

**Joana Inês Robalo  
Tavares**

## Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de **Mestre em Ciências  
Empresariais: Ramo Gestão de PME's**

### **Júri**

*Presidente* (Doutora, Teresa Costa, Instituto  
Politécnico de Setúbal)

*Orientador* (Doutora, Maria Amélia Marques,  
Instituto Politécnico de Setúbal)

*Arguente* (Doutora, Odete Pereira, Instituto  
Politécnico de Setúbal)

Dezembro | 2018

## AGRADECIMENTOS

Ao longo do meu percurso académico, nomeadamente, neste último ano, contei com o apoio incondicional de múltiplas pessoas. Algumas de forma mais direta, outras de forma mais indireta, mas sempre com uma palavra de incentivo, força e determinação.

Desta forma, não poderia deixar de agradecer:

- ❖ À minha orientadora, Doutora Maria Amélia Marques, por toda a disponibilidade, força e entrega neste trabalho. O meu mais sincero obrigado.
- ❖ A todos os participantes deste projeto, com especial agradecimento à empresa em estudo e às pessoas que a representam, pelo profissionalismo e prontidão.
- ❖ Aos meus colegas e amigos, Vera Martins, Anabela Piedade e Nuno Benedito, por toda a ajuda, disponibilizada, paciência e ensinamento durante o último ano. É bom saber que existem profissionais assim.
- ❖ Às minhas amigas de longa data, Sofia Teixeira e Patrícia Marinheiro, por perguntarem sempre pelo rumo desta dissertação, não deixando cair em esquecimento.
- ❖ E por fim, mas não menos importante, à minha família que mais uma vez demonstrou que a união faz a força. Com especial agradecimento à minha mãe, que mesmo depois dos dias difíceis que tem passado, sempre esteve do meu lado, disposta a ajudar, a ouvir, com uma palavra de incentivo, de apoio e de amor.

Tudo isto só seria possível com todas estas pessoas presentes na minha vida... o meu mais sincero obrigada.

## ÍNDICE GERAL

<b>Resumo</b>	V
<b>Abstract</b>	VI
<b>Introdução</b>	1
<b>1. Revisão da Literatura</b>	<b>3</b>
1.1 Gestão de Recursos Humanos	3
1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	5
1.3 Conceito de Motivação e Satisfação Profissional	11
1.4 Modelo de Satisfação Profissional de Locke	14
1.5 Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	15
<b>2. Metodologia</b>	<b>17</b>
2.1 Tipo e Desenho de Estudo	18
2.2 Participantes	19
2.3 Instrumentos de Recolha de Informação	20
2.3.1 Inventário sobre a Satisfação Profissional	20
2.3.2 Entrevista	21
2.3.3 Análise Documental	22
2.4 Procedimentos e Questões Éticas	22
2.4.1 Desenho Metodológico	22
2.4.2 Pedidos de Autorização	23
2.4.3 Contacto com os Participantes	23
2.4.4 Consentimento Informado	24
2.5 Análise da Informação	24
2.6 Validade e Fiabilidade	26
<b>3. Análise e Discussão dos Resultados</b>	<b>28</b>
3.1 Caracterização da Organização	29
3.2 Caracterização dos Trabalhadores Inquiridos pelo ISP	29
3.3 Análise dos Dados Relativos à Satisfação Profissional	30
3.3.1 Consistência Interna do ISP	31
3.3.2 Análise dos Dados do ISP	32
3.4 Caracterização das PGRH: Perspetiva da Organização	34
3.4.1 Recrutamento e Seleção	34
3.4.2 Integração e Formação	35

3.4.3 Saúde e Segurança no Trabalho	36
3.4.4 Partilha de Informação	37
3.4.5 Grau de Autonomia	37
3.4.6 Práticas Remuneratórias	38
3.4.7 Diferença de Status	38
3.5 Caracterização das PGRH: Percecionadas pelos Trabalhadores	39
3.5.1 Recrutamento e Seleção	40
3.5.2 Integração e Formação	41
3.5.3 Saúde e Segurança no Trabalho	42
3.5.4 Partilha de Informação	42
3.5.5 Grau de Autonomia	43
3.5.6 Práticas Remuneratórias	43
3.5.7 Diferença de Status	44
3.6 Síntese e Discussão dos Resultados: Satisfação Profissional e PGRH	45
<b>Conclusão</b>	52
<b>Bibliografia</b>	54
<b>Anexos</b>	60
Anexo 1: Inventário sobre a Satisfação Profissional	60
<b>Apêndices</b>	63
Apêndice 1: Grelha de Estruturação da Entrevista: Perspetiva da Organização; Perspetiva dos Trabalhadores	63
Apêndice 2: Carta de Apresentação e Pedido de Colaboração	65
Apêndice 3: Carta de Adesão ao Estudo e Consentimento Informado	66

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Desenho do Estudo: Etapas	19
-------------------------------------	----

## ÍNDICE TABELAS

Tabela 1: Dimensões e Categorias de Análise da Empresa e Trabalhadores	25
Tabela 2: Características Gerais dos Trabalhadores Inquiridos pelo ISP	30
Tabela 3: Valor de Cronbach's Alpha: Dimensões da Satisfação Profissional e Satisfação Profissional em Geral	31
Tabela 4: Médias, Desvios-padrão e Amplitudes – Dimensões da Satisfação Profissional e Satisfação Profissional em Geral	32
Tabela 5: Características Gerais dos Entrevistados/Trabalhadores	39

## LISTA DE SIGLAS

GRH	Gestão de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
PGRH	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
PRH	Práticas de Recursos Humanos
ISP	Inventário sobre a Satisfação Profissional
GORH	Gestora Operacional de Recursos Humanos
PTE	Plano de Trabalho de Equipa

## RESUMO

Ao longo dos anos, tem vindo a tornar-se cada vez mais importante o desenvolvimento de uma Gestão de Recursos Humanos eficiente, o que implica a implementação de uma rede de práticas organizacionais estruturadas, que fomentem a satisfação dos trabalhadores. Apesar do crescimento da evidência sobre esta temática, a diversidade, quer em termos metodológicos, quer pelas bases teóricas que sustentam os diferentes estudos, bem como a ausência de respostas concretas sobre as práticas de gestão de recursos humanos mais valorizados pelos trabalhadores, demonstram que este é um tema que ainda não se encontra suficientemente explorado e muitas são as questões que se colocam relacionadas com as práticas de gestão de recursos humanos e a valorização dessas mesmas práticas pelos trabalhadores. **Objetivo:** O presente estudo teve assim como objetivo avaliar a Satisfação Profissional e estudar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que contribuem para a Satisfação Profissional dos trabalhadores numa loja de uma empresa nacional da eletrónica de consumo. **Metodologia:** Para tal foi desenvolvido um estudo de caso numa empresa na área da electrónica de consumo com reconhecimento e notoriedade no mercado nacional, onde foram realizadas entrevistas a trabalhadores e responsáveis de Recursos Humanos, tendo sido igualmente aplicado o Inventário de Satisfação Profissional aos trabalhadores. **Resultados:** Constatou-se uma perspetiva global positiva das PRH na perspetiva dos trabalhadores e na sua satisfação profissional. Na perspetiva da empresa e trabalhadores, todas as práticas de GRH abordadas são consideradas importantes, no entanto, destacam-se para a empresa, o recrutamento e seleção bem como os programas de integração e formação, que na perspetiva da organização, são práticas de especial relevância, uma vez que são a forma de encontrar os perfis indicados e de reter os trabalhadores numa fase inicial. Para os trabalhadores as práticas remuneratórias revestem-se de maior importância. **Conclusão:** Com este estudo constatámos que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam a satisfação, a motivação e a retenção dos trabalhadores, e que estas são características essenciais para acrescentar valor à organização.

## PALAVRAS-CHAVE:

Satisfação profissional; Recursos Humanos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos

## ABSTRACT

Over the last years, it has become important the development of efficient human resources management. This implies the implementation of a structured network of organizational practices that promote professional satisfaction. Despite the growing evidence on this subject, the diversity in both, methodological and the theoretical bases in the different studies, as well as the lack of concrete answers on the human resources management practices most valued by the workers, demonstrate that this is not yet sufficiently explored yet and many of those issues are related to Human Resources Management practices and the valuation of these same practices by workers. The aim of this study was identify the Professional Satisfaction and explore the Human Resources Management Practices (HRMP) in a store of a national company of electronics consumers.

**Methodology:** For this purpose was developed a case study in a company with recognition and notoriety in the the national market. Interviews were conducted with workers and managers of Human Resources, and it was also applied the Professional Satisfaction Inventory to workers.

**Results:** From the perspective of the company and workers, all the HRM practices considered are important, however, the recruitment and selection as well as the integration and training programs are highlighted for the company, which in the organization's perspective are practices of special relevance once which are the way to find the profiles indicated and to retain the workers at an early stage. For workers, the remuneration practices are very important. There were also a positive overall presumption of HRP in the perspective of workers and their professional satisfaction.

**Conclusion:** With this study we found that human resources management practices influence workers' knowledge, satisfaction, motivation and retention, and these are essential characteristics to add value to any institution.

## KEY-WORDS:

Professional Satisfaction; Human Resources Management; Human Resources Management Practices

## INTRODUÇÃO

Atualmente, no contexto de competitividade com que as empresas se deparam, torna-se cada vez mais importante perceber que componentes das Organizações mais contribuem para a estratégia de sobrevivência e afirmação das mesmas no mercado de trabalho. Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) surge como uma dimensão essencial da organização que tem evoluído ao longo dos anos (Deadrick & Stone, 2014).

A GRH tem sido determinante na forma como as empresas se adaptam e respondem aos múltiplos desafios que surgem, requerendo especial atenção em todas as suas vertentes. A literatura reconhece a importância que os Recursos Humanos (RH) possuem para as empresas, sendo, por isso, considerado por muitos autores como o recurso mais valioso que uma empresa pode possuir, pois sem as pessoas certas e competentes para o efeito torna-se impossível alcançar o sucesso tão desejado. É, por isso, que cada vez mais as empresas se preocupam em selecionar as pessoas certas para o lugar certo, assumindo o compromisso do seu desenvolvimento e manutenção, tendo em vista a eficiência organizacional.

A influência no conhecimento e na motivação dos trabalhadores são características essenciais para acrescentar valor à organização. É, neste sentido, que a literatura tem demonstrado que a adoção de determinadas práticas de gestão de recursos humanos têm a capacidade de influenciar positivamente a organização e o seu desempenho, promovendo a satisfação profissional. No entanto, saber de antemão que existem vários estudos que confirmam que as práticas de GRH estão positivamente relacionadas com satisfação profissional não é suficiente (Veloso, 2007; Huselid, 1995; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010). Para além da diversidade metodológica e das bases teóricas que sustentam o tema, esta é uma questão que ainda não se encontra suficientemente explorada, e muitas são as questões que se colocam relacionadas com as práticas de GRH e a valorização dessas mesmas práticas pelos trabalhadores.

Deste modo, o estudo que desenvolvemos no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais teve como objetivo geral avaliar a Satisfação Profissional e estudar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) que contribuem para a Satisfação Profissional dos trabalhadores, de uma loja de uma empresa nacional da área da eletrónica do consumo. Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o índice de satisfação profissional;

- Caracterizar as PGRH valorizadas pela organização;
- Caracterizar as PGRH percebidas pelos trabalhadores;
- Verificar quais as PGRH mais pertinentes para a satisfação profissional dos trabalhadores.

De forma a operacionalizar o presente estudo, foi realizada uma pesquisa empírica, com o objetivo de obter um conhecimento sobre as práticas de gestão de recursos humanos e compreender a perspectiva de ambas as partes intervenientes (empresa e trabalhadores), assim como identificar o seu contributo para a satisfação profissional. Neste sentido, foi desenvolvida uma investigação de natureza exploratória, inicialmente prevista como estudo de caso único, em que a unidade de análise foi uma loja de uma empresa nacional do ramo da electrónica de consumo, através de uma responsável da área de GRH e trabalhadores dessa mesma empresa, que aceitaram participar de forma livre e informada no estudo.

Em termos de estrutura, o presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos principais. O primeiro, a revisão da literatura, aborda a gestão de recursos humanos e algumas das suas práticas como motor potenciador de satisfação no trabalho, através da apresentação de alguns estudos elaborados nesta área. No segundo capítulo, a metodologia, é descrita a abordagem metodológica utilizada, isto é, o tipo e desenho de estudo, os participantes, as estratégias de recolha de informação, procedimentos, as questões éticas bem como o tratamento da informação. O terceiro capítulo é referente à análise e discussão de resultados. Por fim, o quarto e último capítulo, remete para as conclusões do estudo e suas limitações, bem como propostas futuras em termos de investigação na área.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo pretende-se abordar a gestão de recursos humanos e algumas das suas práticas como motor potenciador de satisfação no trabalho. Através da apresentação de alguns estudos elaborados nesta área, bem como a sua análise crítica, permitirá enquadrar a presente investigação, realçando-se a sua pertinência e significância.

### 1.1 Gestão de Recursos Humanos

Atualmente, o contexto de competitividade com que as empresas se deparam, torna cada vez mais importante perceber que componentes das Organizações mais contribuem para a estratégia de sobrevivência e afirmação das mesmas no mercado de trabalho. Neste sentido, a GRH surge como uma dimensão essencial das organizações que tem evoluído ao longo dos anos (Deadrick e Stone, 2014). Esta tem sido determinante na forma como as empresas se adaptam e respondem aos múltiplos desafios que surgem, sendo que, para isso, a gestão de recursos humanos requer especial atenção em todas as suas vertentes .

Investigadores de diversas áreas desenvolveram teorias e novas abordagens sobre a gestão dos trabalhadores que permitisse uma maior eficiência organizacional. Uma das primeiras teorias foi desenvolvida por Max Weber (1927, *cit. in* Deadrick e Stone, 2014) na qual o autor argumenta que a eficiência organizacional pode ser melhorada através do recurso a regras e sistemas autoritários. No entanto, verificou-se que este sistema de gestão autocrático traduziu-se num nível elevado de conflitos entre os trabalhadores e as empresas e, por isso, foram realizadas novas experiências de forma a avaliar os efeitos dos diferentes sistemas de trabalho na produtividade. Como tal, constatou-se que as necessidades dos trabalhadores e os elementos sociais têm um grande impacto na produção, e assim surgiu a abordagem das Relações Humanas, que enfatiza a importância do trabalho de grupo e a criação de estruturas sociais que permitam uma maior socialização (Dulebohn *et al*, 1995, *cit. in* Deadrick & Stone, 2014), para além de reconhecer que os recursos humanos são um grande contributo para as empresas.

Foi com base no pressuposto de que os recursos humanos são um ativo valioso da empresa que surgiu a “*Gestão de Recursos Humanos*” nos anos de 60, vindo substituir o termo “*Gestão de Pessoal*”. Segundo Deadrick e Stone (2014), esta abordagem surgiu com o intuito de promover o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade das organizações como forma de satisfazer o interesse de ambas as partes.

A GRH como conceito emergiu assim há mais de quatro décadas (Hamlin & Stewart, 2011), mas a discussão sobre o seu posicionamento estratégico nas organizações tem o seu grande enfoque a partir dos anos 90, tendo o fator humano como tema para o desenvolvimento e alcance da competitividade e sucesso organizacionais (Marques, 2010).

Segundo González e Elena (1998, *cit. in* Padial, 2005), a GRH consiste na aproximação estratégica das funções de gestão que permitem a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção e a avaliação dos recursos humanos tendo em vista a eficiência organizacional. Segundo os mesmos autores, refere-se, portanto, a um conjunto de atividades como planeamento, análises de funções, recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, administração de pessoal, relações laborais, entre outros, o que implicam o conhecimento da natureza e estrutura das organizações, das bases do comportamento humano dentro de si mesmas e do sistema jurídico que regula as suas relações.

Para Santos (2004), as pessoas são o aspeto central do sucesso das organizações do século XXI. Assim, este autor considera fundamental apostar nas condições que mais e melhor fomentem as suas competências, em prol da organização, o que passa por três passos fundamentais: primeiro, o desenvolvimento do capital humano, isto é, a estimulação das competências individuais dos trabalhadores, não só de forma direta, como por exemplo, a formação, mas também através da flexibilidade, curiosidade e proatividade do próprio indivíduo; em segundo, o desenvolvimento do capital estrutural, isto é, estabelecer estruturas internas que permitam a troca de conhecimento, a nível formal e informal, reforçando as redes relacionais dos trabalhadores, se possível a nível vertical e horizontal; e, por fim, o desenvolvimento do capital relacional, uma vez que a permuta de conhecimento entre indivíduos de diversas organizações permitirá uma perspetiva mais abrangente e realista, tornando o conhecimento mais valioso e incentivando, assim, as imprescindíveis inovação e criatividade.

Armstrong (2016), define a GRH como uma estratégica e coerente abordagem da gestão dos ativos mais valiosos de uma organização, isto é, as pessoas que trabalham e que individualmente ou coletivamente contribuem para a conquista dos seus objetivos. Por seu lado, as Práticas de Recursos Humanos (PRH) podem ser definidas como um conjunto de atividades organizacionais que visam gerir um conjunto de capital humano e assegurar que esse capital seja empregado no sentido da realização de objetivos organizacionais (Wright & Boswell, 2002).

Investigadores, comentadores e decisores políticos sublinharam a importância de investimento nas PGRH para melhorar a qualidade do capital humano e criar vantagem competitiva sustentável (Arag'on-S'anchez *et al.*, 2003; Scheel *et al.*, 2014). Num mundo empresarial altamente competitivo e em rápida mudança, as organizações, especialmente na indústria de serviços, precisam de garantir a máxima utilização dos seus recursos em seu próprio benefício, enquanto uma necessidade de sobrevivência organizacional (Dahie & Mohamed, 2017). Estudos demonstraram que as organizações podem criar e sustentar posição competitiva através da gestão dos seus próprios recursos internos (Dahie & Mohamed, 2017).

## 1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Tendo em conta que atualmente a GRH detém um caráter estratégico na empresa, torna-se necessário adequar as PGRH no sentido de facilitar a implementação da estratégia competitiva da empresa. Segundo Schuler e Jackson (2014), o objetivo das práticas de GRH das empresas é encorajar e apoiar os comportamentos dos trabalhadores de forma a que a estratégia específica da empresa seja implementada com sucesso. Os autores supracitados referem que o modelo atual de Gestão Estratégica de Recursos Humanos não só posiciona as práticas de GRH no centro de um conjunto complexo de relações entre as estratégias da empresa, os trabalhadores e os resultados organizacionais, como também tem em conta o ambiente interno e externo da empresa, reconhecendo a importância de abordar uma ampla gama de interessados e *“inclui elementos do ambiente global externo, do ambiente organizacional interno, do sistema de GRH e múltiplos stakeholders”* (Schuler & Jackson, 2014).

Para Saifalislam e colaboradores (2014), as PRH *“incluem a seleção de necessidades de recursos humanos, triagem, recrutamento, formação, recompensa, avaliação, para além de atenderem às relações de trabalho, segurança e saúde e preocupações de justiça”* (Dessler, 2007; *cit. in* Saifalislam, Osman & AlQudah, 2014).

Ainda e segundo Collins (2007, *cit. in* Saifalislam, Osman & AlQudah, 2014) a implementação efetiva das PGRH nas empresas tem uma relação positiva com o desempenho organizacional.

As práticas de gestão de recursos humanos têm maior capacidade de potencializar as organizações inteligentes, flexíveis e competentes do que as suas rivais, através da aplicação de políticas e práticas que se concentram no recrutamento, seleção, formação e qualificação dos trabalhadores, dirigindo os seus esforços para cooperar dentro dos recursos internos da organização. Isso pode potencialmente consolidar o desempenho da organização e criar vantagem

competitiva como resultado da sensibilidade histórica dos recursos humanos e do complexo social de políticas e práticas (Armstrong, 2016). A adoção de determinadas práticas de gestão de recursos humanos têm a capacidade de influenciar positivamente a organização e o seu desempenho, criando conexões poderosas, ou prejudicando o seu desempenho, quando determinadas combinações de práticas são colocadas inadvertidamente (Wagar & Rondeau, 2006).

No que diz respeito às PGRH, não existe uma definição consistente na literatura, referindo-se a conceitos como “sistemas de práticas de recursos humanos”, “atividades de gestão de recursos humanos”, entre outros. No entanto, no que concerne à operacionalização dos conceitos, há alguma coesão, sendo a definição globalmente aceite como “conjunto distinto mas interrelacionado de atividades, processos e funções diretamente associadas à atração, desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos de uma organização” (Gurbuz, 2009; Kaya, Koc & Topcu, 2010).

Para Kaya e colaboradores (2010), as PGRH compreendem atividades de aquisição (recrutamento e seleção), retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas que dele fazem parte), *empowerment* (através, por exemplo, de formação e desenvolvimento) e motivação dos trabalhadores (podendo considerar-se, por exemplo, incentivos, feedback, entre outros). Por outro lado, Kasinath e Pradesh (2011), consideram que uma gestão de recursos humanos deve basear-se em práticas como planeamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e relações humanas, que contribuem para um bom clima entre os trabalhadores da organização.

Way e Johnson (2005, *cit. in* Veloso, 2007) referem que as práticas de GRH para serem eficazes têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional definida. Referem ainda que as melhores práticas serão aquelas que melhor servirem os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Pfeffer (1998, *cit. in* Chang & Huang, 2005; Monteiro, 2008), existem 26 PGRH de onde se salientam sete (sendo mesmo consideradas como melhores práticas):

- Recrutamento Seletivo;
- Programas de Integração e Formação;
- Promoção da Autonomia;

- Práticas de Remuneração Competitivas;
- Partilha de Informação;
- Saúde e Segurança no Trabalho;
- Redução da Diferença de *Status*.

### **Recrutamento Seletivo**

Fred e Kinange (2016) referem que o recrutamento seletivo é um contributo chave para o sucesso da empresa, uma vez que o objetivo desta prática de GRH é atrair e reter recursos humanos de qualidade e que permitam à empresa obter vantagens competitivas, para além de permitir fazer o “*match*” entre as vagas de trabalho da empresa com o indivíduo que procura um emprego. Também para Breugh (2008), o facto de se realizar um recrutamento direcionado para o público-alvo que a empresa pretende atingir, apresenta certos benefícios, sendo uma das suas vantagens o facto de chamar a atenção de indivíduos que são suscetíveis de ser atraídos para aquilo que a posição oferece e, ao atingir os indivíduos que valorizam o que a posição de trabalho oferece, aumenta a probabilidade do empregador preencher as vagas disponíveis e de reter os trabalhadores.

A seleção é a fase que se segue ao recrutamento e, para Dowling e colaboradores (1994, *cit. in* Kundu *et al*, 2015), é vista como o processo de recolha de informações cuja finalidade é avaliar e decidir quem deve ser empregado em trabalhos específicos. O processo de seleção tem por objetivo avaliar a capacidade que o indivíduo tem para realizar o trabalho. Dentro das várias técnicas de seleção, a entrevista é uma das mais utilizadas (Cook, 2009).

Segundo Kalugina e Shvydun (2014), uma das causas do elevado “*turnover*” dos trabalhadores são os erros cometidos no processo de seleção e, é por isso, que a escolha dos métodos de seleção representam um factor chave para a eficácia de todo o processo. Por outro lado, a admissão numa nova empresa requer que o indivíduo tenha de passar, não só por um processo de adaptação à mesma, como também por um período de aprendizagem de novas tarefas associadas à nova função e ao papel social que irá desempenhar. Neste sentido, Caetano e Vala (2007) referem a importância de se elaborar um programa de integração que forneça informação gradual aos novos elementos sobre a organização e as exigências da sua função. Segundo os autores, o objetivo do programa é reduzir a ansiedade e a insegurança dos novos elementos face à empresa, proporcionando-lhes um clima de apoio e desenvolvimento profissional que lhes permita sentirem-se integrados. Tratando-se de um primeiro emprego, é necessário ter um cuidado especial na integração do recém-admitido, uma vez que este ainda não possui experiência profissional. É por

isso que muitas empresas nomeiam um tutor, mentor ou orientador (dependendo do contexto organizacional), para acompanhar o novo membro durante o período de integração. Segundo Greenberg e Baron (1995, *cit. in* Caetano e Vala, 2007), as vantagens da tutoria encontram-se empiricamente comprovadas e estão fortemente associadas ao sucesso no desenvolvimento de carreira do novo membro, uma vez que o tutor não só lhe ajudará a compreender como deve agir para alcançar os seus objetivos organizacionais, mas também como deve proceder para evitar erros provenientes da sua falta de experiência.

### **Programas de Integração e Formação**

Atualmente a formação dos trabalhadores é uma preocupação de qualquer organização, considerando os avanços inerentes à tecnologia e à procura da melhoria contínua com repercussões no desempenho dos trabalhadores. Os benefícios da formação prendem-se com o reforço do processo de aprendizagem e desenvolvimento dos trabalhadores, contribuindo para uma melhor adaptação das empresas ao meio envolvente, tornando-as mais competitivas e mais flexíveis na resposta às necessidades emergentes. Nesse sentido, o investimento no desenvolvimento das pessoas é atualmente encarado como uma forma estratégica de assegurar as competências individuais dos trabalhadores e a performance global da empresa, fazendo com que a formação surja como uma prática fundamental da GRH que gera resultados a médio ou longo prazo (Meignant 2003, *cit. in* Martinez, 2015).

### **Promoção da Autonomia**

Promover a autonomia dos trabalhadores é um dos fatores que influenciam a motivação das equipas e, conseqüentemente, a produtividade e os resultados da empresa. É comum encontrar gestores que não estimulam esta prática por medo de perder o controlo ou por qualquer outra razão. De acordo com um estudo feito em 2014 pela Society for Human Resource Management, quase 50% dos trabalhadores acreditam que a autonomia e a independência contribuem, e muito, para garantir a satisfação no trabalho.

### **Práticas de Remuneração Competitivas**

As práticas de remuneração competitivas são, nos dias de hoje, fundamentais para atrair e reter trabalhadores. Para Dias e colaboradores (2009), num cenário de constantes mudanças, considerando principalmente a grande evolução tecnológica, emerge uma necessidade cada vez maior da gestão do conhecimento, além de um maior rigor no alcance de resultados a curto prazo incutido pela forte concorrência. Essa realidade força as organizações a atraírem, captarem e

reterem mais arduamente os talentos de forma estruturada. Dentro desse contexto, um dos fatores de maior relevância passou a ser a remuneração dos trabalhadores. De acordo com Chiavenato (2009), a remuneração é a retribuição atribuída ao trabalhador de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal, através de seus conhecimentos e competências, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o trabalhador recebe pelo seu trabalho. A remuneração é constituída por três componentes principais, sendo que a proporção relativa de cada um dos três componentes varia de uma organização para outra:

- Remuneração Base, que é o pagamento fixo que o trabalhador recebe na forma de salário mensal ou por hora;
- Incentivos Salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho, através de prêmios, e participação nos resultados, como recompensas por resultados alcançados;
- Benefícios, que são concedidos através de diversos programas, como férias, seguro de vida, plano de saúde, refeições e/ou transportes. Esses programas são quase sempre denominados por remuneração indireta.

### **Partilha da Informação**

Estudos recentes indicam que a comunicação é uma das variáveis que precedem a um compromisso/empenho dos trabalhadores. Segundo Bourdean (2010), a comunicação é essencial para um bom funcionamento de qualquer tipo de instituição, visto que é através dela, que uma organização se relaciona com o meio ambiente e as suas partes, e a sua eficácia decorre do modo como funciona a comunicação entre chefias e membros das respetivas equipas. No entanto, a organização quando comunica deve ter em conta os meios mais eficazes.

De acordo com Cunha e colaboradores (2007) e Chiavenato (2009), é essencial que os trabalhadores sintam que possuem a informação necessária para realizar o seu trabalho, de modo a sentirem-se comprometidos com a empresa e informados com o que acontece nesta. Para Robbins (2002, *cit. in* Filipe, 2007) a comunicação possui quatro funções básicas no seio de uma organização: *“controlo: a comunicação atua no controlo do comportamento das pessoas das mais diversas formas, determina quem comunica em primeiro lugar uma informação ou acontecimento; motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece os trabalhadores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar; expressão emocional: é através da comunicação que os trabalhadores expressam os seus sentimentos de satisfação e/ou frustrações; e informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, já que proporciona à pessoa ou ao grupo, as informações que eles necessitam”*.

### **Saúde e Segurança no Trabalho**

Atualmente, a higiene e segurança no trabalho é usada como instrumento de prevenção contra acidentes no ambiente de trabalho. Se for bem elaborado dentro da empresa, auxiliará na proteção dos empregados sobre os riscos de acidentes e em contra partida irá afetar a produção. Um acidente pode causar danos e perdas totais ou parciais da capacidade humana de trabalho, sendo um dos fatores que pode estar a prejudicar o processo produtivo da organização (Carvalho & Nascimento, 2002). Por outro lado, Chiavenato (2009) descreve que segurança no trabalho comporta medidas para prevenir acidentes e reduzir possíveis riscos, elas podem ser técnicas, educacionais, médicas ou psicológicas. O mesmo autor menciona ainda que o número de corporações que criam o seu próprio sistema de segurança é cada vez maior, com a finalidade de tornar o ambiente de trabalho mais satisfatório para os seus trabalhadores.

### **Redução da Diferença de Status**

Segundo a GRH, as relações altamente formais, inibem e dificultam a autonomia para questionar determinados processos e impedem o sentido crítico. Para Robbins (2005), a interação entre os membros dos grupos é influenciada pelo *status*. As pessoas com alto *status* tendem a ser mais assertivas, expressam-se mais frequentemente, fazem mais críticas, impõem mais ordens e costumam interromper outros membros. Já aqueles com menor *status*, tendem a ser menos participativos nas discussões. O autor considera ainda que as diferenças inibem a diversidade de ideias e a criatividade dos grupos, o que pode reduzir o desempenho geral do grupo, indo ao encontro da perspectiva da empresa. No entanto, para outros autores, a diferenciação de *status* é um aspeto importante nas empresas. Ter maior *status* não só confere uma posição respeitável e honorável (Piazza & Castellucci, 2014), como traz vantagens como, por exemplo, associação com qualidade diferenciada (Podolny, 1993) e reconhecimento destacado da performance ou do sucesso (Chen *et al.*, 2012).

Os grupos geralmente têm um consenso interno quanto aos critérios de *status*, existindo assim um amplo acordo sobre a hierarquia dos seus membros. Entretanto, as pessoas podem enfrentar situações de conflito quando se movimentam de um grupo para outro, em que os critérios de *status* são diferentes ou quando se juntam a grupos cujos membros têm históricos heterogêneos (Robbins, 2005).

A evidência aponta para uma relação positiva entre a percepção dos trabalhadores sobre as PGRH utilizadas nas organizações e a satisfação, motivação, intenções de saída e o *commitment*,

afirmando que quanto mais os trabalhadores sentem que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização e, por sua vez, terão menos vontade de sair, demonstrando valores mais baixos no índice de *turnover* (Esteves, 2008). Esteves (2008) afirma ainda que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o conhecimento e a motivação dos trabalhadores e que estas são características essenciais para acrescentar valor à organização.

Segundo Paauwe e Boselie (2005), os recursos humanos são um potencial e poderoso recurso interno que é único, inimitável e de grande valor interno para a organização, dando-lhe uma grande vantagem competitiva. Outra característica importante dos RH é que são passíveis de serem geridos e desenvolvidos e, por isso, as práticas de GRH podem aumentar o valor do capital humano através do seu desenvolvimento (treino de competências, coaching, rotação funcional, etc.) e influenciar o comportamento dos trabalhadores na direção desejada.

### **1.3 Conceito de Motivação e Satisfação Profissional**

Os conceitos de motivação e de satisfação no trabalho têm vindo a ser debatidos ao longo de várias décadas, tendo-se vindo a assistir tanto a uma evolução dos mesmos, como a uma crescente importância que lhes é atribuída nas organizações. São conceitos muitas vezes confundidos mas que embora distintos se completam.

A definição de motivação pode ser considerada complexa considerando a existência de uma grande variedade de abordagens e perspectivas inerentes a este conceito, que assume um papel central no que diz respeito ao comportamento organizacional (Cunha *et al.*, 2007).

Para Steers e colaboradores (2004), a motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa movimento, o que induz que a motivação é a força motriz que leva os indivíduos a atingir os seus objetivos. Neste sentido Pinder (1998) reforça que existe um conjunto de forças internas e externas que desencadeiam um determinado comportamento relacionado com o trabalho e que determinam a sua forma, direção, intensidade e duração, levando ao alcance de um determinado comportamento por parte do indivíduo (Pinder, 1998, *cit. in* Ayub & Rafif, 2011). Latham & Ernst (2006) consideram que a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que provém, tanto de dentro, como de fora, do indivíduo.

Considerando que a natureza humana é baseada num conjunto de ambições, necessidades,

tendências e ideias que contribuem para o alcance de diferentes ações, pode aferir-se que a motivação é o resultado entre as forças de interação que se desenvolvem no ambiente organizacional (cultura organizacional e práticas adotadas pelo departamento de recursos humanos) e as características individuais, qualificações e atitudes do indivíduo (Netke, 2013).

O conceito de motivação aparece dividido em intrínseco ou extrínseco, sendo que a motivação intrínseca é muito importante e está associada à realização de uma determinada atividade para a própria satisfação dos indivíduos e não com o intuito de obter uma determinada consequência, isto é, reflete a propensão humana e natural para aprender. Pelo contrário, a motivação extrínseca acontece quando uma determinada atividade é realizada com o objetivo de alcançar uma dada recompensa (Ryan & Deci, 2000). Assim, a motivação consiste num processo que leva a um comportamento, processo este que não pode ser medido ou observado diretamente (Mawoli & Babandako, 2011).

Por outro lado, a definição de satisfação no trabalho é igualmente considerada múltipla e complexa, dependendo da perspectiva em que o conceito é definido. Mas, de uma forma unânime, é considerado um fenómeno complexo, subjetivo, com variação individual decorrente do indivíduo per si, quer com as situações vividas ou com o decorrer do tempo. Está dependente de forças interna e externas ao ambiente de trabalho e pode afetar o trabalhador na sua saúde física, mental, comportamento profissional e social, com repercussão na vida pessoal, familiar e na organização onde está inserido (Martinez & Paraguay, 2004).

Para Locke (1976), a satisfação com o trabalho é um reflexo do funcionamento da organização, é um estado emocional positivo ou de prazer, que resulta da avaliação do posto de trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.

A satisfação profissional segundo Alcobia (2001) é uma das variáveis do comportamento organizacional que pode ser abordada pela perspectiva do trabalhador que considera a importância de variáveis como o reconhecimento, respeito, bem-estar, ou pela perspectiva da organização, considerando que esta pode levar a uma maior produtividade. Para este autor, a satisfação profissional na perspectiva do trabalhador pode, por um lado, ser abordada como um estado emocional e, por outro, como uma atitude geral em relação ao trabalho, sendo vários os estudos que a enquadram nestas duas perspectivas.

Para Tamayo (2000), a satisfação no trabalho é uma variável multifatorial, constituída por dimensões como o salário, relação com os colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, progressão na carreira, estabilidade, desenvolvimento pessoal e a quantidade de trabalho. Segundo Dormann e Zapf (2001) a satisfação profissional é uma condição fundamental no trabalho, sendo entendida como um indicador importante de qualidade de vida.

Já Mullins (2004) considera que a satisfação com o trabalho traduz uma atitude e um estado interno associado ao sentimento de realização pessoal. A satisfação interfere significativamente na capacidade de adaptação ao trabalho, no que se refere à integração, à autonomia, à motivação, ao envolvimento e à utilização das capacidades físicas e mentais. Os níveis decrescentes de satisfação profissional e a falta de atenção, por parte dos gestores, por essa vertente do trabalho, podem vir a comprometer, num futuro próximo, o desempenho das organizações e, conseqüentemente, o nível de saúde da população. De acordo com Nohria e colaboradores (2008), a satisfação no trabalho reflete o grau em que as pessoas sentem que a empresa atende às suas expectativas no trabalho e satisfaz os contratos que foram estabelecidos.

Conclui-se então que a satisfação profissional pode ser assim entendida como uma atitude global face ao trabalho, no entanto, aspetos concretos da situação de trabalho em que uma pessoa se encontra, podem influenciar a satisfação. É esta abordagem multidimensional que permite discriminar diferentes atitudes face a diferentes aspetos do trabalho e, conseqüentemente, permite implementar uma possível intervenção, em caso de necessidade, para a melhoria das atitudes organizacionais, nomeadamente a nível da satisfação dos trabalhadores.

A satisfação profissional é parte integrante da responsabilidade dos recursos humanos das organizações. É necessário garantir todas as condições que possam proporcionar satisfação aos seus trabalhadores, no sentido de atingir uma maior produtividade, eficácia, empenho e envolvimento, bem como diminuir situações de absentismo ou *turnover* e contribuir para a boa reputação externa da organização (Spector, 1997). Assim, a forma como uma organização atua e cumpre com os seus objetivos é determinante para a satisfação dos trabalhadores e conseqüências que dela poderão advir (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott & Shuffler, 2010).

Nesta perspetiva, o estudo da satisfação em contexto organizacional, tem tido grande destaque nas últimas décadas, o que se deve à importância cada vez maior dada ao trabalhador enquanto

pessoa com necessidades, desejos e expectativas (Marinho, 2012). Para Staw (1984, *cit. in* Lima *et al.*, 1995), é mesmo a variável dependente mais estudada na literatura organizacional que pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade.

#### **1.4 Modelo de Satisfação Profissional de Locke**

Relativamente ao estudo da satisfação profissional, encontramos na literatura vários modelos e abordagens teóricas, no sentido da sua compreensão. Segundo Martinez e Paraguay (2004), os primeiros estudos sobre satisfação profissional ocorreram na década de 30 quando as motivações económicas e sociais lideravam grandemente as conceções dos gestores de então. É nos anos 50 que as teorias de Taylor, sobre a organização do trabalho, começaram a ser criticadas pelo modelo humanista, passando-se de uma filosofia da relação com o trabalho, muito desumanizada, para uma outra, a humanista, que centrava a motivação dos indivíduos não apenas nas razões económicas, mas também nas relações humanas. Assim, é nos anos 50 que se marca uma viragem, salientando-se a importância da motivação humana na organização do trabalho, inspirada na Teoria da Motivação de Maslow (Martinez & Paraguay 2004).

O modelo de McGregor marcou uma viragem na forma como compreender e interpretar a satisfação profissional. Segundo Chambel e Curral (2008), McGregor baseou o seu modelo na Teoria da Motivação de Maslow, defendendo que todos os indivíduos têm necessidades que se organizam em pirâmide. Caso o indivíduo não tenha as suas necessidades satisfeitas, dirige todos os seus esforços no sentido de as conseguir completar; quando estas são satisfeitas, o indivíduo passará ao nível hierárquico seguinte. Para esses autores, McGregor defende que este modelo permite prever o comportamento do indivíduo, tanto aquando da insatisfação das suas necessidades, como em caso de satisfação das mesmas. Este facto é determinante para os gestores organizacionais no sentido em que permite fazer uma melhor gestão dos comportamentos dos trabalhadores. Conhecendo as motivações dos trabalhadores e, conseqüentemente, os seus comportamentos, o funcionamento eficaz da organização será mais visível.

Assim, e considerando os diferentes modelos e abordagens teóricas existentes na literatura relativamente à satisfação no trabalho, destacamos o Modelo de McGregor baseado na Teoria da Motivação de Maslow e o Modelo de Locke. Sendo o modelo de McGregor de indiscutível importância no avanço dos estudos sobre satisfação no trabalho, o modelo de Locke distingue-se

nos anos 70 por estabelecer a relação entre a satisfação e diferentes facetas associadas ao trabalho, podendo o trabalhador encontrar-se satisfeito com uma(s) faceta(s) e não com outra(s). Permite desta forma retirar conclusões, quer no que diz respeito à satisfação profissional a nível global, isto é, à atividade profissional e à organização em que o indivíduo se insere, como a nível mais específico, através de fatores diretamente relacionados com as práticas de gestão de recursos humanos.

O Modelo de Locke dá-nos uma visão holística do contexto organizacional e permite-nos relacionar a satisfação com os diversos fatores associados ao trabalho. Para Locke, a satisfação no trabalho é um estado emocional que resulta da diferença entre aquilo que o indivíduo espera do seu trabalho e aquilo que sente que está a obter. Locke considera ainda que a satisfação no trabalho é um valor global que resulta da soma da satisfação do indivíduo com vários aspetos do seu trabalho, os quais podem ser agrupados em nove categorias: a satisfação com o trabalho (características, conteúdo e variedade das tarefas, sobrecarga de trabalho, oportunidades de aprendizagem); a satisfação com o salário (valor, distribuição, equidade); a satisfação com as oportunidades de progressão na carreira; a satisfação com o reconhecimento (elogios e críticas recebidas); a satisfação com benefícios (férias, seguros, compensações); a satisfação com as condições de trabalho (condições físicas, horários); a satisfação com a supervisão/chefia; a satisfação com os colegas (ambiente de trabalho, apoio social); e, por fim, a satisfação com a organização e com as suas políticas (Lock, 1976).

Este modelo é igualmente um dos mais utilizados no estudo da satisfação profissional e está na base da maior parte dos estudos de satisfação organizacional que serviram de base ao Inventário de Satisfação Profissional (ISP) “Job Satisfaction Survey “ (Spector, 1985).

### **1.5 Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Para Rogelberg e colaboradores (2010), a forma como a organização age e cumpre com os seus objetivos é determinante para a satisfação dos trabalhadores e para as consequências que dela poderão advir. Vários estudos revelam que as práticas levadas a cabo pelos gestores das organizações em relação aos seus trabalhadores têm um impacto determinante positivo, isto é, práticas que revelem maior preocupação com os trabalhadores levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua atividade profissional (Chambel & Santos, 2009).

Ao longo dos anos, tem vindo a tomar-se cada vez mais importante o desenvolvimento de uma

gestão de recursos humanos eficiente, o que implica a implementação de uma rede de práticas organizacionais estruturadas, que fomentem a satisfação dos trabalhadores. Mesmo não existindo muitos estudos acerca do tema, a maioria indica que esta relação estará presente na generalidade das organizações, ressalvando o impacto que estas terão em diversos aspectos, como o envolvimento dos trabalhadores, a sua produtividade e o seu desempenho (Absar, *et al.*, 2010; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010).

Um estudo desenvolvido por Simons R. & Petrescu A. (2008) com o objetivo de investigar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação geral no trabalho e a satisfação com o salário, que utilizou dados transversais de duas bases de dados inglesas diferentes, concluiu que as práticas de gestão de recursos humanos aumentam a satisfação geral do trabalho dos trabalhadores e a sua satisfação com o pagamento. A satisfação com o pagamento é maior quando os sistemas de pagamento são baseados no desempenho e recompensas. Por outro lado, uma estrutura de pagamento que é percebida como desigual está associada a uma redução substancial na satisfação geral do trabalho (Simons R. & Petrescu A. 2008).

Num outro estudo cujo objetivo foi explorar o papel das práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho e as intenções de comprometimento organizacional, com uma amostra de 200 trabalhadores, os autores concluíram que existe uma relação positiva entre práticas de GRH (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, avaliações de desempenho), a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. A compensação e os benefícios são os fatores mais importantes que afetam a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (Koç M., Çavuş, M.F. & Saraçoğlu, T. 2014).

Também Marinho, B. (2012), num estudo realizado em Portugal sobre a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação profissional, tendo aplicado o ISP a uma amostra de 33 trabalhadores de uma organização do sector das novas tecnologias, verificou a existência de uma relação positiva, entre as práticas de GRH e a satisfação profissional.

Um outro estudo realizado por Gonçalves (2011), numa empresa multinacional do sector farmacêutico, com uma amostra de 94 trabalhadores, tendo igualmente aplicado o inventário sobre a satisfação profissional, demonstrou uma relação positiva emntre as PGRH e a satisfação no trabalho em geral. Destacam-se índices de menor satisfação ao nível das dimensões Salário,

Promoção, Regalias e Recompensas.

Apesar desta relação positiva entre as PGRH e a satisfação profissional, não se sabe quais as práticas de GRH mais valorizadas pelos trabalhadores, nem a razão da sua valorização. A preocupação com a satisfação dos trabalhadores, nomeadamente através de incentivos, como a promoção do desenvolvimento das suas qualificações, da criação de ambientes de trabalho que incentivem a produtividade, empenho e motivação, até incentivos de ordem financeira ou outra, são preocupações presentes nas organizações cuja gestão adequada destes fatores, na condução dos trabalhadores aos objetivos da organização e aos seus próprios objetivos, constitui atualmente um grande desafio, para o qual não se encontram respostas consistentes na evidência.

Saber de antemão que existem vários estudos que confirmam que as práticas de GRH estão positivamente relacionadas com satisfação profissional não é suficiente (Velo, 2007; Huselid, 1995; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010). Para além da diversidade metodológica e das bases teóricas que sustentam o tema, esta é uma questão que ainda não se encontra suficientemente explorada e muitas são as questões que se colocam relacionadas com as práticas de GRH e a valorização dessas mesmas práticas pelos trabalhadores.

Deste modo, este estudo vem tentar dar mais um contributo na investigação da temática no nosso país, tendo por base a forma de gerir os recursos humanos nas organizações e a sua relação com a satisfação profissional tendo como questão de partida a seguinte:

*Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos mais valorizadas/percecionadas pelas empresas e trabalhadores e que contribuem para a satisfação profissional?*

## **2. METODOLOGIA**

Neste capítulo é descrita a abordagem metodológica utilizada, isto é, a opção metodológica, o tipo e desenho de estudo, os participantes, as estratégias de recolha de informação, procedimentos, as questões éticas bem como o tratamento da informação.

De forma a operacionalizar o estudo, foi realizada uma pesquisa empírica com o objetivo de avaliar o índice de satisfação profissional dos trabalhadores, obter um conhecimento detalhado sobre as práticas de gestão de recursos humanos, procurando compreender a perspetiva de ambas as

partes intervenientes (empresa e trabalhadores), e verificar quais as PGRH mais pertinentes para a satisfação profissional dos trabalhadores dentro da sua organização.

## 2.1 Tipo e Desenho do Estudo

Foi desenvolvida uma investigação de natureza exploratória, inicialmente prevista como estudo de caso único, em que a unidade de análise foi uma loja de uma empresa nacional da eletrónica de consumo, através de uma responsável da área de GRH e trabalhadores dessa mesma loja que aceitaram participar de forma livre e informada no presente estudo.

Para Yin (2010), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual são utilizadas várias fontes de dados, baseado-se numa multiplicidade de perspetivas. Estas múltiplas perspetivas podem provir de múltiplos métodos de recolha de dados (tanto qualitativos, como quantitativos ou mistos) ou derivar de múltiplos relatos de diferentes atores.

Assim, o estudo de caso como método não se refere apenas a uma escolha procedimental mas à seleção de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser um ou mais procedimentos, acontecimentos, indivíduos, instituições ou grupos sociais conforme se trate de um caso único ou casos múltiplos em que o fenómeno em si é pouco conhecido (Stake, 1994).

Considerando o objetivo geral da presente investigação e a necessidade de aprofundar um assunto pouco conhecido, considerámos que um estudo de caso de natureza exploratória seria o tipo de estudo mais adequado, uma vez que o assunto é pouco explorado na literatura e temos como objetivo definir hipóteses ou proposições para futuras ações ou investigações. Em termos de desenho de estudo este teve várias etapas sequenciais que permitiram a recolha de informação, sob duas perspetivas diferentes, empresa e trabalhadores (figura 1).

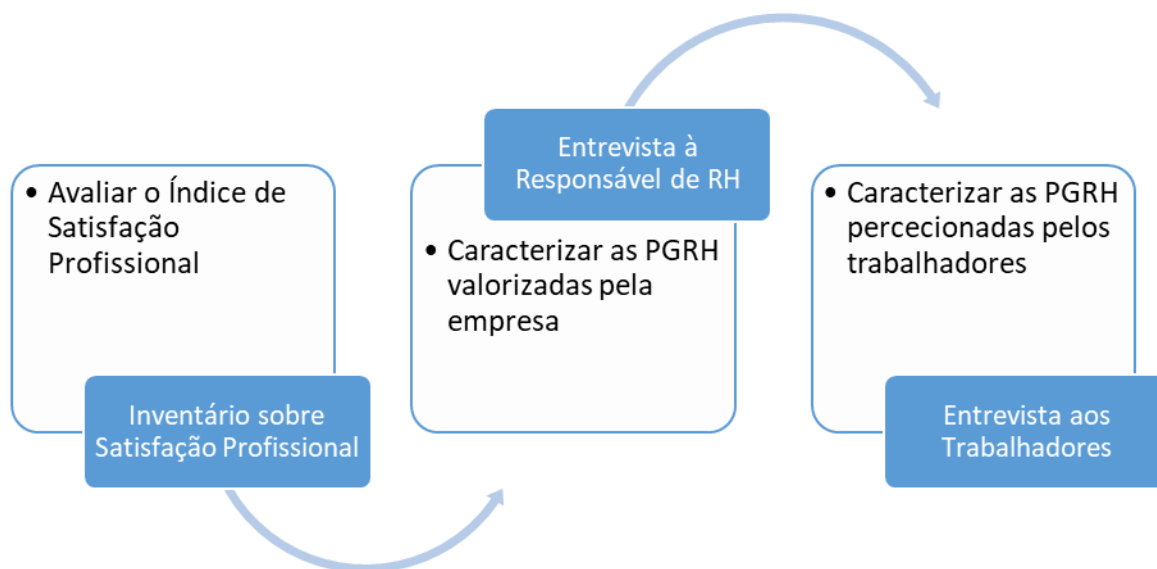


Figura 1. Desenho do Estudo: Etapas.

Fonte: Elaboração própria

## 2.2 Participantes

Para a seleção do caso foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística, amostragem de conveniência. Esta opção teve em consideração a acessibilidade à empresa e o respetivo reconhecimento no mercado nacional, bem como o facto de se tratar de um estudo exploratório cujos resultados não pretendem ser generalizados.

Relativamente aos participantes, para avaliar a satisfação profissional, foi distribuído o “Inventário sobre a Satisfação Profissional” a todos os trabalhadores de uma loja da empresa em estudo. Para analisar a perceção da empresa face às PGRH foi identificada pela empresa uma das responsáveis dos RH da empresa. Para analisar a perceção dos trabalhadores, estes foram identificados aleatoriamente a partir da listagem de trabalhadores da respetiva loja e a dimensão obteve-se pela saturação da informação, isto é, chegámos a um ponto em que os entrevistados não acrescentavam mais informações relevantes àquela que já tinha sido transmitida nas primeiras entrevistas.

Após a autorização da empresa e a resposta positiva de ambas as partes constituintes da amostra (responsável de RH e trabalhadores), procedeu-se à distribuição do ISP e ao agendamento das

entrevistas. A entrevista, que teve como foco analisar a perspetiva da empresa face às PGRH, foi dirigida a uma das responsáveis de RH da empresa em estudo. Quanto às entrevistas que tiveram por finalidade analisar a perceção dos trabalhadores, foram realizadas aos trabalhadores identificados aleatoriamente. A informação obtida com os trabalhadores ofereceu uma visão mais abrangente sobre o objeto de estudo que, por sua vez, permitiu fazer um contraponto à perspetiva da empresa e forneceu um novo prisma de entendimento, o que permitiu garantir a triangulação e enriquecer o resultado final.

### **2.3 Instrumentos de Recolha de Informação**

A recolha de informação foi realizada através do recurso a dados primários e secundários. Os dados primários foram recolhidos pelo inventário de satisfação profissional que permitiu avaliar a satisfação profissional e através de entrevistas que aprofundaram as PGRH. Os dados secundários foram recolhidos através da análise documental de informação relevante para o estudo em causa.

#### **2.3.1 Inventário sobre a Satisfação Profissional**

O inventário sobre satisfação profissional (Anexo 1) resultou da tradução e adaptação para Portugal (Agostinho, 2007) do questionário *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985).

O autor considera que as dimensões que constituem o questionário avaliavam adequadamente a satisfação profissional, e que a soma das respetivas subescalas constitui uma boa medida para calcular a satisfação em geral (Spector, 1985).

O inventário é constituído por 36 itens avaliados por uma escala de likert que varia entre 1 (Discordo Totalmente) e 6 (Concordo Totalmente). Entre os 36 itens, 16 apresentam-se de forma inversa, isto é, negativa, o que implica a necessidade de realizar uma inversão aquando da análise dos resultados (avaliações de 6 correspondem a 1, de 5 correspondem a 2, de 4 a 3, de 3 a 2 e avaliações de 1 correspondem a 6), podendo os restantes 20 itens serem cotados de forma direta. Tem como objetivo avaliar, por um lado, a satisfação em geral e, por outro, nove dimensões específicas (cada uma avaliada por 4 itens) da satisfação profissional: o salário (apresenta 2 itens de forma inversa), a promoção (1 item de forma inversa), a chefia (2 itens de forma inversa), as regalias (apresenta 1 item de forma inversa), as recompensas (2 itens de forma inversa), os procedimentos administrativos (1 item de forma inversa), os colegas de trabalho (2 itens de forma inversa), a natureza do trabalho (2 itens de forma inversa) e, ainda, a comunicação (com 3 itens apresentados inversamente).

No que se relaciona com a versão original, os índices de precisão variam entre 0,60 (colegas de trabalho) e 0,91 (satisfação profissional em geral).

No estudo de adaptação para a população portuguesa (Agostinho, 2007) obtiveram-se índices de precisão entre 0,43 para a comunicação e 0,81, para a chefia, sendo de salientar o bom nível de consistência interna para a satisfação profissional global (Alfa de Cronbach de 0,86).

### 2.3.2 Entrevista

No presente estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas à responsável de RH e a trabalhadores, nas quais o entrevistador estabeleceu uma direção geral para a conversação e seguiu tópicos específicos. Um dos pontos fortes deste tipo de entrevista é a flexibilidade (Babbie, 2010), pois embora seguindo um guião previamente elaborado, prevê a possibilidade de se acrescentar e/ou alterar questões que possam surgir em função do decorrer da entrevista. A seleção desta técnica de recolha de informação teve, assim, em conta a profundidade pretendida, a flexibilidade quanto ao tempo de duração, possibilidade de adaptação de novas questões que permitam gerar o máximo de informação relevante e a possibilidade de proporcionar ao entrevistado a maior parte do tempo da conversação, o que se traduz numa recolha de informação mais rica e aprofundada (Carmo & Ferreira, 1998).

A construção do guião da entrevista teve como ponto de partida os objetivos prédefinidos no presente estudo, a partir dos quais foi elaborada uma grelha de estruturação da entrevista, que permitiu encadear as questões de forma adequada aos objetivos pretendidos e que, por sua vez, culminou no guião orientador das questões (Apêndice 1). Assim, cada questão foi alocada à dimensão correspondente, sendo as dimensões constituídas á priori pelas sete PGRH consideradas por Pfeffer (1998) como as melhores práticas de gestão de recursos humanos:

- Recrutamento e Seleção;
- Programas de Integração e Formação;
- Saúde e Segurança no Trabalho;
- Partilha de Informação;
- Autonomia;
- Práticas de Remuneração Competitivas;
- Redução da Diferença de *Status*.

O local onde a entrevista decorreu foi selecionado pelos participantes, assim como o dia e a hora.

### 2.3.3 Análise Documental

A análise documental pode ser usada segundo duas perspetivas:

- Para complementar a informação obtida por outros métodos, esperando encontrar-se nos documentos informações úteis para o objeto em estudo;
- Para ser o método de pesquisa central, ou mesmo exclusivo, de um projeto e, neste caso, os documentos são o alvo de estudo por si próprios (Bell, 1993).

No presente estudo, e como referido anteriormente, este método foi utilizado para complementar a informação obtida. Para Bardin (1977), a análise documental é *“uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob a forma diferente do original, a fim de facilitar num estadio posterior, a sua consulta e referência”*. Segundo o mesmo autor, a análise documental faz-se principalmente por classificação-indexação e por intermédio de procedimentos de transformação, tendo como objetivo analisar e representar de forma condensada as informações provenientes dos documentos analisados, que permitem elaborar um documento secundário com o máximo de informações pertinentes sobre a temática em foco.

Os documentos utilizados foram material de divulgação no *website* institucional da empresa e outros documentos cedidos pela responsável de RH da própria empresa sobre a caracterização da empresa e PGRH.

## 2.4 Procedimentos e Questões Éticas

Em todos os momentos do protocolo de investigação foram salvaguardados os direitos de todos os participantes, o que é fundamental em qualquer protocolo de investigação que envolva seres humanos. Considerando a análise do protocolo que se propõe desenvolver, explicita-se em seguida as considerações éticas que se consideram relevantes.

### 2.4.1 Desenho Metodológico

Uma vez que se tratou de um estudo de caso, em que os participantes não foram alvo de qualquer tipo de intervenção de âmbito experimental, não existiu qualquer manipulação das variáveis em estudo. A responsabilidade do investigador no que concerne à influência sobre o bem-estar dos participantes foi considerada irrelevante. Por outro lado, e considerando os instrumentos de recolha de dados, questionários de auto preenchimento e entrevista, as questões colocadas

relacionam-se com as dimensões das práticas de GRH e com a satisfação profissional, não existindo questões do foro considerado íntimo. O rigor na planificação do estudo e dos procedimentos em todas as fases foi igualmente contemplado de forma a descrever minuciosamente todos os procedimentos, controlando, desta forma, o viés do investigador. Neste sentido, também a análise constante da literatura, as reuniões de orientação e a discussão refletida sobre cada passo, a calendarização das diferentes tarefas, as reuniões com os *gatekeepers* e a descrição minuciosa dos procedimentos, contribuíram igualmente para controlar o viés do investigador.

#### **2.4.2 Pedidos de Autorização**

Numa primeira instância, o protocolo de investigação foi apreciado pelo orientador do presente estudo, que deu parecer sobre o mesmo. No que se relaciona com os pedidos de autorização, é importante desde já esclarecer que todos os dados recolhidos foram anónimos, pelo que não será possível identificar a pessoa individual de forma direta ou indireta, estando assim isento de notificação à Comissão Nacional de Protecção de Dados<sup>1</sup>. No entanto, a informação foi recolhida numa empresa, considerando a presença de uma comunidade empresarial, tornando-se necessário solicitar o acordo dos representantes legais da empresa (Apêndice 2). Consultadas outras diretivas internacionais, e tomando como exemplo as *guidelines* para investigadores e revisores sobre informação e consentimento Inglesas e Americanas (*Guidelines for writing informed consent documents; Information Sheets & Consent Forms. Guidance for Researchers and Reviewers*), considerou-se que deveria ser igualmente pedida autorização a todos os participantes individualmente, salientando-se qual o seu envolvimento no estudo.

#### **2.4.3 Contacto com os Participantes**

O contacto com os representantes da empresa foi feito por marcação prévia de uma reunião presencial onde foi dada toda a informação relativa ao estudo, assim como a clarificação do papel dos diferentes intervenientes, procurando-se ajustar a calendarização mais adequada, hora e local de recolha de dados. Assim, a informação sobre o estudo (objetivo, relevância, significância, implicações da recolha de dados, papel esperado, calendarização da recolha de dados) foi realizada presencialmente, ficando igualmente disponível por escrito toda a informação sobre o estudo.

---

<sup>1</sup> Não se aplica a Lei da Protecção de Dados Pessoais: Lei nº67/98, de de Outubro

#### 2.4.4 Consentimento Informado

Nas *Guidelines for writing informed consent documents; Information Sheets & Consent Forms. Guidance for Researchers and Reviewers*, pode ler-se: “só devem ser realizadas pesquisas científicas com o consentimento prévio, livre e esclarecido da pessoa em causa”. A informação deve ser suficiente, fornecida em moldes compreensíveis e incluir as modalidades de retirada do consentimento. A pessoa em causa pode retirar o seu consentimento a qualquer momento e por qualquer razão, sem que daí resulte para ela qualquer desvantagem ou prejuízo. O consentimento informado permitirá, assim, a tomada de decisão autónoma e responsável pelo conhecimento prévio e exato de todos os procedimentos. A obtenção do consentimento esclarecido e livre, onde serão garantidas todas as questões que se relacionam com informação, autorização e igualmente garantida a confidencialidade das informações e o anonimato dos participantes no estudo, foi concretizado (Apêndice 3).

Considera-se assim, que foram salvaguardadas, neste projeto, todas as questões éticas que consagram os direitos fundamentais do homem.

#### 2.5 Análise da Informação

Neste estudo específico, foi realizada uma análise documental das informações fornecidas pela empresa, através de documentos e de informação específica divulgada no *site* institucional da empresa. Foi efetuada uma classificação da informação em bruto, o que permitiu a elaboração de um documento secundário com informações pertinentes sobre a temática em foco.

Para avaliar o índice de satisfação profissional recorreu-se ao *software SPSS Statistics*, versão 25. Procedeu-se, por um lado, ao estudo da fiabilidade dos instrumentos e, por outro, à análise descritiva das respostas observadas tendo sido calculadas as medidas de tendência central do índice global, assim como das subescalas do instrumento.

O outro método de recolha de informação utilizado foram as entrevistas semiestruturadas, onde se realizou uma análise pormenorizada e aprofundada de cada entrevista, de modo a tornar possível fazer inferências sobre o conteúdo das mesmas no sentido de encontrar possíveis resultados. Assim, no que diz respeito ao tratamento de dados, etapa final do processo de investigação, o mesmo foi operacionalizado através de uma análise de conteúdo ou, mais especificamente, através da técnica de análise de conteúdo mais utilizada nas investigações realizadas pelas diferentes ciências sociais e humanas, a análise por categorias (Vala, 1986). Esta técnica para

além de ser cronologicamente mais antiga é igualmente, segundo o autor, a mais utilizada por ser rápida e eficaz quando aplicada a discursos diretos e simples. Utiliza-se pelo desmembramento do texto em categorias estabelecidas a priori ou a posteriori segundo reagrupamentos analógicos.

Para se operacionalizar a análise, o investigador do presente estudo teve de descodificar as mensagens que conseguiu extrair do discurso dos entrevistados, de modo a poder realizar inferências sobre as mesmas, o que segundo Vala (1986) se trata “da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação”. Deste modo, as questões colocadas nas entrevistas tiveram em conta determinados procedimentos básicos que posteriormente permitiram a análise por categorias do discurso do entrevistado, nomeadamente a delimitação dos objetivos orientadores da pesquisa que constituíram as dimensões de análise, a definição do corpus ou amostra de onde foi recolhida a informação e a definição de categorias de análise. Destas categorias de análise, foram definidas unidades de análise para, numa última fase, se proceder à codificação das mesmas. Identificadas as dimensões do estudo, que estão diretamente relacionadas com os objetivos específicos da pesquisa, foram definidas as categorias à priori. No presente estudo, estas tiveram como ponto de partida o quadro teórico previamente desenvolvido, bem como os objetivos específicos do estudo decorrentes do problema que se pretende estudar. Assim, as dimensões e categorias de análise definidas para analisar a perspetiva da organização e trabalhadores foram as retratadas na tabela 1.

Tabela 1: Dimensões e Categorias de Análise da Empresa e Trabalhadores.

DIMENSÕES	CATEGORIAS
1. Caracterização e aprofundamento das PGRH <b>pela organização/trabalhadores</b>	1.1 Recrutamento e seleção 1.2 Programas de integração e formação 1.3. Saúde e segurança no trabalho 1.4 Partilha de informação 1.5 Grau de autonomia 1.6 Práticas remuneratórias 1.7 Diferença entre <i>status</i>
2. Análise do contributo das PGRH para a satisfação Profissional	2.1 Práticas associadas a maior satisfação profissional 2.2 Práticas associadas a menor satisfação profissional

Fonte: Elaboração própria.

Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a respetiva leitura e, em seguida, foram sublinhadas palavras/frases chave relacionadas com as dimensões de análise deste estudo e com as categorias previamente definidas.

Encontradas todas as categorias de análise, o investigador procedeu à realização das unidades de registo que, segundo Vala (1986) “é o segmento determinado de conteúdo que se caracteriza colocando-o numa dada categoria”, e para tal, foram selecionadas as palavras e frases do discurso do entrevistado que se adequavam à categoria correspondente identificadas por número de entrevista (ex.E03) e questão (ex. Q8).

## 2.6 Validade e Fiabilidade

Por estar sujeito à interpretação dos investigadores, a questão do rigor e da qualidade nos estudos de caso é alvo de amplas discussões na literatura. Para Godoy (1995), passa pelo entendimento do significado que se atribui aos conceitos de fidedignidade, validade e generalização neste tipo de investigação. De acordo com Yin (2010), os construtos são considerados válidos quando o investigador emprega múltiplas fontes de evidência, ou seja, realiza a triangulação.

A triangulação é um caminho seguro para a validação da pesquisa. É a alternativa para se empreender múltiplas práticas metodológicas, perspetivas e observadores numa mesma pesquisa, o que garante rigor, riqueza e complexidade ao estudo (Denzin & Lincoln, 2000).

O uso de múltiplas fontes de evidência no estudo de caso permite que o investigador aborde uma variação maior de aspetos históricos e comportamentais, desenvolvendo linhas convergentes de investigação. Desta forma, qualquer conclusão do estudo de caso é mais convincente, e precisa ser fundamentada com diversas fontes de informação (Yin, 2010).

De forma sintética, Vergara (2006) afirma que a triangulação pode ser vista a partir de duas óticas, como uma estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos, através de novos pontos de vista.

Tendo em conta o rigor e a qualidade pretendida neste estudo, foram formalizadas algumas estratégias para a sua garantia através da recolha de dados de vários pontos de vista. Foram igualmente utilizados dados de diferentes fontes de recolha de informação, nomeadamente a análise documental e entrevistas semiestruturadas, sendo que a recolha de informação realizada através de entrevistas incidiu sob duas perspetivas diferentes - Empresa e Trabalhadores. Ao realizar a análise de conteúdo, o investigador teve igualmente em conta a validade e fiabilidade desta técnica de investigação. Embora o problema da validade esteja relacionado com todas as fases da análise de conteúdo (Vala, 1986), coube ao investigador garantir o rigor do tratamento da informação recolhida bem como a definição de um sistema de codificação que permitisse dar resposta às questões de investigação previamente definidas. Para além destas estratégias, a descrição detalhada de forma a garantir o rigor de todo processo possibilitou uma melhor

orientação da investigadora na realização da recolha de dados, na antecipação de possíveis problemas que pudessem surgir controlando, desta forma, o viés do investigador.

### 3. ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada uma breve caracterização dos participantes que serviram para a recolha de informação do presente estudo e, posteriormente, serão apresentados os resultados do estudo em função dos objetivos específicos definidos e realizada a respetiva discussão.

Para a caracterização da empresa foi utilizado, como fonte, o *site* institucional da mesma e outros documentos cedidos pela responsável de GRH. Em relação à caracterização da amostra, quer dos trabalhadores inquiridos sobre satisfação profissional, quer da responsável de RH, quer dos trabalhadores entrevistados, encontra-se apresentada garantindo o anonimato dos participantes e também da empresa, identificando-se apenas o setor de atividade da mesma.

Relativamente à satisfação profissional, são apresentados os resultados obtidos no inventário sobre a satisfação profissional, recorrendo-se a tabelas que os ilustram.

A informação que será apresentada relativamente às PGRH foi gerada única e exclusivamente através da realização de entrevistas e da sua posterior análise, o que permitiu obter informação sobre os principais tópicos a abordar neste estudo, tendo como principal objetivo identificar as PGRH mais valorizadas pela organização e percecionadas pelos trabalhadores. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas de modo a facilitar a sua transcrição, na íntegra, por parte do investigador. Na apresentação dos resultados irão ser apresentados alguns excertos/citações dos entrevistados considerados relevantes para a fundamentação dos objetivos do presente estudo. As citações da responsável pelos RH são identificadas por E01, e as citações dos trabalhadores por E02, E03, E04 e E05.

Ao longo da análise e discussão de resultados, relaciona-se as duas perspetivas (empresa e trabalhadores) suportadas através de literatura.

### 3.1 Caracterização da Organização

A empresa em estudo tem atualmente, em Portugal, incluindo os arquipélagos da Madeira e Açores, mais de 180 lojas, com a primeira loja a ser inaugurada em março de 1996, em Chaves. Em Espanha, estreou-se na internacionalização, abrindo nove lojas, em 2009. Hoje, a marca tem cerca de 40 lojas assumindo-se como ibérica.

Tem como finalidade o comércio retalhista, mais especificamente, a comercialização, distribuição, manutenção e reparação de aparelhos de eletrónica de consumo, desde eletrodomésticos, televisões, rádios, equipamentos informáticos, entre outros. Líder no mercado nacional em algumas vertentes, a empresa em estudo tem apostado no mercado internacional, antecipando os desejos dos consumidores e estando sempre atenta às novidades no mercado e à relação qualidade-preço. No final de 2017 atingiu o seu maior volume de negócios no valor de um Bilião de Euros e contava com mais de 3.600 trabalhadores em Portugal.

### 3.2. Caracterização dos Trabalhadores Inquiridos pelo ISP

Relativamente à satisfação profissional, os resultados obtidos no ISP correspondem a 37 de 51 trabalhadores de uma das lojas da empresa em estudo, o que representa 72,5% dos trabalhadores da loja.

Dos 37 trabalhadores da loja que correspondem à amostra utilizada para a avaliação da satisfação profissional, 21 (56,8%) são do sexo masculino e 16 (43,2%) do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 51 anos (média de idades  $\pm$  desvio padrão: 28,4 anos  $\pm$  8,64). Cerca de metade tem como habilitações literárias o 12<sup>a</sup> ano (51,3%). A maioria (34: 91,8%) são vendedores e apenas 3 (8,1%) são chefias. Quanto ao tipo de contrato, 20 (54,1%), têm contrato sem termo e 17 (45,9%) têm um com contrato a termo certo. As maiores percentagens (32,4% e 24,3%) exercem funções na empresa há menos de 12 meses e mais de 10 anos, respetivamente (tabela 2).

Tabela 2: Características Gerais dos Trabalhadores Inquiridos pelo ISP.

Características	Participantes N = 37
<b>Sexo, n (%)</b>	
Feminino	16 (43,2%)
Masculino	21 (56,8%)
<b>Idade, média (DP)</b>	28,4(8,64)
<b>Habilitações literárias</b>	
9º ao 12º Ano	6 (16,2%)
12º Ano	19 (51,3%)
Freq Univers.	7 (18,9%)
Licenciatura	3 (8,1%)
Outro	2 (5,4%)
<b>Profissão</b>	
Vendedores	34 (91,8%)
Chefe	3 (8,1%)
<b>Tipo de contrato</b>	
Sem termo	20 (54,1%)
Com termo	17 (45,9%)
<b>Tempo de serviço</b>	
Até 12 meses	12 (32,4%)
1 a 2 anos	4 (10,8%)
2 a 3 anos	5 (13,5%)
3 a 4 anos	5 (13,5%)
5 a 10 anos	2 (5,4%)
Mais de 10 anos	9 (24,3%)

### 3.3 Análise dos Dados Relativos à Satisfação Profissional

Para a avaliação da satisfação profissional recorreu-se ao inventário de satisfação profissional cuja descrição permonorizada do instrumento se encontra no capítulo da metodologia.

Procedeu-se numa primeira fase à avaliação da precisão das medidas fornecidas na nossa amostra da versão portuguesa do inventário sobre a satisfação profissional, através da consistência interna das respostas (*Cronbach's Alpha*) e da correlação iten-iten total, considerando que os resultados do estudo de adaptação para a população portuguesa não se apresentaram tendencialmente elevados nas subescalas do instrumento.

### 3.3.1 Consistência Interna do ISP

O valor de Cronbach's Alpha do ISP obtido foi de 0,85. Os índices de precisão das diferentes subescalas ou dimensões variaram entre 0,54 (subescala Natureza do trabalho) e 0,80 (subescala Salário), (Tabela 3).

Tabela 3: Valor de Cronbach's Alpha: Dimensões da Satisfação Profissional e Satisfação Profissional em Geral.

<b>Subescalas</b>	<b>Alfas</b>
Promoção	.78
Recompensas	.78
Regalias	.77
Colegas de Trabalho	.64
Natureza do Trabalho	.54
Chefia	.55
Proc. Administrativos	.56
Salário	.80
Comunicação	.63
<b>Satisfação Prof. em Geral</b>	<b>.85</b>

Ao contrário do estudo original (Spector, 1985), os índices de consistência interna não são tendencialmente elevados, encontrando-se acima do valor de precisão recomendado por Noronha (2003) de 0,70, apenas para 4 subescalas (Promoção - 0,78; Recompensas - 0,78; Regalias - 0,77 e Salário - 0,80 e abaixo os coeficientes obtidos para as subescalas Colegas de trabalho (0,64), Natureza do trabalho (0,54), Chefia (0,55), Procedimentos Administrativos (0,56) e Comunicação (0,63).

Agostinho (2007), no estudo de adaptação para a população portuguesa, obteve índices de precisão em algumas subescalas abaixo dos valores de precisão recomendados, sendo que na sua totalidade variaram entre 0,43 para a comunicação e 0,81 para a chefia. Para Pestana e Gageiro (2014), uma muito boa consistência interna é traduzida por um valor de Alfa de Cronbach superior a 0,90 sendo que, os valores entre 0,80 e 0,90 são considerados bons, entre 0,70 e 0,80 são razoáveis, entre 0,70 e 0,60 são fracos e, inferiores a estes, são mesmo considerados como inadmissíveis. Não podemos assim afirmar com elevado grau de certeza que o instrumento é fiável. É no entanto de salientar o bom nível de consistência interna para a Satisfação Profissional Global (Alfa de Cronbach de 0,85) que vem ao encontro do estudo original e do estudo de adaptação para a população portuguesa de Agostinho (2007).

Por outro lado, a correlação item-total apresentou valores entre 0,835 e 0,871. Verificou-se ainda que a eliminação de qualquer uma das questões não provocou alterações significativas do

Cronbach's alpha, ou seja, a exclusão de qualquer questão não aumentou a consistência interna da escala.

Na generalidade, a presença de níveis de precisão mais elevados é um indicador de que os itens se relacionam com os construtos com os quais é esperado haver relação, ou seja, existe uma relação consistente entre os itens e as suas respetivas dimensões e escala global (Pestana & Gageiro, 2014). No caso do ISP, a presença de níveis pouco satisfatórios pode estar relacionada com o facto de estarmos perante uma amostra reduzida, bem como as próprias dimensões serem avaliadas através de um número reduzido de itens.

### 3.3.2 Análise dos Dados do ISP

Analisando a média de respostas (n=37) obtidas da aplicação do inventário sobre a satisfação profissional, constata-se que os trabalhadores da empresa em estudo tendem a revelar-se, na sua generalidade, Satisfeitos Profissionalmente ( $\bar{x} = 4,302 \pm 1,56$ ), salientando-se, no entanto, o elevado desvio padrão obtido de 1,56. Na Tabela 4 apresentam-se as médias, desvios-padrão e amplitude para as nove dimensões da satisfação profissional: Promoção, Recompensas, Regalias, Colegas de Trabalho, Natureza do Trabalho, Chefia, Procedimentos Administrativos, Salário e a Comunicação, bem como para a Satisfação Profissional em Geral. Como se pode observar na Tabela, as médias mais elevadas observam-se nas dimensões Chefia, Natureza do Trabalho e Comunicação, e as menos elevadas nos Processo Administrativos, Salários, Promoções, Recompensas e Regalias. Também na interpretação destes valores há que ter em conta os desvios padrões elevados em algumas destas subescalas.

Tabela 4 - Médias, Desvios-padrão e Amplitudes – Dimensões da Satisfação Profissional e Satisfação Profissional em Geral.

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Promoção	3,84	1,10	3,55	4,25
Recompensas	3,97	1,06	3,78	4,16
Regalias	3,92	0,92	3,81	4,10
Colegas de Trab.	4,59	0,63	3,52	5,22
Natureza do Trab.	4,73	1,10	4,35	5,00
Chefia	5,31	0,76	5,08	5,48
Proc. Administ.	3,28	1,36	3,16	3,51
Salário	3,68	1,27	3,18	4,18
Comunicação	4,66	1,07	4,56	4,73
Satisfação Prof. em Geral	4,302	1,56	3,194	5,500

Os resultados apresentados vêm ao encontro do estudo de Marinho, B. (2012), que verificou igualmente valores mais elevados na satisfação com a relação com os colegas, com a natureza do trabalho e com a relação com a chefia, enquanto as dimensões da satisfação profissional que apresentaram valores mais baixos foram o salário, as regalias, recompensas e promoção. Apesar das características da amostra e da natureza do trabalho serem diferentes podemos encontrar alguns pontos comuns nas possíveis explicações encontradas pela autora que explica estes resultados, considerando a realidade atual, em que a vertente profissional é tão intensa e competitiva, que se prejudica muito do tempo pessoal para disponibilizar à profissão que se exerce e à organização em que nos inserimos, o que pode levar ao surgimento de sentimentos de falta de reconhecimento em relação ao envolvimento e esforço depositados, explicando baixos valores nas dimensões salários, recompensas, promoções e regalias. Por outro lado, também se poderão relacionar com a própria crise económica, política e social, que leva a que as compensações, como o salário e as regalias não sejam suficientemente recompensadores e que, por vezes, sejam motivadores do sentimento de injustiça quando comparados com as mesmas funções noutras organizações e/ou noutros setores, acabando por prejudicar o desempenho do indivíduo e a sua satisfação. Por outro lado, o tempo excessivo que se passa no local de trabalho faz com que se estabeleçam redes sociais com colegas e chefias, o que poderá explicar a elevada satisfação com essas dimensões (Marinho, B., 2012).

### 3.4 Caracterização das PGRH: Perspetiva da Organização

A participante responsável pela GRH disponibilizada pela empresa para nos dar a perspetiva da mesma sobre as PRH e a sua importância tem 37 anos, é do sexo feminino e é licenciada em Gestão de Recursos Humanos. Colabora com a empresa há mais de 10 anos e tem um contrato sem termo. É a GORH (Gestora Operacional de Recursos Humanos) responsável pelas lojas da Grande Lisboa, Sul do Tejo e arquipélago da Madeira.

#### 3.4.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção é o processo que visa colmatar as necessidades das lojas, sendo a responsável de RH de cada uma das lojas que, quando surgem vagas, organiza todo o processo, tendo em conta os perfis em falta (ex. Vendedores comerciais, vendedores de caixas, reparação de equipamentos e aprovisionamento). O recrutamento dos vendedores encontra-se assim descentralizado ao nível das lojas e a principal fonte são as candidaturas espontâneas, bem como o recurso a anúncios online: *“...o recrutamento dos perfis de vendedores é o responsável de RH de cada loja que agiliza” (E01-Q1)*. No caso dos coordenadores de área (chefias), o processo é realizado centralmente por uma equipa mista: *“...em relação ao processo de chefias ele é tratado centralmente em que existe uma equipa mista” (E01-Q1)*.

Cada uma das responsáveis de RH de cada uma das lojas realiza o processo de recrutamento e seleção realizando, numa primeira fase, a triagem dos currículos, seguida de uma entrevista em grupo ou individual, procurando identificar o candidato mais ajustado ao perfil pretendido: *“...tipicamente estas entrevistas são feitas em grupo mas podem ser individuais” (E01-Q1)*.

No caso dos coordenadores de área, numa fase inicial, é a responsável central de RH que faz a triagem do curriculum e a primeira entrevista. Se o candidato passa, é realizada uma segunda entrevista na loja, na presença do gerente e do responsável de vendas regional, e uma entrevista final, com o responsável de vendas nacional. Findo o processo de entrevistas os candidatos são sujeitos a uma bateria de testes psicotécnicos: *“...intervenho eu, onde faço as primeiras entrevistas na identificação destes perfis, depois tem também a intervenção do diretor de vendas regional com gerente de loja, do diretor de vendas nacional e estas pessoas passam também pela aplicação de provas psicotécnicas...” (E01-Q1)*.

Tendo em conta a grande atividade atual do mercado de trabalho, o recrutamento de coordenadores de área é realizado por antecipação de forma a existir uma carteira disponível:

*“...em relação ao processo de recrutamento dos coordenadores de área trabalhamos por antecipação...” “ porque o mercado de trabalho em Portugal está atualmente muito ativo...” (E01-Q2).*

Relativamente à importância das práticas de recrutamento na perspectiva da organização, é salientada a importância do recrutamento e seleção dos coordenadores de área, tendo em conta a sua função mais diferenciada. Neste sentido salienta-se a importância do recrutamento por antecipação que permite identificar perfis mais adequados atempadamente e garantir a formação adequada à função antes do início das funções, o que promove o seu início em pleno, cativando os trabalhadores e diminuindo a rotatividade desta função: *“Vai permitir primeiro perceber o que existe no mercado...que conseguimos garantir a formação antes de iniciarem a função...e diminuir a perda...” (E01-Q3).*

Relativamente aos vendedores consideram que as entrevistas em grupo são uma mais-valia por permitirem uma poupança de tempo no processo. Referem ainda que a grande aposta futura passa por parcerias com escolas de formação técnico-profissional e Institutos Universitários no sentido de captar profissionais: *“Podíamos também trabalhar outra coisa que é parcerias que podemos fazer com escolas técnico profissionais e universidades é uma aposta futura e será uma mais-valia em termos de perfis mais diferenciados...” (E01-Q3).*

### **3.4.2 Integração e Formação**

A integração dos trabalhadores é uma preocupação da empresa, sendo que existe um projeto de integração para os vendedores que foi desenhado mas ainda não foi colocado em prática: *“...nós criamos este ano um projeto...portanto ele já está desenhado... mas ainda não está a decorrer na prática...” (E01-Q4).* Assim, formalmente, não existe um programa de integração, sendo a responsável de RH de cada uma das lojas responsável pelo processo de integração. No primeiro dia é assinado o contrato na loja, é apresentado o espaço físico, os colegas e o coordenador da área onde o trabalhador vai ficar alocado. Em algumas lojas está implementada a figura de “padrinho”, que é um vendedor sénior que acompanha/apoia o recém-chegado no primeiro mês: *“...esta prática já depende muito de loja para loja, mas já temos muitas lojas em que já foram identificados uma espécie de padrinhos sendo que estes padrinhos ficam responsáveis por garantir a formação on the job deste grupo de vendedores...” (E01-Q4).* Paralelamente, o recém-chegado tem de fazer as formações “onboarding” numa plataforma que existe para o efeito, que são mais genéricas e transversais

mas essenciais para que os novos membros se situem na sua nova empresa e local de trabalho.

Em relação aos coordenadores de área (funções de chefia), o recrutamento por antecipação pressupõe a integração prévia com a passagem por lojas escola que já estão identificadas, onde passam por um período de formação de cerca de 6 meses passando por todas as áreas, de forma a obterem uma visão plena: *“...o objetivo é que passem por lojas escola...está estipulado que serão 6 meses no caso de nós conseguirmos trabalhar por antecipação. Seis meses em que vão passar por todas as áreas...”* (E01-Q4). Nos casos em que o recrutamento não se realize por antecipação, o período de integração é de apenas 1 mês, com a passagem pela loja escola da área geográfica, passando por todas as áreas mas centrando-se mais na área onde a chefia irá desempenhar as suas funções.

Todos os trabalhadores têm um programa de formação designado por *“onboarding”* numa fase inicial, constituído por ações genéricas e transversais e que devem fazer no 1º mês *“on job”*, numa plataforma que existe para o efeito. Paralelamente vão aprendendo na loja com um vendedor mais sénior. A empresa tem uma grande preocupação com a formação tanto a nível dos processos de venda como a nível tecnológico tendo em conta os avanços inerentes à tecnologia e à procura da melhoria contínua: *“Neste sentido foi criada a “...”Academy” à cerca de 2 anos que permite que cada função tenha um percurso formativo ajustado à função tendo acesso a um conjunto de formações específicas ...obrigatórias”* (E01-Q5).

A importância da integração e da formação, segundo a participante, está relacionada com a diminuição da rotatividade dos trabalhadores da empresa e com a garantia de um bom desempenho na função: *“a integração...assim como a formação se não conseguirmos garantir que a informação é passada de uma forma estruturada e coerente e que as pessoas têm tempo...para aprenderem a probabilidade de termos muitas saídas no período experimental é elevado...é elevado também o facto de essas pessoas não desempenharem a função como seria expectável ”* (E01-Q5).

### **3.4.3 Saúde e Segurança no Trabalho**

A empresa considera igualmente que esta prática apresenta grande importância tendo em conta o impacto que os acidentes de trabalho têm no absentismo e a importância do bem-estar. Duas vezes por ano os trabalhadores são auscultados no sentido de dar feedback sobre as condições de trabalho, o que permite dinamizar algumas intervenções necessárias.

No mês da higiene e segurança no trabalho as lojas são incentivadas e têm autonomia para dinamizarem ações que sensibilizem boas práticas: *“...como a realização de desporto...movimentar corretamente cargas...utilização correta das ferramentas de trabalho...conciliação entre vida pessoal e profissional...”* (E01-Q6). Existe igualmente o “safety alert” que é uma “cheklist” que reporta incidentes ou acidentes e que reverte em informação que é partilhada em todas as lojas. Existem algumas campanhas de sensibilização na área da saúde, como cancro da mama, entre outros, realizadas em dias específicos alusivos às temáticas. Por outro lado, são cumpridos os aspetos legais relativos às consultas médicas e planos de segurança interna das lojas com verificações periódicas. Existe ainda um plano de segurança interno de cada loja em situação de catástrofes.

#### **3.4.4 Partilha de Informação**

A partilha de informação permite, na perspetiva da empresa, o reforço do sentido de partilha e o envolvimento na tomada de decisão. Existem vários canais de comunicação, o que dificulta, por vezes, que a informação chegue a todos da mesma forma. Esta dificuldade tem vindo a sentir-se com o crescimento da empresa, considerando que a informação poderá não fluir com a rapidez necessária, assim como poderá levar a diferentes formas de interpretação da mesma: *“...hoje temos muitos canais de comunicação e que isso as vezes pode ser um entrave à informação chegar a todos...”* (E01-Q11).

#### **3.4.5 Grau de Autonomia**

Apesar de considerar a autonomia um aspeto importante, esta é balizada de acordo com os diferentes níveis de hierarquia operacional e interna das lojas: *“A autonomia é importante. Obviamente que depois, a autonomia também está focada e balizada de acordo com os diversos níveis hierárquicos...”* (E01-Q9). No entanto existe toda a autonomia para questionar e para repensar processos. A gestora de RH considera que tendo em conta o processo de melhoria contínua, as equipas são estimuladas a identificar soluções para a resolução dos problemas e espírito crítico. No entanto, salienta que no limite podem levar as propostas a aprovação superior: *“...mais que não seja leva-los à aprovação superior...”* (E01-Q9).

A empresa considera que o retorno da autonomia é importante porque permite reter perfis que ajudam a empresa a crescer.

### 3.4.6 Práticas Remuneratórias

Consideram-se competitivos no mercado, referindo que os vendedores têm um vencimento acima do salário mínimo nacional e, para além disso, o trabalho noturno, domingos e feriados são pagos. A revisão salarial é realizada, por norma, anualmente mas, em situações excecionais e associadas ao bom desempenho e à retenção de talento, poderá existir uma revisão salarial excepcional: “...portanto, a nível da revisão salarial, existe um momento único por ano...em casos muito excecionais...poderá haver uma revisão salarial extraordinária...” (E01-Q11). Paralelamente, os trabalhadores concorrem para um prémio mensal que faz parte do “*package*” salarial mas que está sempre indexado ao cumprimento de objetivos, quer sejam coletivos de loja, quer sejam individuais. Existe igualmente um modelo de prémio designado por “...” em que os trabalhadores podem auferir pontos que trocam por equipamentos se forem efetivamente bons vendedores: “...diferenciar e premiar de forma mais sustentada todos aqueles trabalhadores que têm uma melhor performance...” (E01-Q11). Em relação à função de coordenadores de área, estes concorrem também para este prémio mensal, sendo que o objetivo que têm de cumprir, para além das vendas, é garantir que a sua equipa, toda ela, consegue alcançar os resultados que são propostos para a sua área de responsabilidade. A forma como este prémio está instituído permite que os trabalhadores possam acompanhar a sua performance “*on time*”, saber a que nível está o cumprimento do seu objetivo e, paralelamente, diferenciar e premiar de forma mais sustentada todos aqueles trabalhadores que têm uma melhor performance. Este processo para além de ser completamente transparente, ajuda também a empresa a perceber quais é que são os trabalhadores que têm mais fragilidade do ponto de vista de vendas, o que permite em tempo adequado intervir com um plano de acompanhamento ajustado. Existem ainda outros benefícios para os trabalhadores como um desconto de 7% em cartão nos supermercados do grupo, descontos em outras cadeias que vão desde o setor de moda, até escolas técnico-profissionais, universidades, viagens, entre outros, e ainda um seguro de vida: “...portanto é uma panóplia de benefícios nas mais diversas áreas” (E01-Q11).

### 3.4.7 Diferença de *Status*

A diferença de *status* é um aspeto que se tem vindo a esbater ao longo do tempo nas lojas. Do ponto de vista de relacionamento, o formalismo que anteriormente existia e que materializava muito a diferença entre o chefe e os outros, tem vindo a desaparecer: “...nós éramos extremamente formais no trato e portanto, e isso obviamente, quer seja de uma forma inconsciente torna muito mais visível esta questão das hierarquias existentes na loja ” (E01-

Q12). No entanto, existe efetivamente uma hierarquia, existe um gerente de loja, coordenadores de área e uma equipa de vendedores, a percepção pelas equipas depende muito da relação que existe entre todos em cada uma das lojas. Considera que tem de existir efetivamente uma diferenciação, o administrador não pode ter as mesmas regalias e benefícios que tem um vendedor, mas em relação à questão do trato formal considera que a empresa tem mesmo de deixar cair porque as relações altamente formais, inibem, dificultam a autonomia para questionar determinados processos e dificultam o sentido crítico: “...tem mesmo de cair porque o facto de até termos relações altamente formais, faz com que algumas pessoas não se sintam à vontade...” (E01-Q13). Assim, e segundo a participante, a nível do relacionamento interpessoal entre todos, esta questão do formalismo e do *status* não faz sentido. Naturalmente, um vendedor tem que perceber que há determinadas situações mais críticas em que tem de respeitar e cumprir as orientações das chefias.

### 3.5 Caracterização das PGRH: Percecionadas pelos Trabalhadores

Para a perspetiva dos trabalhadores foram realizadas 4 entrevistas, uma vez que foi atingida desta forma a saturação da informação. Dos 4 trabalhadores selecionados aleatoriamente na loja em análise, metade são do sexo feminino e metade do masculino, com idades compreendidas entre os 22 e os 42 anos (média de idades  $\pm$  desvio padrão: 30 anos  $\pm$  8,64). Dois têm como habilitações literárias o 12ºano e os outros dois licenciatura. São todos vendedores, com contrato sem termo e metade exerce funções na empresa entre os 2 e os 3 anos, um entre os 3 e 4 anos e o último há mais de 10 anos (tabela 5).

Tabela 5: Características Gerais dos Entrevistados/Trabalhadores.

Características	Participantes n= 4
<b>Sexo, n (%)</b>	
Feminino	2(50%)
Masculino	2 (50%)
<b>Idade, média (DP)</b>	30 (8,64)
<b>Habilitações literárias</b>	
12º Ano	2(50%)
Licenciatura	2(50%)
<b>Profissão</b>	
Vendedores	4 (100%)
Chefe	0

<b>Tipo de contrato</b>	
Sem termo	4(100%)
Com termo	0
<b>Tempo de serviço</b>	
2 a 3 anos	2(50%)
3 a 4 anos	1(25%)
Mais de 10 anos	1 (25%)

### 3.5.1 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção começa com o envio do Curriculum, seja de forma livre e espontânea, resposta a um anúncio ou através de amigos: “...vim cá de forma livre e espontânea, deixei o meu curriculum...” (E03-Q1); “...a vaga foi um colega meu ...ele falou-me que a ... estava a contratar” (E04-Q1); “...soube através da internet, de um anúncio que vi...” (E05-Q1). A maior parte dos trabalhadores foram a duas entrevistas, uma primeira com a responsável dos RH da loja, e uma segunda com o gerente ou a chefia da área onde iriam ficar, posteriormente, alocados. No entanto, há quem defenda a presença assídua do gerente nas entrevistas: “...é sempre bom conhecer quem está a gerir a loja...” (E03-Q9). Destacam como requisitos principais a vontade de querer trabalhar, a disponibilidade e a experiência profissional: “...acho que é mais a vontade” (E04-Q4); “...o que eu senti foi acima de tudo a disponibilidade, ser proativo, simpático...” (E03-Q6); “...eu acho que é a experiência profissional, acima de tudo...” (E05-Q12). No entanto, este último ponto não é consensual: “...a experiência profissional hoje em dia não é um fator principal” (E02-Q8); “...a experiência não é tão valorizada porque a experiência ganha-se também” (E04-Q5).

Todos os entrevistados referem que a sua entrevista já foi há algum tempo, tendo sido realizada em dois momentos distintos e de forma individual. No entanto, percebem que as últimas entrevistas já são realizadas em grupo: “...que eu tenha conhecimento eles têm feito em grupo” (E51-Q11).

Relativamente à importância do processo de recrutamento e seleção, a maior parte considera o processo adequado, referindo que o mesmo é realizado de forma simples e que a responsável dos: “...recursos humanos de cada uma das lojas tem uma visão mais abrangente daquilo que precisam...” (E02-Q8), sendo o processo realizado de acordo com as respetivas necessidades.

### 3.5.2 Integração e formação

A integração dos trabalhadores foi desenhada, recentemente, nesta loja, para um percurso de 21 dias: “...agora estamos a fazer um percurso de 21 dias” (E02-11). A integração engloba o acolhimento do trabalhador no primeiro dia, a explicação dos procedimentos e regras da empresa, apresentação detalhada da área onde a pessoa vai ficar alocada e apresentação geral das outras áreas de negócio. Trata-se de um acompanhamento presencial, por uma pessoa mais sénior e *on the job*: “...acho que é a melhor maneira da pessoa aprender do que estar...a ler formações, ou algum tipo de coisa isolada” (E03-Q15); “...no início tentamos sempre que sejamos nós a atender com a pessoa a recolher informação...” (E04-Q14).

Apesar de não existir um programa de integração específico, os trabalhadores consideram esta prática muito importante, de forma a garantir a retenção das pessoas: “...se a pessoa não tiver integrada não se sente à vontade...” (E03-Q15); “...porque essa pessoa pode até não gostar se for mal acompanhada e depois vai-se embora...” (E04-Q16). A integração é assim o motor que garante a aquisição de competências chave para o bom desempenho da função e, conseqüente, retenção de talento: “...têm de saber atender o cliente, depois têm de saber como é que funciona a loja, as coisas da loja...” (E05-Q22); “...faz toda a diferença, penso que ele se sente muito mais preparado para lidar com o atendimento e também com os procedimentos da própria empresa” (E02-Q14).

Quanto à formação, para além daquela que é dada na loja, existe também aquela que é disponibilizada pela empresa, através de *internet*. Inicialmente os trabalhadores devem fazer o módulo *Onboarding*, que abrange uma panópia de temas relacionados com a empresa em causa: regras, procedimentos, temáticas, direitos e deveres, entre outros: “...existe uma plataforma que se chama *elearning* na qual temos *N* cursos relacionados com as funções que podemos desempenhar...” (E03-Q16); “...inicialmente quando o trabalhador entra, o trabalhador tem que entrar num módulo que é o *Onboarding*. O *Onboarding* fala de tudo...” (E02-Q15). Posteriormente, e considerando que a formação é contínua, vão estando disponíveis sempre ações formativas consideradas relevantes e disponíveis para os trabalhadores acederem em qualquer lugar (é possível aceder através de casa), a qualquer hora, assim como a formação presencial que é dada na loja. No entanto, os trabalhadores valorizam a última em prol da primeira: “...mas só que o *elearning* também é muito vídeo...não é se calhar tão objetiva como é na loja ” (E04-Q18).

Apesar dos participantes revelarem que é uma prática muito importante, os mesmos não efetuam com regularidade: “...é muito importante, porque uma pessoa mal formada não vai

*correr bem*” (E04-Q19); *“...se bem que não a uso com tanta frequência quanto gostaria...devido ao tempo”* (E03-Q18).

### 3.5.3 Saúde e Segurança no Trabalho

Quanto à segurança e saúde no trabalho, os trabalhadores percebem a prática como importante mas não conseguem identificar muitas ações relacionadas com a mesma: *“...que eu tenha conhecimento não. Aqui na loja não vi nenhuma.”* (E05-Q28). Existe um *pivot* na loja, que normalmente fala com os recém chegados sobre algumas medidas a adotar em caso de incêndio. Para além disso, existe comunicação circular e ações de formação *online*: *“...essa foi um bocadinho mais formal, foi uma leitura, tínhamos de fazer junto ao segurança, depois assinamos uma folha...”* (E03-Q22); *“...temos também na nossa plataforma online...uma formação específica sobre higiene e segurança no trabalho.”* (E02-Q20).

Dada a natureza do trabalho, e a existência de um armazém, existe uma incidência maior nesse espaço: *“...dão muito enfoque nisso por causa aqui do nosso armazém...”* (E05-Q32); *“...ainda mais porque nós temos o porta paletes e stacker”* (E04-Q24). Quanto à saúde, existem consultas periódicas, com o objetivo de avaliar a aptidão do trabalhador para o desempenho do trabalho, tendo em conta a natureza do mesmo, e uma preocupação com os hábitos e horas alimentares: *“...o nosso trabalho implica algum esforço, principalmente a pegar em coisas pesadas”* (E03-Q24); *“...passamos muito tempo em pé, o médico normalmente questiona se nos sentimos confortáveis...”* (E02-Q23); *“...saúde é mais uma perspetiva de alimentação, horas de alimentação...”* (E04-Q25).

Quanto à importância, os trabalhadores percebem a temática como importante, no entanto, não tanto como as anteriores, revelando alguma dificuldade em falar sobre o tema.

### 3.5.4 Partilha de Informação

A partilha de informação tem vindo a sofrer alguma evolução ao longo dos tempos: *“...quando entrei muitas coisas eram impressas, havia só uma pessoa ou duas pessoas que possivelmente conseguiam aceder à plataforma, imprimiam, era colocado em quadros...”* (E03-Q35). Atualmente é feita diariamente através de vários canais e formas de comunicação. Para saberem o que devem fazer durante o seu período de trabalho, os trabalhadores utilizam um Plano de Trabalho de Equipa (PTE), onde está escrito semanalmente quais as tarefas que cada trabalhador deve realizar. Cabe ao mesmo identificar se estas foram ou não executadas, permitindo ao próximo concluir a tarefa iniciada pelo colega: *“...o PTE está afixado nos Lcd's ali em baixo. Cada pessoa olha para o plano de trabalho...”* (E02-Q28). Existe também uma

plataforma *online* que funciona como *núvem*, onde está armazenada toda a informação sobre as mais diversas áreas e temas. Essa plataforma é gerida centralmente e permite a chegada da informação a todas as lojas através de notícias que vão saindo diariamente: “...temos uma plataforma que é o *W-Talk* e nós recebemos as informações a partir daí...” (E05-Q39). Cada chefia e cada área tem também um contacto de correio eletrónico onde é partilhada toda a informação necessária: “...e o *e-mail*, para saber a informação toda...” (E04-Q32). Por fim, mas não menos importante existe também a comunicação diária, de forma oral, e via *WhatsApp*: “...normalmente todas as equipas têm *WhatsApp* e também comunicamos muito entre *WhatsApp* ...” (E03-Q34).

A partilha de informação é considerada adequada e os trabalhadores sentem que a informação chega a todos, de forma rápida, digital e prática, facilitando o processo de partilha.

### 3.5.5 Grau de Autonomia

A autonomia é vista pelos trabalhadores como um fator de crescimento. Esta é incentivada pelas chefias e debatida nas reuniões mensais entre vendedores e coordenadores de área: “...temos várias reuniões mensalmente em que fazemos tipo um *brainstorming*...” (E05-Q35). No entanto, a autonomia dos vendedores não é total: “...depende da decisão, depende da decisão...” (E04-Q28). Os vendedores mais antigos percebem a autonomia como adquirida no tempo, não é qualquer um que a “merece”, mas sim os mais antigos e que demonstrem as devidas competências: “...no meu caso eu tenho total autonomia...sempre tive muita autonomia por parte da loja...” (E02-Q24); “...desde que a pessoa demonstre capacidades acho que sim” (E02-Q27). O grau de autonomia é percebido como emancipação para intervir na melhoria de processos: “...o que achamos que deve ser melhorado devemos logo indicar à nossa chefia...” (E03-Q26). Apesar de ser um fator de crescimento, como referido anteriormente, não é um tema muito valorizado pelos trabalhadores: “...para podermos crescer um bocadinho...” (E05-Q37); “...a autonomia é importante para o crescimento...” (E04-Q31); “...existem chefias para alguma coisa...” (E04-Q28); “...o ideal...é perguntar à chefia” (E03-Q27).

### 3.5.6. Práticas Remuneratórias

Relativamente às práticas de remuneração é, talvez, o ponto mais crítico no ponto de vista dos trabalhadores, que apesar de as considerarem competitivas, não são percebidas como justas. Os trabalhadores consideram que o trabalho que desempenham, as habilitações literárias que possuem e o total de horas que fazem merece um salário mais elevado: “...a pessoa nunca está satisfeita...gostava sempre de ter mais...principalmente devido ao

*background que tenho que é a licenciatura” (E03-Q36); “...o ordenado podia ser um bocadinho melhor” (E04-Q36); “...poderia ser um bocadinho mais, face às horas que às vezes faço aqui...” (E03-Q44). Quanto a existência de prémios de produtividade, estes traduzem-se na existência de prémios monetários mensais e a possibilidade de juntar pontos que posteriormente podem ser trocados por artigos que constam num catálogo, no entanto, a forma como os melhores são recompensados não é tida como justa, visto o modelo não estar ainda direcionado para todas as áreas de negócio, prejudicando por vezes trabalhadores com maior foco nas áreas de *backoffice* “...melhores é muito subjetivo, aquela plataforma funciona para os melhores vendedores, mas a loja não consta só de vendedores, tem pessoas no *backoffice*, tem pessoas no pós venda, tem pessoas no armazém, tem pessoas na caixa...” (E03-Q38). Trata-se de um modelo recente, com cerca de dois anos, cujo objetivo passa por registar todas as vendas que são efetuadas: “...nós registamos as vendas e recebemos a partir daí” (E05-Q48). Por fim, referem que existe a possibilidade de progressão de carreira, desde que a pessoa apresente disponibilidade, ainda que, em alguns casos, ocorra de forma lenta. São necessários alguns requisitos e trabalho para lá chegar, mas a empresa tem o cuidado de abrir oportunidades internas, primeiramente: “...as oportunidades existem mas são lentas” (E04-Q44); “...podemos concorrer internamente” (E05-Q51); “...tem que se trabalhar para isso...” (E02-Q38); “...acho que é muito face à disponibilidade...” (E03-Q46); “...temos que ter os requisitos, passamos por testes primeiro e só depois progredimos na carreira, para além que temos que ter alguns anos disto, não é com 6 meses...” (E05-Q54). A existência de salários justos e competitivos, prémios de produtividade e oportunidades de progressão na carreira são fatores fundamentais para garantir a satisfação e retenção do trabalhador “...se estiver satisfeito no sítio onde está, é bom saber que pode progredir, ganhar mais, pode continuar na empresa. Estimula um bocado também o bem-estar e é importante no geral” (E03-Q48); “...é um entusiasmo para nós” (E05-Q56); “...acho que o trabalhador fica satisfeito e é uma mais-valia ter um trabalhador satisfeito na empresa” (E02-Q41).*

### **3.5.7 Diferença entre Status**

Para terminar, a diferença entre **status** é algo muito ténue na perspetiva dos trabalhadores. Não existem grandes formalidades nem diferenças no trato na relação diária entre vendedores e chefias. Os trabalhadores reconhecem a necessidade de existir uma barreira de respeito que não pode ser ultrapassada com hierárquicas superiores, mas reconhecem nos chefes competências comportamentais e de liderança que atenua grandes formalismos: “...sempre tive uma boa relação tanto com os meus colegas como com as minhas chefias” (E02-Q42); “...no

*geral tenho tido sorte e as chefias que tenho tido são muito à vontade” (E03-Q41); “...ela é igual a nós, aliás nós somos fardados todos da mesma maneira” (E05-Q57); “...quando temos algum problema pessoal, ou alguma situação que não estejamos confortáveis penso que temos essa abertura de comunicação com a chefia direta” (E02-Q43); “...temos uma relação espetacular, as chefias não têm aquele grau de superioridade só porque são chefias, mas nós também conseguimos perceber que quando uma chefia diz uma coisa é uma chefia e nós temos de obedecer...” (E04-Q45).* Apesar deste à vontade com níveis hierárquicos superiores, existe limites percebidos que não podemos ultrapassar. Assim, segundo a perspectiva dos trabalhadores, a forma como ocorrem estas relações são bastante saudáveis e naturais, e concordam que assim o seja, frisando sempre a importância de manter o respeito.

### **3.6 Síntese e Discussão de Resultados: Satisfação Profissional e PGRH**

Na perspectiva da empresa e trabalhadores todas as práticas de GRH abordadas são consideradas importantes, no entanto destacam-se para a empresa o recrutamento e seleção bem como os programas de integração e formação, que na perspectiva da organização, são práticas de especial relevância, uma vez que são a forma de encontrar os perfis indicados e de reter os trabalhadores numa fase inicial. Este aspeto vai ao encontro de Fred e Kinange (2016), que consideram o recrutamento como a chave para o sucesso de uma empresa uma vez permite atrair e reter recursos humanos de qualidade dando à empresa vantagens competitivas. Também para Breaugh (2008), o recrutamento seletivo apresenta vantagens, considerando que aumenta a probabilidade do empregador preencher as vagas disponíveis de forma adequada e reter os trabalhadores. A seleção é a fase posterior ao recrutamento. Para Dowling e colaboradores (1994, *cit. in* Kundu et al, 2015), o processo de seleção tem por objetivo avaliar a capacidade que o indivíduo tem para realizar o trabalho, e na organização em estudo é feita preferencialmente através da entrevista. Segundo Cook (2009) a entrevista é uma das técnicas de seleção mais utilizadas em RH. Para Kalugina e Shvydun (2014), os erros cometidos no processo de seleção representam uma das causas do elevado “*turnover*” dos trabalhadores e, por isso, a escolha de métodos de seleção adequados representam um fator chave para a eficácia de todo o processo.

Apesar da integração dos trabalhadores ser uma das preocupações da empresa não existe ainda na prática um programa formal institucionalizado, estando, no entanto, a ser trabalhado. A integração é considerada pelos trabalhadores como a prática mais importante para reter os

trabalhadores. Este aspeto vem ao encontro das afirmações de Caetano e Vala (2007) que salientam a importância da existência de um programa de integração que forneça informação gradual aos elementos recém-chegados, quer sobre a organização, quer sobre a função, reduzindo assim a ansiedade e a insegurança, facilitando um clima de apoio e desenvolvimento profissional que lhes permita sentirem-se integrados. Apesar do programa formal não se encontrar instituído na organização em estudo, existem várias práticas cuja literatura corrobora, no sentido de promover uma boa integração, tais como sessões de informação baseadas em suportes audiovisuais e informações orais, ações de formação inicial com uma duração variável (que pode ir de alguns dias até várias semanas) e que têm por objetivo dar a conhecer a organização e o negócio, informar sobre o papel do novo elemento na empresa, contribuir para a integração do mesmo na cultura organizacional e fornecer a formação técnica necessária ao exercício das suas funções. O apoio de um colaborador mais antigo no papel de tutor é outra das ações promovidas pela empresa com o objetivo de contribuir para a integração do recém-admitido, uma vez que este não possui experiência profissional. Para Greenberg e Baron (1995, *cit. in* Caetano e Vala, 2007), muitas são as vantagens da tutoria que se encontram empiricamente comprovadas. Neste sentido os autores destacam o sucesso no desenvolvimento de carreira do novo membro, uma vez que o tutor não só lhe ajudará a compreender como deve agir para alcançar os seus objetivos organizacionais, mas também como deve proceder para evitar erros provenientes da sua falta de experiência. Os trabalhadores reconhecem e descrevem as várias atividades de integração que consideram importantes, no entanto, a não existência de um programa de integração formal pode dificultar a retenção de talentos.

A formação é uma grande preocupação da empresa, que destaca a importância para a melhoria contínua com repercussões na atualização e no desempenho dos trabalhadores. Segundo Meignant (2003), os benefícios da formação prendem-se com o reforço do processo de aprendizagem e desenvolvimento dos trabalhadores, contribuindo para uma melhor adaptação das empresas ao meio envolvente, tornando-as mais competitivas e mais flexíveis na resposta às necessidades emergentes. Desta forma, o investimento no desenvolvimento dos trabalhadores é atualmente encarado como uma forma estratégica de assegurar as competências individuais dos mesmos e a performance global da empresa, fazendo com que a formação surja como uma prática fundamental da GRH que gera resultados a médio ou longo prazo (Meignant 2003, *cit. in* Martinez, 2015). Os trabalhadores consideram a formação

igualmente importante, no entanto, referem que não a realizam como deveriam, preferindo a formação presencial.

A autonomia é também um fator importante, na perspectiva da empresa e dos trabalhadores. Esta é uma forma de garantir o processo de melhoria contínua e que as equipas são estimuladas a identificar soluções para a resolução dos problemas e espírito crítico. A empresa considera que o retorno da autonomia é importante porque permite reter perfis que ajudam a empresa a crescer. Promover a autonomia dos funcionários é um dos fatores que influenciam a motivação das equipas e, conseqüentemente, a produtividade e os resultados da empresa. Os trabalhadores referem igualmente este estímulo dado pelas chefias e consideram-no um fator de crescimento, mas é, no entanto, um tema pouco valorizado pelos mesmos. É comum encontrar gestores que não estimulam esta prática por medo de perder o controlo ou por outra razão. De acordo com um estudo feito em 2014 pela *Society for Human Resource Management*, quase 50% dos trabalhadores acreditam que a autonomia e a independência contribuem, e muito, para garantir a satisfação no trabalho.

Relativamente à importância das práticas de remuneração, na perspectiva da empresa, esta é uma prática importante mas não tão importante como as anteriores. No entanto, e considerando a alta competitividade do mercado atual, é importante conseguirem captar bons perfis e perfis ajustados a cada uma das funções e, nesse sentido, terão de ter práticas de remuneração efetivamente competitivas. As práticas remuneratórias são para os trabalhadores um fator crítico, dado que estes consideram que as mesmas não são justas. No estudo desenvolvido por Simons R. & Petrescu A. (2008) os autores concluíram que a satisfação com o salário é maior quando os sistemas de pagamento são baseados no desempenho e recompensas. Por outro lado, uma estrutura de pagamento que é percebida como desigual está associada a uma redução substancial na satisfação geral do trabalho (Simons R. & Petrescu A. 2008). Para Dias e colaboradores (2009), numa sociedade altamente competitiva e em constante mudança as organizações têm de atrair, captar e reter mais arduamente os talentos e, para isso, a remuneração dos trabalhadores é um dos fatores de maior relevância.

De acordo com Chiavenato (2009), a remuneração é a retribuição atribuída ao trabalhador de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal, através de seus conhecimentos e competências, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o trabalhador recebe pelo seu trabalho. Este aspeto está de acordo com o que se passa na empresa em estudo, que para além da remuneração base, existem incentivos para os resultados

alcançados, bem como um pacote de benefícios que tornam a remuneração oferecida mais competitiva na perspectiva da empresa. No entanto, esta situação que não está alinhada com a perspectiva dos trabalhadores, que não a consideram justa, dificulta a retenção dos trabalhadores.

No que se relaciona com a partilha de informação, no ponto de vista da empresa, esta permite o reforço do sentido de partilha e envolvimento na tomada de decisão. Por outro lado, considera que quanto mais informação for passada de igual forma, melhor se garante que todas as pessoas sabem aquilo que devem fazer e qual é o caminho a seguir no futuro. No entanto, os diferentes canais de comunicação têm dificultado que a informação chegue a todos da mesma forma, e essa dificuldade tem vindo a acentuar-se com o crescimento da empresa. Este aspeto não é referenciado pelos trabalhadores que consideram a partilha de informação adequada, uma vez que chega a todos de forma rápida e prática, facilitando o processo de partilha. Os aspetos referenciados corroboram com a literatura. De acordo com Cunha e colaboradores (2007) e Chiavenato (2009), é essencial que os trabalhadores sintam que possuem a informação necessária para realizar o seu trabalho, de modo a sentirem-se comprometidos com a empresa e informados com o que acontece nesta. Também Bourdean (2010) refere que a comunicação é essencial para um bom funcionamento de qualquer tipo de instituição, visto que é através dela, que uma organização se relaciona com o meio ambiente e as suas partes, e a sua eficácia decorre do modo como funciona a comunicação entre chefias e membros das respetivas equipas. No entanto, a organização quando comunica deve ter em conta os meios mais eficazes.

A saúde e segurança no trabalho é uma das práticas que apesar de ser valorizada na perspectiva da empresa foi classificada em sexto lugar em termos de importância das PRH em estudo. Não que não seja uma preocupação, mas por já estar mecanizada na empresa, fluindo, segundo a responsável de RH, de uma forma muito tranquila e eficaz. Os acidentes de trabalho são muito poucos e todos os aspetos legais são cumpridos. Os trabalhadores consideram esta prática menos importante e não conseguem identificar muitas ações relacionadas com a mesma, provavelmente por estar instituída no seu dia-a-dia de forma muito natural. Chiavenato (2009), descreve que segurança no trabalho comporta medidas para prevenir acidentes e reduzir possíveis riscos, elas podem ser técnicas, educacionais, médicas ou psicológicas. O mesmo autor menciona ainda que o número de corporações que criam o seu próprio sistema

de segurança é cada vez maior, com a finalidade de tornar o ambiente de trabalho mais satisfatório para os seus trabalhadores.

Quanto à diferença de *status*, é um aspeto que na perspetiva da empresa e trabalhadores tem vindo a ser esbatido. Segundo a responsável de RH, as relações altamente formais, inibem e dificultam a autonomia para questionar determinados processos e dificultam o sentido crítico. Este aspeto vem ao encontro de Robbins (2005), que menciona que a interação entre os membros dos grupos é influenciada pelo *status*. As pessoas com alto *status* tendem a ser mais assertivas, expressam-se mais frequentemente, fazem mais críticas, impõem mais ordens e costumam interromper outros membros. Já aqueles com menor *status*, tendem a ser menos participativos nas discussões. O autor considera ainda que as diferenças inibem a diversidade de ideias e a criatividade nos grupos, o que pode reduzir o desempenho geral do grupo, indo ao encontro da perspetiva da empresa. No entanto, para outros autores, a diferenciação de *status* é um aspeto importante nas empresas. Ter maior status não só confere uma posição respeitável e honorável (Piazza & Castellucci, 2014), como traz vantagens como, por exemplo, associação com qualidade diferenciada (Podolny, 1993) e reconhecimento destacado da performance ou do sucesso (Chen *et al.*, 2012). Quando a hierarquia de *status* é percebida como injusta, gera-se um desequilíbrio que pode resultar em vários tipos de comportamento corretivo. Quando se interpreta uma injustiça entre a posição ocupada por uma pessoa e as recompensas que ela recebe da organização, experimenta-se uma incongruência de *status*. Os grupos geralmente têm um consenso interno quanto aos critérios de *status*, existindo assim um amplo acordo sobre a hierarquia dos seus membros. Entretanto, as pessoas podem enfrentar situações de conflito quando se movimentam de um grupo para outro, em que os critérios de *status* são diferentes ou quando se juntam a grupos cujos membros têm históricos heterogêneos (Robbins, 2005). Este aspeto poderá acontecer na organização considerando que, segundo a responsável de RH, a forma como a diferença de *status* é percecionada pelas equipas depende muito da relação que existe entre todos e em cada uma das lojas, o que pode ser conflituoso quando os trabalhadores mudam de equipa ou até mesmo de loja.

Segundo Esteves (2008), existem estudos que indicam uma relação positiva entre a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH utilizadas na sua organização e a satisfação, motivação, intenções de saída e o *commitment*, afirmando que quanto mais os trabalhadores sentem que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização e que, por sua vez, terão menos vontade de sair,

demonstrando valores mais baixos no índice de *turnover*. A autora afirma ainda que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o conhecimento e a motivação dos trabalhadores e que estas são características essenciais para acrescentar valor à organização. Esta é uma constatação que poderemos inferir do nosso estudo, considerando a perspectiva global positiva das PRH na perspectiva dos trabalhadores e na sua satisfação profissional. No entanto, constatámos que a grande preocupação da empresa na atualidade está focada nas práticas de recrutamento e seleção, bem como os programas de integração e formação, sendo práticas de especial relevância, uma vez que são a forma de encontrar os perfis indicados e de reter os trabalhadores numa fase inicial. Por outro lado, os trabalhadores valorizam mais as práticas de remuneração, revelando que são um aspeto importante para o reconhecimento do seu trabalho e motivação. Analisando os resultados do nosso estudo de forma mais pormenorizada, na perspectiva da empresa as práticas de remuneração são consideradas competitivas, devido ao facto de existir uma remuneração base e ainda incentivos para os resultados alcançados, bem como um pacote de benefícios que tornam os salários competitivos. No entanto, essa não é a perspectiva dos trabalhadores, o que se reflete numa menor satisfação nas subescalas do ISP: Salários, Promoções, Recompensas e Regalias.

É notória, na perspectiva da empresa, uma preocupação em implementar práticas de recursos humanos inovadoras, que promovam o envolvimento/compromisso dos trabalhadores para melhorar a competitividade no mercado, mas a forma como as mesmas são interpretadas e valorizadas pelos trabalhadores não é congruente na sua plenitude. Segundo Paauwe e Boselie (2005), os recursos humanos são um potencial e poderoso recurso interno que é único, inimitável e de grande valor interno para a organização, dando-lhe uma grande vantagem competitiva. Outra característica importante dos RH é que são passíveis de serem geridos e desenvolvidos e, por isso, é que as práticas de GRH podem aumentar o valor do capital humano através do seu desenvolvimento e influenciar o comportamento dos trabalhadores na direção desejada, sendo que para isso é necessário ouvir e integrar os trabalhadores na mudança. Este talvez seja um aspeto a trabalhar na organização em estudo. De acordo com Hinkin e Tracey (2010), as organizações com melhores resultados têm práticas de RH em comum: uma cultura de preocupação com os trabalhadores e de comunicação aberta; horários flexíveis (quando isso é possível) para corresponder às mudanças de necessidades; métodos inovadores para atrair, selecionar e reter pessoas competentes e leais; os programas de formação são vistos como um investimento; os sistemas de gestão de desempenho são alinhados com os objetivos da organização e ainda programas de compensação que reflitam os

valores da empresa e que estejam de acordo com a ideia de pagar pelo bom desempenho. Os autores afirmam ainda que este tipo de práticas podem ser implementadas em qualquer organização (podendo sofrer algumas adaptações), não são dispendiosas e têm grande impacto nos comportamentos, atitudes e satisfação dos trabalhadores.

Se considerarmos as médias mais elevadas no ISP, observam-se nas dimensões: Chefia, Natureza do Trabalho e Comunicação, o que vem ao encontro da informação gerada pela entrevista aos trabalhadores, que consideram a natureza do trabalho estimulante, as chefias como alguém que reconhecem e respeitam e a comunicação como um fator importante, considerando a partilha de informação adequada, uma vez que chega a todos de forma rápida e prática, facilitando o processo de partilha. As médias mais baixas são observadas nas dimensões: Processo Administrativos, Salários, Promoções, Recompensas e Regalias, que são para os trabalhadores um fator crítico, chegando a afirmar que as mesmas não são justas.

## CONCLUSÃO

A importância de uma GRH eficiente com a implementação de uma rede de práticas organizacionais estruturadas que fomentem a satisfação dos trabalhadores é uma constatação que é evidente no mundo empresarial atual suportada pela evidência científica. Esta foi a temática selecionada para o presente estudo, cujo objetivo seria avaliar a Satisfação Profissional e estudar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que contribuem para a Satisfação Profissional dos trabalhadores numa loja de uma empresa nacional da eletrónica de consumo. Para tal, foi desenvolvido um estudo de caso numa empresa na área da electrónica de consumo com reconhecimento e notoriedade no mercado nacional, onde foram realizadas entrevistas a trabalhadores e a uma responsável de Recursos Humanos, tendo sido igualmente aplicado o Inventário de Satisfação Profissional aos trabalhadores.

Com este estudo constatámos que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam a satisfação, a motivação e a retenção dos trabalhadores, características estas essenciais para acrescentar valor a qualquer organização. Esta é uma constatação que poderemos inferir do nosso estudo, considerando a perceção global quer de trabalhadores, quer da empresa.

Verificámos igualmente que a grande preocupação da empresa em estudo na atualidade está focada nas práticas de recrutamento e seleção, bem como nos programas de integração e formação, sendo práticas de especial relevância, uma vez que são a forma de encontrar os perfis indicados e de reter os trabalhadores numa fase inicial. Por outro lado, os trabalhadores valorizam mais as práticas de remuneração, revelando que são um aspeto importante para o reconhecimento do seu trabalho e satisfação. Concluímos assim que as práticas mais valorizadas pela empresa não são as mesmas que as dos trabalhadores. Salários, Promoções, Recompensas e Regalias, são para os trabalhadores as práticas mais valorizadas chegando a afirmar que as mesmas na empresa em estudo não são justas.

Relativamente aos resultados do ISP, os índices de precisão das subescalas da versão portuguesa do instrumento na nossa amostra, através da consistência interna das respostas, não foi tendencialmente elevado (entre 0,54 para a Natureza do trabalho e 0,80 para o Salário), sendo de salientar o bom nível de consistência interna para a Satisfação Profissional Global (Alfa de Cronbach de 0,85).

Constatou-se também que os trabalhadores da empresa em estudo tendem a revelar-se, na sua generalidade, satisfeitos profissionalmente, sendo que as dimensões com médias mais altas são a Chefias, a Natureza do Trabalho e a Comunicação e as médias mais baixas são observadas nas dimensões: Processo Administrativos, Salários, Promoções, Recompensas e Regalias. Se considerarmos a percepção dos trabalhadores sobre as PGRH e a sua relação com as dimensões do ISP concluímos que existe uma relação entre as mesmas.

### **Limitações do estudo e recomendações futuras**

Os resultados deste estudo deverão ter em consideração algumas limitações que no entanto devem ser encaradas como desafios ou propostas para estudos futuros. Algumas limitações estão associadas quer à opção metodológica que não nos permite generalizar os resultados a outros contextos, nomeadamente pelo tipo de estudo, quer pela diversidade de métodos de inquirição, cuja relação se torna difícil, quer pela própria inexperiência da investigadora, o que poderá ter contribuído para algumas das limitações que este estudo apresenta mas que a mesma tentou colmatar pelo detalhe e rigor de como conduziu todo o processo, o que contribuiu igualmente para a sua aprendizagem.

A diversidade de recursos que implica implementar um bom estudo de caso, nomeadamente fontes múltiplas de informação, avaliadores múltiplos e experientes, envolvimento de profissionais externos, verificação múltipla da informação entre outros, são fatores igualmente limitantes neste processo que procurámos colmatar na medida das nossas possibilidades.

Aconselharia-se ainda na análise da perspetiva dos trabalhadores à realização de uma distinção entre chefia e vendedor, pois as posições dentro da organização diferem assim como as responsabilidades de cada um, logo, as percepções poderão ser também diferentes e estarem relacionadas com a hierarquia e a própria organização do trabalho dentro da empresa. Recomendaria igualmente uma relação direta entre as dimensões do ISP e as dimensões que geraram as categorias estabelecidas *a priori* e que serviram de base ao guião da entrevista. A ausência da uniformidade das dimensões do questionário e das entrevistas não permitiu a realização em pleno da triangulação de fonte de dados, tendo dificultado a relação entre os resultados obtidos.

Por fim, acreditamos que é possível modificar realidades pelo que, apesar das limitações apontadas, os resultados deste estudo poderão contribuir para uma reorganização de recursos, de novas dinâmicas internas, no estabelecimento de planos de melhoria, orientadas para a plena realização e satisfação profissional onde a perspetiva dos trabalhadores será um fator essencial.

## Bibliografia

Absar, M. M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N. & Akter, S. (2010). Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in bangladesh. *Petroleum-gas University of Ploiesti Bulletin*, 62 (2): 31-42.

Agostinho, R.I. (2007). *Preocupações de carreira e satisfação profissional: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores da administração pública*. (Dissertação de Mestrado não publicado). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa. Lisboa.

Alcobia P. (2001). *Atitudes e satisfação no trabalho in: Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: Mc Graw Hill.

Aragon-S'anchez, A., Barba-Aragon, I. & Sanz-Valle, R. (2003). Efeitos do treinamento sobre resultados comerciais. *Internacional Journal of Human Resources Management*, 14: 956-980.

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management* (4ªed.). London: Kogan Page.

Ayub, N. & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*.

Babbie, E., (2010). *The practice of social research*. Belmont, CA: Wadsworth.

Bardim, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

Bell, J. (1993). *Doing Your Research Project*. Buckingham, Philadelphia: Open.

Bordean, (2010). Improving Internal Communication, a Tool for Increasing Organizational Performance.

Breaugh, J. A. (2008). "Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research, *Human Resource Management Review*, 18 (3): 103-118.

Caetano, A., Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed). Lisboa: RH Editora.

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Inquéritos por entrevista. Metodologia de Investigação: Guia para Auto-aprendizagem* (119-148). Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, A. V.& Nascimento, I. P. (2002). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.

Chambel, M. J. & Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia*, 26 (3): 275-286.

Chambel, M. J. & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance - a contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26: 434-449.

Chen, Y. R., Peterson, R. S., Phillips, D. J., Podolny, J. M., & Ridgeway, C. L. (2012). Introduction to the special issue: Bringing status to the table – attaining, maintaining, and experiencing status in organizations and markets. *Organization Science*, 23 (2): 299-307.

Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Cook, M. (2009). *Personnel selection: Adding value through people*. Chichester: John Wiley & Sons.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ªed.). Lisboa: RH Editora.

Dahie, A. M. & Mohamed R. A. (2017). Human Resource Management Practice and Organizational Performance: Case Study from Hormuud Telecom in Mogadishu-Somalia. *European Researcher*, 8 (2): 78-87.

Deadrick, D.L. & Stone, D.L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3):193–195.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000) *Handbook of qualitative research* (2ªed.). Thousand Oaks: Sage.

Dias J. O., Mancuso, J.S., Almeida, N.B., Rosa, V.M. & Tamae, R.Y. (2009). A Importância da Remuneração por Habilidade e Competência. *Revista científica eletrônica de administração*, 14: 2-10.

Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5): 483-504.

Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português*. (Dissertação de Mestrado, não publicado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.

Filipe, J.(2007). *À procura de soluções para os ecossistemas em perigo*. Silabo Lisboa.

Fred, O. M. & Kinange, U. M. (2016). Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development, *Management and Economic Journal*, 5: 272-282.

Godoy, A. S. (1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 35 (4): 65-71.

Gonçalves, T. (2011). Satisfação profissional e percepção do apoio organizacional: estudo exploratório como contributo para um sistema de compensações e benefícios no sector farmacêutico (Dissertação de Mestrado não publicado). Universidade de Lisboa. Lisboa.

Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Journal of the School of Business Administration*, 38 (2): 110-123.

Hamlin, B. & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35: 199- 220.

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). Waht makes it so great? *Cornell Hospitality Quarterly*, 158-170.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-872.

Kasinath, S. & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 11 (3): 121-132.

Kalugina, E. & Shvydun, S., (2014). An Effective Personnel Selection Model, *Procedia Computer Science*, 31: 1102–1106.

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.

Koç M., Çavuş, M.F. & Saraçoğlu, T. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 4(9): 178-190.

Kundu, S.C., Rattan, D., Sheera, V. P. & Gahlawat, N. (2015). Recruitment and Selection Techniques used in Corporate Sector: A Comparative Study of Indian and Multinational Companies, *Journal of Organization and Human Behaviour*, 4 (4): 40-50.

Latham, G. P. & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16: 181-198.

Lima, M. L., Monteiro, M. B. & Vala, J. (1995). *A satisfação organizacional: Confronto de modelos. Psicologia Social das Organizações: Estudos em empresas portuguesas*, (2), 101-122, Oeiras: Celta Editor.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Marinho, B.M.M. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: Estudo de Caso numa organização do setor das novas tecnologias*. (Dissertação de Mestrado não publicado). Universidade de Lisboa. Lisboa.

Marques, M. A. A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Um Estudo Multi-caso*. (Tese de doutoramento não publicado). Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.

Martinez, M. C., Paraguay, A. B. & Latorre, M. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38 (1): 55-61.

Martinez L.F. (2015). *Breve introdução à gestão de recursos humanos*. In Ferreira AI, Martinez LF, Nunes FG, Duarte H, editors, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Editora RH.

Mawoli, M. A. & Babandako, A. Y. (2011). An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9): 01-13.

Monteiro, L. F. (2008). *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal*. (Dissertação de Mestrado não publicado). Universidade do Minho. Braga.

Mullins, L. J. (2004). *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman Ed.

National Research Ethics Service. *Information Sheets & Consent Forms. Guidance for Researchers and Reviewers*. Version 3.2 May 2007.

Netke, D. M. (2013). Work motivation and job satisfaction. *Indian Streams Research Journal*, 3 (3).

Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L. (2008). Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review*.

Noronha A, Ottati F, Salviati M. (2003). Testes psicológicos: qualidade de instrumentos de interesse profissional, *Interação em Psicologia, Universidade São Francisco*, 7(1): 65-71.

Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what's next? Visiting Fellow Working Papers. Paper 13. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf/13>

Padial, A. D. (2005). *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR. HH. en la Pymes*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

Pestana, M. Gageiro, J (2014). *Análise de dados para Ciências Sociais* (6ªed). Lisboa: Edições Sílabo.

Piazza, A., & Castellucci, F. (2014). Status in organization and management theory. *Journal of Management*, 40 (1): 287-315.

Podolny, J. M. (1993). A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology*, 98 (4): 829-872.

Pfeffer J. (1998). *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Robbins, S. P. *Comportamento organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffer, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49 (2): 149-172.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivatio: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 5-67.

Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6 (12): 142-158.

Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the "black box" between HRM and organizational performance. *Engineering Economics*, 21(4): 426-434.

Scheel, T., Rigotti, T. & Mohr, G. (2014). Treinando e Desempenho de uma força de trabalho diversificada. *Recursos humanos Management*, 53: 749-772.

Schuler, R. E. & Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1: 35-55.

Saifalislam K.M., Osman A. & AlQudah M.K. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *Journal of Business and Management*, 16: 43-46.

Simons R. & Petrescu A. (2008). Human resource management practices and workers' Job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7): 651-667.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6): 693-713.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California. Thousand Oaks: SAGE.

Stake, R. E. (1994). *Case Studies*. In N. Denzin Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research*. Newsbury Park: Sage.

Steers, R. M., Monwday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29: 379-387.

Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(2): 37-47.

Vala, J. (1986). *Aanálise de conteúdo*. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Porto: Afrontamento.

Veloso, A. D. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. (Tese de Doutoramento não publicado). Universidade do Minho. Braga.

Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookmna.

Wagar, T.H. & Rondeau, K.V. (2006). Retaining Employees in Small and Medium-Sized Firms: Examining the Link with Human Resource Management. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11 (2): 49-66.

Wright, P.M. & Boswell, W. R. (2002). *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*. CAHRS Working Paper; 02-11. Cornell University, School of Industrial and Labor R elations, Center for Advanced Human Resource Studies.

## ANEXOS

### Anexo 1: Inventário sobre a Satisfação Profissional

#### INVENTÁRIO SOBRE A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

O Inventário sobre a Satisfação Profissional tem como objectivo identificar dimensões da satisfação profissional.

Por favor, responda a todas as questões; não deixe nenhuma por fazer. As respostas dadas são confidenciais.

A sua colaboração será importante para se compreender melhor as pessoas e poder ajudá-las.

Obrigada pela sua colaboração

Este Inventário consiste em 36 afirmações sobre satisfação profissional. Até que ponto concorda com estas afirmações?

Por favor, leia cada afirmação e depois, para indicar a sua resposta, use a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Concordo Totalmente

Para cada afirmação, faça um círculo no número que indica o grau da sua concordância.

- |   |  |   |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Considero que o meu salário é justo pelo trabalho que realizo..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 | Existem poucas possibilidades de promoção no meu trabalho.....     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 | A minha chefia é bastante competente no seu trabalho.....          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 | Não estou satisfeito/a com as regalias que recebo.....             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 | Quando faço um bom trabalho, tenho o devido reconhecimento.....    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

(C) Spector, Job Satisfaction Survey, 1985.

Tradução e adaptação para Portugal por Rute Agostinho, Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Lisboa, 2006. Versão para investigação.

	1	2	3	4	5	6					
	Discordo Totalmente	Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Concordo Totalmente					
6	Algumas regras e procedimentos dificultam uma boa execução do trabalho.....					1	2	3	4	5	6
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.....					1	2	3	4	5	6
8	Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.....					1	2	3	4	5	6
9	A comunicação parece adequada na Instituição onde trabalho.....					1	2	3	4	5	6
10	Os aumentos são pequenos e esporádicos.....					1	2	3	4	5	6
11	As pessoas que fazem as coisas bem feitas no seu trabalho, têm oportunidades para serem promovidas...					1	2	3	4	5	6
12	A minha chefia é injusta comigo.....					1	2	3	4	5	6
13	As regalias dadas na Instituição onde trabalho são idênticas às de outras Instituições.....					1	2	3	4	5	6
14	Sinto que o trabalho que faço não é apreciado.....					1	2	3	4	5	6
15	A burocracia dificulta o esforço para realizar um bom trabalho.....					1	2	3	4	5	6
16	Tenho que trabalhar mais do que devia por causa da incompetência dos colegas com quem trabalho.....					1	2	3	4	5	6
17	Gosto das coisas que faço no meu trabalho.....					1	2	3	4	5	6
18	Os objectivos da Instituição onde trabalho não são claros para mim.....					1	2	3	4	5	6
19	Quando penso no meu salário sinto que sou desvalorizado/a pela Instituição na qual trabalho.....					1	2	3	4	5	6
20	Na Instituição onde trabalho, as pessoas progridem tão rapidamente como noutros locais.....					1	2	3	4	5	6
21	A minha chefia mostra pouco interesse pelos sentimentos dos trabalhadores.....					1	2	3	4	5	6
22	O pacote de regalias existente na Instituição onde trabalho é adequado.....					1	2	3	4	5	6
23	Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta Instituição.....					1	2	3	4	5	6
24	Tenho muito que fazer no meu trabalho.....					1	2	3	4	5	6
25	Gosto dos meus colegas de trabalho.....					1	2	3	4	5	6
26	Sinto frequentemente que não sei o que se passa na Instituição onde trabalho.....					1	2	3	4	5	6
27	Sinto orgulho no trabalho que faço.....					1	2	3	4	5	6
28	Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de aumento de salário.....					1	2	3	4	5	6
29	Há regalias que os funcionários não têm mas que deveriam ter.....					1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Concordo Totalmente

- 30 Gosto da minha chefia..... 1 2 3 4 5 6
- 31 Tenho muito trabalho administrativo..... 1 2 3 4 5 6
- 32 Sinto que o esforço que faço não é recompensado como deveria ser..... 1 2 3 4 5 6
- 33 Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de promoção que tenho..... 1 2 3 4 5 6
- 34 Há demasiados mexericos e lutas no local onde trabalho..... 1 2 3 4 5 6
- 35 O meu trabalho é agradável..... 1 2 3 4 5 6
- 36 As tarefas exigidas raramente são bem explicitadas..... 1 2 3 4 5 6

**Dados Pessoais (assinalar com X)**

Sexo:  Masculino  Feminino Idade: \_\_\_\_

Habilitações Literárias:  Até ao 9ºano  9ºano-12ºano  12ºano  Frequência Universitária  
 Licenciatura  Outro \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Tipo de contrato:  Termo certo  Sem termo (efetivo)

Há quanto tempo trabalha na organização?  0-6 meses  6-12 meses  1-2 anos  2-3 anos  
 3-4 anos  5-10 anos  +10 anos

**Assinalar com X em** .

POR FAVOR, VERIFIQUE SE RESPONDEU A TODAS AS QUESTÕES

## APÊNDICES

### Apêndice 1: Grelha de Estruturação da Entrevista: Perspetiva da Organização; Perspetiva dos Trabalhadores

Objetivos (Dimensões)	Objetivos Específicos (Categorias)	Questões da Entrevista
<b>1. Perspetiva da organização: Entrevista ao responsável de GRH</b>		
<p>1. Caracterizar e explorar as PGRH valorizadas pela organização</p>	<p>1.1. Identificação e caracterização das PGRH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento e seleção;</li> <li>• Programas de integração e formação;</li> <li>• Saúde e segurança no trabalho;</li> <li>• Partilha da informação.</li> <li>• Autonomia;</li> <li>• Práticas de remuneração competitivas</li> <li>• Redução da diferença de <i>status</i>;</li> </ul> <p>1.2 Identificação das PGRH mais valorizadas pela organização</p> <p>1.3 Identificação das razões subjacentes à valorização de determinadas PGRH pela organização</p>	<p>1. Relativamente ao recrutamento e seleção, como é feito este processo? (Como é identificada a necessidade/Como é feito (recrutamento e seleção) /quem faz/quais os critérios utilizados/o que valoriza mais/porque/o que considera ser nesta pratica uma mais valia para a empresa?)</p> <p>2. Depois da seleção, como é feita a integração dos novos membros? Considera que esta prática é uma mais-valia para a empresa e porquê?</p> <p>3. E em termos de formação, esta é uma prática existente? De que forma ocorre e como é vista pela empresa? (Como são identificadas e colmatadas as necessidades formativas/é importante/porque/qual a mais valia desta temática?)</p> <p>4. Relativamente à saúde e segurança no trabalho, que tipo de acções são realizadas? Qual a importância dada pela empresa a esta temática e porquê?</p> <p>5. Como é partilhada a informação? Considera a partilha de informação com os trabalhadores importante/porquê?</p> <p>6. E relativamente à autonomia, qual é o grau de autonomia dado aos trabalhadores? Esta existe? (autonomia de decisões, de propostas de melhoria) /considera a autonomia como um aspeto importante/qual é o retorno para a empresa?</p> <p>7. E quanto às práticas de remuneração... gostava que me falasse da sua competitividade, ou seja, considera que a banda salarial definida é competitiva face à concorrência? Existem regalias ou recompensas para os melhores? Existe oportunidade de progredir na carreira? E durante o ano, existem aumentos? (Como é que acontece/considera a competitividade da remuneração importante para a empresa, porque?)</p> <p>8. Existe outra dimensão considerada importante para Pfeffer, que tem a ver com a diferença entre <i>status</i>. Quando pensamos nesta diferença, referimo-nos à diferença entre chefias e níveis mais baixos. Considera importante a existência destas diferenças? A que níveis? (diferenças de conteúdos funcionais, percepção de justiça, tipo de relação (mais formal, mais informal, autoritária, burocrática, humanista, etc) Como é que acontece/considera as diferenças de status importantes para a empresa, porque?)</p> <p>9. E para terminar, gostaria que hierarquizasse do ponto de vista organizacional e de forma decrescente as sete práticas que tivemos a falar</p>

2. Perspetiva dos trabalhadores: Entrevista a trabalhadores		
<p>2. Identificar e explorar as PGRH valorizadas pelos trabalhadores</p>	<p>2.1 Identificação das PGRH mais valorizadas pelos trabalhadores</p> <p>2.2 Identificação das razões subjacentes à valorização de determinadas PGRH pelos trabalhadores</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primeiro, gostava que me contasse como é que soube da vaga para trabalhar nesta empresa? Como foi feito o processo de recrutamento e seleção? Acha que ainda é feito da mesma maneira? Considera que a forma como é feito este processo é adequada? Porquê?</li> <li>2. Existe uma política de integração dos novos trabalhadores? Como é feita esta integração? Considera ser um processo importante? Porquê?</li> <li>3. E relativamente à formação? Existe algum programa de formação? Qual a importância que atribui ao mesmo?</li> <li>4. Relativamente à segurança e saúde no trabalho, existe algum tipo de ações existem? Existem formações específicas? Qual o grau de importância que é dado?</li> <li>5. E pensando agora em autonomia. Qual é o seu grau de autonomia? Considera importante o facto de poder tomar decisões sozinho? Existe essa oportunidade? E acha que é importante?</li> <li>6. Abordando agora outra prática, como é feita a comunicação? Como sabe o que tem para fazer? De que forma recebe feedback? Acha adequado o modelo instaurado? Porquê?</li> <li>7. Ok, e quanto às práticas de remuneração... Considera que os salários são adequados e competitivos? Existem algumas regalias ou recompensas para os melhores? E existe oportunidade de progredir na carreira? Considera que essas oportunidades de evolução são competitivas? Acha importante a existência de salários competitivos e oportunidade de progressão na carreira?</li> <li>8. Ok e agora para terminar, gostava que pensasse na diferença entre <i>status</i>. E quando pensamos nesta diferença, referimo-nos à diferença entre chefias e vendedores. Acha que na relação de trabalho há diferença de <i>status</i>? Qual a sua relação com as suas chefias? É similar com aquela que tem com os seus colegas? Considera importante a existência de diferenças entre chefias e trabalhadores? Porquê?</li> </ol>

## Apêndice 2: Carta de Apresentação e Pedido de Colaboração

Joana Tavares  
Instituto Politécnico de Setúbal | Escola Superior de Ciências  
Empresariais



**Assunto:** Pedido de colaboração em Dissertação de Mestrado

Ex.ma Sra.

Sou estudante do Mestrado em Ciências Empresariais na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e encontro-me a desenvolver a Dissertação de Mestrado, conducente ao grau de mestre.

Considerando que os Recursos Humanos (RH) são considerados o maior ativo que as empresas podem possuir para conseguirem alcançar os seus objetivos organizacionais, o estudo das Práticas de Gestão de Recurso Humanos (PGRH) revertem-se de especial importância.

Estudos recentes demonstram que as PGRH levadas a cabo nas organizações têm um impacto determinante nos trabalhadores. Isto é, práticas que revelam maior preocupação com os trabalhadores levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua atividade profissional. No entanto, e apesar desta relação ser positiva, não se sabe quais as PGRH mais valorizadas pelos trabalhadores, nem a razão da sua valorização, sendo esta a base da problemática do estudo que me proponho a realizar.

Para o efeito, selecionei a empresa que V. Ex<sup>a</sup>. representa dada a sua notoriedade e reconhecimento no mercado nacional. Para tal, venho por este meio solicitar a sua colaboração para a realização de uma entrevista presencial sobre o tema em questão.

Necessito ainda de autorização para que possa passar um questionário de satisfação profissional a um conjunto de trabalhadores selecionados de forma aleatoria e efetuar uma entrevista presencial.

Aguardo atentiosamente uma resposta da sua parte de modo a agendar uma reunião numa data e local que lhe seja mais oportuno e onde possa clarificar alguns aspetos que considere necessário.

Consciente de que o seu tempo é valioso, agradeço desde já pela atenção despendida.

**Mestranda:**

Joana Tavares  
Tlm. (+351) 916 830 494  
joana94tavares@gmail.com

**Orientador/a da Dissertação:**

Doutora Maria Amélia Marques

### Apêndice 3: Carta de Adesão ao Estudo e Consentimento Informado



Exmo(a). Sr(a).

Foi convidado(a) a participar num projeto de investigação realizado pela estudante Joana Tavares no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Este projeto tem a orientação da Dr<sup>a</sup> Maria Amélia Marques. A informação que se segue tem como objetivo apresentar-lhe o tema do projeto e auxiliá-lo(a) na tomada de decisão sobre a participação ou não no estudo.

O presente projeto tem como enfoque a compreensão da relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e a Satisfação Profissional.

A entrevista será presencial e terá a duração aproximada de 20 minutos, na qual ser-lhe-ão colocadas diversas questões com enfoque nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a sua relação com a Satisfação Profissional. De forma a facilitar o tratamento da informação recolhida, a entrevista será gravada e transcrita na íntegra.

Na condução da dissertação apenas serão utilizadas as unidades mais relevantes do discurso, garantindo assim o anonimato bem como a confidencialidade da informação recolhida.

Selecione com um “X” se: aceita a gravação da entrevista \_\_\_ ou não aceita \_\_\_.

Cumpridas todas as questões éticas e deontológicas adjacentes às características do presente estudo, considero que está salvaguardado qualquer risco a ele associado. Contudo, disponibilizo-me em qualquer momento a esclarecer toda os aspetos que necessite.

Caso o pretenda, ser-lhe-á facultada uma cópia do presente documento.

Compreendo a informação acima descrita e consinto voluntariamente a minha participação no projeto de investigação sobre PGRH e Satisfação Profissional.

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

Assinatura do(a) Entrevistado(a): \_\_\_\_\_

Assinatura da Mestranda: \_\_\_\_\_

## Carta de Adesão ao Estudo e Consentimento Informado



Exmo(a). Sr(a).

Foi convidado(a) a participar num projeto de investigação realizado pela estudante Joana Tavares no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Este projeto tem a orientação da Dr<sup>a</sup> Maria Amélia Marques. A informação que se segue tem como objetivo apresentar-lhe o tema do projeto e auxiliá-lo(a) na tomada de decisão sobre a participação ou não no estudo.

O presente projeto tem como enfoque a compreensão da relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e a Satisfação Profissional. O seu papel consistirá na resposta ao questionário em anexo sobre satisfação profissional com a duração de cerca de 10m. Será garantido o anonimato bem como a confidencialidade de toda a informação recolhida.

Selecione com um “X” se: aceita a sua participação no estudo \_\_\_ ou não aceita \_\_\_.

Cumpridas todas as questões éticas e deontológicas adjacentes às características do presente estudo, considero que está salvaguardado qualquer risco a ele associado. Contudo, disponibilizo-me em qualquer momento a esclarecer toda os aspetos que necessite.

Caso o pretenda, ser-lhe-á facultada uma cópia do presente documento.

Compreendo a informação acima descrita e consinto voluntariamente a minha participação no projeto de investigação sobre PGRH e Satisfação Profissional.

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

Assinatura do(a) Participante: \_\_\_\_\_

Assinatura da Mestranda: \_\_\_\_\_