersmith, 2019). Assim, os objetivos da organização acabam por estar mais claros para as partes, o que melhora o trabalho dos colaboradores uma vez que existe uma melhoria das condições de trabalho e incentivos de desempenho que podem, como resultado, levar a um aumento da sua motivação.

Do ponto de vista teórico, existem vários fatores que influenciam a motivação dos colaboradores e, enquanto uns, como os fatores motivacionais, encontram-se relacionados com a tarefa em si e com o próprio colaborador, outros como os fatores higiênicos, encontram-se relacionados com as condições de trabalho e relações com os colegas e, quando não existem, causam desconforto no colaborador (Njambi, 2014). Estes são em muito influenciados pela existência das práticas de recursos humanos, que podem levar a melhorias de comunicação e de relações interpessoais, o que tem influência nestes fatores e, por último, na própria motivação do colaborador (Antunes & Anna, 1996).

As práticas de recursos humanos de elevado desempenho são práticas cujo objetivo passa pela melhoria das habilidades, motivações e oportunidades de contribuir dos colaboradores, aumentando todas estas variáveis e também o bem-estar do colaborador. A teoria AMO diz-nos que as práticas de recursos humanos implementadas nas organizações devem encontrar-se dentro de uma das seguintes dimensões: práticas de recursos humanos para a melhoria de habilidades; práticas de recursos humanos para a melhoria da motivação e práticas de recursos humanos para a melhoria das oportunidades (Jiang et al., 2012). As primeiras têm como grande objetivo assegurar colaboradores bem formados; as segundas servem para aumentar a motivação dos colaboradores e as últimas têm como objetivo levar os colaboradores a utilizarem as suas habilidades e motivação para atingir os objetivos da organização (Jiang et al., 2012).

Ao apostar neste tipo de práticas, as organizações comunicam aos seus colaboradores que os valorizam e têm em conta o valor das suas contribuições para a concretização dos objetivos. Por exemplo, práticas como prémios baseados no desempenho, incentivos e outros benefícios podem levar a um aumento da motivação extrínseca dos colaboradores assim como práticas como trabalho em equipa, envolvimento dos colaboradores nas tarefas e estratégias da organização ajudam a aumentar os níveis de motivação intrínseca, estimulando-os a agarrar desafios no trabalho (Jiang et al., 2012).

A verdade é que o ambiente e o contexto do trabalho afeta o bem-estar físico, psicológico e emocional dos colaboradores, logo também a sua motivação, sendo importante as organizações apostarem em determinadas práticas (Salas-Vallina et al., 2021). A Teoria AMO tem impacto nos sentimentos dos colaboradores, no seu sentido de competência e responsabilidade assim como na sua motivação, o que leva a que os colaboradores consigam lidar com níveis mais altos de complexidade no trabalho e estejam mais aptos a eventuais mudanças externas. Isto acaba por ter efeito no seu bem-estar psicológico, uma vez que estas mudanças já não lhes vão causar tanto

desconforto, pois tornam-se mais confiantes e estarão menos suscetíveis a exaustão uma vez que têm uma maior rede de apoio a quem recorrer (Salas-Vallina et al., 2021).

Conseguimos, então, perceber que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho têm um impacto positivo na motivação dos colaboradores, uma vez que levam a um aumento da mesma através da percepção e da melhoria do ambiente e relações do colaborador no seu contexto de trabalho. Os resultados deste estudo foram de encontro a esta conclusão, apesar da relação descrita ser apenas moderada, o que pode indicar a existência de outros fatores que tenham influencia nesta relação.

Através da literatura existente, compreendemos que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho têm um papel fundamental no bem-estar dos colaboradores (Salas-Vallina et al., 2021), uma vez que colaboradores mais saudáveis e felizes são mais eficientes. Esta felicidade e aumento de eficiência, vem muitas vezes da percepção que os colaboradores têm do seu local de trabalho e das suas tarefas. Assim, tornou-se pertinente perceber se a motivação e o *commitment* podem ser mecanismos pelos quais as práticas de recursos humanos de elevado desempenho têm impacto no bem-estar. Alguns estudos já nos permitiram concluir que tanto a motivação como o *commitment* encontram-se relacionados com as práticas de recursos humanos de elevado desempenho, que está também relacionada com o bem-estar mas esta relação não é uma relação forte (Xi et al., 2021).

Neste estudo, o *commitment* não foi um mecanismo explicativo da relação entre as práticas de elevado desempenho e do bem-estar, uma vez que os médicos dentistas trabalham em várias clínicas, não tendo a mesma relação afetiva com as mesmas e sendo mais difícil para eles criar essa mesma relação.

5.1. Implicações Teóricas

Embora, nos últimos anos, o setor da saúde oral seja cada vez mais estudado e colocado em destaque, isso ainda não acontece no contexto português, pelo que o presente estudo apresenta uma grande importância.

Através deste estudo, foi possível perceber que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho têm impacto no bem-estar dos médicos dentistas, mas esta é uma relação fraca, o que não está totalmente de acordo com a literatura existente pelo que seria interessante perceber se numa amostra maior, aconteceria o mesmo. Além disso, como esta relação é uma relação fraca

podem existir outros fatores explicativos para esta relação. Esses fatores passam pela motivação, *commitment*, satisfação e *engagement* dos colaboradores, uma vez que todos estes se encontram relacionados com a definição de bem-estar descrita anteriormente (Stankevičienė et al., 2021)..

Através dos resultados, é possível concluir que este estudo chega à mesma conclusão de que outros estudos, isto é, que as práticas de elevado desempenho levam a um aumento do nível de *commitment* por parte do colaborador, uma vez que este sente que o seu esforço é valorizado e que existe a preocupação por parte da organização para a construção de uma relação de longo prazo (Ho & Kuvaas, 2020). Além disso, foi possível perceber que a motivação e o *commitment* são variáveis mediadores da relação entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar, o que apesar de já se encontrar na literatura, nunca foi analisado em conjunto nem no setor da saúde oral. Com este estudo, foi também possível compreender que a Teoria das Trocas Sociais (Cook et al., 2013) e a Teoria AMO (Kooij et al., 2012), faladas na literatura como duas teorias independentes, podem se complementar para explicar o bem-estar dos colaboradores.

Assim, testaram-se dois mecanismos- *commitment* e motivação, uma vez que o primeiro se encontra ligado à relação afetiva existente entre a organização e o colaborador e o segundo incide na relação do colaborador com o seu trabalho. Os resultados demonstram que a motivação tem mais poder explicativo para a relação entre as práticas de recursos humanos de elevado desempenho e o bem-estar, uma vez que uma das características do trabalho dos médicos dentistas é trabalharem em várias clínicas, o que torna mais difícil uma identificação e relação afetiva, ou seja, um elevado nível de *commitment* com as várias organizações onde trabalha. Como o *commitment* passa pela identificação e relação emocional que o colaborador tem com a organização em que trabalha, para os médicos dentistas esta ligação torna-se mais difícil visto trabalharem em várias clínicas, simultaneamente. .

À luz da teoria das Trocas Sociais (Cook et al., 2013) é possível perceber que, na maioria das vezes, as pessoas agem esperando algo em troca e, no caso da relação entre as organizações e os colaboradores, isto não deixa de ser diferente. Os colaboradores esperam que o seu esforço, dedicação e empenho sejam recompensados, seja essa recompensa monetária ou não, e esforçam-se apenas quando existe a expectativa desse tipo de recompensa. Só assim é que o colaborador irá agir para além do que lhe é pedido, existindo aqui um aumento de *commitment* para com a organização (Cook et al., 2013; Gittell et al., 2010).

Por outro lado, a motivação tem uma significância superior na relação entre as práticas de recursos de humanos de elevado desempenho e o bem-estar porque encontra-se ligada à tarefa em

si, ou seja, ao trabalho diário do profissional e à vontade que este tem de se empenhar no seu trabalho tendo como objetivo não uma recompensa que venha diretamente da organização, como prémios de desempenho, mas sim uma recompensa mais interna, como reconhecimento ou de satisfação por ter feito algo bem. Assim, como a motivação não se encontra ligada diretamente às práticas que organização tem implementadas e é algo que o colaborador pode sentir em qualquer lugar onde exerça, acaba por ter um maior poder explicativo entre a relação das práticas de recursos humanos de elevado desempenho com o bem-estar.

5.2. Implicações Práticas

Com este estudo é possível retirar algumas conclusões que podem ser importantes não só para os profissionais de saúde deste setor, mas, também para os gestores clínicos.

É possível informar os gestores clínicos do impacto que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho têm ao nível do bem-estar dos médicos dentistas e, que apesar da relação entre estas não ser uma relação forte, acaba por ter um impacto no que os médicos dentistas sentem. Como não existe um acordo claro sobre a definição de bem-estar e os fatores que o podem influenciar (Stankevičienė et al., 2021), estes tipos de estudos tornam-se importantes porque ajudam a compreender melhor a experiência do indivíduo na criação de bem-estar e como as organizações os podem ajudar. Assim, conseguimos sensibilizar os mesmos para o que é uma gestão de recursos humanos adequada e quais as melhores práticas a serem implementadas nas organizações para levar a um aumento do bem-estar. Estas práticas podem passar por condições de trabalho adequadas (Stankevičienė et al., 2021), o que neste caso específico, remete-nos para gabinetes com os materiais adequados e higienizados, trabalho em equipa e comunicação entre os gestores clínicos e a equipa médica.

No caso do profissional médico, este estudo vem trazer *insights* se as práticas de recursos humanos de elevado desempenho que são implementadas nas clínicas dentárias em Portugal têm impacto ou não no seu bem-estar, sendo apresentando-lhes estudos realizados noutros países onde boas práticas levaram a um aumento do bem-estar dos profissionais e quais os benefícios para a organização, fazendo com que estejam mais bem preparados para pedirem benefícios para si.

O *commitment* é descrito como a caracterização psicológica da relação entre a organização e o colaborador (Meyer et al., 1993), onde o *commitment* afetivo compreende a ligação emocional que o colaborador tem para com a organização (Chang et al., 2017), tornando-se os objetivos da organização os seus, trabalhando para os atingir. As práticas de recursos humanos de elevado

desempenho podem ter um papel muito importante para o aumento do *commitment* do colaborador para com a sua organização uma vez que tornam mais fácil a sua identificação com os objetivos (Panaccio & Vandenberghe, 2009). Na grande maioria dos estudos existentes, o *commitment* acaba por ter um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores (Meyer & Maltin, 2010), uma vez que cria um sentimento de propósito no colaborador e sentem-se mais confiantes no que fazem, o que leva a que estejam menos stressados pois sentem que têm uma rede de apoio (Meyer & Maltin, 2010).

Este estudo acaba por ir contra o que a literatura nos diz, uma vez que é mais difícil para estes profissionais criarem relações afetivas com as organizações, pois trabalham em várias clínicas durante a semana. Assim, torna-se importante que as organizações tentem minimizar este risco de ter trabalhadores menos ligados emocionalmente através das práticas de recursos humanos de elevado desempenho, uma vez que estas apresentam uma relação direta com o *commitment* (Panaccio & Vandenberghe, 2009). Estas práticas passam pela partilha de decisões e informações, ou seja, não ser apenas os gestores clínicos a tomar decisões que terão impacto no trabalho de todos. Uma ideia pode ser a criação de reuniões semanais ou mensais para discutir procedimentos e melhorias, o que pode levar a que o *commitment* aumentasse uma vez que as opiniões dos profissionais são tidas em conta e é possível uma maior ligação emocional com a organização (Chang & Chen, 2011). Outra prática a ser implementada é a oferta de mais formações para os colaboradores ou partilha dessas formações noutras instituições para assim os profissionais sentirem que a organização aposta neles e no seu futuro, e está disposta a construir uma relação de longo prazo (Ho & Kuvaas, 2020).

Uma vez que foi possível concluir que as práticas de recursos humanos de elevado desempenho têm impacto no bem-estar e que esta relação é mediada pela motivação, os gestores clínicos devem apostar em práticas que coloquem os níveis de motivação mais altos, para assim, através da perceção das práticas e de mecanismos cognitivos, os colaboradores tenham níveis de bem-estar mais elevados. Estas práticas passam pela maior autonomia de tarefas e procedimentos, como por exemplo, uma preocupação por parte das rececionistas em perceber qual a melhor forma de organizar a agenda do profissional e pedir a sua opinião na ordenação dos pacientes assim como uma maior coordenação entre os vários profissionais dos vários gabinetes dentários (Ogbonnaya & Messersmith, 2019).

5.3. Limitações e Investigações Futuras

Apesar do grande objetivo deste estudo ter sido comprovado e trazer contributos para a literatura na medida em que é possível perceber que a Teoria das Trocas Sociais e a Teoria AMO se tornam complementares para explicar o bem-estar dos médicos dentistas, a verdade é que este apresenta algumas limitações, que ao serem corrigidas, podem indicar outras direções.

Uma das grandes limitações é a amostra pequena que não espelha de forma totalmente fidedigna a realidade dos médicos dentistas portugueses (Coutinho, 2015). Uma das explicações encontradas para este facto é a extensão do questionário, tendo sido recebido *feedback* de alguns dos participantes que disseram que entre consultas, era impossível responder ao mesmo.

Além disso, apenas se recorreu a uma metodologia, ou seja, os resultados foram aferidos através de um único questionário, pelo que é necessário ter algum cuidado a interpretar os resultados deste estudo. No futuro, seria interessante utilizar um modelo semelhante mas com a passagem de dois questionários distintos: um primeiro para aferir a perceção das práticas de recursos humanos de elevado desempenho e as suas consequências no bem-estar e um segundo com os mecanismos de mediação da motivação e *commitment* (Wang & Cheng, 2020) .

Seria importante, num próximo, alargar a pesquisa a outros profissionais do setor da saúde oral e utilizar vários métodos de recolha de dados como entrevistas para assim conseguir ser realizada uma análise de todo o setor de saúde oral e não apenas de uma parte dos profissionais que trabalham no mesmo.

Como pesquisas futuras, seria importante perceber as diferenças existentes entre as grandes e pequenas organizações de saúde oral, visto que as práticas que podem ser implementadas numa podem ser diferentes das outras e quais as práticas mais valorizadas pelos profissionais (Sasso et al., 2015), no setor da saúde oral em Portugal, para assim conseguirmos ajudar de forma mais concreta os gestores clínicos destas organizações.

Poderia, também, ser interessante analisar o setor público e tentar perceber as causas para a medicina oral, em Portugal, ser quase toda privada, uma vez que em muitos locais da europa este setor é maioritariamente público e, seria interessante perceber as razões por detrás deste facto. Outra pesquisa futura interessante seria a de analisar o bem-estar dos médicos dentistas através de indicadores objetivos do mesmo para assim dar uma ideia clara do que se passa com os profissionais desse setor além de tentar compreender como é que pessoas que trabalham em três ou mais clínicas conseguem criar relações afetivas com as várias organizações e se existe algo que estas últimas possam fazer para facilitar essa criação.

Além disso, poderá ser interessante discutir mais profundamente a diferença entre a identificação com o trabalho e a identificação com a organização, uma vez que a profissão dos médicos dentistas não é uma profissão típica, uma vez que os mesmos trabalham em várias clínicas, estão em constante movimento e em contacto com outros. Aliado a isto, colocar também em estudo as diferenças individuais dos profissionais, como o contexto da vida pessoal, a faixa etária, uma vez que aquilo que um profissional valoriza e leva a um aumento do bem-estar pode ser diferente do que o outro valoriza.

6. Conclusão

Como já referido o objetivo principal deste estudo foi perceber qual o impacto que as práticas de recursos humanos têm no bem-estar dos médicos dentistas.

O bem-estar pode ser definido como a avaliação emocional das experiências de um indivíduo e tem três componentes associadas: bem-estar físico, que diz respeito a fatores fisiológicos de saúde e doenças no local de trabalho; bem-estar psicológico, que pode subdividir-se em duas abordagens: eudemónica, que é definida de acordo com autorrealização como a autonomia, propósito de vida, crescimento pessoal, entre outros; e hedónico, que se encontra associado a sentimentos como a felicidade e é definido através de experiências prazerosas (Stankevičienė et al., 2021) e, por último, bem-estar social que é examinado subjetivamente através da avaliação das relações interpessoais e da perceção de confiança e justiça. Assim, é possível perceber que o bem-estar engloba vários conceitos que podem ter implicações nos seus níveis, como a motivação e o *commitment*, o que torna pertinente estudar e perceber a literatura já existente sobre este assunto.

O bem-estar sentido pelos colaboradores no seu local de trabalho encontra-se relacionado, não só com as condições que lhe são oferecidas, mas também com oportunidades de progressão na carreira e do seu envolvimento nas decisões da organização. Assim, para ocorrer um aumento do mesmo é necessário implementar práticas de recursos humanos de elevado desempenho que tenham em conta as necessidades dos colaboradores e aquilo que eles mais valorizam. Este tipo de práticas não terá apenas influencia nos níveis de bem-estar, mas, também, nos níveis de *commitment* uma vez que é dada mais responsabilidade ao colaborador e este percebe que existe uma preocupação para o desenvolvimento das suas habilidades, competências e conhecimentos.

Podemos, então, afirmar que as práticas de recursos humanos têm, sim, impacto no bem-estar dos médicos dentistas, impacto esse positivo, ou seja, a existência das práticas de recursos humanos e a sua perceção leva a um aumento do bem-estar dos médicos.

Além disso, foi importante perceber se esta relação era mediada por alguma variável. Assim, percebemos que a relação das práticas de recursos humanos de elevado desempenho com o bem-estar não é mediada pelo *commitment*, mas sim pela motivação. Ou seja, a existência das práticas de recursos humanos leva a um aumento da motivação dos colaboradores, o que por sua vez, leva a um aumento dos níveis de bem-estar dos médicos dentistas portugueses.

Referências Bibliográficas

- Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, J., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2018). High-Performance Work System and Employee Performance: The Mediating Roles of Social Exchange and Thriving and the Moderating Effect of Employee Proactive Personality. In *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12199>
- Amaral, M. J. F. S. do. (2015). *Felicidade, Bem-Estar E Satisfação Profissional*. ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa
- Antunes, A. V., & Anna, L. R. S. (1996). Satisfação E Motivação No Trabalho Do Enfermeiro. *Revista Brasileira Enfermagem*, 49(3), 425–434. <https://doi.org/10.1590/S0034-71671996000300010>
- Carneiro, P., & Carvalho, R. (2021). *Barómetro da Saúde Oral*.
- Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2022). Commitment and Wellbeing: The Relationship Dilemma in a Two-Wave Study. *Frontiers in Psychology*, 13(March). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.816240>
- Chang, H.-Y., Shyu, Y.-I. L., Wong, M.-K., Chu, T.-L., Lo, Y.-Y., & Teng, C.-I. (2017). How does burnout impact the three components of nursing professional commitment? *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 31(4), 1003–1011. <https://doi.org/10.1111/scs.12425>
- Chang, P. C., & Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883–901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In *Handbook of Social Psychology* (pp. 61–88). <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0>
- Coutinho, C. P. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (2ª ed.). Almedina
- Cruz Murcho, A. R. (2018). *Stay or Leave? A Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Alta Performance a Intenção de Turnover em Consultoras*. ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Ekici, O., Tengilimoglu, D., & Isik, O. (2017). Evaluating the current situation of oral and dental healthcare services in turkey and recommending solutions. *Health Policy and Technology*, 6(3), 368–378. <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2017.07.006>
- Gallagher, J. E., & Eaton, K. A. (2015). Health workforce governance and oral health: Diversity and challenges in Europe. *Health Policy*, 119(12), 1565–1575. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.09.010>

- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2009). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2), 1–17. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>
- Glick, M., Silva, O. M. da, Seeberger, G. K., Xu, T., Pucca, G., Williams, D. M., Kess, S., Eiselé, J.-L., & Séverin, T. (2020). FDI Visão 2020- Uma reflexão sobre o futuro da saúde oral. In *FDI World Dental Federation*. <https://www.ond.pt/observatorio/futuro/>
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). The Link between Perceptions of Human Resource Management Practices and Employee Well-being at Work. *Advances in Psychology Study*, 1(1), 31–39.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263–275. <https://doi.org/10.1037/a0013116>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Gupta, N., & Dal Poz, M. R. (2009). Assessment of human resources for health using cross-national comparison of facility surveys in six countries. *Human Resources for Health*, 7(22), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-7-22>
- Gupta, V., & Singh, S. (2013). High Performance Hrm Practices, Organizational Citizenship Behavior, and Positive Psychological Capital: a Relational Perspective. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 01(01), 1–39.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Your Employees. *Harvard Business Review*, 6(5), 76–86. https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235–253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Hoque, K., Wass, V., Bacon, N., & Jones, M. (2018). Are high-performance work practices (HPWPs) enabling or disabling? Exploring the relationship between selected HPWPs and work-related disability disadvantage. *Human Resource Management*, 57(2), 499–513. <https://doi.org/10.1002/hrm.21881>
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296–314. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0201>
- Huettermann, H., & Bruch, H. (2019). Mutual Gains? Health-Related HRM, Collective Well-Being and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045–1072. <https://doi.org/10.1111/joms.12446>

- Hussain, K., Abbas, Z., Gulzar, S., Jibril, A. B., & Hussain, A. (2020). Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818998>
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(3), 256–273. <https://doi.org/10.1108/01437730910949535>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Human Resources for Healthfor Health*, 4(20), 1–18. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-20>
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An Exploratory Analysis of the Influence of Human Resource Management Activities and Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031–2051. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505104>
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dijkers, J. S. E. (2012). How the Impact of HR Practices on Employee Well-Being and Performance Changes with Age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18–35. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
- Koziol, L., & Koziol, M. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. *Central European Journal of Operations Research*, 28, 707–715. <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00658-5>
- Leggat, S. G., Bartram, T., Casimir, G., & Stanton, P. (2010). Nurse perceptions of the quality of patient care: Confirming the importance of empowerment and job satisfaction. *Health Care Management Review*, 35(4), 355–364. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e3181e4ec55>
- Leggat, S. G., Bartram, T., & Stanton, P. (2011). High Performance Work Systems: The Gap Between Policy and Practice in Health Care Reform. *Journal of Health, Organisation and Management*, 25(3), 281–297. <https://doi.org/10.1108/14777261111143536>
- Leggett, H., Duijster, D., Douglas, G. V. A., Eaton, K., van der Heijden, G. J. M. G., O'Hanlon, K., Whelton, H., & Listl, S. (2017). Toward more patient-centered and prevention-oriented oral health care: The ADVOCATE project. *JDR Clinical and Translational Research*, 2(1), 5–9. <https://doi.org/10.1177/2380084416668167>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010a). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010b). Employee Commitment and Well-Being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo Sobre a Validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Njambi, C. (2014). *Factores Influencing Employee Motivation and Its Impact on Employee Performnce: A Case of Amref Heltah Africa in Kenya* (Issue 564). United States International University- Africa.
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509–526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- OMS. (2016). Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. *Who*, 1–64.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Papathanasiou, I., Fradelos, E., Kleisariis, C., Tsaras, K., Kalota, M., & Kourkouta, L. (2014). Motivation, Leadership, Empowerment and Confidence: Their Relationship with Nurses’ Burnout. *Mater Sociomed*, 26(6), 405–410. <https://doi.org/10.5455/msm.2014.26.405-410>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37–48. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899547>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees’ well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Salas-Vallina, A., Pasamar, S., & Donate, M. J. (2021). Well-being in times of ill-being: how AMO HRM practices improve organizational citizenship behaviour through work-related well-being and service leadership. *Employee Relations*, 43(4), 911–935. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0236>
- Sasso, A. T., Starkel, R. L., Warren, M. N., Guay, A. H., & Vujicic, M. (2015). Practice settings and dentists’ job satisfaction. *Journal of the American Dental Association*, 146(8), 600–609. <https://doi.org/10.1016/j.adaj.2015.03.001>

- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988–1007. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- The Lancet. (2016). Human resources for health - Investing in action. In *The Lancet* (Vol. 387). [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)30246-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)30246-X)
- Toytok, E. H., & Acar, A. (2021). Organizational Policy in Schools and the Relation between Herzberg's Double Factor Hygiene Motivation Theory. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13(1), 93–113.
- Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional Studies: Strengths, Weaknesses, and Recommendations. *Chest*, 158(1), S65–S71. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>
- Xi, M., Chen, Y., & Zhao, S. (2021). The role of employees' perceptions in the HPWS-performance relationship: A multilevel perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 1113–1138. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.72>
- Young, S., Bartram, T., Stanton, P., & Leggat, S. G. (2010). High performance work systems and employee well-being: A two stage study of a rural Australian hospital. *Journal of Health, Organization and Management*, 24(2), 182–199. <https://doi.org/10.1108/14777261011047345>
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77–93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77>

Anexos

Anexo A - Questionário

Caro participante,

Este questionário pretende compreender o impacto que as práticas de recursos humanos têm no bem-estar dos médicos dentistas portugueses, fazendo parte da investigação para a tese final de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde, do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.

A resposta ao questionário demora cerca de 7 minutos, sendo esta totalmente anónima e confidencial e é dirigido a médicos dentistas que se encontrem a exercer a sua profissão. Os dados serão utilizados apenas no âmbito da investigação e nenhuma informação do foro pessoal será divulgada.

Desde já, agradeço a sua participação e ajuda para concluir o meu mestrado!

Qualquer dúvida, contactar:

Ana Vieira (acava@iscte-iul.pt)

Compreendo e aceito participar

Por favor, indique qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1- "Discordo Totalmente" a 5- "Concordo Totalmente"

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo parcialmente	5- Concordo totalmente
Sinto-me esgotado com o meu trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
Consigo facilmente compreender como é que os meus pacientes se sentem;	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que trato alguns pacientes como se fossem objetos impessoais;	☐	☐	☐	☐	☐
Não me sinto "emocionalmente ligado" ao local onde trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço-me no meu trabalho porque me divirto a fazê-lo;	☐	☐	☐	☐	☐
A(s) organização(s) onde trabalho disponibiliza oportunidades de formação e desenvolvimento;	☐	☐	☐	☐	☐
Neste tipo de trabalho, realizo atividades que expressam as minhas capacidades;	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço-me no meu trabalho porque se não o fizer, arrisco-me a perdê-lo;	☐	☐	☐	☐	☐
Sou capaz de criar facilmente um ambiente relaxado para os meus pacientes;	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço-me no meu trabalho para não ser criticado por outros.	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor, indique qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1- "Discordo Totalmente" a 5- "Concordo Totalmente"

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo parcialmente	5- Concordo totalmente
Esforço-me no meu trabalho porque o que faço é interessante;	☐	☐	☐	☐	☐
Neste tipo de trabalho, avanço nas metas que estabeleci para a minha vida;	☐	☐	☐	☐	☐
Recebo feedback significativo relativamente ao meu desempenho pelo menos uma vez por ano;	☐	☐	☐	☐	☐
Não me interessa realmente o que acontece a alguns dos meus pacientes;	☐	☐	☐	☐	☐
Na realidade, sinto os problemas desta empresa como se fossem meus;	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que o meu emprego é seguro;	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalhar com pessoas todo o dia constitui uma pressão para mim;	☐	☐	☐	☐	☐
Os gestores envolvem os colaboradores quando tomam decisões que os afetam;	☐	☐	☐	☐	☐
Existe uma diferença clara de "status" entre os gestores e os colaboradores desta organização;	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço-me no meu trabalho para obter aprovação dos meus colegas, família e superiores.	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor, indique qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1- "Discordo Totalmente" a 5- "Concordo Totalmente"

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo parcialmente	5- Concordo totalmente
Sinto-me frustrado com o meu emprego;	☐	☐	☐	☐	☐
Esta(s) organização (s) tem um grande significado pessoal para mim;	☐	☐	☐	☐	☐
Recebo a formação que preciso para realizar o meu trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
Seleciona "Discordo parcialmente", se estás a ler com atenção;	☐	☐	☐	☐	☐
No meu trabalho, lido muito calmamente com problemas emocionais;	☐	☐	☐	☐	☐
Neste tipo de trabalho, consigo recompensas importantes para mim;	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço-me no meu trabalho porque o que faço é excitante;	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço-me no meu trabalho porque irão oferecer-me maior segurança no emprego;	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação entre serviços é boa;	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor, indique qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1- "Discordo Totalmente" a 5- "Concordo Totalmente"

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo parcialmente	5- Concordo totalmente
Sinto-me emocionalmente insatisfeito com o meu trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta(s) organização(s);	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação dentro do meu serviço é boa;	☐	☐	☐	☐	☐
Neste tipo de trabalho, realizo o meu potencial;	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço-me no meu trabalho porque me irão compensar monetariamente;	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que os pacientes me culpam por alguns dos seus problemas;	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço-me no meu trabalho porque me irão respeitar mais;	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho oportunidades de modo a ser promovido;	☐	☐	☐	☐	☐
Neste tipo de trabalho, expresso o que há de melhor em mim;	☐	☐	☐	☐	☐
Lido de forma eficaz com os problemas dos meus pacientes.	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalhar diretamente com pessoas gera-me demasiado stress;	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço-me no meu trabalho porque me irão respeitar mais.	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor, indique qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1- "Discordo Totalmente" a 5- "Concordo Totalmente"

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo parcialmente	5- Concordo totalmente
É utilizado um processo rigoroso na seleção de novos colaboradores;	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me como se estivesse no limite das minhas capacidades;	☐	☐	☐	☐	☐
Neste tipo de trabalho, supero desafios;	☐	☐	☐	☐	☐
Não me sinto como parte desta(s) organização(s);	☐	☐	☐	☐	☐
Neste trabalho consegui muitas coisas que valeram a pena;	☐	☐	☐	☐	☐
As recompensas que recebo estão diretamente relacionadas com o meu desempenho no trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
Se estás com atenção, seleciona "Concordo parcialmente";	☐	☐	☐	☐	☐
Neste tipo de trabalho, faço o que realmente gosto;	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que estou a trabalhar demasiado no meu emprego;	☐	☐	☐	☐	☐
O sistema de avaliação de desempenho fornece-me uma avaliação precisa dos meus pontos fortes e fracos.	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor, indique qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1- "Discordo Totalmente" a 5- "Concordo Totalmente"

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo parcialmente	5- Concordo totalmente
Neste tipo de trabalho, alcanço resultados que valorizo;	☐	☐	☐	☐	☐
Não me sinto como "parte da família" nesta(s) organização(s);	☐	☐	☐	☐	☐
Tornei-me mais cruel com as pessoas desde que comecei a exercer esta profissão;	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão de carreiras é uma prioridade nesta(s) organização(s);	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me fatigado quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar outro dia de trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
Neste tipo de trabalho, desenvolvo habilidades que considero importantes;	☐	☐	☐	☐	☐
O trabalho em equipa é fortemente encorajado nesta(s) organização(s);	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que estou a influenciar positivamente a vida de outras pessoas com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

Nos últimos 6 meses, no meu trabalho senti-me (escolha as opções que achar que se adequam melhor)

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes
Animado	☐	☐	☐	☐
Tenso	☐	☐	☐	☐
Empolgado	☐	☐	☐	☐
Deprimido	☐	☐	☐	☐
Incomodado	☐	☐	☐	☐
Feliz	☐	☐	☐	☐
Entediado	☐	☐	☐	☐
Ansioso	☐	☐	☐	☐
Preocupado	☐	☐	☐	☐
Orgulhoso	☐	☐	☐	☐
Nervoso	☐	☐	☐	☐
Entusiasmado	☐	☐	☐	☐
Irritado	☐	☐	☐	☐
Contente	☐	☐	☐	☐
Chateado	☐	☐	☐	☐
Impaciente	☐	☐	☐	☐
Alegre	☐	☐	☐	☐
Tranquilo	☐	☐	☐	☐
Com raiva	☐	☐	☐	☐
Frustrado	☐	☐	☐	☐
Disposto	☐	☐	☐	☐

Há quanto tempo trabalha nesta organização (em anos)?

Qual o seu género?

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

Qual a sua idade?

Qual o seu estado civil?

Solteiro

Casado

Viúvo

Prefiro não dizer

Tem filhos? Se sim, quantos?

Tem alguma clínica sua?

Em quantas clínicas trabalha?

Qual o seu vínculo laboral?

Contrato de trabalho sem termo;

Contrato de trabalho a termo certo;

Contrato de trabalho a termo incerto;

Contrato de prestação de serviços;

Contrato de trabalho temporário;

Anexo B – Percentagens Variável Género

Percentagem	
Género	
“Feminino”;	77.7%
“Masculino”.	22.3%

Anexo C - Percentagens Variável Idade

Qual a sua idade?	Percentagem
“24”;	2.1%
“25”;	3.1%
“26”;	4.2%
“27”;	2.1%
“28”;	12.5%
“29”;	5.2%
“30”;	6.3%
“31”;	7.3%
“32”;	4.2%
“33”;	3.1%
“34”;	4.2%
“35”;	2.1%
“36”;	5.2%
“37”;	1.0%
“38”;	3.1%
“39”;	1.0%

“41”;	1.0%
“42”;	2.1%
“44”;	1.0%
“46”;	2.1%
“48”;	2.1%
“49”;	1.0%
“50”;	3.1%
“51”;	1.0%
“54”;	2.1%
“57”;	1.0%
“58”;	2.1%
“60”.	2.1%

Anexo D - Percentagens Variável Estado Civil

	Percentagem
Estado Civil	
“Solteiro”;	57.3%
“Casado”;	38.5%
“Prefiro não dizer”.	2.1%

Anexo E – Percentagens Variável Filhos

Filhos	Percentagem
“0”;	63.5%
“1”;	13.5%
“2”;	15.6%
“3”;	4.2%
“4”;	2.1%
“5”.	1%

Anexo F – Percentagem Vínculo Laboral

	Percentagem
Vínculo Laboral	
“Contrato de trabalho sem termo”;	12.5%
“Contrato de prestação de serviços”;	77.1%
“Contrato de trabalho a termo certo”;	3.1%
“Contrato de trabalho a termos incerto”.	2.1%

Anexo G - Percentagem Variável Clínica

Tem alguma clínica sua?	Percentagem
“Não”;	74%
“Sim”.	20.8%

Anexo H – Percentagem Tempo de Trabalho

Há quanto tempo trabalha nesta organização?	Percentagem
“0.5”;	1.0%
“1”;	9.4%
“2”;	13.5%
“2.5”;	1.0%
“3”;	5.2%
“3.5”;	1.0%
“4”;	8.3%
“5”;	11.5%
“6”;	7.3%
“7”;	1.0%
“8”;	6.3%
“9”;	2.1%
“10”;	3.1%
“11”;	3.1%
“12”;	2.1%
“14”;	1.0%
“15”;	4.2%
“16”;	1.0%
“17”;	1.0%
“20”;	4.2%
“22”;	1.0%
“25”;	1.0%
“27”;	2.1%

“28”;	1.0%
“30”.	1.0%

Anexo I – Percentagem Nº Clínicas

Em quantas clínicas trabalha	Percentagem
“1”;	19.8%
“2”;	16.7%
“3”;	21.9%
“4”;	19.8%
“5”;	7.3%
“6”;	7.3%
“7”;	1.0%
“9”;	1.0%
“12”.	1.0%
