

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA PRÁTICA DE ATIVIDADE FÍSICA NO  
BEM-ESTAR, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO DOS  
COLABORADORES**

**MARCO ANTÓNIO CABRAL FREITAS**

**OUTUBRO - 2023**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA PRÁTICA DE ATIVIDADE FÍSICA NO  
BEM-ESTAR, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO DOS  
COLABORADORES**

**MARCO ANTÓNIO CABRAL FREITAS**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES**

## **Agradecimentos**

Chegar ao final desta etapa tornou-se muito mais possível com todo o apoio e ajuda que recebi durante toda a caminhada. Para estas pessoas que deixaram o seu contributo deixo-lhes então um sincero agradecimento:

Em primeiro lugar, desejo expressar a minha profunda gratidão ao Professor Doutor José Lopes, por ter aceitado o meu pedido, por toda a sua disponibilidade e orientação durante este processo.

Um agradecimento especial à minha amada família, cujo apoio incondicional tornou possível a realização deste percurso académico. Agradeço-lhes pela educação que me proporcionaram, pelos sábios conselhos e pela fé nas minhas capacidades.

À Jéssica, quero estender a minha sincera gratidão por todo o apoio, conselhos, compreensão e assistência prestados ao longo desta jornada desafiadora.

Por fim, um agradecimento a todos os amigos de longa data que sempre me incentivaram e apoiaram.

A todos vocês, o meu mais profundo apreço.

## **Resumo**

Hoje em dia, a Gestão de Recursos Humanos é mais do que recrutar e selecionar colaboradores com as competências técnicas necessárias e melhorar a sua produtividade através da otimização da eficiência de processos e tarefas e passou a ser uma ferramenta importante na estratégia da organização mais ligada às pessoas e que procura melhorar a produtividade através do desenvolvimento, orientação e satisfação do capital humano, formando ao mesmo tempo uma cultura saudável capaz de criar um ambiente positivo no local de trabalho. O presente estudo tem como objetivo entender se a criação de incentivos para a prática de atividade física de forma regular poderá ser uma forma relevante de melhorar a produtividade organizacional. Para este efeito foram estudados o impacto e o tipo de relação que a prática de atividade física tem sobre vários pontos importantes dos Recursos Humanos que são o bem-estar (físico, psicológico e social), desenvolvimento de competências e o desempenho dos colaboradores. Este estudo tem uma abordagem quantitativa quanto à metodologia, realizado através da recolha de dados utilizando um questionário aplicado a uma amostra de duzentas e onze pessoas que praticam atividade física de forma regular e que trabalham ou já trabalharam. Os resultados indicam que quanto mais importância a prática de atividade física regular tem para as pessoas maior o impacto sobre o seu bem-estar, desenvolvimento de competências e desempenho dos mesmos, indicando assim a existência de uma relação positiva. O estudo acaba por ter relevância na área dos recursos humanos, uma vez que ilustra que a promoção de atividade física tem efeitos sobre várias dimensões e preocupações dos recursos humanos capazes de aumentar a produtividade individual e organizacional.

**Palavras-chave:** bem-estar; desenvolvimento de competências; desempenho; atividade física.

## **Abstract**

Nowadays Human Resource Management goes beyond simply recruiting and selecting employees with the necessary technical skills and enhancing their productivity by optimizing process and task efficiency and has become an important tool in an organization's strategy that is more focused on people and seeks to improve productivity through the development, guidance and satisfaction of the human capital, while simultaneously fostering a healthy culture capable of creating a positive workplace environment. The present study aims to understand if creating incentives for regular physical activity can be a relevant way to enhance organizational productivity. To this effect the impact and the type of relationship that regular physical activity has on various key aspects of Human Resources such as well-being (physical psychological and social), skill development and employee performance were examined. This study employs a quantitative approach in its methodology, carried out through data collection using a questionnaire administered to a sample of two hundred and eleven individuals who practice physical activity on a regular basis and are either employed or have work experience. The results indicate that the more significance regular physical activity holds for individuals the greater the impact on their well-being, skill development and performance thereby suggesting the existence of a positive relationship. The study holds significance in the field of HR as it demonstrates that promoting physical activity has effects on various HR dimensions and concerns capable of increasing individual and organizational productivity.

**Keywords:** well-being; competencies development; performance; physical activity.

## Índice

<b>1. Introdução</b> .....	6
<b>2. Revisão de Literatura</b> .....	7
2.1. Bem-estar no trabalho.....	7
2.2. Desenvolvimento de competências para o trabalho.....	9
2.3. Desempenho no trabalho.....	11
2.4. Prática de atividade física .....	13
2.5. Síntese .....	15
<b>3. Metodologia</b> .....	15
3.1. Recolha de dados .....	17
3.2. Hipóteses de Investigação.....	18
<b>4. Análise de Dados</b> .....	18
4.1. Caracterização da Amostra .....	18
4.2. Resultados.....	20
<b>5. Discussão dos Resultados</b> .....	21
<b>6. Conclusões</b> .....	26
<b>7. Limitações e Investigações Futuras</b> .....	28
<b>Referências</b> .....	30
<b>Anexos</b> .....	35
<b>Anexo I-</b> Inquérito sobre a influência da prática de atividade física no bem-estar, competências e desempenho dos colaboradores .....	35
<b>Anexo II</b> – Respostas das perguntas da terceira parte do questionário (perguntas de opinião).....	36

## **Índice de Figuras**

**Figura 1-** Síntese da relação da prática regular de atividade física com o bem-estar.....15

**Figura 2-** Síntese da relação da prática regular de atividade física com desenvolvimento de competências.....15

**Figura 3-** Síntese da relação da prática regular de atividade física com o desempenho.15

## **Índice de Tabelas**

**Tabela I-** Dados Demográficos da Amostra .....19

**Tabela II-** Correlação de Spearman - perguntas sobre o bem-estar .....22

**Tabela III-** Correlação de Spearman - perguntas sobre desenvolvimento de competências .....23

**Tabela IV-** Correlação de Spearman - perguntas sobre o desempenho.....24

## **Siglas e Acrónimos**

GRH- Gestão de Recursos Humanos

RH- Recursos Humanos

## **1. Introdução**

Na atualidade, quando se discute em melhorar o desempenho da organização por meio dos Recursos Humanos (RH), torna-se crucial não se concentrar exclusivamente na formação ou no recrutamento e seleção. Cada vez mais, as organizações devem priorizar o bem-estar abrangente (físico, psicológico e social) dos seus colaboradores, a fim de criar um ambiente que potencialize a produtividade, ao mesmo tempo que aumente a satisfação no trabalho (Huettermann & Bruch, 2019). Isso deve-se ao entendimento de que a mera aquisição de talentos pode não concretizar completamente o seu valor potencial. Funcionários, por mais talentosos que sejam, podem enfrentar uma estagnação no seu desenvolvimento se não estiverem motivados ou não tiverem a capacidade de aplicar e desenvolver as suas competências de maneira eficaz (Khoreva & Wechtler, 2018).

A crescente preocupação com a saúde física e mental traz consigo novos desafios e problemas para os líderes/ gestores nas organizações, que têm agora de procurar medidas e soluções de RH, que terão de dar maior ênfase ao desenvolvimento de competências emocionais, de forma a promover melhorias nestas áreas, além de fomentar um ambiente social mais saudável e produtivo dentro da organização (Nelis et al., 2011). A luta por alcançar o bem-estar dos colaboradores é uma abordagem por parte da Gestão de Recursos Humanos (GRH) para alcançar o desenvolvimento individual e organizacional sustentável (He et al., 2019).

O presente estudo assume importância ao buscar compreender se as organizações, por meio da GRH, ao promoverem estímulos para a prática de atividade física entre os seus colaboradores, podem contribuir para o desenvolvimento de competências. Tais competências incluem tanto competências emocionais, conforme discutido por Nelis et al. (2011), quanto competências não digitais, sejam elas cognitivas ou não cognitivas, conforme delineado por Vazquez et al. (2019), que são aplicáveis no contexto laboral. A intenção é melhorar o ambiente de trabalho e o bem-estar geral dos colaboradores, procurando aperfeiçoar o desempenho tanto a nível organizacional quanto individual (Casimiro-Andújar et al., 2022).

O objetivo é então identificar a influência da prática de atividade física sobre o bem-estar (físico, psicológico e social) dos colaboradores, e avaliar se esta se reflete no



desempenho e desenvolvimento de competências, tanto cognitivas quanto pró-sociais, dos mesmos, beneficiando as organizações onde estão inseridos. Estas questões serão aplicadas por uma pesquisa bibliográfica, artigos científicos e livros publicados, e uma metodologia quantitativa, através de inquéritos a duzentos e onze inquiridos que praticam atividade física de forma regular e que estejam inseridos no mercado de trabalho ou tenham experiência profissional. Esta abordagem permitirá a comparação e análise dos resultados obtidos tanto na pesquisa quanto nos questionários.

Este estudo está subdividido em quatro capítulos considerados principais. O primeiro é a revisão de literatura desenvolvida sobre a atividade física e o seu impacto no bem-estar, desenvolvimento de competências e desempenho dos colaboradores e o seu impacto na organização. O segundo capítulo aborda a metodologia utilizada pelo estudo, descrevendo a amostra a ser analisada e os métodos utilizados para a recolha de dados e análise dos mesmos. No terceiro capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos. Terminando o estudo com o último capítulo referente às conclusões do mesmo, as principais contribuições para a área dos GRH e as recomendações, limitações e sugestões para possíveis investigações futuras.

## **2. Revisão de Literatura**

Este capítulo procede ao enquadramento geral do trabalho, encontrando-se dividido em quatro seções: bem-estar no trabalho, desenvolvimento de competências para o trabalho, desempenho no trabalho e prática da atividade física.

### **2.1. Bem-estar no trabalho**

O conceito de bem-estar em contexto de trabalho tem, de fato, ganhado destaque, mas apesar disso a compreensão no contexto académico e profissional sobre o efeito das práticas de GRH no bem-estar e desempenho dos colaboradores é um tema ainda subdesenvolvido (Cooper et al., 2018; Guest, 2017). Conforme destacado por Guest (2017), as transformações tecnológicas exercem um impacto significativo tanto no ambiente de trabalho quanto no bem-estar associado a ele. Essas mudanças apresentam potenciais benefícios no trabalho, como o maior acesso a informação, automação de

processos e a criação de oportunidades de trabalho remoto. No entanto, também acarretam desafios e efeitos adversos no bem-estar dos colaboradores, notadamente na relação da fronteira entre trabalho e vida pessoal. Nesse sentido, a fácil acessibilidade ao trabalho remoto pode resultar no aumento da carga de trabalho, gerando níveis elevados de *stress* e sobrecarga para os profissionais. Estas mudanças foram suficientes para o foco da GRH passar a ser o bem-estar dos funcionários, conforme destacam os estudos de Guest (2017), Huettermann e Bruch (2019), bem como Salas-Vallina et al. (2020).

O conceito de bem-estar pode ser definido de várias maneiras, mas em termos gerais, está intrinsecamente relacionado à saúde, um exemplo notável disso é a definição da Organização Mundial da Saúde de 1946, que a define como “saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doenças ou enfermidades”. Esta definição acaba assim por dividir bem-estar em três dimensões, bem-estar físico, psicológico e social. Outra maneira de definir bem-estar é simplificá-lo como uma combinação de sentir-se bem e funcionar bem, conforme proposto por Huppert (2019).

A evolução das pesquisas sobre bem-estar no contexto de trabalho é notável, passando de uma ênfase inicial na saúde mental, no stress e nos traços de personalidade dos colaboradores (bem-estar mental e emocional) para uma compreensão mais abrangente que inclui todas as dimensões do bem-estar, ou seja, física e social (Tuzovic & Kabadayi, 2020). No contexto profissional, o bem-estar dos colaboradores é definido como a qualidade percebida das experiências e funções individuais, englobando o local de trabalho, sentimentos psicológicos e qualidade de vida. Todos esses fatores podem ser impactados pela GRH, destacando o papel crucial das práticas de GRH na promoção do bem-estar dos colaboradores (He et al., 2019). Diferenciando as dimensões do bem-estar, o bem-estar psicológico foca-se nas experiências e funcionamento no trabalho, o bem-estar social refere-se à qualidade dos relacionamentos do colaborador com outros colegas e o bem-estar físico com o funcionamento e saúde corporal (Khoreva & Wechtler, 2018).

A relação entre o bem-estar e a prática de atividade física é notavelmente positiva, com evidências que indivíduos que se exercitem vão obter melhoras na sua saúde e humor, afetando o seu bem-estar físico, psicológico e social (Casimiro-Andújar et al., 2022).

No que diz respeito ao bem-estar físico, a prática de atividade física traz melhorias esperadas, incluindo o fortalecimento dos ossos e músculos, redução da gordura corporal, melhoria da função cardiorrespiratória e cardiovascular, o que também reduz o risco de doenças relacionados a esses sistemas, entre outros (Barakat et al., 2020; Lin et al., 2015; Organização Mundial da Saúde, 2022; Pinckard et al., 2019). No bem-estar psicológico, pessoas que levam um estilo de vida fisicamente ativo desfrutam de benefícios como a redução de *stress* e aumento de autoestima, além disso, existe uma relação com a redução de transtornos mentais, como a depressão e ansiedade (Ashdown-Franks et al., 2020; Organização Mundial da Saúde, 2022; Zayed et al., 2018). No que diz respeito ao bem-estar social, a prática de atividade física promove a autoconfiança, melhora o humor, e quando realizada em grupo, desenvolve o trabalho em equipa e cooperação. Isso, por sua vez, aprimora a capacidade de socializar e criar relações (Di Bartolomeo & Papa, 2017).

## **2.2. Desenvolvimento de competências para o trabalho**

O conceito de competências no contexto organizacional passou por uma evolução significativa ao longo do tempo. Até por volta do fim do século XIX, as competências eram predominantemente adquiridas durante a execução do trabalho, desenvolvendo-se por meio da prática e repetição, sendo o seu foco principal na realização dos objetivos organizacionais (Borges & Yamamoto, 2014). Antes, a avaliação da aptidão baseava-se principalmente na capacidade física e mental necessária para desempenhar a função. No entanto, as transformações profundas no mundo do trabalho, incluindo o avanço das tecnologias e os efeitos da globalização, exigiram uma revisão dos métodos de avaliação.

O termo “competências” foi introduzido por White (1959), que o definiu como um conceito motivacional. Surgem então os primeiros debates na área da GRH sobre a importância das competências, que passaram a ser consideradas cruciais e diferenciadoras para o desempenho e a produtividade de cada função (McClelland, 1973). No entanto, a definição do conceito de competência tem sido objeto de ampla discussão, sem que haja um consenso claro, uma vez que o conceito abrange uma ampla variedade de contextos. Uma das maneiras de definir competências é considerá-las como funcionalidades complexas que geralmente envolvem habilidades, conhecimentos e atitudes. Quando

combinadas, esses elementos possibilitam um desempenho eficaz e a capacidade de resolver problemas (Wiek, Withycombe & Redman, 2011).

A revolução tecnológica afetou a forma de como é percebido o trabalho, resultando em mudanças nas competências necessárias. Segundo Vazquez et al. (2019), as competências necessárias para os dias de hoje podem ser divididas em duas categorias principais: digitais e não-digitais. As competências digitais abrangem o uso crítico e responsável de tecnologias digitais para aprendizagem, recolha de dados e informação, comunicação e colaboração, segurança (cibersegurança) e o uso de ferramentas específicas e necessárias para a realização de tarefas no trabalho. As competências não-digitais podem, por sua vez, ser subdivididas em competências cognitivas e não-cognitivas. As competências cognitivas muitas vezes relacionam-se com a capacidade de resolução de problemas e análise crítica. As competências não-cognitivas, por outro lado, incluem habilidades inovação, responsabilidade, controlo emocional, resiliência, autonomia, motivação, gestão de tempo e trabalho em equipa (Vazquez et al., 2019).

A relação entre competências e a prática de atividade física é notável, pois evidência que manter um estilo de vida ativo pode ter impactos positivos na saúde do cérebro, na função cognitiva e nas habilidades sociais em todas as faixas etárias. Um estudo conduzido por Stern et al. (2019) demonstrou que a prática regular de exercícios físicos (neste caso o aeróbico), resultou em melhorias significativas na função executiva, que abrange habilidades como resolução de problemas, planeamento e raciocínio. Além disso, Gomes-Osman et al. (2018) constataram que a atividade física regular, também de natureza aeróbica, não apenas proporciona benefícios para a saúde física e corporal, mas também melhora aspectos cognitivos. Esses estudos revelaram efeitos positivos em áreas cerebrais relacionadas com a capacidade de resolução de problemas e pensamento. Foram também observadas melhorias notáveis na velocidade de processamento e na função executiva. Di Bartolomeo e Papa (2017) acrescentam que a prática de atividade física está associada a uma maior autoconfiança e ao desenvolvimento de competências pró-sociais, como o trabalho em equipa e a identidade social.

Portanto, de maneira geral, a evidência destes estudos sugere que a prática regular de atividade física contribui para a manutenção e desenvolvimento de certas competências essenciais para o contexto profissional. Essas competências, por sua vez,

têm um impacto positivo no desempenho, no crescimento intelectual e na produtividade individual.

### **2.3. Desempenho no trabalho**

O conceito de desempenho no trabalho sempre despertou interesse porque as organizações buscam constantemente maximizar os seus recursos, incluindo aqueles que são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e insubstituíveis (conhecidos como recursos VRIO) para aprimorar seu desempenho global (Barney & Wright, 1998). No entanto, o desempenho no trabalho tem vindo a ganhar cada vez mais destaque devido ao surgimento de pesquisas e metodologias avançadas na área de GRH e a um novo entendimento sobre o impacto do desempenho individual para a organização (Kehoe & Wright, 2013).

Esta preocupação sobre o desempenho individual dos colaboradores remonta ao início do século XX, quando Taylor (1911) introduziu abordagens revolucionárias para estruturar as funções de trabalho. Ele propôs otimizar e simplificar tarefas para aumentar o desempenho. Taylor também propôs sistemas de avaliação de desempenho, gestão de incentivos (onde os colaboradores e os gestores precisavam de cooperar uns com os outros), a criação de processos de seleção e a necessidade de formação, tudo com o intuito de melhorar o desempenho organizacional, o que foi revolucionário para a época.

Até aos anos oitenta não existia uma definição consensual do que constituía o desempenho individual em relação aos objetivos da organização. Durante os anos noventa, diversos estudos conduzidos levaram a uma mudança significativa de perspectiva. Emergiu um consenso que redefiniu o desempenho individual no trabalho como sendo intrinsecamente ligado às ações concretas realizadas pelas pessoas. Em outras palavras, o desempenho passou a ser compreendido como o resultado das atividades executadas, contribuindo diretamente para que a organização alcance seus objetivos predefinidos (Campbell & Wiernik, 2015).

Embora muitas organizações já tenham implementado sistemas de avaliação de desempenho, é comum que esses sistemas se limitem a avaliações anuais que podem ser imprecisas em relação ao desempenho individual real. Além disso, frequentemente não

oferecem percepções significativas sobre como os funcionários podem melhorar o seu desempenho pessoal (Yoon, 2021). A falta de conexão entre as hierarquias, as estratégias de gestão e os objetivos organizacionais podem resultar na falta de valor percebido por parte dos colaboradores em relação a esses sistemas (Yoon, 2021).

Devido a estas limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, a GRH procura evoluir estes sistemas. Yoon (2021) relata um estudo onde empresas sul-coreanas procuram implementar um novo sistema de avaliação de desempenho, onde as organizações passaram de um sistema tradicional (sistema usado como ferramenta de controlo organizacional), para um sistema de gestão de pessoas orientado para o desempenho, com ênfase na meritocracia. Esse novo sistema destaca-se pela avaliação que diferencia competências, habilidades e desempenhos individuais. Isso permite identificar os pontos fortes e fracos dos seus colaboradores e utilizar essas informações para definir programas de treinamento que visam desenvolver o capital humano da empresa. Para além disso, fornece às organizações percepções valiosas para aprimorar processos de recrutamento, seleção, sistemas de recompensas e progressão na carreira. A introdução de *feedback* mais frequente e a definição de metas claras melhoram a relação entre líderes e subordinados, promovendo uma comunicação eficaz e permitindo que as informações pessoais ajudem os colaboradores no seu desenvolvimento. O principal objetivo desse novo sistema é medir de forma precisa o valor do capital humano da empresa, com o propósito de aumentar a produtividade por meio do aprimoramento desse ativo (Yoon, 2021).

Na relação do desempenho com a prática de atividade física estudos demonstram que a produtividade está diretamente relacionada com os níveis de “*fitness*” (Etemadi et al., 2016). Os estudos de Santos e Miragaia (2023) apontam que o desempenho no contexto de trabalho está interligado com diversos aspetos globais da vida de um indivíduo, e o bem-estar, saúde e satisfação geral desempenham papéis determinantes nessa equação. É seguro deduzir que o desempenho laboral é também indiretamente afetada, uma vez que a prática regular de atividade física promove o bem-estar, quer seja ele físico, psicológico ou social.

A melhoria do bem-estar está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento de diversas competências, incluindo as emocionais, não-digitais, cognitivas e sociais

(Gomes-Osman et al., 2018; Nelis et al., 2011; Vazquez et al., 2019). Essas competências, por sua vez, exercem um impacto positivo na capacidade de resolução de problemas e em fatores facilitadores de socialização. Um exemplo notável é a resiliência, que desempenha um papel crucial na habilidade de enfrentar desafios e diversidades. A resiliência, conforme destacado por Cooper et al. (2018), mantém uma relação direta e positiva com o desempenho dos colaboradores. Além disso, a prática regular de atividade física tem implicações positivas na produtividade organizacional como um todo. Estudos, como os de Etemadi et al. (2016), Losina et al. (2017), Miragaia e Aleixo (2021) e Santos e Miragaia (2023) mostram que colaboradores fisicamente ativos apresentam níveis mais baixos de absenteísmo por doença, presentismo, redução de custos de saúde e menor rotatividade de colaboradores.

#### **2.4. Prática de atividade física**

O conceito de atividade física tem vindo a mudar e a ganhar relevância no contexto organizacional. Já não é mais vista apenas como um meio de melhorar a saúde e a forma física, mas também como um elemento fundamental para o bem-estar e o desempenho no trabalho. Conforme destacado pela Organização Mundial de Saúde (2022), a prática regular de atividade física não apenas contribui para melhorar a saúde e a qualidade de vida, mas também desempenha um papel significativo na redução dos sintomas associados à ansiedade e depressão. Além disso, a atividade física aprimora as competências de pensamento, aprendizagem e julgamento. A prática da mesma não só eleva o bem-estar físico, mas também promove um estado geral de bem-estar, abordando tanto aspetos mentais quanto físicos. É preocupante constatar, conforme apontado pela mesma fonte, que a nível global, 28% dos adultos e 81% dos adolescentes, com idades entre onze e dezassete anos, não alcançam os níveis recomendados de atividade física semanal. Essa estatística salienta de maneira contundente a urgência de os países e organizações adotarem políticas eficazes para incentivar e promover a prática regular de exercício físico.

A definição de atividade física é amplamente aceite no meio científico, sendo considerada como qualquer movimento voluntário corporal produzido pelos músculos esqueléticos e que envolve um gasto de energia (Organização Mundial da Saúde, 2022).

A atividade pode variar muito em intensidade, desde atividades leves, como andar pela casa, moderadas, como *jogging*, caminhada acelerada e subir escadas, até vigorosas, como correr ou treino de força. Tanto a prática de atividade física de intensidade média como a vigorosa contribuem para a melhoria da saúde, e são por isso recomendadas pela Organização Mundial da Saúde (2022), todavia, qualquer atividade é preferível ao sedentarismo (Mendes et al., 2018; Organização Mundial da Saúde, 2022).

Conforme enfatizado por Busseri et al. (2011), a promoção de um estilo de vida ativo entre os colaboradores não apenas proporciona os benefícios anteriormente discutidos, mas também oferece a oportunidade para que eles utilizem a atividade física como um catalisador para o seu desenvolvimento pessoal, profissional e social. Esse potencial é aplicável em diversos contextos da vida dos colaboradores, influenciando desde as suas interações quotidianas até o progresso das suas carreiras profissionais.

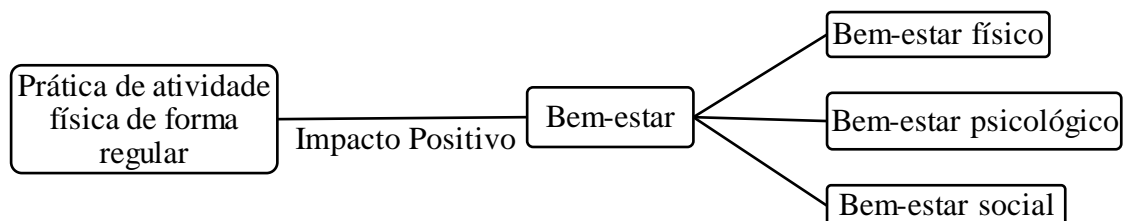
Ao estabelecer uma relação entre a prática de atividade física e as organizações, torna-se evidente que ao elevar o nível de atividade dos colaboradores, as organizações têm o potencial de catalisar o desenvolvimento de diversas competências. Estudos como os de Di Bartolomeo & Papa (2017), Gomes-Osman et al. (2018) e Stern et al. (2019) destacam a melhoria das competências cognitivas, pró-sociais e das funções executivas como resultados positivos dessa relação. Isso sugere que a promoção de um estilo de vida ativo pode resultar em benefícios não apenas para a saúde física, mas também para a capacidade cognitiva, competências de liderança e interações sociais dos colaboradores, o que, por sua vez, cria vantagens significativas para a organização como um todo.

Indubitavelmente, a prática de atividade física não apenas aprimora o bem-estar físico, mas também exerce efeitos positivos notáveis no bem-estar psicológico e social dos colaboradores, promovendo um melhor ambiente de trabalho, conforme destacado por Casimiro-Andújar et al. (2022). Isso, por sua vez, aumenta a satisfação no trabalho e a motivação, tanto em nível individual quanto coletivo, enquanto simultaneamente reduz o absentismo e presentismo. Essa interseção de efeitos positivos desempenha um papel fundamental para melhorar o desempenho dos colaboradores, resultando numa maior produtividade organizacional, beneficiando tanto os colaboradores como a organização como um todo, como evidenciado por vários estudos, incluindo Cooper et al. (2018),



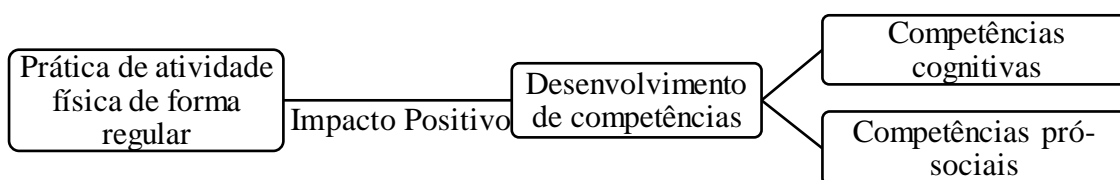
Etemadi et al. (2016), Losina et al. (2017), Miragaia & Aleixo (2021) e Santos & Miragaia (2023).

## 2.5. Síntese



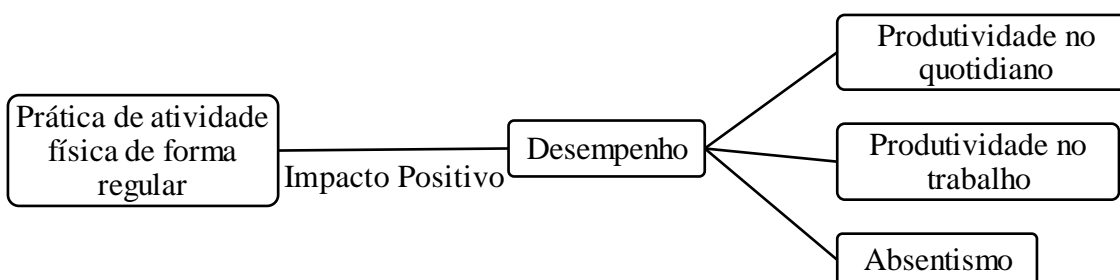
**Figura 1-** Síntese da relação da prática regular de atividade física com o bem-estar

**Fonte:** Autor



**Figura 2-** Síntese da relação da prática regular de atividade física com o desenvolvimento de competências

**Fonte:** Autor



**Figura 3-** Síntese da relação da prática regular de atividade física com o desempenho

**Fonte:** Autor

## 3. Metodologia

A abordagem de metodologia de investigação desta dissertação é de natureza quantitativa com um carácter descritivo, sendo conduzida por meio da aplicação de um

inquérito por questionário, pois permite a “interrogação sistemática de um conjunto de indivíduos, normalmente representativos de uma população global, com o objetivo de proceder a inferências e generalizações” (Gonçalves, 2004, p.78) sobre o tema em estudo. Esta escolha baseia-se na capacidade deste método de obter uma amostra diversificada de inquiridos, facilitando a sua aplicação, fornecendo os dados adequados para a condução e análise do estudo.

O questionário (Anexo I) utilizado para esta investigação encontra-se dividido em quatro. A primeira parte contém três perguntas introdutórias destinadas a avaliar a importância da prática de atividade física na vida dos inquiridos e os motivos que os levam a envolver-se em atividades físicas, utilizando algumas das razões mais comuns. A segunda parte, inclui uma série de questões que utilizam escalas de concordância (em que 1=” Discordo Totalmente” e 5=” Concordo Totalmente”) e impacto (em que 1=” Muito Negativamente” e 5=” Muito Positivamente”) com base nos estudos de Likert (1932), relacionadas aos temas do bem-estar, desenvolvimento de competências, desempenho e atividade física. A terceira parte é composta por quatro perguntas que buscam a opinião dos inquiridos sobre o impacto da implementação de incentivos para a prática de atividade física tanto para os colaboradores quanto para a organização. Por fim, a quarta parte reúne informações demográficas, de forma a conhecer os inquiridos, inclui género, idade, nível de escolaridade, situação atual de emprego e tempo de experiência profissional.

A segunda parte do questionário foi desenvolvida com base nas informações obtidas na revisão da literatura da presente investigação. No que diz respeito ao tema do bem-estar, as perguntas foram divididas nas três dimensões de bem-estar, seguindo a estrutura proposta da Organização Mundial da Saúde (1946): bem-estar físico, psicológico e social. Com o objetivo de avaliar o impacto que a prática de atividade física terá em cada uma destas dimensões.

No tema do desenvolvimento de competências foram utilizados os estudos de Stern et al. (2019) que abordam os efeitos da atividade física na cognição e nos estudos de Di Bartolomeo e Papa (2017) que se concentram nos efeitos da atividade física em comportamentos pró-sociais. Estas referências foram incorporadas na formulação das

perguntas a fim de investigar se existe ou não algum nível de concordância em relação ao desenvolvimento de competências nessas áreas específicas.

As questões relacionadas com o tema do desempenho foram formuladas com base nos estudos de Miragaia e Aleixo (2021) e de Santos e Miragaia (2023), que destacam a conexão entre o desempenho no trabalho e vários aspetos gerais da vida de cada indivíduo, como o bem-estar e a saúde. Estes estudos exploram como a prática de atividade física influencia esses aspetos gerais. O objetivo da pesquisa era avaliar a percepção do impacto da atividade física na produtividade no ambiente de trabalho e no dia a dia dos inquiridos.

As perguntas relacionadas com o tema da atividade física foram elaboradas com base nas informações da Organização Mundial de Saúde (2022), que referem que a prática de atividade física de forma regular melhora a saúde e a qualidade de vida. O objetivo foi então entender o impacto da prática de exercício nessas áreas, de acordo com as percepções dos inquiridos. Além disso, procurou-se obter a opinião dos participantes sobre os efeitos de possíveis incentivos por parte das empresas para promover a atividade física entre os colaboradores e avaliar o seu impacto tanto para os colaboradores quanto para a organização.

### **3.1. Recolha de dados**

Os dados para análise foram recolhidos por meio da divulgação do inquérito utilizando uma estratégia amostral não probabilística por rede, incluindo redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*, através de *posts* no *feed* pessoal e em grupos públicos e privados. Os inquéritos também foram distribuídos presencialmente em algumas instituições do setor público e privado, cujo público-alvo são pessoas que trabalham ou já tiveram experiências profissionais e que praticam algum tipo de exercício de forma regular. O inquérito foi elaborado e disponibilizado na plataforma *Google Forms* e esteve aberto a respostas de 24 de agosto a 5 de setembro e foram obtidas duzentas e onze respostas ao mesmo, e todos os inquiridos responderam a todas as perguntas, uma vez que a resposta a todas as perguntas era obrigatória para a conclusão do mesmo.

### **3.2. Hipóteses de Investigação**

Indo de encontro à revisão de literatura, sobre cada variável do tema estudado neste estudo, foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

*H1: A prática de atividade física impacta positivamente o bem-estar dos colaboradores;*

*H2: A prática de atividade física impacta positivamente o desenvolvimento de competências dos colaboradores;*

*H3: A prática de atividade física impacta positivamente o desempenho dos colaboradores.*

## **4. Análise de Dados**

Os dados recolhidos pelas respostas aos questionários foram analisados estatisticamente utilizando o *software IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* versão 29.0 e para alguns gráficos e ferramentas foi utilizado o *Microsoft Excel*.

### **4.1. Caracterização da Amostra**

Como pode ser retirado na Tabela I, em relação aos dados demográficos da amostra, há um número bem maior de inquiridos que se identificam como sendo do género feminino (64,0%). Quanto à faixa etária, os dados encontram-se relativamente bem distribuídos tendo três intervalos de idade ultrapassado os 20% sendo estes os “18-24 anos” (29,4%), “25-34 anos” (21,8%) e “45-54 anos” (20,4%). No que diz respeito ao nível de escolaridade, predominam duas categorias, nomeadamente o “Ensino Secundário (10º-12º ano)” (33,2%) e a “Licenciatura” (38,4%). Em relação à situação atual de emprego, a maioria dos participantes está empregada em regime de “Trabalho a tempo inteiro”, com cento e cinquenta respostas (71,1%). Quanto ao tempo total de experiência profissional existem dois intervalos que se destacam sendo eles “Superior a 15 anos” (39,8%) e “1-5 anos” (33,6%).

*Tabela I- Dados Demográficos da Amostra*

<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
<b>Gênero</b>		
Feminino	135	64,0
Masculino	74	35,1
Não binário/Outro	1	0,5
Prefiro não dizer	1	0,5
<b>Idade</b>		
18-24 anos	62	29,4
25-34 anos	46	21,8
35-44 anos	35	16,6
45-54 anos	43	20,4
mais de 55 anos	25	11,8
<b>Nível de escolaridade</b>		
Ensino Básico - 1º Ciclo (1º-4º ano)	3	1,4
Ensino Básico - 2º Ciclo (5º-6º ano)	4	1,9
Ensino Básico - 3º Ciclo (7º-9º ano)	13	6,2
Ensino Secundário (10º-12º ano)	70	33,2
Licenciatura	81	38,4
Pós-Graduação	12	5,7
Mestrado	28	13,3
<b>Situação atual de emprego:</b>		
Trabalho a tempo parcial	18	8,5
Trabalho a tempo inteiro	150	71,1
Desempregado	8	3,8
Trabalhador independente	10	4,7
Estudante	25	11,8
<b>Tempo total de experiência profissional</b>		
Inferior a 1 ano	27	12,8
1-5 anos	71	33,6
6-10 anos	17	8,1
10-15 anos	12	5,7
Superior a 15 anos	84	39,8

**Fonte:** Autor

## 4.2. Resultados

As primeiras três questões são introdutórias para a compreensão da importância da prática de atividade física e o motivo para a prática da mesma. Com isto é possível retirar que da primeira pergunta “A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida” das duzentas e onze respostas, cento e trinta e duas (62,6%) responderam “Concordo totalmente” e cinquenta duas (24,6%) responderam “Concordo parcialmente”, confirmando que grande parte da população desta amostra considera a atividade física como algo importante para a sua vida. Quanto à segunda questão referente a “Realizo atividade física por motivos estéticos ou de saúde” dos duzentos e onze inquiridos, noventa e oito (46,4%) responderam “Concordo totalmente” e setenta e sete (36,5%) responderam “Concordo parcialmente”, o que demonstra que uma percentagem elevada de inquiridos realiza atividade física de forma regular por motivos estéticos ou de saúde, que são de forma geral os motivos mais comuns. Referente à última pergunta desta primeira parte introdutória “Realizo atividade física por prazer” dos duzentos e onze inquiridos, oitenta e um (38,4%) responderam “Concordo totalmente” e setenta e um (33,6%) responderam “Concordo parcialmente”, assim esta resposta mesmo tendo uma percentagem elevada de pessoas com respostas positivas tem uma menor percentagem comparada às outras questões.

O presente estudo pretende entender a influência da variável referente à questão “A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida” sobre as restantes variáveis das questões relacionadas ao bem-estar, desenvolvimento de competências e desempenho e para tal foi analisado o coeficiente da correlação de Spearman, devido à natureza das variáveis do tipo ordinal resultante da utilização de escalas de Likert, que serve para medir a força e direção da associação das variáveis analisadas, onde os coeficientes de correlação variam entre os valores de -1 e 1, a sua correlação é mais forte quanto mais próximo desses extremos e quanto mais próximo de 0 menor a correlação, sendo -1 uma associação negativa perfeita e 1 uma associação positiva perfeita, mas que para maior profundidade de interpretação e análise foi utilizado um guia que divide o coeficiente de correlação em que 0= zero correlação, 0,1 a 0,3= correlação fraca, 0,4 a 0,6= correlação moderada, 0,7 a 0,9= correlação forte e 1= correlação perfeita, desenvolvido nos estudos de Dancey e Reidy (2004). Neste estudo acaba-se por não diferenciar os resultados pelas perguntas demográficas, como género ou idade, devido a

não terem sido verificadas evidências significativas entre elas, durante os testes realizados.

## 5. Discussão dos Resultados

A análise abrangente de todas as variáveis, abordando a importância atribuída à atividade física, bem-estar, desenvolvimento de competências e desempenho, revela correlações estatisticamente significativas entre todas as variáveis, conforme evidenciado pelos valores de *p-value* inferiores a 0,001. Em termos gerais, a observação dessas correlações aponta para uma tendência para as variáveis se moverem juntas na mesma direção, uma vez que todos os coeficientes de correlação apresentam valores positivos. Esse padrão sugere que, à medida que a importância atribuída à prática regular de atividade física aumenta, os fatores associados ao bem-estar, desenvolvimento de competências e desempenho também demonstram uma tendência positiva de crescimento.

Ao iniciar a análise da correlação associada à variável “A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida” (dados disponíveis na Tabela II abaixo) em relação às perguntas relacionadas ao bem-estar, observamos que, no que diz respeito à variável “Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar físico” há uma correlação positiva moderada evidenciada por um coeficiente de correlação de  $\rho = 0,406$ . Avançando para a variável subsequente, “Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar psicológico”, percebemos outra correlação positiva moderada, com  $\rho = 0,445$ . Na última variável relacionada ao bem-estar, “Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar social”, identificamos uma correlação positiva, de fraca a moderada, com um  $\rho = 0,350$ , e todas apresentam uma relação estatisticamente significativa.

Estes resultados estão em consonância com os estudos de Casimiro-Andújar et al. (2022), que destacam a correlação entre a importância da atividade física na vida dos inquiridos e o efeito positivo sobre o bem-estar. Relacionando com a pesquisa, os resultados aqui apresentados sugerem que quanto mais importante a atividade física é na vida das pessoas, maior é o impacto positivo percebido em seu bem-estar, seja ele físico, psicológico ou social.

**Tabela II- Correlação de Spearman - perguntas sobre o bem-estar**

			A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida	Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar físico	Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar psicológico	Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar social
Índice de Spearman	A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida	Coefficiente de Correlação	1,000	,406**	,445**	,350**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001	<,001
		N	211	211	211	211
	Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar físico	Coefficiente de Correlação	,406**	1,000	,809**	,673**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001	<,001
		N	211	211	211	211
	Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar psicológico	Coefficiente de Correlação	,445**	,809**	1,000	,716**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.	<,001
		N	211	211	211	211
	Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar social	Coefficiente de Correlação	,350**	,673**	,716**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	.
		N	211	211	211	211

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**Fonte:** Autor

Ao estender a análise à variável “A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida” (dados disponíveis na Tabela III abaixo) em conjunto com as variáveis associadas ao desenvolvimento de competências, observamos que, no que se refere à variável "A prática de atividade física ajudou-me a desenvolver competências cognitivas", constatamos a presença de uma correlação positiva moderada, em que  $\rho = 0,400$ . Em relação à outra variável, "A prática de atividade física ajudou-me a desenvolver competências pró-sociais (trabalho em equipa, identidade social)", identificamos uma correlação positiva de fraca a moderada, representada por  $\rho = 0,389$ . Importante voltar a salientar que existe uma relação estatisticamente significativa entre todas estas variáveis.



Com a análise destes resultados, fica evidente que considerar a prática de atividade física regular como algo importante na vida das pessoas é um fator positivo para o desenvolvimento de competências cognitivas, alinhando a linha de pensamento com os estudos de Gomes-Osman et al. (2018) e também nas competências pró-sociais indo de encontro a Di Bartolomeo e Papa (2017) nas suas investigações.

**Tabela III-** Correlação de Spearman - perguntas sobre desenvolvimento de competências

			A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida	A prática de atividade física ajudou-me a desenvolver competências cognitivas	A prática de atividade física ajudou-me a desenvolver competências pró-sociais (trabalho em equipa, identidade social)
Índice de Spearman	A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida	Coefficiente de Correlação	1,000	,400**	,389**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001
		N	211	211	211
	A prática de atividade física ajudou-me a desenvolver competências cognitivas	Coefficiente de Correlação	,400**	1,000	,811**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001
		N	211	211	211
	A prática de atividade física ajudou-me a desenvolver competências pró-sociais (trabalho em equipa, identidade social)	Coefficiente de Correlação	,389**	,811**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.
		N	211	211	211

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**Fonte:** Autor

Prosseguindo para a análise da variável “A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida” (dados disponíveis na Tabela IV abaixo) em relação às variáveis associadas ao desempenho, observamos que, no que se refere à variável "A prática de atividade física afeta a minha produtividade e o meu desempenho em tarefas do quotidiano", identificamos uma correlação positiva moderada, expressa por  $\rho = 0,430$ . Ao analisar a variável "A prática de atividade física afeta a minha produtividade e o meu desempenho no trabalho", encontramos outra correlação positiva moderada, com  $\rho = 0,408$ . Em relação à variável "A prática de atividade física afeta o meu absentismo (devido a doenças) ao trabalho", observamos uma correlação positiva moderada, representada por  $\rho = 0,447$ , destacando novamente a existência de uma relação estatisticamente significativa entre todas as variáveis.

A análise realizada sugere que a importância atribuída à atividade física na vida de uma pessoa está positivamente associada ao desempenho, tanto de forma direta quanto

indireta, influenciando vários fatores no cotidiano e no contexto de trabalho. Essa conclusão está em consonância com os estudos de Losina et al. (2017), Miragaia e Aleixo (2021) e Santos e Miragaia (2023), que também destacam a relação entre a atividade física e o desempenho em várias dimensões da vida.

**Tabela IV-** Correlação de Spearman - perguntas sobre o desempenho

			A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida	A prática de atividade física afeta a minha produtividade e o meu desempenho em tarefas do cotidiano	A prática de atividade física afeta a minha produtividade e o meu desempenho no trabalho	A prática de atividade física afeta o meu absentismo (devido a doenças) ao trabalho
Coeficiente de Spearman	A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida	Coeficiente de Correlação	1,000	,430**	,408**	,447**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001	<,001
		N	211	211	211	211
Coeficiente de Spearman	A prática de atividade física afeta a minha produtividade e o meu desempenho em tarefas do cotidiano	Coeficiente de Correlação	,430**	1,000	,909**	,582**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001	<,001
		N	211	211	211	211
Coeficiente de Spearman	A prática de atividade física afeta a minha produtividade e o meu desempenho no trabalho	Coeficiente de Correlação	,408**	,909**	1,000	,615**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.	<,001
		N	211	211	211	211
Coeficiente de Spearman	A prática de atividade física afeta o meu absentismo (devido a doenças) ao trabalho	Coeficiente de Correlação	,447**	,582**	,615**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	.
		N	211	211	211	211

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**Fonte:** Autor

Na análise das variáveis finais, correspondentes à terceira parte do questionário e cujos dados se encontram no Anexo II, que são referentes às perguntas de opinião sobre os incentivos para a prática de atividade física, observa-se que, em relação à pergunta “A prática de atividade física afeta a minha qualidade de vida”, das duzentas e onze respostas, cento e seis (50,2%) indicaram que a atividade física afeta “Muito positivamente”, setenta e cinco (35,5%) responderam “Positivamente”, onze (5,2%) disseram “Nem positivamente nem negativamente”, enquanto uma minoria de 9% (3,8% e 5,2%, respetivamente) relatou que afeta “Negativamente” ou “Muito negativamente”.

Na variável “A prática de atividade física regular por parte dos colaboradores afeta de forma geral a produtividade organizacional”, setenta e cinco (35,5%) responderam “Muito positivamente”, oitenta e dois (38,9%) indicaram que afeta “Positivamente”, trinta e seis (17,1%) disseram “Nem positivamente nem negativamente”, e os restantes 8,5% afirmaram que afeta de forma negativa.

Quanto à variável “De forma geral, a criação de incentivos para a prática de atividade física afetará os colaboradores”, cento e dois (48,3%) responderam “Muito

positivamente”, sessenta e oito (32,2%) indicaram que afeta “Positivamente”, trinta e seis (17,1%) disseram “Nem positivamente nem negativamente”, enquanto uma minoria de 6,6% respondeu que afeta “Negativamente” ou “Muito negativamente”.

Na última variável, “De forma geral, entre os custos e os possíveis benefícios da criação destes incentivos a organização é afetada”, noventa e um (43,1%) responderam “Muito positivamente”, setenta e cinco (35,5%) indicaram que afeta “Positivamente”, trinta (14,2%) disseram “Nem positivamente nem negativamente”, e uma minoria de 7,1% afirmou “Negativamente” ou “Muito negativamente”.

Com base nos resultados destas opiniões, é evidente que uma grande parte dos inquiridos considera a prática de atividade física regular como algo benéfico para a qualidade de vida e produtividade organizacional. Para além disso, percebem os incentivos para a prática de atividade física como algo positivo, tanto para os colaboradores como para as organizações. Essa perspetiva está alinhada com as pesquisas analisadas na revisão de literatura que destacam os benefícios da atividade física para o bem-estar, o desempenho e a produtividade, conforme observado em estudos de Cooper et al. (2018), Losina et al. (2017), Miragaia e Aleixo (2021) e Santos e Miragaia (2023).

Finalizando, ao realizar uma análise secundária, observa-se que as variáveis dentro do mesmo tema tendem a apresentar correlações mais fortes entre si. Por exemplo, no tema do bem-estar, destacam-se fortes correlações entre as variáveis "Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar físico" e "Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar psicológico" com um valor de  $\rho = 0,809$ . Além disso, a correlação desta primeira variável com "Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar social" é moderadamente forte, com valor de  $\rho = 0,673$ . Adicionalmente, a correlação entre as variáveis de bem-estar psicológico e social também se mostra forte, com  $\rho = 0,716$ . Esses padrões de correlação também são se repetem nas perguntas sobre competências, onde "A prática de atividade física ajudou-me a desenvolver competências cognitivas" apresenta uma correlação forte com a variável referente ao desenvolvimento de competências pró-sociais, com  $\rho = 0,811$ .

No que diz respeito ao tema do desempenho, observa-se um padrão semelhante entre as variáveis, como por exemplo, "A prática de atividade física afeta a minha produtividade e o meu desempenho em tarefas do quotidiano" e "A prática de atividade

física afeta a minha produtividade e o meu desempenho no trabalho" onde a correlação se situa entre forte e perfeita, uma vez que tem um valor de  $\rho = 0,909$ . Além disso, a primeira variável também apresenta uma correlação forte com a variável "A prática de atividade física afeta o meu absentismo (devido a doenças) ao trabalho, com  $\rho = 0,582$ . A correlação referente à variável do desempenho no trabalho e absentismo também é alta, com  $\rho = 0,615$ .

A análise dos resultados sugere que quanto mais a atividade física afeta o bem-estar de uma pessoa em qualquer uma das áreas (física, psicológica ou social), maior é o seu efeito nas outras dimensões do bem-estar. Da mesma forma, observa-se uma relação semelhante entre o desenvolvimento de competências cognitivas e pró-sociais, bem como nas variáveis de desempenho. Destaca-se a forte relação entre o desempenho no quotidiano e no trabalho, indicando que a atividade física pode influenciar positivamente o desempenho em diversas áreas da vida, incluindo o trabalho.

## **6. Conclusões**

Neste estudo, o público-alvo foi delimitado como indivíduos que se dedicam regularmente a alguma forma de atividade física e que possuam experiência ou estão inseridos no ambiente de trabalho. O foco da pesquisa concentrou-se na investigação e análise da influência da prática regular de atividade física em aspetos relevantes à GRH, especificamente no que diz respeito ao bem-estar, desenvolvimento de competências e desempenho dos colaboradores.

Esta investigação procurou salientar a importância da criação e implementação de incentivos e da promoção da atividade física por parte das organizações. Essas iniciativas visam impulsionar o progresso em direção a colaboradores mais produtivos, qualificados e saudáveis. O estudo baseou-se em evidências anteriores que sustentam a ideia de que a prática regular de atividade física não apenas contribui para o bem-estar individual, mas também resulta em benefícios tangíveis para a empresa, promovendo uma sinergia positiva entre as partes envolvidas (Cooper et al., 2018; Losina et al., 2017; Miragaia & Aleixo, 2021; Santos & Miragaia, 2023).

A intenção era responder às três hipóteses de investigação propostas, sendo todas elas confirmadas com graus de correlação que variam de fracos a moderados até moderados. Cada hipótese visava compreender a influência positiva da prática regular de atividade física sobre as variáveis específicas que cada uma representava.

Iniciando com a correlação entre a atividade física e o bem-estar, constatou-se uma correlação positiva entre a importância atribuída à prática regular de atividade física e o bem-estar individual. Essa correlação abrange aspectos moderados tanto no bem-estar físico quanto no psicológico, e de grau fraco a moderado no bem-estar social. Indo assim de encontro com o que foi dito nos estudos de Casimiro-Andújar et al. (2022).

Também foi constatado uma correlação positiva entre a importância atribuída à prática de atividade física de forma regular e o desenvolvimento de competência, embora com graus variados. Com o desenvolvimento de competências cognitivas foi obtido uma correlação moderada, enquanto que no desenvolvimento de competências pró-sociais a correlação foi de grau fraco a moderado. Demonstrando resultados que suportam os estudos de Di Bartolomeo e Papa (2017) e Gomes-Osman et al. (2018).

Por fim, também foi estabelecido que há uma correlação positiva entre a importância atribuída à prática de atividade física de forma regular e o desempenho dos colaboradores com um grau moderado de correlação. Isso se reflete tanto na produtividade e desempenho no dia a dia e em contexto laboral quer na redução do absentismo devido a doenças. Esses resultados estão em conformidade com as pesquisas de Losina et al. (2017), Miragaia e Aleixo (2021) e Santos e Miragaia (2023).

Em suma, é possível fornecer algumas recomendações futuras e aplicações práticas para organizações ou profissionais de gestão, especialmente na área de GRH, que buscam melhorar a produtividade organizacional ao mesmo tempo em que promovem o bem-estar, desenvolvimento de competências e aumento do desempenho dos colaboradores. Posto isto, integrar a atividade física como parte da cultura e dos valores da organização é fundamental.

Para promover a prática regular de exercício, é recomendado adotar uma série de medidas, que incluem: a flexibilização do horário de trabalho, para permitir que os colaboradores mais facilmente consigam encaixar alguma atividade física na sua rotina

diária; incentivos financeiros, como a oferta de subsídios ou descontos para instalações fora do local de trabalho onde os colaboradores possam praticar exercício físico (por exemplo, ginásios); campanhas de educação e conscientização, oferecendo informação que realce a importância da atividade física para a saúde e bem-estar, motivando os colaboradores a adotarem um estilo de vida mais ativo; programas de avaliação e monitorização de saúde de forma a identificar possíveis áreas onde a prática de atividade física poderá ter um efeito positivo (como saúde cardiovascular ou controlo de *stress*); e por último criação de competições (como torneios de algum desporto ou competição para ver quem consegue dar mais passos numa semana, por exemplo) e momentos de atividade (como organizar alguma caminhada ou aula de *pilates*) por parte da organização, de modo a incentivar e motivar os colaboradores e criar momentos de convívio e de *team building*.

Para assegurar o sucesso na implementação dessas medidas, é imperativo incorporar métodos de avaliação contínua. Isso implica a recolha sistemática de dados e a definição de indicadores de desempenho específicos para medir o impacto na produtividade organizacional e dos colaboradores. A análise minuciosa desses dados, aliada ao *feedback* direto dos colaboradores, oferece uma visão abrangente da eficácia das medidas adotadas. Além disso, a avaliação do custo-benefício é essencial para determinar a eficiência dos investimentos realizados. Esse processo cíclico de avaliação, juntamente com a prontidão para efetuar ajustes e implementar melhorias conforme necessário, constitui a essência de uma abordagem proativa e adaptativa à gestão organizacional.

## **7. Limitações e Investigações Futuras**

O presente estudo representa uma contribuição valiosa para a literatura em torno destes temas de investigação. No entanto, é importante reconhecer algumas limitações significativas. Primeiramente, a amostra reduzida de participantes pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a falta de diferenciação no tipo de trabalho e setores em que atuam os participantes, assim como a ausência de informações detalhadas sobre os tipos de atividade física por eles praticados, limita a profundidade da análise.

Outra limitação do estudo é a falta de análise das variações individuais. O estudo concentrou-se num público-alvo que já praticava atividade física de forma regular, o que

acaba por não ter em conta pessoas que não o fazem ou não podem fazer devido a vários fatores como problemas de saúde (tanto físicos ou psicológicos), falta de motivação para tal ou outros fatores externos.

Com base nas limitações identificadas, é evidente a necessidade de futuras investigações mais abrangentes e detalhadas sobre o tema em questão. Um estudo em larga escala, com amostras mais amplas e dados específicos, incluindo um grupo de controlo, oferece uma oportunidade significativa para aprofundar a compreensão dos efeitos da atividade física no bem-estar, desenvolvimento de competências e desempenho.

Uma análise mais detalhada das funções desempenhadas por cada participante, juntamente com a consideração das variações individuais e dos diferentes tipos de atividade física praticados, permitiria a obtenção de dados mais abrangentes. Isso possibilitaria uma análise mais completa e comparativa entre diferentes ocupações, tipos de atividades físicas e até mesmo entre aqueles que não praticam atividade física. Uma abordagem mais abrangente ajudaria a preencher as lacunas de conhecimento e forneceria percepções valiosas para orientar intervenções futuras na promoção da atividade física e bem-estar. Por exemplo, uma análise mais detalhada dos resultados e dos níveis de motivação para a prática de atividade física em diferentes contextos ocupacionais e tipos de atividades físicas seria extremamente valiosa. A comparação entre grupos, como aqueles com ocupações de escritório e aqueles em ocupações fisicamente mais exigentes, como a construção civil, poderia oferecer uma compreensão mais aprofundada de como as exigências do trabalho afetam a motivação para a prática de atividade física e os benefícios percebidos da mesma.

Além disso, investigar a motivação e os resultados entre aqueles que participam de desportos coletivos e de equipa em comparação com aqueles que frequentam um ginásio poderia lançar luz sobre como fatores como a socialização, competição e objetivos pessoais influenciam a adesão à atividade física.

Estas sugestões para pesquisas futuras destacam a complexidade do tema e a importância de uma abordagem abrangente para compreender como a atividade física afeta indivíduos em situações diferentes e com motivações diferentes.

## Referências

- Ashdown-Franks, G., Firt, J., Carney, R., Carvalho, A.F., Hallgren, M., Koyanagi, A., Rosenbaum, S., Schuch, F.B., Smith, L., Solmi, M., Vancampfort, D., & Stubbs, B. (2020). Exercise as Medicine for Mental and Substance Use Disorders: A Meta-review of the Benefits for Neuropsychiatric and Cognitive Outcomes. *Sports Medicine*, 50(1) 151-170. doi:10.1007/s40279-019-01187-6
- Barakat, C., Escalante, G., & Souza, E.O. (2020). Body Recomposition: Can Trained Individuals Build Muscle and Lose Fat at the Same Time?. *Strength and Conditioning Journal*, 42(5), 7-21. doi:10.1519/SSC.0000000000000584
- Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management Journal*, 37(1), 31–46. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W
- Borges, L.O.B., & Yamamoto, O.H. (2014). Mundo do trabalho: Construção histórica e desafios contemporâneos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2, 25-72.
- Busseri, M.A., Constain, K.A., Campbell, K.M., Rose-Krasnor, L., & Evans, J. (2011). Brief report: Engagement in sport and identity status. *Journal of Adolescence*, 34(5), 1087–1091. doi:10.1016/j.adolescence.2010.06.004
- Campbell, J.P., & Wiernik, B.M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
- Casimiro-Andújar, A.J., Martín-Moya, R., Maravé-Vivas, M., & Ruiz-Montero, P.J. (2022). Effects of a Personalised Physical Exercise Program on University Workers Overall Well-Being: “UAL-Activa” Program. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11331. doi:10.3390/ijerph191811331
- Comissão Europeia (2019). The changing nature of work and skills in the digital age. *JRC Research Reports*. doi:10.2760/679150



- Cooper, B., Wang, J. Bartram, T., & Cooke, F.L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management Journal*, 58(1), 85-97. doi:10.1002/hrm.21934
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). Statistics without maths for psychology. *Pearson education*, 4, 200-210.
- Di Bartolomeo, G., & Papa, S. (2017). The Effects of Physical Activity on Social Interactions: The Case of Trust and Trustworthiness. *Journal of Sports Economics*, 20(1), 50-71. doi:10.1177/1527002517717299
- Etemadi, M., Shameli, K., Hassan, N.A., Zakaria, Z., Khairudin, N.B.B.A., & Hara, H. (2016). A Review of the Importance of Physical Fitness to Company Performance and Productivity. *American Journal of Applied Sciences*, 13 (11), 1104-1118. doi:10.3844/ajassp.2016.1104.1118
- Gomes-Osman, J., Morris, T.P., Pascual-Leone, A., Cabral, D.F., McInerney K., Cahalin, L.P., Rundek, T., & Oliveira, A. (2018). Author Response: Exercise for cognitive brain health in aging: A systematic review for an evaluation of dose. *Neurology: Clinical Practice*, 8 (3), 257-265. doi:10.1212/CPJ.0000000000000460
- Gonçalves, A. (2004). *Métodos E Técnicas De Investigação Social I*. Universidade do Minho. Instituto de Ciências Sociais
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. doi:10.1111/1748-8583.12139
- He, J., Morrison, A.M., & Zhang, H. (2019). Improving Millennial Employee Well-Being and Task Performance in the Hospitality Industry: The Interactive Effects of HRM and Responsible Leadership. *Sustainability*, 11(16), 4410. doi:10.3390/su11164410
- Huettermann, H., & Bruch, H. (2019). Mutual Gains? Health-Related HRM, Collective Well-Being and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045-1072. doi:10.1111/joms.12446

- Huppert, F.A. (2009). Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137-164. doi:10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x.
- Kehoe, R.R., & Wright, P.M. (2010). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. doi:10.1177/014920631036590
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243. doi:10.1108/ER-08-2017-0191
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 5-55.
- Lin, X., Zhang, X., Guo, J., Roberts, C.K., McKenzie, S., Wu W.C., Liu S., & Song Y. (2015). Effects of Exercise Training on Cardiorespiratory Fitness and Biomarkers of Cardiometabolic Health: A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Journal of the American Heart Association*, 4(7). doi:10.1161/JAHA.115.002014
- Losina, E., Yang, H. Y., Deshpande, B. R., Katz, J. N., & Collins, J. E. (2017). Physical activity and unplanned illness-related work absenteeism: Data from an employee wellness program. *PLoS ONE*, 12(5). doi:10.1371/journal.pone.0176872
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. doi:10.1037/h0034092
- Mendes, M.A., Silva, I., Ramirez, V., Reichert, F., Martins, R., Ferreira, R., & Tomasi, E. (2018). Metabolic equivalent of task (METs) thresholds as an indicator of physical activity intensity. *PLoS ONE*, 13(7). doi:10.1371/journal.pone.0200701
- Miragaia, D. A. M., & Aleixo, J. M. S. (2021). Organisational productivity: Perceptions about the influence of workplace physical activity programs on performance, wellness and worker satisfaction. *European Journal of International Management*, 15(2-3), 391-414. doi:10.1504/EJIM.2021.113266

- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 11(2), 354-366. doi:10.1037/a0021554
- Organização Mundial da Saúde (2022). *Physical activity*. Disponível em <<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>>. [Acesso em: 2022/12/23]
- Organização Mundial da Saúde. (1946). Constitution of the World Health Organization. *American Journal of Public Health and the Nations Health*, 36(11), 1315-1323. doi:10.2105/AJPH.36.11.1315
- Pinckard, K., Baskin, K.K., & Stanford, K.I. (2019). Effects of Exercise to Improve Cardiovascular Health. *Frontiers in Cardiovascular Medicine*, 6(69). doi:10.3389/fcvm.2019.00069
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, A. (2020). 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. doi:10.1002/hrm.22021
- Santos, I.L., & Miragaia, D. A. M. (2023). Physical activity in the workplace: a cost or a benefit for organizations? A systematic review *International Journal of Workplace Health Management*, 16(1), 108-135. doi:10.1108/IJWHM-04-2021-0076
- Stern, Y., Mackay-Brandt, A., Lee, S. & Mckinley, P.S. (2019). Effect of aerobic exercise on cognition in younger adults. *Neurology*, 92(9), 905-916. doi:10.1212/WNL.00000000000007003
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers.
- Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2020). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 32(2), 145-160. doi:10.1108/JOSM-05-2020-0140

- White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. doi:10.1037/h0040934
- Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C.L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6, 203–218. doi:10.1007/s11625-011-0132-6
- Yoon, D. (2021). How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved?. *SAGE Open*, 11(1). doi: 10.1177/2158244020986538
- Zayed, K.N., Ahmen, D., Niekerk, R.L.V., & Ho, W. (2018). The mediating role of exercise behaviour on satisfaction with life, mental well-being and BMI among university employees. *Cogent Psychology*, 5(1). doi:10.1080/23311908.2018.1430716

## Anexos

### Anexo I- Inquérito sobre a influência da prática de atividade física no bem-estar, competências e desempenho dos colaboradores

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
A prática de atividade física regular é algo importante na minha vida					
Realizo atividade física por motivos estéticos ou de saúde					
Realizo atividade física por prazer					

	<b>Muito negativamente</b>	<b>Negativa-mente</b>	<b>Nem negativamente nem positivamente</b>	<b>Positiva-mente</b>	<b>Muito positivamente</b>
Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar físico					
Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar psicológico					
Quando pratico atividade física sinto que afeta o meu bem-estar social					

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
A prática de atividade física ajudou-me a desenvolver competências cognitivas					
A prática de atividade física ajudou-me a desenvolver competências pró-sociais (trabalho em equipa, identidade social)					

	<b>Muito negativamente</b>	<b>Negativa-mente</b>	<b>Nem negativamente nem positivamente</b>	<b>Positiva-mente</b>	<b>Muito positivamente</b>
A prática de atividade física afeta a minha produtividade e o meu desempenho em tarefas do quotidiano					
A prática de atividade física afeta a minha produtividade e o meu desempenho no trabalho					

**Anexo II – Respostas das perguntas da terceira parte do questionário (perguntas de opinião)**

**A prática de atividade física afeta a minha qualidade de vida**

	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem acumulada
Muito negativamente	11	5,2	5,2
Negativamente	8	3,8	9,0
Nem positivamente nem negativamente	11	5,2	14,2
Positivamente	75	35,5	49,8
Muito positivamente	106	50,2	100,0
Total	211	100,0	

**A prática de atividade física regular por parte dos colaboradores afeta de forma geral a produtividade organizacional**

	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem acumulada
Muito negativamente	10	4,7	4,7
Negativamente	8	3,8	8,5
Nem positivamente nem negativamente	36	17,1	25,6
Positivamente	82	38,9	64,5
Muito positivamente	75	35,5	100,0
Total	211	100,0	

**De forma geral, a criação de incentivos para a prática de atividade física afetará os colaboradores**

	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem acumulada
Muito negativamente	7	3,3	3,3
Negativamente	7	3,3	6,6
Nem positivamente nem negativamente	27	12,8	19,4
Positivamente	68	32,2	51,7
Muito positivamente	102	48,3	100,0
Total	211	100,0	

**De forma geral, entre os custos e os possíveis benefícios da criação destes incentivos a organização é afetada**

	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem acumulada
Muito negativamente	7	3,3	3,3
Negativamente	8	3,8	7,1
Nem positivamente nem negativamente	30	14,2	21,3
Positivamente	75	35,5	56,9
Muito positivamente	91	43,1	100,0
Total	211	100,0	