



Jéssica Eduarda **A Relação Entre as Práticas de Gestão**
Bolinhas Vitória **de Recursos Humanos e a Satisfação**
 dos Trabalhadores

Dissertação submetida como requisito parcial para
obtenção do grau de **Mestre em Ciências Empresariais**
no **Ramo Gestão de PME**

Júri

Presidente: Prof. Doutora Teresa Costa, ESCE/IPS

Orientador: Prof. Doutor José Rebelo dos Santos,
ESCE/IPS

Vogal: Prof. Doutora Maria Amélia Marques, ESCE/IPS

Setúbal, Dezembro de 2017

Agradecimentos

A elaboração de uma dissertação é um trabalho deveras complexo e um tanto solitário, pelo que é imprescindível o contributo de algumas pessoas para que as ideias fluam, para que não se perca a motivação e para que no final se consigam alcançar os objetivos traçados.

Assim sendo, deixo um agradecimento geral a todas as pessoas que se cruzaram comigo durante esta etapa, pois todos deram o seu contributo para a concretização da mesma, quer através da escuta ou de palavras de apoio e de incentivo.

Um agradecimento especial ao professor José Rebelo (meu orientador da dissertação de mestrado), pela partilha de conhecimento ao longo das várias sessões de acompanhamento, bem como pelo incentivo, dedicação e disponibilidade demonstrada. Agradeço também aos professores das várias Unidades Curriculares do Mestrado de Ciências Empresariais, não só pelos conhecimentos que me transmitiram, mas também por nos auxiliarem a melhorar as nossas metodologias de trabalho e de organização.

À HIQ Consulting S.A., em especial aos Diretores, Filipe Esteves e Jorge Baptista, por desde o início me permitirem realizar o estudo nesta empresa, pelo acompanhamento e disponibilidade para tudo aquilo que eu necessitasse. Aos trabalhadores da empresa por terem prescindido de algum do seu tempo para o preenchimento do inquérito por questionário, pois sem a vossa colaboração a investigação não teria sido possível.

Um grande obrigada a todos os meus familiares, amigos e colegas, pelo apoio, motivação e incentivo ao longo destes meses e por acima de tudo sempre acreditarem em mim e estarem presentes em todos os momentos importantes da minha vida.

A todos, o meu mais sincero, Obrigada!

Resumo

A relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos trabalhadores é o tema da presente Dissertação de Mestrado. Esta temática por um lado visa identificar quais as práticas de gestão de recursos humanos que estão associadas a maiores níveis de satisfação dos trabalhadores e por outro lado tentar compreender quais das dimensões da satisfação no trabalho têm um maior impacto nos trabalhadores.

Para tal, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário na empresa HIQ Consulting S.A, que atua na área dos sistemas de informação, subdividido nestas duas temáticas, tendo-se obtido 55 respostas válidas por parte dos trabalhadores da mesma.

A presente dissertação assenta numa investigação de nível quantitativo, correlacional, sendo os dados tratados através da ferramenta estatística SPSS. Os resultados obtidos demonstram que existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores, sendo que esta não é muito elevada.

Palavras – Chave: Gestão de Recursos Humanos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Satisfação no Trabalho.

Abstract

The relationship between Human Resources Management Practices and Workers Satisfaction is the topic of this Master's Dissertation. This topic aims identifying which human resources management practices are associated with higher levels of employee satisfaction and, on the other hand, trying to understand which of the dimensions of job satisfaction have a greater impact on workers.

For this purpose, was applied a questionnaire survey at the company HIQ Consulting S.A., which operates in the area of information systems, subdivided into these two themes, and 55 valid answers were obtained from the employees of the same.

The present dissertation is based on quantitative, correlational level research, with the data being processed through the statistical tool SPSS. The results show that there is a positive relationship between human resources management practices and employee satisfaction, which is not very high.

Keywords: Human Resource Management; Human Resource Management Practices; Job Satisfaction.

Índice

Introdução.....	1
Parte I – Enquadramento Teórico.....	3
Capítulo 1 – A Satisfação no Trabalho	3
1.1. Conceito/Dimensões da Satisfação no Trabalho.....	3
1.2. Abordagens da Satisfação no Trabalho.....	4
1.3. Antecedentes da Satisfação no Trabalho.....	8
1.4. Efeitos da Satisfação/Insatisfação no Trabalho.....	9
Capítulo 2 - A Gestão de Recursos Humanos (GRH)	12
2.1. A Evolução do Conceito	12
2.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal.....	13
2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Grandes Empresas VS Pequenas e Médias Empresas.....	14
2.4. Práticas de GRH de Alto Desempenho	16
Capítulo 3 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional.....	20
Parte II – Enquadramento Metodológico.....	22
Capítulo 4 - Metodologia Preconizada	22
4.1. Métodos de Investigação Quantitativa	23
4.2. Objetivos e Hipóteses.....	23
4.3. Recolha de Dados e Amostra	25
4.4. Tratamento dos Dados.....	30
Capítulo 5 – Objeto de Estudo	34
5.1. Caracterização da Empresa	34
5.2. Principais Políticas e Práticas de GRH da Empresa.....	38
Parte III – Análise e Discussão dos Resultados.....	43
Capítulo 6 – Caracterização do Grupo de Respondentes	43
6.1. Distribuição do Grupo de Respondentes por Sexo.....	43

6.2. Distribuição do Grupo de Respondentes por Idade e Antiguidade	44
6.3. Distribuição do Grupo de Respondentes por Habilitações Literárias, por Função e por Vínculo Contratual.....	45
Capítulo 7 – Resultados Obtidos	46
7.1. Análise do Coeficiente Alpha de Cronbach	46
7.2. Análise das Hipóteses e Objetivos Formulados (Análise de Médias e Análise Correlacional).....	51
7.3. Discussão dos Resultados Obtidos	61
Conclusão	65
Bibliografia.....	68
APÊNDICES	73
Apêndice 1 – Questionário “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação dos trabalhadores”	74
Apêndice 2 – Tabela de Médias das variáveis do grupo 1 e 2 do questionário.....	81
ANEXOS	82
Anexo 1 – Organograma da Empresa HIQ Consulting S.A.	83

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais.....	5
Gráfico 2 - Tipos de Variáveis	32
Gráfico 3 - Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Sexo.....	35
Gráfico 4 - Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Sexo e Departamento	36
Gráfico 5 - Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Idade	36
Gráfico 6 - Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Habilitações Literárias.....	37
Gráfico 7 - Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Antiguidade	37
Gráfico 8 - Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Vínculo Contratual	38
Gráfico 9 - Distribuição do grupo de respondentes por Sexo.....	43
Gráfico 10 - Distribuição do grupo de respondentes por Idade.....	44
Gráfico 11 - Distribuição do grupo de respondentes por antiguidade na empresa.....	45
Gráfico 12 - Distribuição do grupo de respondentes por Funções	46
Gráfico 13 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Antiguidade dos Trabalhadores	53
Gráfico 14 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Idade dos Trabalhadores	53
Gráfico 15 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Satisfação na Relação de Trabalho com as Chefias.....	54
Gráfico 16 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Satisfação com o Reconhecimento do seu Desempenho	54
Gráfico 17 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Igualdade e Justiça com que é tratado pelos seus Superiores.....	54
Gráfico 18 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Remuneração, Bónus e Incentivos	57
Gráfico 19 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Gestão da Formação.....	57
Gráfico 20 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Avaliação de Desempenho.....	57
Gráfico 21 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Acolhimento e Integração	58
Gráfico 22 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Gestão de Carreiras	58
Gráfico 23 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Recrutamento e Seleção	58

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Melhores Práticas de GRH	17
Tabela 2 - Síntese de alguns estudos realizados acerca das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação dos trabalhadores	21
Tabela 3 - Critérios de Fiabilidade estimada pelo <i>alfa de Cronbach</i>	31
Tabela 4 - Distribuição do grupo de respondentes por Idade	44
Tabela 5 - Distribuição do grupo de respondentes por Habilitações Literárias.....	45
Tabela 6 - <i>Alpha de Cronbach</i> das variáveis da satisfação no trabalho presentes no questionário (Parte 1).....	46
Tabela 7 - <i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i> (Parte 1 do Questionário).....	47
Tabela 8 - <i>Item Statistics</i> (Parte 1 do Questionário).....	47
Tabela 9 - <i>Alpha de Cronbach</i> das variáveis correspondentes ao conhecimento das práticas de GRH presentes no questionário (Parte 2, Grupo nº3).....	48
Tabela 10 - <i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i> das variáveis correspondentes ao conhecimento das práticas de GRH presentes no questionário (Parte 2, Grupo nº3).....	48
Tabela 11 - <i>Inter – Item Correlation Matrix</i> das variáveis correspondentes ao conhecimento das práticas de GRH presentes no questionário (Parte 2, Grupo nº3).....	48
Tabela 12 - <i>Item Statistics</i> das variáveis correspondentes ao conhecimento das práticas de GRH presentes no questionário (Parte 2, Grupo nº3).....	49
Tabela 13 - <i>Alpha de Cronbach</i> das variáveis correspondentes às práticas de GRH implementadas pela empresa (Parte 2, Grupo nº4).....	49
Tabela 14 - <i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i> das variáveis correspondentes às práticas de GRH implementadas pela empresa (Parte 2, Grupo nº4).....	49
Tabela 15 - <i>Inter – Item Correlation Matrix</i> de algumas variáveis correspondentes às práticas de GRH implementadas pela empresa (Parte 2, Grupo nº4).....	50
Tabela 16 - <i>Summary Item Statistics</i> das variáveis correspondentes às práticas de GRH implementadas pela empresa (Parte 2, Grupo nº4).....	50
Tabela 17 - <i>Item Statistics</i> das variáveis correspondentes às práticas de GRH implementadas pela empresa (Parte 2, Grupo nº4).....	51
Tabela 18 - Agrupamento de itens do questionário em dimensões	51
Tabela 19 - Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i> entre a Satisfação Global e a Antiguidade e Idade dos Trabalhadores	52

Tabela 20 - Tabela de Médias entre a Satisfação Global e a Antiguidade dos Trabalhadores	53
Tabela 21 - Tabela de Médias entre a Satisfação Global e a Idade dos Trabalhadores.....	53
Tabela 22 - Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i>	54
Tabela 23 - Tabela de Médias entre a Satisfação Global e a Satisfação na relação de trabalho com as chefias.....	55
Tabela 24 - Tabela de Médias entre a Satisfação Global e a Satisfação com o Reconhecimento do seu desempenho	55
Tabela 25 - Tabela de Médias entre a Satisfação Global e a Igualdade e Justiça com que é tratado pelos seus superiores	55
Tabela 26 - Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> entre a Satisfação Global e as práticas Gestão da Formação, Avaliação de Desempenho, Remuneração, Bónus e Incentivos.....	56
Tabela 27 - Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> entre a Satisfação Global e as práticas de GRH.....	58
Tabela 28 - Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i> entre a Satisfação Global e a Prática de GRH Acolhimento e Integração	58

Introdução

A gestão de recursos humanos tem vindo a assumir cada vez mais um papel preponderante ao nível organizacional, uma vez que, as pessoas são um dos ativos mais importantes das organizações, contribuindo para a sua competitividade e adaptação às mudanças.

Uma adequada gestão de recursos humanos permite por um lado, o alcance dos objetivos organizacionais, contribuindo assim para o desenvolvimento estratégico das empresas, e por outro lado, deve ter em conta os objetivos dos seus trabalhadores, uma vez que, quando estes se encontram satisfeitos tendem a contribuir para uma melhoria da performance organizacional.

Deste modo, as práticas de gestão de recursos humanos alinhadas com a estratégia da organização e direcionadas para o bem-estar dos seus trabalhadores permitem que estes sintam uma maior identificação e compromisso para com a organização, levando ao aumento da sua satisfação e a gerar comportamentos, atitudes e sentimentos positivos face ao trabalho que desenvolvem e à organização onde se encontram.

A presente dissertação, tem assim como objetivo geral identificar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores, e como objetivos específicos: identificar quais as práticas de gestão de recursos humanos que estão associadas a maiores níveis de satisfação dos trabalhadores; compreender quais das dimensões da satisfação no trabalho têm um maior impacto nos trabalhadores; verificar a relação existente entre a satisfação dos trabalhadores e a sua idade e antiguidade na organização e compreender a relação existente entre o reconhecimento, a igualdade e justiça com que os trabalhadores são tratados pelos seus superiores e os seus níveis de satisfação.

A escolha pela abordagem destas problemáticas recaiu num interesse pessoal pelas mesmas, uma vez que, foram por diversas vezes abordadas no ciclo de estudos anteriormente frequentado pela mestranda (Licenciatura em Gestão de Recursos Humano); na pertinência e atualidade das mesmas, bem como na sua relevância ao nível organizacional, pois cada vez mais se torna importante para as empresas compreenderem se os seus trabalhadores estão satisfeitos e como podem implementar práticas adequadas, que contribuam para a satisfação dos mesmos, de modo a que haja ganhos de produtividade de ambas as partes.

A dissertação encontra-se assim estruturada em três partes. Na primeira procede-se a um breve enquadramento teórico sobre as temáticas em estudo, estando estas divididas em

três capítulos, o primeiro referente à satisfação no trabalho, o segundo à gestão de recursos humanos e às práticas de gestão de recursos humanos e o terceiro articulando os dois capítulos anteriores.

A segunda parte da dissertação diz respeito à metodologia preconizada, sendo esta uma investigação de nível quantitativo, correlacional, uma vez que permite uma análise quantitativa dos dados obtidos e através dos conhecimentos já adquiridos estabelecer relações entre as várias variáveis ou conceitos em análise. Nesta parte da dissertação especifica-se ainda o instrumento de recolha de dados utilizado, sendo este um inquérito por questionário, uma vez que, permite ser aplicado a um leque elevado de pessoas, não tem custos de aplicação elevados e facilita o tratamento dos dados estatísticos, tendo-se obtido 55 respostas válidas ao mesmo. É ainda na segunda parte da dissertação que se caracteriza a organização em estudo, a empresa HIQ Consulting S.A., bem como as suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

A terceira parte da dissertação corresponde à análise e discussão dos resultados obtidos através da aplicação dos inquéritos por questionário, bem como à identificação dos contributos e limitações do estudo.

Parte I – Enquadramento Teórico

Na primeira parte da presente dissertação proceder-se-á a um breve enquadramento teórico sobre as temáticas que se pretendem estudar. Definir-se-á o conceito de satisfação no trabalho, bem como os antecedentes e os efeitos a ela associados e abordar-se-á a temática das práticas de gestão de recursos humanos (GRH), fazendo-se uma síntese de alguns estudos já realizados sobre a relação entre estas e a satisfação dos trabalhadores.

Capítulo 1 – A Satisfação no Trabalho

1.1. Conceito/Dimensões da Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho tem sido alvo de diversos estudos com o intuito de se compreender os fatores que predizem a satisfação das pessoas, no contexto organizacional. Este conceito tem uma complexa definição, uma vez que, se caracteriza por uma elevada subjetividade, pois a satisfação no trabalho face a uma mesma situação não é idêntica para todas as pessoas, sendo que esta varia também numa mesma pessoa de acordo com as circunstâncias de que é alvo (Martinez e Paraguay, 2003).

Desde que o fator humano passou a ser valorizado pelas empresas, após a “queda” do modelo taylorista, que se começou a estudar com maior interesse a temática da satisfação no trabalho. Um dos fatores que contribui para este interesse resulta da associação entre a satisfação e a produtividade dos trabalhadores, bem como a sua sensação de realização pessoal (Lima; Vala e Monteiro, 1988). A satisfação no trabalho é assim uma das temáticas que tem sido alvo de mais estudos ao nível do comportamento organizacional.

A satisfação no trabalho pode ser caracterizada como “um estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas”, de acordo com autores como Locke (1976), Newstrom e Davis (1993 cit in Ferreira; Neves e Caetano, 2001: 289). Segundo esta perspectiva a satisfação resulta da “avaliação que o individuo faz do seu trabalho” e da percepção que tem sobre a satisfação dos valores que considera importantes no trabalho (Locke, 1969, 1976, cit in Martinez e Paraguay, 2003: 61).

De acordo com outras visões, a satisfação no trabalho pode ser caracterizada como “uma atitude generalizada em relação ao trabalho” como defendem Beer (1964) e Cooper (1991 cit in Ferreira et al., 2001: 289) ou como “o grau de bem-estar vivido no trabalho ou

na situação de trabalho” como defendem Thierry e Koopman-Iwema (1984 cit in Cunha; Rego; Cunha e Cabral-Cardoso, 2007: 180)

Podem assim identificar-se duas abordagens da satisfação no trabalho: uma unidimensional que considera a satisfação a nível global e outra multidimensional na qual a satisfação resulta do somatório de um conjunto de fatores. De acordo com a abordagem multidimensional considera-se a existência de nove dimensões da satisfação no trabalho, sendo estas de acordo com Locke (1976 cit in Ferreira et al., 2001: 290-291):

- ✓ “A satisfação com o trabalho (variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, entre outros);
- ✓ A satisfação com o salário;
- ✓ A satisfação com as promoções;
- ✓ A satisfação com o reconhecimento;
- ✓ A satisfação com os benefícios (seguros, férias, entre outros);
- ✓ A satisfação com a chefia;
- ✓ A satisfação com os colegas de trabalho;
- ✓ A satisfação com as condições do trabalho (horário, ergonomia, etc.);
- ✓ A satisfação com a organização e com a direcção.”

1.2. Abordagens da Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho tende a ser explicada através de algumas teorias, sendo que estas, de acordo com Lima et al. (1988) podem ser classificadas em três tipos: situacionais, individuais e de interação social.

As primeiras, tal como o nome indica estão associadas às **características da situação de trabalho**, ou seja, às tarefas que os trabalhadores desempenham. De acordo com esta tipologia incluem-se: as características da função, as características do processo de tomada de decisão e as características do reforço. No que diz respeito às características da função existem duas linhas teóricas principais:

- Teoria dos Fatores Higiénicos e Motivacionais (Abordagem Bifatorial), foi desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959 cit in Martinez e Paraguay, 2003: 63) sendo que, de acordo com os mesmos “a satisfação e insatisfação são fenómenos de natureza diversa”. Os autores concluíram que existem fatores que se associam à satisfação

no trabalho (os chamados fatores motivacionais ou intrínsecos) que contribuem para a motivação dos trabalhadores e conseqüentemente auxiliam no seu esforço, dedicação e desempenho. Estes fatores estão relacionados com o “conteúdo do trabalho”, ou seja, com a responsabilidade, a criatividade, o crescimento pessoal, entre outros (Ferreira et al., 2001).

Por outro lado, existem fatores que estão associados à insatisfação no trabalho (fatores higiênicos ou extrínsecos), estando estes relacionados com um déficit ao nível do contexto de trabalho, tais como a supervisão, o salário, as relações interpessoais e as políticas da empresa/direção (Ferreira et al., 2001).

A Abordagem Bifatorial pode assim ser esquematizada no gráfico abaixo, em que os fatores motivacionais podem contribuir ou não para a existência de satisfação no trabalho e por outro lado, os fatores higiênicos podem ou não contribuir para a insatisfação no trabalho.

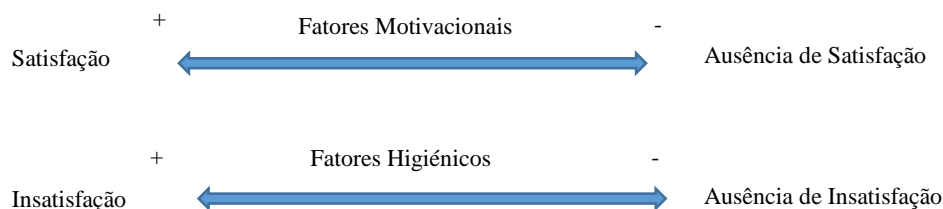


Gráfico 1 – Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais.
Fonte: Ferreira et al., 2001

Esta teoria é uma das mais utilizadas ao nível dos estudos sobre a satisfação no trabalho; não obstante alguns autores criticam-na no que respeita à classificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos. Locke (1976 cit in Martinez e Paraguay, 2003: 63) é um dos críticos a esta teoria, referindo que existem fatores que foram classificados por Herzberg como motivacionais ou higiênicos e que podem ser “responsáveis tanto pela satisfação como pela insatisfação no trabalho”.

- Modelo das Características da Função, foi desenvolvido por Hackman e Oldham (1980) e tem como pressuposto que a satisfação está relacionada com as “características do trabalho que o individuo executa” (Ferreira et al., 2001: 292), sendo estas: a variedade de aptidões necessárias ao desenvolvimento da tarefa (competências e conhecimentos), a identidade da tarefa (identificação do início e fim desta, bem como permitir uma visualização dos resultados obtidos), o significado da tarefa (grau de importância que o trabalhador atribui à tarefa a desempenhar), a autonomia para a execução de uma função e o feedback. Estas características do trabalho vão influenciar os trabalhadores contribuindo deste modo para o

seu desempenho, motivação e satisfação e geram estados psicológicos críticos no trabalhador, sendo estes: o significado que o trabalhador dá ao seu trabalho (através da influência da variedade do trabalho, da identidade e do significado da tarefa), o sentido de responsabilidade (através da autonomia) e o conhecimento dos resultados que consegue alcançar (através do feedback) (Ferreira et al., 2001).

Esta teoria é uma das mais suportadas ao nível empírico, pois vários estudos têm vindo a identificar uma relação entre as características da função e a satisfação dos trabalhadores. Por outro lado, também se identificam algumas críticas ao modelo, tais como a de Wall e Martin (1994 cit in Chambel, Curral; Ferreira; Morais, 1999: 37), que consideram que “as características do trabalho consideradas relevantes para explicar a motivação face ao trabalho são reduzidas”; estes autores estimaram que as exigências ao nível cognitivo e as pressões temporais para a realização de determinadas funções também influenciam o comportamento dos trabalhadores; há ainda a considerar as críticas de Lawler, Mirvis e Camman (1983 cit in Chambel, et al., 1999) que consideram de extrema importância as características da organização e da supervisão para justificar as atitudes face ao trabalho.

No que diz respeito aos modelos relativos às características do processo de tomada de decisão podem destacar-se os estudos de Griffin e Bateman (1986 cit in Lima et al., 1988: 444) que identificam uma relação positiva entre a satisfação dos trabalhadores e a sua participação nas decisões, sendo que “quanto maior a congruência entre a participação desejada e a percepção da participação efectiva, maior a satisfação”, uma vez que, os trabalhadores passam a “sentir” um maior controlo sobre o seu próprio trabalho.

Ao nível das variáveis situacionais identificam-se ainda os modelos relativos às características do reforço; estes visam relacionar a satisfação dos trabalhadores com o nível e o tipo de recompensas económicas que os mesmos auferem.

Pode destacar-se o estudo realizado por Porter e Lawler (1968 cit in Lima et al., 1988) que visa explicar a satisfação quer através de reforços intrínsecos (origem no trabalhador), quer através de reforços extrínsecos (simbólicos – aprovação dos pares ou superiores; ou materiais – por exemplo o salário).

No que diz respeito às **Variáveis Individuais**, as posições dos vários autores recaem nas “características individuais, aspectos disposicionais (...) e ainda aspectos relacionados com as características demográficas dos sujeitos” (Lima et al., 1988: 442).

Destaca-se aqui o modelo de realização de expectativas que considera a existência de dois tipos de variáveis: as expectativas, ou seja, aquilo que os trabalhadores visam alcançar no seu trabalho; e as respostas da organização, isto é, aquilo que é percebido pelo trabalhador ao nível da sua situação de trabalho. Lawler (1981 cit in Lima et al., 1988) propõe um Modelo da Discrepância que se enquadra nesta abordagem e que tem como base a explicação da satisfação através da diferença entre aquilo que é esperado pelo trabalhador e aquilo que este consegue alcançar.

Relativamente aos modelos que tendem a explicar a satisfação de acordo com a **Interação Social** destacam-se aqueles que se baseiam na perspectiva da comparação social, que advêm da teoria de Homans (1961) e que tem por base dois pressupostos: um relativo às contribuições dadas pelos trabalhadores à organização, ou seja, o investimento feito pelos trabalhadores e os lucros que conseguem obter das contribuições que fizeram; e o outro pressuposto está associado a um “processo de comparação social como meio de avaliar o grau de positividade de uma transacção” (Lima et al., 1988: 445).

Surge deste modelo a teoria da Equidade de Adams (1965), a qual tem por base uma comparação entre os ganhos e os investimentos de uma pessoa e os ganhos e os investimentos de outrem. Se desta comparação não resultar uma equidade, as pessoas irão sentir insatisfação e tenderão a reduzir a sensação de injustiça através de um aumento ou diminuição dos seus investimentos (Lima et al., 1988).

Ainda ao nível das abordagens referentes à interação social refira-se a teoria do processamento social da informação de Salancik e Pfeffer (1978) na qual a percepção que um indivíduo tem de si próprio é influenciada pelo peso da opinião dos outros sobre si. Deste modo, a satisfação pode ser construída socialmente e resultar da influência social, uma vez que, “os atributos do trabalho e da situação de trabalho são definidos e validados pelas percepções dos outros” e as “atitudes e necessidades de cada um são definidas e determinadas através da informação acerca do ambiente fornecido pelos outros” (Lima et al., 1988: 447-448).

1.3. Antecedentes da Satisfação no Trabalho

Existem várias variáveis que influenciam a satisfação no trabalho, sendo que estas podem ser divididas em dois grupos:

1. Os **Antecedentes Pessoais**, onde se incluem as variáveis demográficas e as características da personalidade, sendo que estas permitem aumentar ou diminuir a satisfação dos trabalhadores (Bravo; Peiró e Rodríguez, 1996).

Relativamente às variáveis demográficas pode verificar-se a relação existente entre a satisfação e, por exemplo, a idade, o sexo, o grau de escolaridade e a carreira; não se verificando um consenso entre os autores no que se refere a este tipo de variáveis.

Rhodes (1983 cit in Bravo et al., 1996) nos seus estudos afirmou a existência de uma relação positiva entre a satisfação e a idade dos trabalhadores, sendo esta superior nos trabalhadores com mais idade. Esta situação pode dever-se, segundo Cunha et al. (2007) por um lado, ao facto dos trabalhadores com mais idade possivelmente já se encontrarem em níveis hierárquicos superiores e daí advirem maiores níveis de satisfação e por outro lado pelo facto dos trabalhadores mais jovens tenderem a ser mais ambiciosos e a se compararem com outros o que pode gerar níveis de satisfação mais baixos.

Bedeian, Ferris e Kacmar (1992 cit in Bravo et al., 1996) indicam que os trabalhadores que possuem maior antiguidade na organização têm maior satisfação uma vez que tendem a receber mais recompensas e a ter maior participação nas tomadas de decisões.

No que diz respeito às variáveis disposicionais alguns estudos indicam que a satisfação laboral deriva das características da personalidade, sendo estas: a capacidade de controlo, a influência, os traços de personalidade (emoções negativas, ansiedade, depressão, etc) e a afetividade positiva ou negativa. Brief, Butcher e Roberson (1995 cit in Ferreira et al., 2001) verificaram que a afetividade negativa gera menores níveis de satisfação, uma vez que, estes trabalhadores possuem estados emocionais negativos.

2. Os **Antecedentes Situacionais**, onde se incluem as características do trabalho, as recompensas, as oportunidades de promoção, a ambiguidade e conflitos de papel, o conflito trabalho-família, a liderança, o stress, os horários e os colegas (Bravo et al., 1996).

Ao nível das Características da Função destacam-se os estudos de Hackman e Oldham (1976,1980) e o de Herzberg (1968) (referidos em Ferreira et al., 2001: 302) onde o autor “sugeriu reestruturações ao nível das funções, tendo como objetivo a minimização da monotonia no desempenho da função e o incremento da satisfação no trabalho”. Spector (1992 cit in Bravo et al., 1996) partilha da mesma opinião e refere que a monotonia na realização de tarefas tem uma correlação negativa com a satisfação no trabalho.

Ao nível do Sistema de Recompensas e Salários, de acordo com Lawler (1971 cit in Bravo, et al., 1996) para os trabalhadores um dos principais resultados advindos do seu trabalho é o salário. Nos vários estudos realizados constatou-se que o facto do salário influenciar a satisfação dos trabalhadores varia de acordo com a sua idade, género, experiência, entre outros. Spector (1997 cit in Ferreira et al., 2001) considerou que a correlação entre a satisfação e o salário é baixa, embora os níveis salariais possam influenciar a satisfação, esta é superior na justiça percebida, ou seja, na perceção de imparcialidade relativamente à sua distribuição do que propriamente ao valor auferido. Lawler (1971 cit in Bravo, et al., 1996) afirma também que o nível de satisfação é influenciado pela diferença entre aquilo que o trabalhador ganha e aquilo que considera que deveria ganhar.

No que diz respeito à relação entre a satisfação e a liderança constatou-se nos vários estudos a existência de correlações positivas entre estas, ou seja, a forma de liderança, o reconhecimento e a consideração do líder pelos trabalhadores influencia a satisfação laboral (Podsakoff et al., 1984 cit in Bravo, et al., 1996).

Ao nível das características organizacionais destaca-se o estudo de Drake e Mitchell (1977 cit in Ferreira et al, 2001) que dá indicação da influência que a distribuição do poder (horizontal e vertical) tem sobre a satisfação; por outro lado alguns autores consideram a existência de défices metodológicos em muitos dos estudos realizados nesta área.

1.4. Efeitos da Satisfação/Insatisfação no Trabalho

Várias têm sido as investigações levadas a cabo com o intuito de se compreender os efeitos que a satisfação e/ou insatisfação no trabalho têm, quer ao nível organizacional, quer ao nível individual, “nos comportamentos e nas atitudes, no bem-estar físico e no psicológico” (Ferreira et al.,2001: 304), sendo que é importante salientar que estes efeitos podem variar de pessoa para pessoa.

Ao nível da produtividade o que os estudos têm constatado é que os trabalhadores com melhores desempenhos tendem a ser mais recompensados e conseqüentemente apresentam maiores níveis de satisfação. Simultaneamente, os trabalhadores mais satisfeitos tendem a apoiar mais os seus colegas de trabalho e a cooperarem mais entre si, apresentando assim comportamentos de cidadania organizacional (CCO), ou seja, o comportamento que possuem e as contribuições que dão para a organização são voluntárias, não fazendo parte intrínseca das funções que têm que desempenhar (Ferreira et al., 2001). É, contudo, importante ressaltar que “trabalhadores mais satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos”, este facto de acordo com um estudo realizado, advém de aos “estabelecimentos mais rendíveis corresponder um maior volume de trabalho, logo é muito mais difícil manter os funcionários felizes e contentes” (Rhian Silvestro, cit in Cunha et al., 2007: 191).

Outros estudos realizados, como o de Spector (1988) verificaram a existência de elevadas correlações entre a satisfação e a saúde psicológica e o estudo de Rain, Lane e Steiner (1991 cit in Ferreira et al., 2001) entre a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida. No que diz respeito à saúde física alguns autores como Zaleska (1996 cit in Martinez e Paraguay, 2003: 69) verificaram que os trabalhadores mais insatisfeitos têm maior probabilidade de padecerem de problemas de saúde, tais como “fadiga, dificuldade respiratória, dor de cabeça, problemas digestivos e dores musculares”.

Martinez (2002 cit in Marqueze e Moreno, 2005: 76) constatou que a insatisfação no trabalho conduz a maiores taxas de “absentismo, rotatividade, atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas, queda de produtividade, protestos ou greves e insatisfação com a vida”. Rahman e Sem (1987) partilham das mesmas opiniões, aferindo que trabalhadores mais satisfeitos têm menores taxas de absentismo, sendo que Shirom (1989 cit in Marqueze e Moreno, 2005) vai “mais longe” referindo que também existe uma correlação entre a satisfação e o burnout, sendo que trabalhadores mais insatisfeitos têm maior probabilidade de esgotamento profissional.

Cunha et al. (2007) referem que a satisfação dos trabalhadores prediz a motivação que estes têm para a sua presença no local de trabalho, bem como o próprio comportamento que apresentam, considerando assim que a satisfação influencia o absentismo dos trabalhadores. Alguns autores consideram que não existe uma forte ligação entre a satisfação e o

absentismo, como Scott e Taylor (1985 cit in Cunha et al., 2007), pois o absentismo pode advir de diversas variáveis que são alheias à satisfação que os trabalhadores apresentam, tais como em caso de doença, não se verificando assim a existência de consenso entre os autores sobre este efeito.

No que diz respeito ao turnover, os estudos realizados vêm comprovar uma elevada correlação entre este e a satisfação no trabalho, sendo que se deve ter em conta neste caso, “a política de recursos humanos, a cultura organizacional e o empenhamento individual” (Cunha et al., 2007: 195). Contudo, é importante salientar a presença de outros determinantes da rotatividade dos trabalhadores, nomeadamente “aspectos como a liderança, as oportunidades de desenvolvimento pessoal e de carreira, as “seduções” geradas por outras empresas, a necessidade de mudar por razões familiares”, entre outros (Cunha et al., 2007: 195).

Relativamente ao Burnout, ou seja, a uma situação de fadiga emocional e psicológica que leva à diminuição da produtividade do trabalhador, parece-nos existir um consenso entre os vários estudos sobre a relação entre este e os níveis de satisfação dos trabalhadores, pois a insatisfação que estes têm com as oportunidades de progressão na carreira, com as condições físicas do seu trabalho, entre outros influencia o aparecimento desta situação (Ferreira et al., 2001).

Em suma, pode considerar-se a existência de quatro respostas comportamentais à insatisfação para com o trabalho (Cunha et al., 2007):

- Saída – os trabalhadores saem da organização;
- Voz – os trabalhadores não saem da empresa, mas demonstram que estão insatisfeitos e tendem a sugerir melhorias/mudanças;
- Lealdade – os trabalhadores continuam leais à empresa, mas passam a ter um comportamento passivo face a assuntos relativos à empresa ou ao seu trabalho;
- Negligência – os trabalhadores ficam na organização, contudo não demonstram qualquer interesse por esta ou pelo trabalho que realizam.

Capítulo 2 - A Gestão de Recursos Humanos (GRH)

A Gestão de Recursos Humanos está associada às decisões que são tomadas no seio das organizações e que influenciam a relação entre estas e os seus trabalhadores (Clemente, 2015).

Os trabalhadores contribuem em grande escala para o sucesso organizacional e como tal, o modo de os gerir é essencial para que estes se sintam motivados, possuam os comportamentos e atitudes desejadas e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. A gestão de recursos humanos está assim associada às “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Gomes; Cunha; Rego; Cunha; Cardoso; Marques, 2008: 57).

2.1. A Evolução do Conceito

A GRH tem sido alvo de evoluções ao longo do tempo, sendo que segundo alguns autores se podem destacar cinco fases: uma primeira fase ocorreu no século XIX através da implementação de algumas medidas que visavam facilitar a vida dos trabalhadores, estas medidas passaram pela criação de creches e de bairros de habitação para os trabalhadores e os seus filhos; a segunda fase “ancorada na gestão científica de Taylor (1856-1915)” (Ferreira; Martinez; Nunes; Duarte, 2015: 35) tinha o seu enfoque nos processos de produção e no controlo dos custos, na Teoria Clássica das Organizações de Fayol (1841-1925) que tinha como foco o aumento da eficiência das organizações através de métodos de gestão adequados e na Escola das Relações Humanas de Mayo (1880-1949) que visava a criação de relações humanas eficazes através de fatores psicológicos e sociais, e que tinha como objetivo o aumento da produtividade dos trabalhadores e da sua eficiência através da “organização do trabalho e das relações sociais” (Ferreira et al., 2015: 35).

A terceira fase caracterizou-se por uma melhoria ao nível dos benefícios auferidos pelos trabalhadores, bem como das condições de trabalho devido à prosperidade económica após a II Guerra Mundial; a quarta fase (final dos anos 60) focalizou-se na utilização de tecnologias, reduzindo-se assim as tarefas administrativas. Por fim, na quinta fase (1970) passou a utilizar-se a expressão “recursos humanos” ao nível das Academias Britânicas, pois anteriormente o termo até então utilizado era “Gestão de Pessoal”, passou assim a existir um maior foco na gestão dos recursos humanos de acordo com as diferentes culturas existentes.

O surgimento da GRH deveu-se “a fatores externos, como o aumento da competitividade nos mercados nacionais e internacionais, em conjunto com o anseio de compreender a razão do baixo crescimento da produtividade na indústria americana” (Melo e Machado, 2015: 41).

Peretti (2001) considera a evolução da Gestão de Recursos Humanos em **três fases**:

- A fase da Administração – sendo que nesta quem desempenhava funções de recursos humanos era visto como alguém que aplicava técnicas específicas que visavam dar resposta a problemas emergentes ao nível da organização;
- A fase de Gestão – onde já existia um pensamento a médio prazo, pelo que passou a haver políticas focadas nos trabalhadores e na parte mais social das empresas;
- A fase de Desenvolvimento – que diz respeito à atualidade organizacional, e que visa conciliar as escolhas ao nível económico, as aspirações e as evoluções dos seus trabalhadores.

2.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Em Portugal verifica-se um predomínio de pequenas e médias empresas, sendo que uma grande maioria destas não possui um diretor de recursos humanos, ou alguém focado exclusivamente nesta função o que não é facilitador do desenvolvimento da GRH em Portugal.

A GRH em Portugal pode ser caracterizada em três fases de desenvolvimento de acordo com Cunha e Marques (1995 cit in Melo e Machado, 2015):

- Até 1970, a GRH estava alicerçada ao Departamento Financeiro ou à Administração e era maioritariamente de carácter administrativo e para fazer face a situações que iam surgindo na organização;
- Entre 1970 e 1980 a GRH continuou muito focada nos processos administrativos e burocráticos estando ainda muito pouco orientada para as estratégias organizacionais;
- Quando da entrada de Portugal na União Europeia passou a haver uma maior orientação da GRH para a flexibilidade e competitividade organizacional.

Para Caetano e Vala (2007 cit in Melo e Machado, 2015) as mudanças que ocorreram na GRH em Portugal, também podem ser caracterizadas em três períodos:

- Na década de 1970 na qual ainda se utilizava o termo gestão de pessoal e ocorriam conflitos sociais e lutas de classe;
- Em 1980 a GRH passou a ser encarregue pela gestão de todos os assuntos dos trabalhadores;
- Entre o final da década de 1980 e a atualidade, devido à globalização e ao aumento da competitividade passou a existir uma maior preocupação na formação para o aumento das competências dos trabalhadores.

Pode ainda verificar-se que a GRH em Portugal é muito focalizada ao nível dos processos administrativos, não estando totalmente desenvolvida. Com a formação que se tem verificado ao nível académico tem-se vindo a contribuir para uma melhoria da GRH ao nível organizacional através da implementação de práticas e políticas que contribuem para potenciar as competências dos trabalhadores. Os departamentos de recursos humanos começam a contribuir para a integração das políticas de recursos humanos com a estratégia organizacional e a colaborar para práticas de GRH mais focalizadas nos trabalhadores e nos negócios (Melo e Machado, 2015).

2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Grandes Empresas VS Pequenas e Médias Empresas

As práticas de gestão de recursos humanos são consideradas como um conjunto de processos, procedimentos e atividades que visam atrair, reter, motivar e desenvolver os trabalhadores, sendo que estão por norma agrupadas em dimensões, sendo estas: “recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação do desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos, gestão administrativa e jurídica etc.” (Ferreira et al, 2015: 42).

As práticas de GRH devem estar alinhadas com as estratégias da organização, visando assim um maior grau de compromisso, motivação e desenvolvimento dos seus recursos humanos. A influência que as práticas de GRH têm no desempenho dos trabalhadores, quer

a nível individual, quer ao nível grupal é tanto maior, quanto maior for o grau de ligação entre as práticas existentes (Ferreira et al, 2015).

Cada vez mais se verifica uma preocupação com as práticas de GRH como fonte de vantagem competitiva para as organizações, no entanto não são muitos os estudos existentes sobre as práticas de GRH nas Pequenas e Médias Empresas (PME). Segundo Cassell et al. (2002 cit in Santos, 2016) as PME tendem a uma menor focalização destas práticas do que as grandes empresas. As grandes empresas e as PME têm um conjunto de diferenças entre si, das quais podemos destacar: as diferenças “ao nível da estrutura, do desenvolvimento de procedimentos e utilização de recursos” (Melo e Machado, 2015: 84).

As práticas de GRH ao nível das PME tendem a dar resposta às suas necessidades de carácter mais operacional do que às atividades mais ligadas à retenção dos trabalhadores. Esta situação deve-se, segundo Gomes et al. (2008) a algumas características que estão presentes quer nas PME, quer em algumas grandes organizações com políticas e práticas de GRH ainda em desenvolvimento, das quais podemos destacar:

- O gestor de recursos humanos não possuir as competências e os conhecimentos necessários nesta área, sendo este papel muitas vezes desempenhado pelo presidente ou por um diretor com várias funções atribuídas;
- A ausência de mecanismos de GRH bem delineados e padronizados, pois muitas vezes não existe nestas organizações um planeamento a longo prazo, ocorrendo as respostas às suas necessidades de forma reativa e espontânea;
- A falta de investimento nos seus trabalhadores, não considerando o seu potencial para o desempenho de outras tarefas ou funções, o que leva à desmotivação dos trabalhadores e a possíveis perdas de oportunidades de negócio;
- A realização de formações a curto prazo, sem procederem ao levantamento de necessidades de formação.

De acordo com Kok et al. (2003 cit in Felisardo, 2014) as empresas têm tendência a formalizar os seus processos à medida que vão crescendo e se tornando mais complexas, sendo que esta formalização depende do tamanho da empresa, do seu setor de atividade, da tecnologia que possui, das estratégias que adota e da sua cultura (Khan et al., 2013 cit in Felisardo, 2014). Contudo, embora as PME sejam normalmente caracterizadas pela sua

baixa formalidade autores como Kok, Uhlaner e Thurik (2003 cit in Santos, 2016) afirmam que a informalidade é mais adequada a este tipo de organizações pelo facto de estas terem que ser mais flexíveis devido à incerteza do seu ambiente. As PME tendem a ter mais dificuldades ao nível da contratação de trabalhadores e pelo contrário as grandes empresas têm maior dificuldade na retenção dos trabalhadores, bem como na gestão dos seus talentos (Pingle, 2014 cit in Santos, 2016).

Ao nível das práticas de GRH mais utilizadas pelas PME pode destacar-se as de formação, remuneração e de recrutamento e seleção. Segundo Felisardo (2014) as primeiras são implementadas como forma de cumprir as obrigações legais e as práticas de recrutamento e seleção são utilizadas pois é imprescindível a contratação de trabalhadores para fazer face às necessidades organizacionais. Ao nível das práticas de remuneração, estas são restritas e são constituídas pelas obrigações da organização ao nível do salário base, subsídios, entre outros, pela prestação de funções por parte dos seus trabalhadores.

2.4. Práticas de GRH de Alto Desempenho

A implementação por parte de uma organização de um conjunto de práticas de Gestão de Recursos Humanos designadas de alto envolvimento/desempenho podem levar a que essa organização consiga obter vantagem competitiva (Pfeffer, 2005 cit in Ferreira et al., 2001). Deste modo, as organizações devem ser capazes de tornar as suas práticas de Gestão de Recursos Humanos mais “envolventes, ou seja, mais capazes de criar compromisso nos colaboradores, de lhes incrementar as suas competências e de lhes dar a autonomia necessária para agirem de forma mais eficaz” (Ferreira et al., 2001: 71-72).

As melhores práticas de GRH, ou seja, o conjunto de práticas que tendem a contribuir para o alcance de resultados organizacionais positivos, foram sendo definidas ao longo do tempo por vários autores, de entre os quais se podem destacar: Osterman (1994), Walton (1985), Lawler, Mohrman e Ledford (1992), Huselid (1995) e Pfeffer (1994), como se pode verificar na tabela seguinte:

<p>Osterman (1994)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipas auto-dirigidas. • Rotação de funções. • Equipas de resolução de problemas. • Gestão pela qualidade total. <p>Walton (1985)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso frequente de equipas. • Desenho do trabalho que combine fazer e pensar. • Estrutura organizacional achatada. • Diferenciais de estatuto mínimos. • Recompensas variáveis. • Pagamento pelas competências. • Partilha dos dados sobre o negócio. • Tentativa de garantir a estabilidade laboral. • Participação dos empregados em muitas matérias. • Mutualidade nas relações laborais. <p>Lawler, Mohrman e Ledford (1992)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partilha da informação. • Formação. • Recompensas baseadas no desempenho. • Sistemas de compensação alternativos. • Partilha do poder. • Enriquecimento do trabalho. • Segurança de emprego. • Sistema de sugestões. • Flexibilidade horária. • Posse de acções pelos empregados. 	<p>Huselid (1995)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoções internas. • Partilha da informação. • Formação. • Sistemas de incentivos. • Práticas de participação. • Procedimentos formais de queixa. • Selectividade no recrutamento. • Inquéritos às atitudes dos empregados. • Análise de funções. • Sistemas de avaliação baseados no mérito. <p>Pfeffer (1994); Pfeffer e Veiga (1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança de emprego. • Selectividade no recrutamento. • Salários altos. • Pagamento de incentivos. • Participação accionista dos empregados. • Partilha de informação. • Participação e <i>empowerment</i>. • Equipas de redesenho do trabalho. • Formação e desenvolvimento de competências. • Formação em múltiplas funções. • Igualitarismo simbólico. • Compressão do leque salarial. • Promoções internas. • Perspectivas de longo prazo. • Medição das práticas. • Filosofia de enquadramento.
--	--

Tabela 1 – Melhores Práticas de GRH
Fonte: Gomes et al, 2008:114

Em 1994 Arthur, dividiu as práticas de GRH em dois grupos: o primeiro designado por sistema de controle e o segundo por sistema de implicação. O sistema de controle tem por base um conjunto de procedimentos e regras e tem como principal objetivo a redução de custos, sendo que os trabalhadores eram compensados com base nos resultados alcançados. Por outro lado, o sistema de implicação visa desenvolver os trabalhadores moldando as suas atitudes e os seus comportamentos, sendo este constituído por práticas “que incentivam a participação dos empregados nas decisões, investimento em atividades de socialização e de formação, bem como prática de remuneração competitivas”, sendo que de acordo com o autor práticas de implicação tendem a contribuir para maiores níveis de eficiência e menores níveis de rotatividades dos trabalhadores (Arthur, 1994 cit in Esteves e Caetano, 2010: 159).

Huselid (1995 cit in Esteves e Caetano, 2010) também dividiu as práticas de GRH em dois tipos, um correspondente às práticas de motivação que visam contribuir para a definição de comportamentos adequados, onde se incluem as práticas de recompensas, oportunidades de promoção e avaliação de desempenho; e outro correspondente às práticas que tendem a contribuir para uma melhoria dos conhecimentos dos trabalhadores, onde se incluem as práticas de formação e de recrutamento e seleção.

Para Guthrie (2000 cit in Esteves e Caetano, 2010) a designação práticas de elevado envolvimento é sinónimo da designação práticas de elevada implicação, sendo que independentemente da designação atribuída (boas práticas, práticas de elevado desempenho, etc.) o que está na base é a capacidade de estas contribuírem para o compromisso organizacional, bem como para o desenvolvimento dos trabalhadores.

Algumas práticas identificadas pelos autores são comuns entre estes, nomeadamente ao nível da segurança/estabilidade do emprego, trabalho em equipa, partilha de informação e realização de formação. Estas práticas devem ser coerentes entre si e estar alinhadas com a estratégia organizacional sob pena de não produzirem o efeito que é desejado (Pfeffer, 1997 cit in Gomes et al, 2008).

No âmbito destas práticas podem assim identificar-se treze dimensões que permitem um maior sucesso organizacional, bem como uma maior interligação dos trabalhadores à organização, de acordo com Pfeffer (2005 cit in Ferreira et al., 2001: 72-73), sendo estas:

- “Segurança no Emprego” – de modo a que haja um maior envolvimento dos trabalhadores com a empresa, estes devem sentir que o seu emprego é estável;
- “Seletividade no Recrutamento” – quando as empresas têm processos de recrutamento seletivos permitem atrair candidatos com as características que melhor se adequam à cultura da empresa;
- “Salários comparativamente elevados” – que permitem atrair e reter os melhores trabalhadores, fazendo com que estes acabem por investir mais na empresa;
- “Recompensas relacionadas com os resultados da organização” – este tipo de recompensas permitem aumentar a motivação dos trabalhadores e possibilitam uma maior interligação entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais;
- “Detenção de ações por parte dos colaboradores” – permite um maior interesse das pessoas pela empresa;
- “Difusão alargada de informação sobre o negócio” – os trabalhadores devem estar informados sobre as estratégias e os resultados da organização, de modo a que contribuam positivamente para o seu funcionamento;

- “Participação nas decisões e delegação” – de modo a que a empresa possua flexibilidade organizacional, permitindo responder às diversas situações com que se depara, os seus trabalhadores devem estar preparados e ter a capacidade de resposta em tempo útil;
- “Equipas de trabalho autogeridas” – permite por um lado uma redução de custos ao nível da supervisão e por outro lado gera um maior esforço por parte dos trabalhadores ao nível do desempenho das suas funções e melhoria dos processos organizacionais;
- “Formação e desenvolvimento” – através de práticas contínuas de formação, as empresas conseguem desenvolver as capacidades e competências dos seus trabalhadores fazendo com que estes realizem as suas atividades de forma eficaz e eficiente e alcançando assim vantagem competitiva face aos seus concorrentes;
- “Mobilidade Interna” – permite que os trabalhadores aumentem as suas competências;
- “Diminuição dos símbolos que acentuam as diferenças de estatuto entre as pessoas” – o que gera uma comunicação organizacional mais fluida e permite uma melhoria da interação entre as pessoas;
- “Redução das diferenças nos salários” – permite que os trabalhadores tenham a perceção de que existe justiça e equidade na organização, bem como a redução de comportamentos manipuladores com o intuito de serem promovidos;
- “Promoção a partir de dentro” – gera motivação nos trabalhadores e faz com que estes melhorem o seu desempenho.

Capítulo 3 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional

Vários estudos têm sido realizados, em organizações de diversos setores de atividade e de vários países, com o intuito de se verificar o impacto que as práticas de gestão de recursos humanos têm, quer ao nível dos resultados organizacionais, quer ao nível da satisfação dos trabalhadores, sendo que genericamente se pode constatar que existe consenso na correlação entre ambas (Absar; Azim; Balasundaran; Akhter, 2010).

Chambel e Santos (2009 cit in Marinho, 2012) concluíram no seu estudo que as práticas de GRH mais direcionadas para uma preocupação com os trabalhadores contribuem para que estes se sintam mais satisfeitos profissionalmente. Por sua vez, Brief e Weiss (2002 cit in Marinho, 2012), partilham da opinião que as organizações influenciam as ações, pensamentos e sentimentos dos trabalhadores, bem como que os trabalhadores também tendem a influenciar as organizações em que se encontram. Paauwe e Boselie (2005 cit in Marinho, 2012: 13) defendem duas perspetivas, a primeira que dá indicação de que as “organizações deverão saber quais as melhores práticas a implementar” e a segunda em que as práticas de GRH devem ser integradas de acordo com o contexto organizacional.

Seguidamente procede-se a uma sintetização dos resultados de alguns estudos realizados sobre a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores, de modo a permitir uma melhor compreensão entre estas:

Título do Estudo	Autores e Ano	Principal Objetivos do Estudo	Principais Conclusões
Impact of HR Practices on Job Satisfaction: An Empirical Evidence from corporate sector of Punjab-Pakistan	Iqbal, H.; Malik, M. e Ghafoor, M. (2013)	Analisar o impacto da supervisão, participação na tomada de decisões e política de remuneração na satisfação dos trabalhadores.	O Estudo indicou que os supervisores têm um papel importante na satisfação dos trabalhadores, ao nível do feedback que lhes é dado, pois este tem impacto nas relações entre a equipa de trabalho. Também se verificou uma influência positiva das práticas de participação na tomada de decisão e de compensação, na satisfação dos trabalhadores, sendo que estas têm um impacto inferior ao das práticas de supervisão.
Effect of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction: An	Oyeniya, K.O.; Afolabi, M.A. e Olayanju, M. (2014)	Analisar as práticas de compensação, supervisão, promoção, formação e avaliação de desempenho em bancos da Nigéria.	Com a realização deste estudo constatou-se que há um impacto positivo entre as práticas de remuneração, promoção de carreira e avaliação de desempenho na satisfação dos trabalhadores, sendo que por outro lado existe uma relação

Empirical Investigation of Nigeria Banks			negativa entre as práticas de supervisão dos trabalhadores e a sua satisfação.
Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh	Absar, M.; Azim, M.; Balasunaram, N. e Akhter, S. (2010)	Explorar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos na satisfação dos trabalhadores de algumas empresas de produção do Bangladesh.	Com este estudo, os autores verificaram que as práticas de gestão de recursos humanos com impacto mais positivo na satisfação dos trabalhadores são as de formação, compensação e avaliação de desempenho.
A comparative research on job satisfaction and HRM practices: Empirical investigation of few commercial bank employees in Bangladesh	Ahmed, R. (2015)	Estudar os efeitos das práticas de GRH, nomeadamente as de recrutamento e seleção, formação, salário e benefícios, segurança no emprego e supervisão na satisfação dos trabalhadores em alguns bancos do Bangladesh.	O estudo permitiu ao autor concluir que as práticas de recrutamento e seleção, formação, recompensas, salários e benefícios influenciam positivamente a satisfação dos trabalhadores. Por outro lado, também permitiu constatar que as práticas de supervisão e segurança no emprego não demonstram ter efeito na satisfação dos trabalhadores.
Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: Estudo de Caso numa Organização do Sector das Novas Tecnologias	Marinho, B. (2012)	Identificar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação profissional nos trabalhadores de uma organização do setor das novas tecnologias, bem como verificar quais as dimensões que maior impacto têm na satisfação dos trabalhadores.	O estudo permitiu verificar que há uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação profissional, sendo esta relação mais elevada ao nível das práticas de formação e acesso a informação. As práticas com menor impacto na satisfação são as de remuneração, participação na tomada de decisão e evolução na carreira. Quanto às dimensões da satisfação o estudo permitiu verificar que os trabalhadores dão mais importância à relação com a chefia e estão menos satisfeitos com a comunicação e o salário que auferem.
Perceções dos Trabalhadores sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa Outsourcing	Catarino, S. (2016)	Analisar a perceção que os trabalhadores de uma empresa de outsourcing têm sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos.	De modo geral, o estudo permitiu concluir que os trabalhadores estão satisfeitos com as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela empresa. As práticas mais valorizadas foram as de: avaliação de desempenho, acesso a informação, formação, participação na tomada de decisões, segurança no emprego e remuneração. A progressão na carreira segundo o autor está relacionada com a antiguidade dos trabalhadores.

Tabela 2 - Síntese de alguns estudos realizados acerca das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação dos trabalhadores

Fonte: Tabela da responsabilidade do autor

Parte II – Enquadramento Metodológico

Na segunda parte da presente dissertação irá identificar-se a metodologia de investigação mais adequada a utilizar, tendo por base alguns autores que estudaram essas temáticas. Descrever-se-ão os objetivos da dissertação, as técnicas de recolha de dados e as formas de tratamento dos dados recolhidos.

Capítulo 4 - Metodologia Preconizada

Um Método de Investigação de acordo com LoBiondo-Wood e Haber (2002) comporta “as crenças, as questões e as actividades de investigação” e segundo Norwood (2000 cit in Fortin, 2009: 27) inclui dois elementos: “o paradigma do investigador e a estratégia utilizada para atingir o objectivo fixado”.

A presente dissertação assenta numa investigação de nível quantitativo. Esta, parte do princípio que “se uma coisa existe ela pode ser medida” (Fortin, 2009: 29), sendo que segundo Norwood (2000 cit in Fortin, 2009), se deve decompor o fenómeno em análise nos vários elementos que o constituem e tentar verificar-se a relação existente entre os mesmos.

Esta investigação tem por base o paradigma positivista que considera estática a realidade. O seu principal objetivo é “estabelecer factos, pôr em evidência relações entre variáveis por meio de verificação de hipóteses, predizer resultados de causa e efeito (...)” (Fortin, 2009: 30), sendo que os resultados não têm em conta a situação em que os participantes se encontram (Fortin, 2009).

Numa investigação quantitativa é necessário identificar-se o número de pessoas a participar no estudo, de acordo com os critérios que se pretendem analisar, constituindo-se assim uma amostra que seja representativa da população alvo. O investigador deve também definir as variáveis do estudo e recolher um conjunto de dados através dos participantes que serão posteriormente analisados estatisticamente. As hipóteses formuladas pelo investigador “apoiam-se em teorias verificadas empiricamente” (Fortin, 2009: 31), sendo que os resultados obtidos irão ser interpretados de acordo com o quadro conceptual inicialmente definido, através de dados numéricos.

Deste modo, considera-se que o método de investigação quantitativo é o mais indicado para a presente dissertação, uma vez que se pretende verificar a relação existente entre as

práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores, através da aplicação de inquéritos por questionário e posterior tratamento estatístico dos dados obtidos.

Em suma, as investigações quantitativas precisam de “desenhos estruturados e a sua realização segue um plano previamente estabelecido” (Fortin, 2009: 30), sendo que o desenho a escolher varia consoante se trata de analisar a relação entre variáveis, descrever uma interação ou um fenómeno (Fortin, 2009).

4.1. Métodos de Investigação Quantitativa

O método de investigação quantitativa comporta um conjunto de tipos de investigação, sendo que a sua escolha tem por base “o objecto da investigação e do fim perseguido” (Fortin, 2009: 34). De entre os vários tipos, destaca-se: a investigação correlacional, a descritiva e a experimental.

A investigação descritiva visa “descobrir novos conhecimentos, descrever fenómenos existentes (...)” (Fortin, 2009: 34) pelo que é muito utilizada em estudos em que não há muito conhecimento sobre os fenómenos em análise. A investigação experimental tem como principal objetivo verificar relações de causalidade entre as variáveis em estudo, tendo por base conhecimentos já adquiridos em estudos anteriormente realizados.

Face ao estudo que se pretende realizar, a investigação que se considera mais adequada é a correlacional, uma vez que esta permite através dos conhecimentos que já se possuem sobre as temáticas em análise estabelecer a existência de relações entre as variáveis ou conceitos utilizados, medindo assim o grau de relação existente entre estes, através das hipóteses que foram formuladas (Fortin, 2009). A correlação entre as variáveis pode ser positiva, ou seja, as variáveis “movem-se” no mesmo sentido, ou pode ser negativa, quando as variáveis se “movem” em sentido oposto (Alvarenga, 2012).

Assim sendo, com o auxílio deste tipo de investigação pretende-se analisar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores.

4.2. Objetivos e Hipóteses

Ao nível da dissertação que se pretende desenvolver e tendo por base o tema escolhido, o objetivo geral da mesma é:

- Identificar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores.

Como objetivos específicos destacam-se:

- **Objetivo Específico 1** - Verificar a relação existente entre a satisfação dos trabalhadores e a sua idade e antiguidade na organização;

- **Objetivo Específico 2** - Compreender a relação existente entre o reconhecimento, a igualdade e justiça com que os trabalhadores são tratados pelos seus superiores e os seus níveis de satisfação.

- **Objetivo Específico 3** - Verificar quais as práticas de gestão de recursos humanos que estão associadas a maiores níveis de satisfação dos trabalhadores;

- **Objetivo Específico 4** - Compreender quais das dimensões da satisfação no trabalho têm um maior impacto nos trabalhadores;

As **Hipóteses (H)** são consideradas de acordo com Alvarenga (2012: 27) como “proposições, conjecturas ou tentativas de explicação sobre a relação entre duas ou mais variáveis”, estas ao nível de uma investigação quantitativa são formuladas com o auxílio da revisão de literatura previamente realizada, pois têm por base as teorias já existentes. Após os resultados obtidos deve verificar-se a validade das hipóteses formuladas, podendo estas ser aceites ou refutadas.

Para se formularem as hipóteses deve seguir-se um conjunto de requisitos, de acordo com Pineda et. al. (1994 cit in com Alvarenga, 2012): as hipóteses devem identificar a relação existente entre as variáveis; têm que permitir a validação das relações mencionadas; devem ser formuladas no modo afirmativo, devem ser escritas de forma clara e lógica e devem ser precisas e compreensíveis.

Deste modo, tendo por base os objetivos a alcançar e a revisão de literatura acima exposta identificaram-se as seguintes hipóteses:

H1 - Trabalhadores com mais idade e com maior antiguidade na organização tendem a ter maiores níveis de satisfação.

Esta hipótese advém do estudo realizado por Rhodes (1983 cit in Bravo et al., 1996), onde o autor constatou que os trabalhadores com mais idade têm maiores níveis de satisfação, por outro lado os estudos realizados por Bedeian et al. (1992 cit in Bravo et al.,

1996) indicam que quanto maior a antiguidade dos trabalhadores na empresa, maior será a satisfação destes.

H2 - A relação dos trabalhadores com os seus superiores, o reconhecimento, a justiça e a igualdade com que são tratados pelos mesmos influenciam positivamente a sua satisfação no trabalho.

De acordo com a teoria da equidade de Adams se existir uma equidade entre o investimento de um trabalhador e os seus ganhos, quando comparativamente com os de outrem o trabalhador irá sentir-se mais satisfeito. Podsakoff (1984 cit in Bravo, et al., 1996) no seu estudo também considerou que o reconhecimento e a consideração dos superiores influenciam a satisfação dos trabalhadores.

H3 – As práticas de formação, compensação e avaliação de desempenho estão positivamente relacionadas com a satisfação dos trabalhadores.

O Estudo realizado por Iqbal et al. (2013) permitiu concluir que as participações dos trabalhadores nas tomadas de decisão têm um impacto positivo na sua satisfação. Oyeniyi et al. (2014) e Absar et al. (2010) nos seus estudos verificaram que as práticas de avaliação de desempenho e compensação estão positivamente relacionadas com a satisfação dos trabalhadores e Marinho (2012) constatou ainda que há uma relação positiva entre as práticas de formação e a satisfação laboral.

4.3. Recolha de Dados e Amostra

4.3.1. Instrumentos de Recolha de Dados

Os Instrumentos de Recolha de Dados podem ser considerados como formas utilizadas pelo investigador para recolher e registar as informações de que necessita. Existem vários instrumentos, sendo que estes devem ser seleccionados de acordo com os objetivos do estudo. Ao nível de uma investigação do tipo quantitativo, os mais utilizados são os questionários (Alvarenga, 2012).

4.3.1.1 Inquérito por Questionário

Para a realização do estudo irá utilizar-se como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário. Segundo Ghigliione e Matalon (1993: 115) a aplicação de um

questionário “permite uma inferência estatística através da qual se verificam as hipóteses elaboradas (...), as quais se complementam por recursos às informações recolhidas e codificadas”. Para a construção deste instrumento é necessário que o investigador tenha plena noção do que pretende analisar, as questões têm que ser claras e concisas e de compreensão geral aos inquiridos. A forma como as questões são elaboradas e como o questionário é construído é essencial para o sucesso da recolha dos dados necessários (Ghiglione e Matalon, 1993).

Os questionários podem de acordo com a sua forma classificar-se em: questionários com questões fechadas, com questões abertas, ou mistos. Nos primeiros, existe uma listagem com as respostas possíveis, sendo que os inquiridos têm que optar pela que consideram mais apropriada, ao nível das questões abertas os inquiridos respondem de acordo com o seu vocabulário e do modo que acham adequado. Os questionários com questões mistas são uma mistura dos anteriormente referidos, em que algumas questões possuem uma lista de escolhas, mas existem algumas perguntas em aberto (Ghiglione e Matalon, 1993). Na elaboração dos questionários deve ter-se em conta alguns cuidados, nomeadamente explicitar a que se destina o questionário que está a ser aplicado; as perguntas devem estar agrupadas pelas várias categorias que compõe o questionário e deve utilizar-se uma linguagem simples e que seja compreensível para todos os inquiridos.

O questionário apresenta assim um conjunto de vantagens, de onde se podem salientar (Alvarenga, 2012):

- Custos de aplicação baixos;
- Permitir o anonimato e confidencialidade das respostas/inquiridos;
- Permitir uma melhor análise dos dados recolhidos;
- Permitir ser aplicado a um vasto leque de pessoas;
- Pouco tempo gasto na aplicação do mesmo.

Por outro lado, também se podem identificar algumas desvantagens, tais como (Alvarenga, 2012):

- Grande probabilidade de a taxa de resposta dos inquiridos ser baixa (principalmente nos questionários online);
- Não se conseguir ter a certeza da veracidade da informação recolhida;

• Caso os inquiridos tenham dúvidas em algumas questões/conteúdos estas não podem ser esclarecidas pelo investigador.

Deste modo, para o estudo a realizar a opção pela aplicação de um inquérito por questionário online, com perguntas fechadas, recaiu quer na maior facilidade de análise das respostas, uma vez que, os resultados obtidos são objetivos; quer no facto de não ser necessário despende muito tempo na sua aplicação, nem ter custos para o investigador, permitindo assim alcançar um leque superior de inquiridos.

Após a elaboração do inquérito por questionário, o mesmo foi disponibilizado online através da utilização das ferramentas do “*Google Docs*” e foi enviado à direção da empresa juntamente com um email informativo. O Diretor Geral após validação enviou o questionário para os trabalhadores que executam funções na sede da empresa, tendo o mesmo sido aplicado no espaço de um mês, entre o dia 10/05/2017 e o dia 10/06/2017.

Assim sendo, o questionário aplicado (Apêndice 1) encontra-se dividido em duas partes:

1) **Satisfação no trabalho** – A parte do questionário correspondente à satisfação no trabalho é composta por 30 itens e as respostas são dadas através de uma escala de *Likert* com 5 níveis (entre 1- nada satisfeito até 5- totalmente satisfeito). Os itens correspondentes à satisfação têm como objetivo verificar quer a satisfação dos trabalhadores a nível global, quer ao nível das várias dimensões que a compõem (salário, colegas de trabalho, chefias, entre outros). Esta primeira parte do questionário foi adaptada de dois questionários já por diversas vezes aplicados e validados, o *Job Satisfaction Survey* de Spector (1994), e o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 de J.L. Meliá e J.M. Peiró (1998).

2) **Práticas de Gestão de Recursos Humanos** – A segunda parte do questionário diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos, sendo constituído por 26 itens. Primeiramente o que se pretende é verificar o conhecimento que os trabalhadores têm da aplicação de algumas práticas de GRH por parte da empresa, sendo estes itens avaliados através de uma escala de *Likert* com 5 níveis (1- nenhum conhecimento a 5- muito bom conhecimento); seguidamente encontra-se um conjunto de itens agrupados e correspondentes às várias práticas de GRH, sendo estes avaliados por uma escala de *Likert* com 5 níveis (1- discordo totalmente até 5- concordo totalmente). Esta parte do questionário

dedicada às práticas de GRH foi adaptada do questionário implementado por Esteves (2008) no seu estudo sobre as “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de caso no sector bancário português”.

4.3.1.2 Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental

A pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental são muito semelhantes entre si. A pesquisa bibliográfica segundo Lakatos e Marconi (2001: 183 cit in Oliveira, 2011: 40) “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contacto direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

Esta pesquisa dá início a qualquer trabalho de cariz científico, de modo a que o investigador passe a saber aquilo que já foi estudado sobre o tema da sua investigação. Deste modo, na presente dissertação utiliza-se este tipo de pesquisa, especialmente na revisão da literatura para que se possam conhecer estudos já realizados sobre as temáticas a investigar, bem como posições e teorias de autores conceituados que estudam/estudaram as mesmas.

A pesquisa documental difere da pesquisa bibliográfica ao nível da natureza das fontes. Nesta, recorre-se a fontes que ainda não foram analiticamente tratadas, tais como “tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, etc” (Fonseca, 2002: 32, cit in Gerhardt e Silveira, 2009: 37).

Gil (1999 cit in Raupp e Beuren, [s.d]) definiu dois tipos de documentos na pesquisa documental, os de “primeira mão” onde se incluem contratos e documentos oficiais, que ainda não foram tratados analiticamente e os documentos de “segunda mão” onde se incluem relatórios de empresas, dados estatísticos, entre outros, que já sofreram algum tipo de análise.

Para a presente dissertação recorre-se à pesquisa documental ao nível do tratamento dos dados estatísticos sobre os recursos humanos da empresa em estudo, bem como na obtenção de informações sobre as práticas e políticas de recursos humanos da empresa através dos documentos fornecidos pela mesma.

4.3.2. Caracterização da Amostra

A população/universo de um estudo diz respeito ao “conjunto de todos os elementos que possuem a característica ou as características em comum que interessam ao estudo do fenómeno em causa” (Maciel; Guimarães e Ribeiro, 1999: 1). No entanto, devido aos custos elevados que as investigações podem ter, ou a algumas restrições no alcance de toda a população, muitos investigadores optam por seleccionar de acordo com um conjunto de critérios específicos e através da utilização de métodos de amostragem, apenas um subconjunto da população, também designado por amostra (Maciel et. al., 1999).

Existem dois tipos de procedimentos para seleção da amostra: amostragem probabilística (aleatória simples, aleatória sistemática, estratificada e conglomerado) na qual a probabilidade de os indivíduos pertencentes à população virem a integrar a amostra é a mesma; e amostragem não probabilística (acidental ou por conveniência, intencional, especialistas, etc.) (Alvarenga, 2012).

No caso em estudo optou-se por uma técnica de amostragem não probabilística, este tipo de amostragem recai na escolha da amostra por parte do pesquisador e nos custos da investigação serem mais reduzidos, tem como desvantagem não permitir a inferência dos dados recolhidos na amostra a toda a população, por poder conter algumas tendências e incertezas.

Na amostragem acidental, a amostra é composta pelas pessoas que em determinado momento se encontram no local onde a pesquisa irá ocorrer (acidentalmente) (Marôco, 2007); na amostragem intencional é o investigar que seleciona as pessoas a integrar a amostra tendo por base as características que pretende, e na amostragem por especialistas o pesquisador seleciona especialistas (pessoas com conhecimento profundo) sobre o estudo a realizar (Alves, 2005/2006).

A técnica de amostragem utilizada para o estudo a realizar é a acidental ou por conveniência, esta opção recaiu no facto de a empresa em estudo prestar serviços de outsourcing, pelo que a maioria dos seus trabalhadores estão alocados em empresas clientes, deste modo a amostra será constituída pelos trabalhadores que se encontram na sede da empresa, quer pela maior facilidade de acesso a estes trabalhadores, quer por serem os trabalhadores que estão mais “ligados” à empresa e consequentemente têm maior conhecimento das práticas e procedimentos implementados pela mesma.

Considera-se assim como população todos os trabalhadores da empresa em estudo e como amostra 94 trabalhadores da empresa, que se encontram a trabalhar na sede, sendo que destes 55 responderam ao inquérito.

4.4. Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados obtidos através dos inquéritos por questionário aplicados aos trabalhadores, será realizado com base no programa SPSS, que é um programa de análise estatística.

Em primeiro lugar, para se verificar a consistência interna da medida irá utilizar-se o **Índice de Cronbach**, que nos dá indicação de uma “sub-estimativa da verdadeira fiabilidade da medida” (Maroco e Garcia-Marques, 2006: 65). Segundo Freitas e Rodrigues (2005: 1) de modo a se verificar a eficácia e precisão de um questionário “duas características da medição devem ser consideradas no seu desenvolvimento: a validade e a confiabilidade”. A validade está associada à capacidade que a escala utilizada no questionário tem para medir o objetivo do estudo, por sua vez a confiabilidade está associada “ao grau com que as medições estão isentas de erros aleatórios” (Freitas e Rodrigues, 2005: 1).

A fiabilidade está associada à capacidade que a medida tem de ser consistente, não descurando o facto de que existe sempre um erro nesta, pelo que o que observamos são estimativas e não dados concretos. Quando uma medida é fiável e não existe um erro sistemático podemos inferir a sua validade.

O índice “*alfa*” de *cronbach* é utilizado pela grande maioria dos investigadores e “formaliza uma proposta de estimativa de consistência interna a partir das variâncias dos itens e dos totais do teste por sujeito” (Maroco e Garcia-Marques, 2006: 72). O índice *alfa* varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 maior a consistência e mais fiável é o instrumento, ou seja, quanto mais os itens se correlacionarem entre si, maior é a consistência da medida.

Assim sendo, podem identificar-se os critérios abaixo para a classificação da fiabilidade de um instrumento ou teste (Maroco e Garcia-Marques, 2006), sendo que estes dão-nos uma estimativa da fiabilidade não devendo ser considerados definitivos e restritivos na sua classificação, pois variam entre os autores, bem como ao nível do campo de análise.

Autor	Condição	Alfa Aceitável
Murphy & Davidsholder, 1988, .89	Fiabilidade Inaceitável	<0.6
	Fiabilidade Baixa	0.7
	Fiabilidade Moderada a Elevada	0.8-0.9
	Fiabilidade Elevada	>0.9

Tabela 3 - Critérios de Fiabilidade estimada pelo *alfa* de Cronbach
Fonte: Maroco e Garcia-Marques, 2006: 73

Embora não se verifique um consenso na interpretação do valor deste coeficiente pode considerar-se que um *alfa* igual ou superior a 0.7 é considerado satisfatório (Freitas e Rodrigues, 2005).

Caso o valor do *alfa* seja muito baixo é importante reavaliar a codificação dos itens da escala, pois estes podem estar errados e verificar se os itens têm dimensões diferentes, o que faz com que se tenha que voltar a verificar a teoria que serviu de base à construção da escala (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

Pode também salientar-se um conjunto de fatores que afetam a fiabilidade deste índice, segundo Maroco e Garcia-Marques (2006), sendo estes:

- As características associadas ao contexto onde os dados são recolhidos;
- As características que os participantes do estudo possuem;
- O número de observações registadas;
- Os instrumentos utilizados para a recolha de dados.

Em suma, quando os instrumentos utilizados têm um número de itens elevado espera-se que o valor de *alfa* seja maior, simultaneamente o *alfa* também é superior quando existe uma pequena variância das respostas intra-sujeito, mas uma maior variância nas respostas inter-sujeitos. Deste modo, segundo os autores “os valores de *alfa* devem ser interpretados à luz das características da medida a que se associa, e da população onde essa medida foi feita” (Maroco e Garcia-Marques, 2006: 76). A fiabilidade dos dados é muito importante pois se nos estudos se utilizar dados com baixa fiabilidade pode por um lado estar a utilizar-se uma medida que não é válida e por outro ter um erro de medida muito elevado (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

No caso em estudo, ao nível do tratamento dos dados irão utilizar-se várias medidas estatísticas. Estas medidas devem ser adequadas quer às informações que se pretendem obter, quer ao tipo de variáveis em estudo e serão realizadas, tal como supra referido, com base no programa SPSS.

As variáveis podem ser classificadas em: qualitativas, quando não se conseguem medir e dizem respeito a características e qualidades, ou quantitativas quando podem ser medidas. Na figura seguinte sumariam-se os tipos de variáveis:

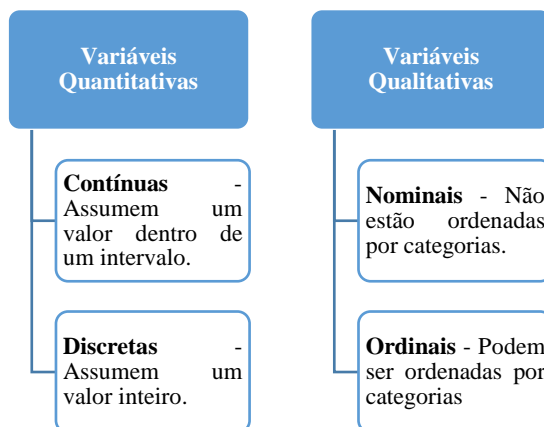


Gráfico 2- Tipos de Variáveis
Fonte: Pocinho, 2009

Para a análise dos dados recolhidos irá primeiramente, ao nível da caracterização dos inquiridos, utilizar-se tabelas de frequência (para variáveis qualitativas/quantitativas) e diagramas de barras ou gráficos (para variáveis quantitativas). Seguidamente utilizar-se-ão medidas de estatística descritiva (que visam organizar e interpretar dados), mais precisamente medidas de localização (Média, Moda e Mediana), sendo que estas visam identificar um valor central, no qual se distribuem os restantes dados em volta. É importante salientar que a moda pode ser utilizada nos dois tipos de variáveis, mas a mediana e a média só podem ser utilizadas quando estamos a trabalhar com variáveis quantitativas (Morais, 2005).

Irá também utilizar-se a **análise de correlação linear** para se verificar as hipóteses e os objetivos de investigação inicialmente formulados, sendo que esta análise visa descrever a associação que existe entre variáveis. Neste tipo de análise pode utilizar-se o coeficiente de correlação de *Pearson* (R_p) quando estamos perante variáveis do tipo quantitativo, ou o coeficiente de correlação de *Spearman* (R_s) quando pelo menos uma das variáveis é qualitativa, ou quando o pressuposto da normalidade não se verifica e é assim impossibilitada a aplicação do coeficiente de correlação de *Pearson*.

É importante salientar que estes coeficientes não medem a existência de relações de causa-efeito, mas sim “a intensidade com que duas variáveis se associam linearmente”

(Martins, 2014: 2). Estes coeficientes podem sofrer a influência de valores muito dispersos dos restantes (*outliers*) pelo que se os dados forem representados num diagrama de dispersão pode verificar-se a presença destes.

Os coeficientes de correlação variam entre $[-1;1]$ sendo que quanto maior o seu valor, maior será a associação entre as variáveis. Se estivermos perante um valor do coeficiente igual a “1” estamos perante uma correlação linear positiva perfeita; se o valor for igual a “-1” estamos perante uma correlação linear negativa perfeita; se os valores forem positivos dão-nos indicação que quando uma variável aumenta a outra também tende a aumentar, se os valores forem negativos dão-nos indicação de que se o valor de uma variável aumentar o valor da outra variável tende a diminuir (Martins, 2014).

Capítulo 5 – Objeto de Estudo

Seguidamente procede-se a uma breve descrição sobre a empresa alvo do estudo ao nível da sua história, princípios orientadores e principais políticas e práticas de GRH, bem como se caracterizam os recursos humanos que a empresa possui.

5.1. Caracterização da Empresa

A HIQ Consulting SA. (Agap2IT) surgiu em Setembro de 2005 em Lisboa, tendo também instalações no Porto. Possui escritórios em 10 países (Portugal, Espanha, França, Alemanha, Suíça, Luxemburgo, Holanda, Bélgica, Reino Unido e Suécia) e atua na “área dos sistemas de informação, ciência e tecnologia” (Agap2IT, [s.d.a]) tendo projetos em 4 continentes (Europa, América, África e Ásia).

A Agap2IT faz parte de um grupo, o Grupo HIQ Consulting, que é constituído em Portugal por mais três empresas: a KCS IT, a Bee Engineering e a Adentis.

A Agap2IT possui 7 unidades técnicas específicas: *Integration Services*, *Nearshoring Services*, *Research & Development*, *Outsourcing Services*, *Academy*, *Solutions Delivery* e *Training Center*, sendo que cada uma delas possui os conhecimentos e competências adequadas ao desenvolvimento dos vários projetos com que se comprometem. De entre estas unidades técnicas destacamos o ***Outsourcing Services***, que tem como objetivo promover aos seus clientes determinados serviços através das competências e da flexibilidade dos seus consultores; ***Academy*** que visa desenvolver as competências de jovens recém-licenciados de forma a colmatar as lacunas existentes no mercado, uma vez que a formação académica por si só não consegue preparar os jovens para o mercado de trabalho e o ***Training Center*** que visa “garantir e melhorar as competências” dos trabalhadores, bem como “ser uma mais-valia inequívoca para os clientes através de formação especializada e à medida”, sendo que esta oferta recai a nível técnico, de metodologias, gestão de projetos e ao nível comportamental (Agap2IT, [s.d.a]).

A Agap2IT tem como missão ser uma referência ao nível dos sistemas de informação e da prestação de serviços de consultoria nas áreas de serviços, telecomunicações e administração pública e como visão “criar, desenvolver e potenciar a tecnologia” (Agap2IT, [s.d.a]). Relativamente aos valores da Agap2IT, ou seja, aos princípios que orientam a atuação

da empresa, salientam-se: a valorização humana, a responsabilidade social e o empreendedorismo (através da possibilidade de inovação, criatividade, flexibilidade e autonomia).

No que diz respeito à estrutura organizacional pode verificar-se através do organograma da empresa (Anexo 1) que no topo da cadeia hierárquica se encontra o diretor do grupo em Portugal seguido dos vários departamentos: Departamento de Qualidade e Apoio à Gestão, o Departamento Administrativo e Financeiro, o Departamento de Recursos Humanos, o Departamento de Marketing e Comunicação, o Training e a Direção Geral/Executiva.

5.1.1. Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa

✓ *Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Sexo e Idade*

Relativamente à distribuição dos trabalhadores da Agap2IT por sexo (gráfico nº3) pode verificar-se que dos 352 trabalhadores da empresa, 274 são do sexo masculino (78%) e apenas 78 do sexo feminino (22%). Através da análise do gráfico nº4 constata-se que ao nível dos departamentos de Recursos Humanos, *Marketing*, *Training* e Administrativo e Financeiro a presença feminina é superior; as funções de consultor que são as mais requeridas pela empresa devido à atividade que esta desenvolve são maioritariamente desenvolvidas por homens (236 homens e apenas 48 mulheres).

Esta situação pode ser justificada, segundo Alves (2005/2006) pelo facto de os homens tenderem a frequentar maioritariamente cursos da área da informática e engenharia enquanto as mulheres frequentam preferencialmente cursos da área das línguas, psicologia e matemática.

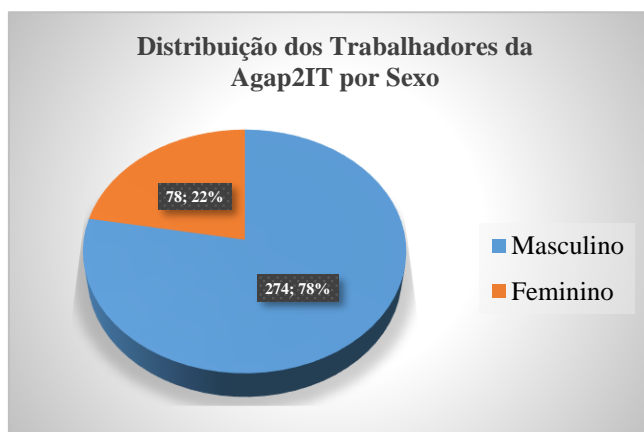


Gráfico 3- Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Sexo
Fonte: Dados fornecidos pela empresa

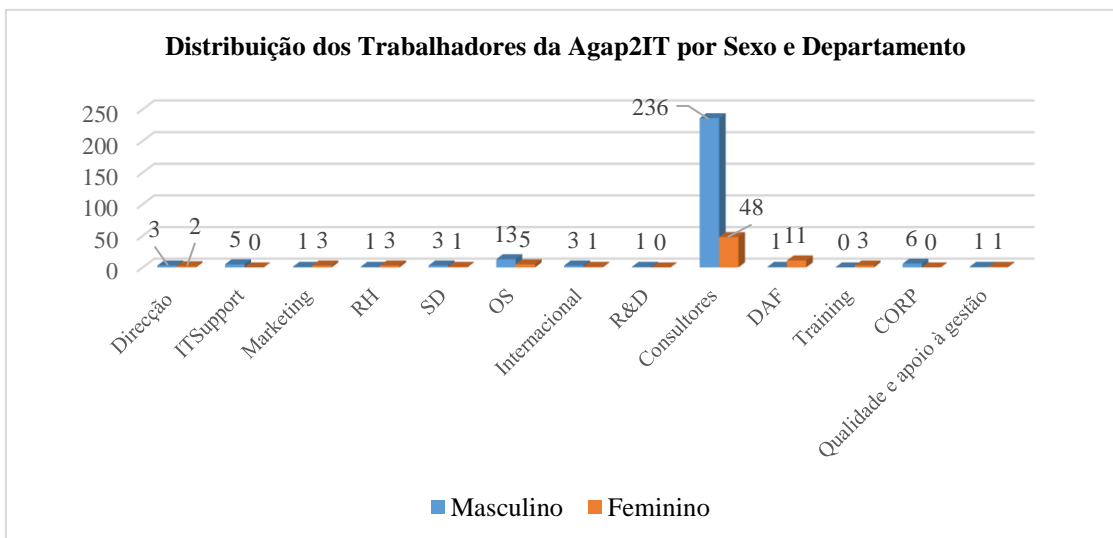


Gráfico 4- Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Sexo e Departamento
Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Ao nível das idades dos trabalhadores da Agap2IT (gráfico nº5) é visível que a maior parte se encontra na faixa etária dos 26 a 30 anos (121 trabalhadores, aproximadamente 34%) seguindo-se os que têm entre 31 a 35 anos (82 trabalhadores, aproximadamente 23%). Apenas 3 pessoas da empresa possuem idade igual ou superior a 51 anos, sendo que este facto vai ao encontro da opção da empresa pela contratação de pessoas jovens e recém-licenciadas dando-lhes formação específica de modo a que estas se venham a tornar excelentes profissionais.

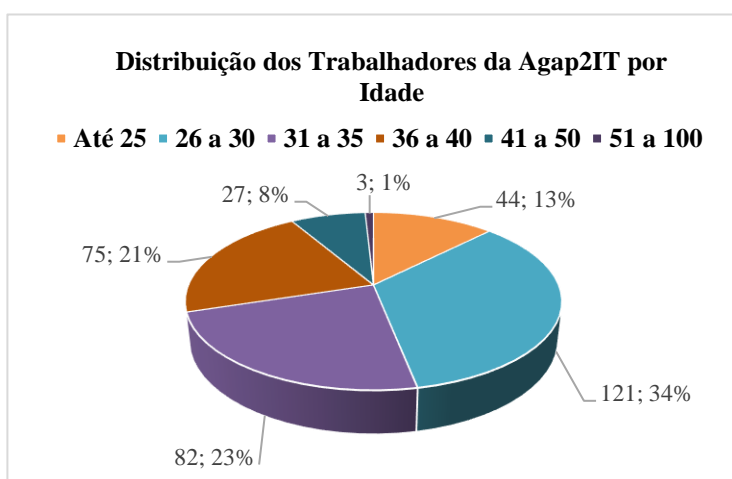


Gráfico 5 - Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Idade
Fonte: Dados fornecidos pela empresa

✓ *Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Habilitações Literárias*

No que diz respeito às habilitações literárias (gráfico nº6) dos trabalhadores da Agap2IT é claramente evidente uma predominância da formação ao nível do ensino superior,

sendo que a maioria dos trabalhadores é licenciado (57%) seguindo-se os que possuem mestrado (19%). Existe também uma pequena percentagem de trabalhadores que possuem o ensino secundário ou equivalente (17%), sendo que nenhum trabalhador da empresa tem apenas o ensino básico. Esta situação pode ser explicada pelo negócio desenvolvido pela empresa e consequente necessidade de mão-de-obra especializada.

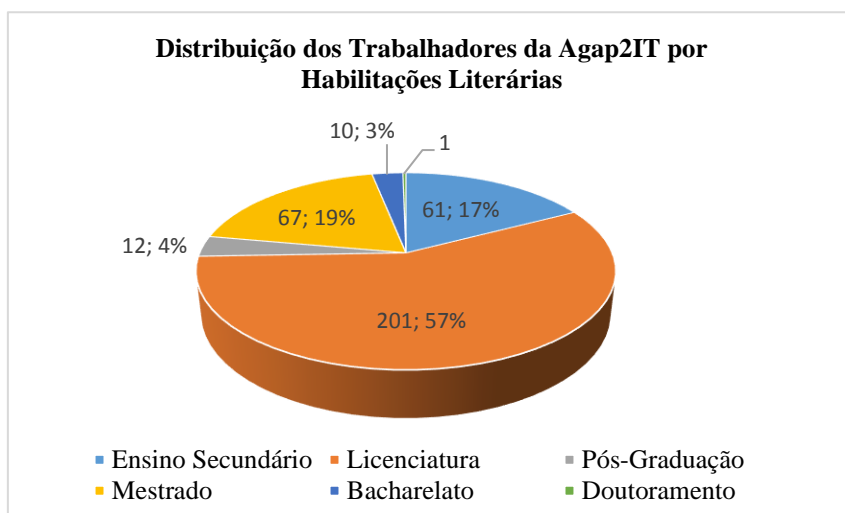


Gráfico 6 - Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Habilitações Literárias
Fonte: Dados fornecidos pela empresa

✓ *Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Antiguidade e Vínculo Contratual*

A antiguidade (gráfico nº7) dos trabalhadores na Agap2IT é baixa. A grande maioria dos trabalhadores está há menos de 2 anos a desempenhar funções na empresa (cerca de 47%), seguindo-se os que estão entre 2 a 5 anos (aproximadamente 37%). Há uma minoria de trabalhadores que estão na empresa praticamente desde que esta foi criada (3,4%), ou seja, a desempenharem funções há mais de 10 anos. Esta situação pode ser justificada pela elevada rotatividade dos profissionais que desempenham atividades relacionadas com as tecnologias de informação, pelo facto destas funções serem fonte de vantagem competitiva para as empresas (Manpower Brasil, 2012).

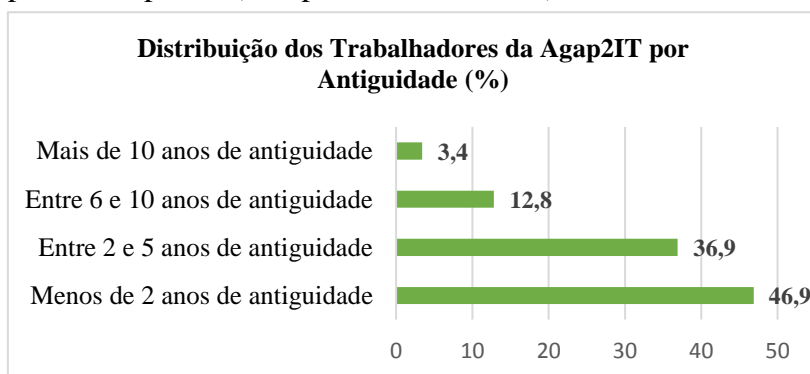


Gráfico 7 - Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Antiguidade
Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Relativamente ao vínculo contratual (gráfico nº8) dos trabalhadores na Agap2IT é evidente que a grande maioria é detentor de contratos de trabalho por tempo indeterminado (efetividade), cerca de 98% dos trabalhadores, contra apenas 2% detentores de contratos de trabalho a termo certo. Esta situação pode ser explicada pelo investimento que a empresa faz nos seus trabalhadores visando a sua estabilidade, motivação e valorização pessoal e profissional.

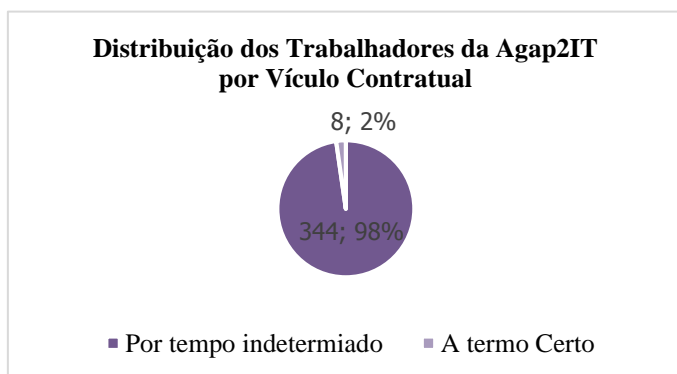


Gráfico 8 - Distribuição dos Trabalhadores da Agap2IT por Vínculo Contratual
Fonte: Dados fornecidos pela empresa

5.2. Principais Políticas e Práticas de GRH da Empresa

De acordo com Carvalho e Nascimento (1993), Chiavenato (1998) e Dutra (2006 cit in Lima e Torres, 2011: 232) a criação de políticas de recursos humanos por parte das empresas consiste num processo que visa unificar as visões quer dos gestores, quer dos trabalhadores dos vários níveis hierárquicos, “visando que as políticas traduzam práticas conciliadas entre eles”.

A Agap2IT visa uma elevada proximidade na relação com os seus trabalhadores, visando numa comunicação e relacionamento informal e simples e pretendendo contribuir para a sua motivação (Agap2IT, [s.d.a]), assim sendo apresenta um conjunto de políticas de recursos humanos que visam guiar a sua atuação.

Os princípios orientadores da empresa recaem na “escola das relações humanas” e no conceito de “*employeeship*”. A implementação deste conceito assenta no fomentar do trabalho em equipa, na integração dos novos trabalhadores e no aumento da produtividade, isto é, se a empresa investir no desenvolvimento dos seus trabalhadores ao nível individual irá proporcionar-se um desenvolvimento ao nível organizacional. O “*employeeship*” tem em conta 3 aspetos: a lealdade, a iniciativa para promover a empresa e a responsabilidade pelos

resultados que a empresa consegue alcançar (Agap2IT, [s.d_a]). Através deste conceito a empresa visa (Agap2IT, 2017: 27):

- “Colocar as pessoas em primeiro lugar;
- Ter pessoas de qualidade, através de um processo de recrutamento rigoroso;
- Delegar poderes e responsabilidades;
- Enfatizar a proximidade de relações entre os colaboradores;
- Criar um ambiente de trabalho descontraído;
- Envolver todos os colaboradores no seu crescimento;
- Apoiar as iniciativas dos seus colaboradores;
- Implementar medidas de apoio ao desenvolvimento e valorização pessoal e profissional.”

5.2.1. Processo de Recrutamento e Seleção

Ao nível do Recrutamento e Seleção efetuado pela Agap2IT pode verificar-se que na grande maioria das vezes este é externo. A empresa tem um processo rigoroso de modo a que consiga selecionar o candidato adequado que satisfaça as necessidades dos clientes e transmita uma boa imagem da empresa para o seu mercado de atuação.

A empresa publica diariamente anúncios em vários portais de emprego e em plataformas de algumas universidades, pelo que o recrutamento utilizado frequentemente é o e-recrutamento. É também usual a presença da empresa em ações de universidades, bem como o recrutamento de trabalhadores através de um programa de referência que adota (cooptação), ou seja, os trabalhadores da empresa recomendam *curriculum vitae* de pessoas que consideram ter o perfil adequado para aquilo que a empresa procura (Agap2IT, [s.d_a]).

Após a receção dos currículos os técnicos de recursos humanos fazem uma triagem dos mesmos e procedem à sua distribuição quer pelos managers, quer pelos responsáveis de outros departamentos (de acordo com o posto a que a pessoa se candidata). Posteriormente o candidato será alvo de entrevistas de cariz técnico e pessoal de modo a que seja aprofundado o conhecimento sobre as competências, as habilitações literárias e também o comportamento do candidato de forma a se verificar se o mesmo reúne as condições necessárias ao trabalho a ser desenvolvido (Agap2IT, [s.d_a]).

5.2.2. Gestão de Carreiras

As práticas ao nível da Gestão de Carreiras da Agap2IT visam fazer um acompanhamento dos trabalhadores desde a sua entrada até à sua saída da empresa. Aquando da entrada de um novo trabalhador procede-se à atribuição de um nível de carreira durante o primeiro mês de admissão, bem como se realiza uma sessão de integração que por um lado pretende dar a conhecer ao trabalhador a empresa e por outro lado ajudar no processo de socialização entre os trabalhadores e gerar maior proximidade entre estes e a empresa (Agap2IT, 2017).

Ao longo do primeiro ano de trabalho, os trabalhadores têm uma reunião no terceiro mês e outra no nono mês, com um manager, bem como uma reunião no sexto mês com os recursos humanos. Esta reunião de sexto mês visa um acompanhamento dos objetivos que foram inicialmente propostos e compreender como está a correr o projeto e a integração do trabalhador na empresa e no cliente (Agap2IT, 2017).

São ainda realizadas reuniões quando os projetos terminam de forma a que o trabalhador dê feedback sobre a sua prestação no cliente e no projeto, bem como reuniões quando um trabalhador decide sair da empresa, com o intuito de se realizar um balanço do seu desempenho até à sua data de saída e de se tentar compreender os motivos que estiveram na base desta sua decisão (Agap2IT, 2017).

5.2.3. Gestão da Formação

A Agap2IT apresenta duas vertentes de formação, a interna (adequada a todos os trabalhadores, visando aumentar os seus conhecimentos em várias áreas) e a externa (que visa colmatar as necessidades identificadas por clientes).

As ações de formação realizadas pela Agap2IT são de nível técnico (tecnologias emergentes e aprofundamento das já existentes), nível comportamental (visando um desenvolvimento a nível pessoal e social), em línguas (inglês, francês, espanhol, alemão, etc.) e ao nível de gestão (Agap2IT, 2017).

Estas formações internas são planeadas em quatro etapas (Santos, 2015):

1 – Levantamento de necessidades de formação junto da direção e trabalhadores;

- 2 – Desenho do plano de formação;
- 3 – Execução da formação;
- 4 – Avaliação da formação.

A avaliação da formação é feita através de um questionário enviado por email aos trabalhadores que participaram na formação, sendo que também lhes é entregue um certificado de participação na respetiva ação.

O departamento responsável pelas formações (*Training*) permite ainda aos trabalhadores a realização de exames de certificação, pois inclui um centro de exames autorizado o *Pearson Vue* (Santos, 2015).

Anualmente, este departamento realiza um relatório anual de avaliação que tem por base o envio de um questionário online a todos os trabalhadores (Santos, 2015).

5.2.4. Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho dos trabalhadores da Agap2IT é realizada anualmente, sendo feita no caso dos consultores pelo seu manager atual e no caso dos trabalhadores dos outros departamentos pelo responsável direto e/ou pelo diretor do departamento.

Esta avaliação é composta por duas partes: primeiramente o trabalhador procede ao preenchimento de um questionário de avaliação anual (autoavaliação); e seguidamente procede-se a uma reunião para “debater” os objetivos planeados/alcançados, para redefinir objetivos/tarefas, visando-se também conhecer as expectativas e motivações dos trabalhadores (Agap2IT, 2015).

Desta avaliação anual de desempenho pode advir a promoção dos trabalhadores, quer através de aumentos salariais ou de outro tipo de benefícios.

5.2.5. Compensação

As práticas de compensação adotadas pelas empresas podem ser divididas em três componentes: a retribuição fixa (salário, subsídios, etc); a retribuição variável (dependendo dos resultados alcançados) e os benefícios (que podem ser sociais, isto é, atribuídos a todos os trabalhadores; ou apenas atribuídos a determinadas categorias/cargos (Câmara, 2011).

A Agap2IT apresenta assim, ao nível do seu sistema de compensação a retribuição fixa, onde se inclui: o salário que o trabalhador auferir; o subsídio de alimentação, sendo o mesmo pago em cartão de refeição; e o pagamento de subsídios de férias e de natal.

Para além desta remuneração direta, a empresa oferece aos seus trabalhadores um conjunto de benefícios, sendo estes aplicados a todos os trabalhadores, nomeadamente: seguro de saúde; seguro de vida; plano de comunicações móveis da empresa e realização de consultas de medicina curativa (Agap2IT, [s.d.]).

5.2.6. Acolhimento e Integração

Ao nível do Acolhimento e Integração dos novos trabalhadores, a Agap2IT tem como prática, tal como supracitado a realização de uma sessão de integração por parte dos Recursos Humanos, de modo a apresentar a empresa e a permitir que os novos trabalhadores se conheçam entre si (Agap2IT, 2017).

A empresa tem também como prática a realização de um pequeno-almoço entre os novos trabalhadores e a direção (a ocorrer nos primeiros três meses de trabalho) visando de igual forma fomentar a proximidade acima referenciada (Agap2IT, 2017).

Parte III – Análise e Discussão dos Resultados

No presente capítulo iremos realizar uma análise dos resultados obtidos através dos inquéritos por questionário, sendo que para tal se irá utilizar o *software IBM SPSS Statistics*, versão 21. Proceder-se-á a uma caracterização dos inquiridos através de algumas ferramentas de estatística descritiva, calcular-se-á o Coeficiente *Alpha de Cronbach* de modo a se verificar a consistência das questões presentes no questionário e analisar-se-á as hipóteses de investigação formuladas e os objetivos da presente investigação através da análise de correlação (Coeficiente de Correlação de *Pearson* e de *Spearman*) e da análise de médias. De referir que também se irá proceder a uma discussão dos resultados obtidos tendo por base a revisão de literatura inicialmente realizada.

Capítulo 6 – Caracterização do Grupo de Respondentes

6.1. Distribuição do Grupo de Respondentes por Sexo

No que diz respeito à distribuição por sexo (gráfico nº9), do grupo de trabalhadores que responderam ao inquérito por questionário verifica-se que dos 55 trabalhadores, 26 são do sexo feminino e 29 do sexo masculino.

Não se verifica deste modo, diferenças elevadas ao nível da distribuição dos trabalhadores por sexo, como se poderia vir a esperar pelo facto da maioria dos trabalhadores da empresa serem homens devido à atividade que esta desenvolve.

Como os inquiridos foram os trabalhadores que se encontram na sede da empresa e nesta não se encontram maioritariamente consultores informáticos, mas sim trabalhadores dos departamentos de RH, *Marketing*, *Training* e Administrativo e Financeiro, sendo que a maioria das funções desses departamentos são desempenhadas por mulheres, verifica-se um maior “equilíbrio” na distribuição por sexo dos trabalhadores inquiridos.



Gráfico 9- Distribuição do grupo de respondentes por Sexo
Fonte: Inquérito por questionário

6.2. Distribuição do Grupo de Respondentes por Idade e Antiguidade

Ao nível da faixa etária (gráfico nº10) dos trabalhadores que responderam ao inquérito, verifica-se que a maioria tem entre 26 e 35 anos (74,5%), seguindo-se os que têm entre 36 e 45 anos (18,2%). Com uma percentagem inferior (7,3%) situam-se os trabalhadores que têm menos de 25 anos de idade e nenhum dos inquiridos tem idade igual ou superior a 46 anos, sendo que este facto vai ao encontro dos dados gerais sobre os recursos humanos da empresa, situação esta que se pode dever à empresa investir no recrutamento de jovens e de recém-licenciados de modo a que estes se tornem uma mais valia para a organização, por serem dinâmicos, aceitarem novos desafios e puderem vir a ser excelentes profissionais.

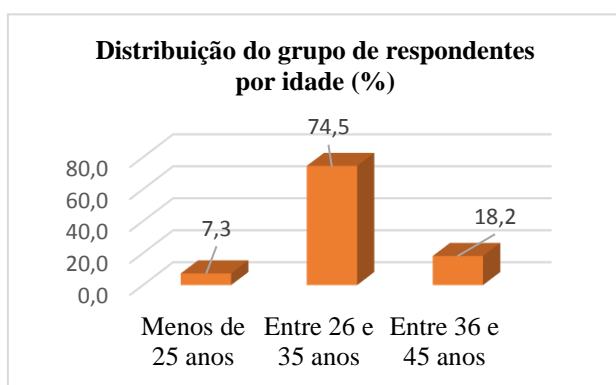


Gráfico 10 - Distribuição do grupo de respondentes por Idade
Fonte: Inquérito por questionário

		Idade	
		Frequency	Percent
Valid	Menos de 25 anos	4	7,3
	Entre 26 e 35 anos	41	74,5
	Entre 36 e 45 anos	10	18,2
Total		55	100,0

Tabela 4 - Distribuição do grupo de respondentes por Idade

Fonte: Inquérito por questionário

Relativamente à antiguidade (gráfico nº11) do grupo de trabalhadores respondente ao inquérito constata-se que a maioria (38,2%) está na empresa entre 2 a 5 anos, seguindo-se os que trabalham há menos de 2 anos (36,4%). Esta tendência pode ser justificada pela elevada rotatividade dos trabalhadores da área das tecnologias de informação, devido à especificidade da sua função, que é requerida em quase todos os setores de atividade fazendo assim com que haja uma grande procura destes profissionais.

Ao nível do grupo de respondentes verifica-se ainda uma percentagem considerável de trabalhadores que desempenham funções na empresa entre 6 a 10 anos (20%), podendo esta situação ser justificada pelo facto de os trabalhadores desempenharem funções nos departamentos da sede da empresa.

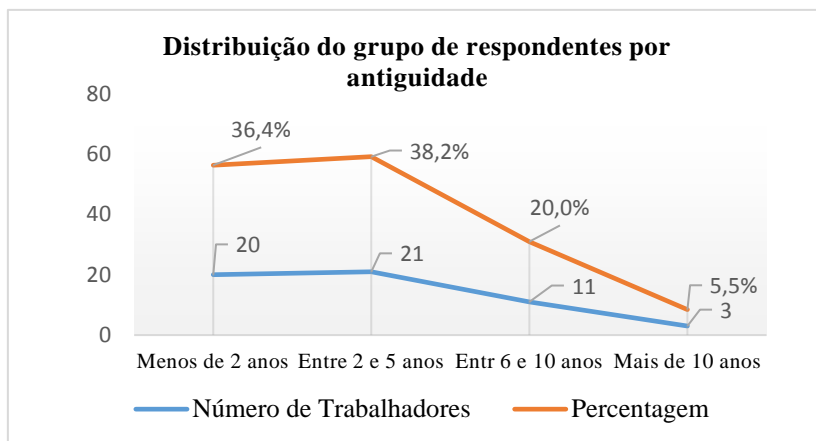


Gráfico 11- Distribuição do grupo de respondentes por Antiguidade na empresa
Fonte: Inquérito por questionário

6.3. Distribuição do Grupo de Respondentes por Habilitações Literárias, por Função e por Vínculo Contratual

No que diz respeito às habilitações literárias (tabela nº5) dos trabalhadores inquiridos é claro o predomínio de formação ao nível do ensino superior (81,8%) comparativamente com o ensino secundário (18,2%). Nenhum dos trabalhadores inquiridos possui apenas o ensino básico, sendo que deste modo os dados são consistentes com os acima expostos acerca dos recursos humanos da empresa, situação que pode ser explicada, como já referido anteriormente, pelo tipo de atividade prestada pela empresa e conseqüentemente a sua necessidade de mão-de-obra especializada.

		Frequency	Percent
Valid	Ensino Secundário	10	18,2
	Ensino Superior	45	81,8
	Total	55	100,0

Tabela 5 - Distribuição do grupo de respondentes por Habilitações Literárias
Fonte: Inquérito por questionário

Ao nível do exercício de funções (gráfico nº12) é de notar uma maior predominância de trabalhadores do grupo de respondentes que desempenham funções de carácter administrativo (41,8%), o que seria espectável uma vez que este grupo é constituído pelos trabalhadores que estão na sede da empresa, estando aqui presentes os departamentos que exercem maioritariamente funções de carácter administrativo. Seguidamente surgem os trabalhadores que exercem funções de consultor (29,1%), percentagem esta também elevada e congruente com o “*core business*” da empresa.

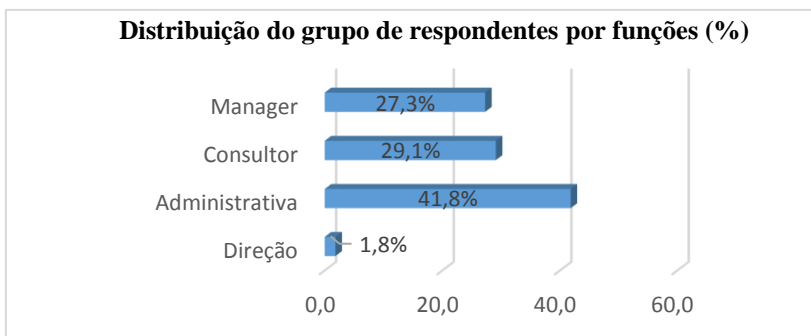


Gráfico 12 - Distribuição do grupo de respondentes por Funções
Fonte: Inquérito por questionário

O vínculo contratual do grupo de trabalhadores respondentes ao inquérito vai ao encontro dos dados relativos aos recursos humanos da empresa, pois a quase totalidade destes possui contratos de trabalho por tempo indeterminado (efetividade).

Capítulo 7 – Resultados Obtidos

No presente capítulo serão apresentados os resultados obtidos sobre o estudo, através da análise dos *outputs* resultantes dos testes estatísticos realizados no *Software SPSS*.

7.1. Análise do Coeficiente *Alpha de Cronbach*

Após a aplicação dos inquéritos por questionário aos trabalhadores torna-se importante verificar a consistência interna deste instrumento. Deste modo calculou-se o coeficiente *Alpha de Cronbach* para a parte 1 (satisfação dos trabalhadores) e 2 (Práticas de GRH) do questionário.

Relativamente à parte 1 do questionário e após análise cuidada das perguntas elaboradas optou-se pela remoção de 4 itens (2.2, 2.8, 2.9 e 2.10), esta escolha recaiu no facto de se considerar que as 4 questões elaboradas são sub-itens das questões 1.2, 1.8 e 1.9 e pretende-se assim tentar evitar duplicações na análise.

Obtiveram-se os seguintes *outputs* para o **cálculo do *Alpha de Cronbach***:

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,923	,926	23

Tabela 6 - *Alpha de Cronbach* das variáveis da satisfação no trabalho presentes no questionário (Parte 1).

Analisando-se a tabela nº6 é possível constatar que existe uma fiabilidade elevada dos itens da primeira parte do questionário, uma vez que a escala apresentou um $\alpha=0,923$. Verificando-se a tabela nº7 é possível constatar os valores de *Alpha de Cronbach* caso algum item da escala fosse eliminado, sendo que a remoção de qualquer um dos itens neste caso,

levaria a valores de *Alpha de Cronbach* iguais ou inferiores ao obtido inicialmente, pelo que nenhuma das questões colocadas será removida.

A média de resposta dos inquiridos sobre a satisfação profissional situa-se entre o valor mínimo =2,82 que corresponde à “satisfação com os aumentos salariais” e o valor máximo de 4,31 correspondente à “satisfação com o cumprimento das obrigações legais por parte da empresa” (Tabela nº8).

Tabela 7 – Cronbach's Alpha if Item Deleted (Parte 1 do Questionário).

Item Statistics		
Variáveis	Mean	Std. Deviation
Satisfação com a variedade de tarefas	3,89	,712
Satisfação com a autonomia e responsabilidade	3,89	,737
Satisfação com o salário	2,84	,856
Satisfação com a realização pessoal e profissional	3,55	,812
Satisfação com o reconhecimento do desempenho	3,60	,915
Satisfação com os benefícios	3,56	,811
Satisfação na relação com as chefias	4,05	,731
Satisfação na relação com os colegas	4,22	,786
Satisfação com as condições físicas do trabalho	4,00	,720
Satisfação com a estabilidade no emprego	3,98	,805
Satisfação com o trabalho em geral	3,84	,631
Satisfação com tarefas/funções que desempenha	3,65	,700
Satisfação com a formação disponibilizada pela empresa	4,07	,790
Satisfação com os aumentos salariais	2,82	,748
Satisfação com a promoção	3,00	,923
Satisfação com as recompensas pelo esforço	3,09	,928
Satisfação com Igualdade e justiça parte dos superiores	3,69	,940
Satisfação com cumprimento obrigações legais pela	4,31	,814
Satisfação com o horário de trabalho	4,00	,882
Satisfação conciliação trabalho-família	3,69	,979
Satisfação conciliação trabalho-assuntos	4,04	,860
Satisfação com a gestão de queixas, conflitos, etc	3,85	,780
Satisfação equipamentos informáticos/comunicação	4,11	,685

Variáveis	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Satisfação com a variedade de tarefas	,922
Satisfação com a autonomia e responsabilidade	,921
Satisfação com o salário	,921
Satisfação com a realização pessoal e profissional	,920
Satisfação com o reconhecimento do desempenho	,921
Satisfação com os benefícios	,917
Satisfação na relação com as chefias	,920
Satisfação na relação com os colegas	,921
Satisfação com as condições físicas do trabalho	,921
Satisfação com a estabilidade no emprego	,921
Satisfação com o trabalho em geral	,917
Satisfação com tarefas/funções que desempenha	,919
Satisfação com a formação disponibilizada pela empresa	,920
Satisfação com os aumentos salariais	,920
Satisfação com a promoção	,919
Satisfação com as recompensas pelo esforço	,919
Satisfação conciliação trabalho-assuntos pessoais,sáude,etc	,922
Satisfação com a gestão de queixas, conflitos, etc	,919
Satisfação equipamentos informáticos/comunicação	,920

Tabela 8 - Item Statistics (Parte 1 do Questionário).

O Cálculo do *Alfa de Cronbach* para a parte do questionário referente às Práticas de Gestão de Recursos Humanos foi realizado separadamente tendo por base os 2 grupos de questões que a compõe. Esta opção recaiu no facto de as escalas de análise serem diferentes.

No que concerne ao conhecimento das Práticas de GRH implementadas pela empresa, pode verificar-se através da tabela nº9 a existência de uma fiabilidade elevada dos itens presentes nesse grupo de questões (Parte 2, Grupo nº3 do questionário), uma vez que o $\alpha=0,904$. Pode ainda constatar-se que caso se retirasse a variável “conhecimento da prática de GRH Gestão da Formação” (tabela nº10), o valor de *alfa* aumentaria para 0,910, situação esta que pode ser verificada através da Matriz de Correlação (Tabela nº11), pois a variável conhecimento da prática de GRH Gestão da Formação é a variável que está menos

correlacionada com as outras apresentando o valor mais baixo de correlação = 0,282 (com a variável conhecimento da prática de GRH Avaliação de Desempenho), sendo que os restantes valores de correlação não ultrapassam o valor 0,482. Porém, quer devido à importância desta variável para o estudo em análise, quer devido à diferença do valor do *alfa* não ser muito elevada, a variável não será removida.

É ainda notável que no caso da remoção de qualquer uma das outras variáveis o *alfa* seria sempre inferior ao *alfa* inicial.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,904	,903	7

Tabela 9 - Alpha de Cronbach das variáveis correspondentes ao conhecimento das práticas de GRH presentes no questionário (Parte 2, Grupo nº3).

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Conhecimento da Avaliação do Desempenho da empresa	,890
Conhecimento da Gestão de Carreiras da empresa	,877
Conhecimento do Recrutamento e Seleção da empresa	,891
Conhecimento da Remunerações, Bónus e Incentivos da empresa	,892
Conhecimento da Formação da empresa	,910
Conhecimento do Acolhimento e Integração da empresa	,885
Conhecimento das práticas de GRH por todos	,876

Tabela 10 - Cronbach's Alpha if Item Deleted das variáveis correspondentes ao conhecimento das práticas de GRH presentes no questionário (Parte 2, Grupo nº3).

Inter-Item Correlation Matrix

	Conhecimento da Gestão de Carreiras da empresa	Conhecimento do Recrutamento e Seleção da empresa	Conhecimento da Remunerações, Bónus e Incentivos da empresa	Conhecimento da Formação da empresa	Conhecimento do Acolhimento e Integração da empresa	Conhecimento das práticas de GRH por todos
Conhecimento da Avaliação do Desempenho da empresa	,769	,583	,453	,282	,630	,674
Conhecimento da Gestão de Carreiras da empresa		,650	,596	,428	,654	,780
Conhecimento do Recrutamento e Seleção da empresa			,615	,482	,502	,542
Conhecimento da Remunerações, Bónus e Incentivos da empresa				,467	,534	,643
Conhecimento da Formação da empresa					,454	,464
Conhecimento do Acolhimento e Integração da empresa						,791

Tabela 11 – Inter – Item Correlation Matrix das variáveis correspondentes ao conhecimento das práticas de GRH presentes no questionário (Parte 2, Grupo nº3).

A média de respostas dos inquiridos sobre o conhecimento das práticas de gestão de recursos humanos da empresa situa-se entre 3,47 e 3,73 (tabela nº12), correspondendo respetivamente ao “conhecimento das práticas de GRH por todos os trabalhadores” e ao “Conhecimento da Prática de Acolhimento e Integração”.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation
Conhecimento da Avaliação do Desempenho da empresa	3,58	,937
Conhecimento da Gestão de Carreiras da empresa	3,58	1,013
Conhecimento do Recrutamento e Seleção da empresa	3,71	,994
Conhecimento da Remunerações, Bónus e Incentivos da empresa	3,51	1,034
Conhecimento da Formação da empresa	3,65	,985
Conhecimento do Acolhimento e Integração da empresa	3,73	1,027
Conhecimento das práticas de GRH por todos	3,47	1,052

Tabela 12 - *Item Statistics* das variáveis correspondentes ao conhecimento das práticas de GRH presentes no questionário (Parte 2, Grupo nº3).

Relativamente ao grupo nº4 da parte 2 do questionário, acerca das práticas de GRH implementadas pela empresa obteve-se um valor de $\alpha=0,934$, constatando-se assim uma fiabilidade elevada desses itens (tabela nº13). É ainda observável através da tabela nº14, que excetuando a retirada das variáveis “Recebe prémios de acordo com o seu desempenho” e “Quando fui admitido na empresa tive um programa de integração” que incrementariam o valor de α para 0,935 e 0,936 respetivamente, a retirada de qualquer outra das variáveis iria gerar valores de α inferiores.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,934	,939	19

Tabela 13 - *Alpha de Cronbach* das variáveis correspondentes às práticas de GRH implementadas pela empresa (Parte 2, Grupo nº4).

Tabela 14 - *Cronbach's Alpha if Item Deleted* das variáveis correspondentes às práticas de GRH implementadas pela empresa (Parte 2, Grupo nº4).

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Práticas de GRH contribuem p/competências dos trabalhadores	,930
Avaliação de desempenho baseia-se nos objetivos do trabalho	,930
Noção dos critérios utilizados na avaliação de desempenho	,931
Atitudes e comportamento tInfluenciam avaliação de desempenho	,933
Autoavaliação integra a avaliação de desempenho	,931
Recebe prémios de acordo com o desempenho	,935
Levantamento de necessidades de formação junto dos trabalhadores	,930
Formação específica e adequada à função atual	,932
Formação para desenvolver novas competências úteis para o futuro	,932
Definição conjunta dos objetivos de trabalho	,931
Seleção de trabalhadores c/base nas competências	,930
Novas vagas divulgadas aos trabalhadores	,931
Promoção do talento interno	,928
Relação entre o desempenho e ser aumentado	,927
Relação entre o desempenho e ser reconhecido/elogiado	,927
Atribuídas recompensas aos trabalhadores que mereceram	,933
Quando fui admitido na empresa tive um programa de integração	,936
Progressões associadas às competências	,929
Evolução gradual na carreira	,927

Analisando-se a Matriz de Correlações entre as variáveis supracitadas (tabela nº15) é evidente a existência de correlações não muito elevadas, sendo a grande maioria dos valores inferiores à média de correlações dos itens (0,449), de acordo com a tabela nº16. Verifica-se ainda uma correlação negativa entre a variável “Quando fui admitido na empresa tive um

programa de integração” e a variável “Atitudes e comportamentos influenciam a sua avaliação de desempenho”, o que pode justificar estas variações de α se a primeira variável for retirada. Não obstante, tal como anteriormente, devido à importância destas variáveis para o estudo e às diferenças do valor do α serem mínimas, as variáveis não serão removidas.

Inter-Item Correlation Matrix

	Recebe prémios de acordo com o desempenho	Quando fui admitido na empresa tive um programa de integração
Práticas de GRH contribuem p/competências dos trabalhadores	,347	,418
Avaliação de desempenho baseia-se nos objetivos do trabalho	,362	,278
Noção dos critérios utilizados na avaliação de desempenho	,329	,123
Atitudes e comportamento influenciam avaliação de desempenho	,157	-,045
Autoavaliação integra a avaliação de desempenho	,447	,230
Recebe prémios de acordo com o desempenho	1,000	,242
Levantamento de necessidades de formação junto dos trabalhadores	,354	,375
Formação específica e adequada à função atual	,222	,333
Formação para desenvolver novas competências úteis para o futuro	,295	,290
Definição conjunta dos objetivos de trabalho	,301	,169
Seleção de trabalhadores c/base nas competências	,334	,346
Novas vagas divulgadas aos trabalhadores	,237	,429
Promoção do talento interno	,438	,434
Relação entre o desempenho e ser aumentado	,558	,346
Relação entre o desempenho e ser reconhecido/elogiado	,470	,564
Atribuídas recompensas aos trabalhadores que mereceram	,577	,221
Quando fui admitido na empresa tive um programa de integração	,242	1,000
Progressões associadas às competências	,312	,553
Evolução gradual na carreira	,541	,561

Tabela 15 - Inter – Item Correlation Matrix de algumas variáveis correspondentes às práticas de GRH implementadas pela empresa (Parte 2, Grupo nº4).

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,668	4,200	5,145	,945	1,225	,084	19
Inter-Item Correlations	,449	-,045	,827	,872	-18,315	,022	19

Tabela 16 – Summary Item Statistics das variáveis correspondentes às práticas de GRH implementadas pela empresa (Parte 2, Grupo nº4).

A média de respostas dos inquiridos sobre as práticas de gestão de recursos humanos da empresa situa-se entre 4,20 e 5,15 (tabela nº16), correspondendo respetivamente à variável “Recebe prémios de acordo com o seu desempenho” e à variável “Formação para desenvolver novas competências úteis para o futuro”.

Item Statistics		
	Mean	Std. Deviation
Práticas de GRH contribuem p/competências dos trabalhadores	4,75	,947
Avaliação de desempenho baseia-se nos objetivos do trabalho	4,60	1,099
Noção dos critérios utilizados na avaliação de desempenho	4,53	1,016
Atitudes e comportamento influenciam avaliação de desempenho	5,00	,861
Autoavaliação integra a avaliação de desempenho	4,87	1,001
Recebe prémios de acordo com o desempenho	4,20	1,508
Levantamento de necessidades de formação junto dos trabalhadores	4,96	,881
Formação específica e adequada à função atual	5,11	,875
Formação para desenvolver novas competências úteis para o futuro	5,15	,848
Definição conjunta dos objetivos de trabalho	4,55	1,102
Seleção de trabalhadores c/base nas competências	4,80	,779
Novas vagas divulgadas aos trabalhadores	4,31	1,169
Promoção do talento interno	4,93	,836
Relação entre o desempenho e ser aumentado	4,53	1,260
Relação entre o desempenho e ser reconhecido/elogiado	4,75	1,092
Atribuídas recompensas aos trabalhadores que mereceram	4,29	1,165
Quando fui admitido na empresa tive um programa de integração	4,25	1,430
Progressões associadas às competências	4,53	1,069
Evolução gradual na carreira	4,60	1,099

Tabela 17 - *Item Statistics* das variáveis correspondentes às práticas de GRH implementadas pela empresa (Parte 2, Grupo nº4).

7.2. Análise das Hipóteses e Objetivos Formulados (Análise de Médias e Análise Correlacional)

De modo a se verificar os objetivos inicialmente definidos para o estudo e as hipóteses formuladas foi necessário agrupar alguns itens em dimensões, tal como se pode verificar na tabela abaixo:

Dimensões	Itens
Satisfação Global	Todos os Itens do Grupo nº1 do Questionário Todos os Itens do Grupo nº2 do Questionário, exceto os itens nº 2.2; 2.8; 2.9 e 2.10
Avaliação de Desempenho	Itens nº 4.2; 4.3 ;4.4 ;4.5; 4.6 e 4.10
Gestão de Carreiras	Itens nº 4.13 ;4.18 ;4.19 e 4.10
Recrutamento e Seleção	Itens nº 4.11 ;4.12 e 4.13
Remuneração, Bónus e Incentivos	Itens nº 4.6 ;4.14 ;4.16 e 4.15
Gestão da Formação	Itens nº 4.7 ;4.8 e 4.9
Acolhimento e Integração	Item nº 4.17

Tabela 18 – Agrupamento de itens do questionário em dimensões

Seguidamente encontram-se *outputs* extraídos do *Software SPSS*, que permitem confirmar ou refutar as hipóteses formuladas e os objetivos específicos inicialmente definidos:

H1 e Objetivo Específico nº1 - Trabalhadores com mais idade e com maior antiguidade na organização tendem a ter maiores níveis de satisfação.

Através do estudo correlacional presente na tabela nº19, é visível a relação existente entre a satisfação profissional (ao nível global) e a idade e antiguidade dos trabalhadores que responderam ao inquérito.

Com base nos valores do coeficiente de correlação de *Spearman* verifica-se que a correlação entre a variável satisfação global e a antiguidade na empresa é muito fraca e negativa ($R_s = -0,012$), isto é, quando a antiguidade dos trabalhadores na organização aumenta os seus níveis de satisfação tendem a diminuir. Esta situação pode também verificar-se através do estudo das médias entre estas variáveis (Tabela nº20), sendo que a média de satisfação dos trabalhadores diminui 0,3939 quando se passa dos trabalhadores que estão na organização há menos de 2 anos, para os que estão entre 2 a 5 anos. Seguidamente os níveis de satisfação aumentam, mas só voltam a ultrapassar os dos trabalhadores que estão há menos tempo na organização, quando se fala de trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade (4,1159). Através do gráfico nº 13 também é visível o acima exposto.

Quanto à correlação entre a variável satisfação global e a idade dos trabalhadores obteve-se um coeficiente de correlação de *Spearman* = 0,275, o que nos dá indicação de uma correlação positiva fraca, ou seja, à medida que a idade dos trabalhadores aumenta os seus níveis de satisfação também tendem a aumentar. Através do gráfico nº14 é visível essa situação, pois o nível de satisfação global dos respondentes com idade compreendida entre os 26 e os 35 anos é superior aos que têm menos de 25 anos, por sua vez a média da relação entre a satisfação global e os trabalhadores que têm entre 36 e 45 anos é superior às restantes idades, como se pode verificar na tabela nº21.

<i>Correlations</i>				
		Satisfação Global	Antiguidade na Empresa	Idade
<i>Spearman's rho</i>	Satisfação Global	1,000	-,012	,275

Tabela 19 – Coeficiente de Correlação de *Spearman* entre a Satisfação Global e a Antiguidade e Idade dos Trabalhadores

Satisfação Global * Antiguidade na Empresa

Satisfação Global

Antiguidade na Empresa	N	Mean	Std. Deviation
Menos de 2 anos	20	3,8804	,42198
Entre 2 e 5 anos	21	3,4865	,47442
Entr 6 e 10 anos	11	3,8063	,55249
Mais de 10 anos	3	4,1159	,19605
Total	55	3,7281	,49483

Tabela 20 - Tabela de Médias entre a Satisfação Global e a Antiguidade dos Trabalhadores

Satisfação Global * Idade

Satisfação Global

Idade	N	Mean	Std. Deviation
Menos de 25 anos	4	3,4783	,51810
Entre 26 e 35 anos	41	3,6903	,51049
Entre 36 e 45 anos	10	3,9826	,33939
Total	55	3,7281	,49483

Tabela 21 - Tabela de Médias entre a Satisfação Global e a Idade dos Trabalhadores

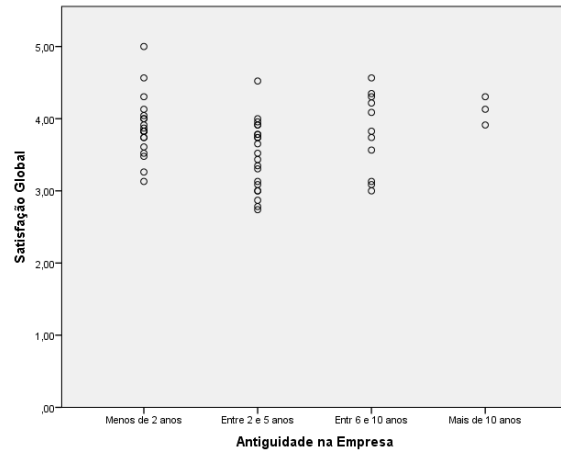


Gráfico 13 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Antiguidade dos Trabalhadores

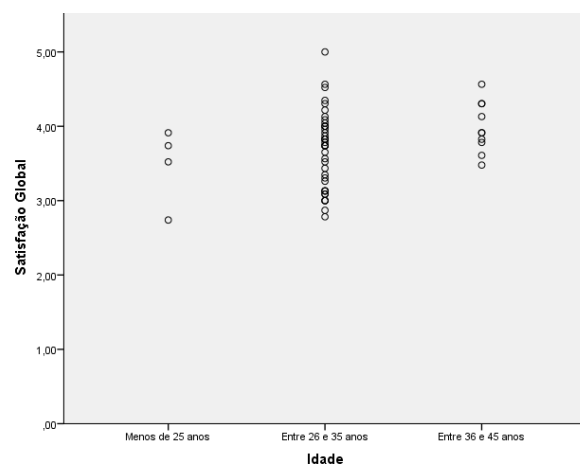


Gráfico 14 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Idade dos Trabalhadores

Assim sendo, de acordo com a análise efetuada a hipótese é refutada, pois embora à medida que a idade dos trabalhadores aumente os seus níveis de satisfação também tendam a aumentar, o mesmo não se comprova no que diz respeito à antiguidade na empresa, pois em determinadas faixas de antiguidade os níveis de satisfação são inferiores às faixas de antiguidade mais novas.

H2 e Objetivo Específico nº2 - A relação dos trabalhadores com os seus superiores, o reconhecimento, a justiça e a igualdade com que são tratados pelos mesmos influenciam positivamente a sua satisfação no trabalho.

Para se verificar a validade da 2ª hipótese e correspondente objetivo específico, optou-se por se verificar a relação existente entre as variáveis através do coeficiente de correlação de *Spearman*, pois embora a variável satisfação global seja quantitativa, as restantes variáveis são qualitativas ordinais. Obtiveram-se assim os seguintes outputs:

Correlations					
		Satisfação Global	Satisfação na relação com as chefias	Satisfação com o reconhecimento do desempenho	Satisfação com Igualdade e justiça parte dos superiores
<i>Spearman's rho</i>	Satisfação Global	1,000	,588	,601	,679

Tabela 22 - Coeficiente de Correlação de Spearman

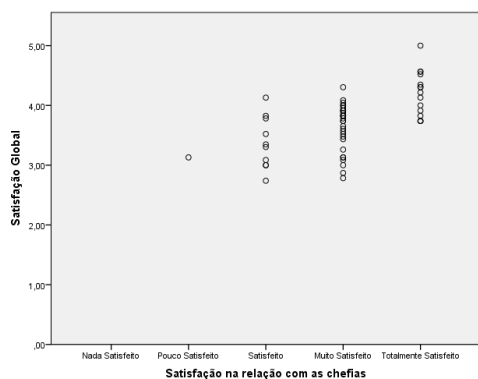


Gráfico 15 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Satisfação na Relação de Trabalho com as Chefias

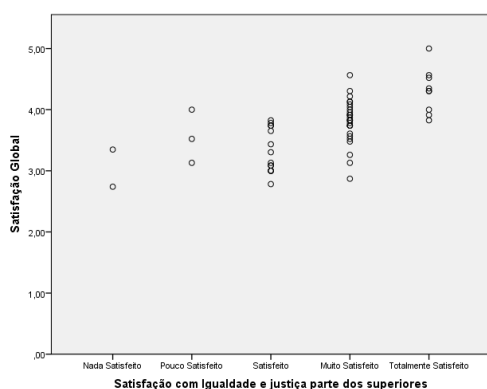


Gráfico 17 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Igualdade e Justiça com que é tratado pelos seus Superiores

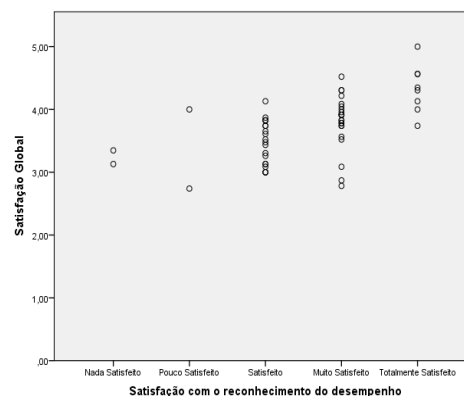


Gráfico 16 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Satisfação com o Reconhecimento do seu Desempenho

Através da análise da tabela nº22 verifica-se a existência de relações lineares positivas moderadas entre a satisfação global e as variáveis em análise, sendo que a variável que possui maior correlação com a variável Satisfação Global é a “Satisfação com a Igualdade e Justiça com que é tratado pelos seus superiores” ($R_s=0,679$).

Através da Análise dos gráficos de dispersão também podem ser retiradas as conclusões supra, uma vez que, embora sejam apresentadas colunas de pontos (por estarmos perante variáveis qualitativas ordinais) é visível que os valores referentes ao nível de satisfação dos inquiridos vão aumentando à medida que há uma melhor relação com os seus

superiores (gráfico nº15), que há um maior reconhecimento do seu desempenho (gráfico nº16) e que há maior justiça e igualdade no tratamento por parte dos seus superiores (gráfico nº17).

Satisfação Global * Satisfação na relação com as chefias

Satisfação Global			
Satisfação na relação com as chefias	N	Mean	Std. Deviation
Pouco Satisfeito	1	3,1304	.
Satisfeito	10	3,3739	,43920
Muito Satisfeito	29	3,6297	,39536
Totalmente Satisfeito	15	4,1942	,37397
Total	55	3,7281	,49483

Tabela 23 - Tabela de Médias entre a Satisfação Global e a Satisfação na relação de trabalho com as chefias

Satisfação Global * Satisfação com o reconhecimento do desempenho

Satisfação Global			
Satisfação com o reconhecimento do desempenho	N	Mean	Std. Deviation
Nada Satisfeito	2	3,2391	,15372
Pouco Satisfeito	2	3,3696	,89157
Satisfeito	20	3,4783	,34697
Muito Satisfeito	23	3,8091	,42695
Totalmente Satisfeito	8	4,3315	,38884
Total	55	3,7281	,49483

Tabela 24 - Tabela de Médias entre a Satisfação Global e a Satisfação com o Reconhecimento do seu desempenho

Satisfação Global * Satisfação com Igualdade e justiça parte dos superiores

Satisfação Global			
Satisfação com Igualdade e justiça parte dos superiores	N	Mean	Std. Deviation
Nada Satisfeito	2	3,0435	,43041
Pouco Satisfeito	3	3,5507	,43551
Satisfeito	14	3,3261	,36005
Muito Satisfeito	27	3,8132	,35991
Totalmente Satisfeito	9	4,3092	,36664
Total	55	3,7281	,49483

Tabela 25 - Tabela de Médias entre a Satisfação Global e a Igualdade e Justiça com que é tratado pelos seus superiores

Observando-se as tabelas de médias entre a variável Satisfação Global e as três variáveis em análise é evidente um aumento da média dos valores da satisfação global à medida que aumenta a satisfação para com as outras variáveis. Existe apenas um pequeno decréscimo na média de satisfação global dos trabalhadores quando se passa dos trabalhadores que estão pouco satisfeitos com a igualdade e justiça com que são tratados por parte dos seus superiores (Média=3,5507) para os que estão satisfeitos (Média=3,3261), tal como é visível quer na tabela nº25, quer no gráfico de dispersão correspondente (nº17). É ainda importante ter em conta que há uma discrepância no número de respostas dos inquiridos nessas duas categorias, o que pode resultar nesses valores. Assim sendo, a segunda hipótese do estudo é validada, uma vez que, a relação dos trabalhadores com os seus superiores, o reconhecimento, a justiça e a igualdade com que são tratados pelos mesmos influenciam positivamente a sua satisfação no trabalho, tal como é comprovado pelos valores positivos e moderados dos coeficientes de correlação de *Spearman*, que dão indicação de que as variáveis “variam” no mesmo sentido, ou seja, quando cada uma delas aumenta os níveis de satisfação global dos trabalhadores também aumentam.

H3 – As práticas de formação, compensação e avaliação de desempenho estão positivamente relacionadas com a satisfação dos trabalhadores.

A validade da presente hipótese será testada através de uma análise correlacional, recorrendo-se para tal ao coeficiente de correlação de *Pearson*, pois neste caso estamos perante variáveis do tipo quantitativo.

Analisando-se a tabela nº26 verifica-se a existência de uma correlação positiva fraca entre a variável satisfação global e a variável Gestão da Formação ($R_p=0,384$), a correlação existente entre a variável satisfação Global e as variáveis Avaliação de Desempenho e Remuneração, Bónus e Incentivos é positiva moderada, sendo o coeficiente de correlação de *Pearson* respetivamente de 0,596 e 0,526. Assim sendo através desta tabela constata-se que as variáveis “variam” no mesmo sentido, ou seja, a adoção por parte da empresa por este tipo de práticas de Gestão de Recursos Humanos gera maiores níveis de satisfação nos trabalhadores.

<i>Correlations</i>					
		Satisfação Global	Gestão da Formação	Avaliação Desempenho	Remuneração, Bónus e Incentivos
<i>Pearson Correlation</i>	Satisfação Global	1,000	0,384	,596	,526

Tabela 26 - Coeficiente de Correlação de *Pearson* entre a Satisfação Global e as práticas Gestão da Formação, Avaliação de Desempenho, Remuneração, Bónus e Incentivos

Com a análise dos diagramas de dispersão abaixo, podem retirar-se as mesmas conclusões. Em todos os gráficos é visível um conjunto de pontos que se distribuem aproximadamente sobre uma reta, sendo que esta reta se encontra em sentido crescente dando-nos assim indicação de que as correlações são positivas. No diagrama nº 19, verifica-se que a reta embora esteja em sentido crescente é a que apresenta menor inclinação, estando mais perto de ficar na horizontal, o que é congruente com o valor do coeficiente de correlação de *Pearson*, pois a variável Gestão da Formação, comparativamente com as outras duas variáveis em análise é a que menos se correlaciona com a Satisfação Global dos Trabalhadores.

A mesma análise se pode realizar para a avaliação de desempenho, pois através do gráfico nº20 constata-se que é a variável mais correlacionada com a satisfação global dos

trabalhadores, não só por ser a que tem maior inclinação da reta, como também é a variável cujo diagrama de dispersão apresenta mais pontos próximos da reta.

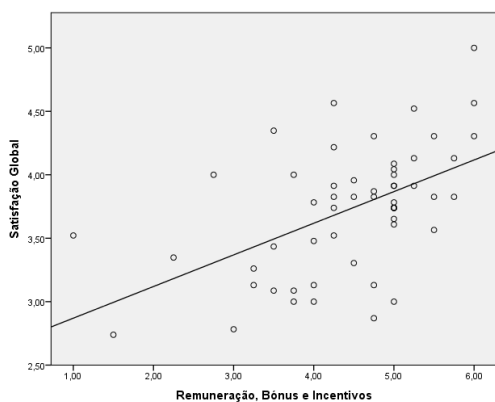


Gráfico 18 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Remuneração, Bónus e Incentivos

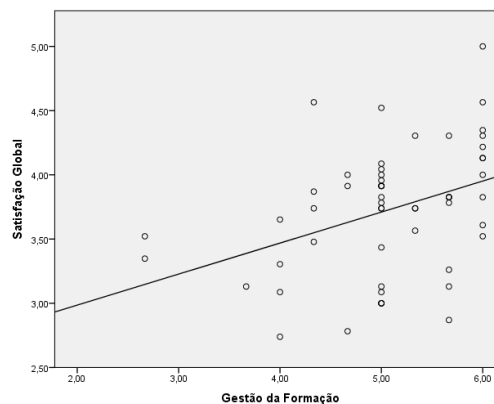


Gráfico 19 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Gestão da Formação

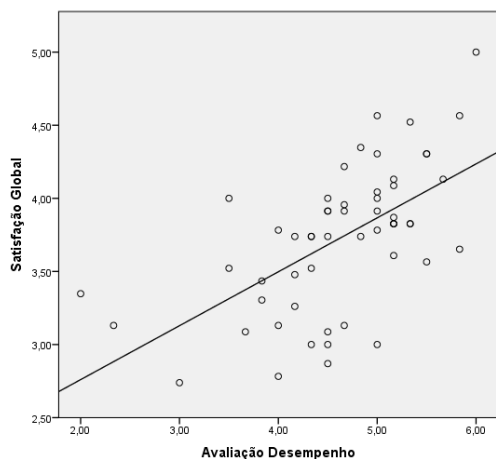


Gráfico 20 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Avaliação de Desempenho

Em suma, pode concluir-se a validade da terceira hipótese, isto é, as práticas de Formação, Compensação e de Avaliação de Desempenho estão relacionadas positivamente com a satisfação dos trabalhadores.

Objetivo Específico nº3 - Verificar quais as práticas de gestão de recursos humanos que estão associadas a maiores níveis de satisfação dos trabalhadores.

De modo a se verificar quais as práticas de GRH que estão associadas a maiores níveis de satisfação dos trabalhadores optou-se por se realizar um análise correlacional, utilizando-se o coeficiente de correlação de *Pearson* para as variáveis quantitativas (Avaliação de Desempenho; Gestão de Carreiras; Recrutamento e Seleção; Remuneração, Bónus e Incentivo; e Gestão da Formação) e o coeficiente de correlação de *Spearman* para a análise da correlação entre a satisfação global e a variável “quando fui admitido na empresa tive um

programa de acolhimento e integração” que corresponde à prática de GRH Acolhimento e Integração, sendo esta uma variável qualitativa ordinal.

Foram também analisados os Diagramas de Dispersão resultantes do cruzamento das várias práticas de GRH com a Satisfação dos trabalhadores.

Correlations							
		Satisfação Global	Avaliação Desempenho	Gestão de Carreiras	RS	Remuneração, Bônus e Incentivos	Gestão da Formação
<i>Pearson Correlation</i>	Satisfação Global	1	,596	,545	,503	,526	,384

Tabela 27 - Coeficiente de Correlação de *Pearson* entre a Satisfação Global e as práticas de GRH

		Satisfação Global	Quando fui admitido na empresa tive um programa de integração
<i>Spearman's rho</i>	Satisfação Global	1,000	,021

Tabela 28 - Coeficiente de Correlação de *Spearman* entre a Satisfação Global e a Prática de GRH Acolhimento e Integração

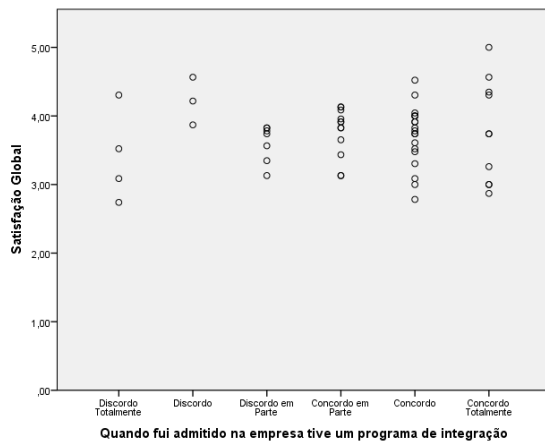


Gráfico 21 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Acolhimento e Integração

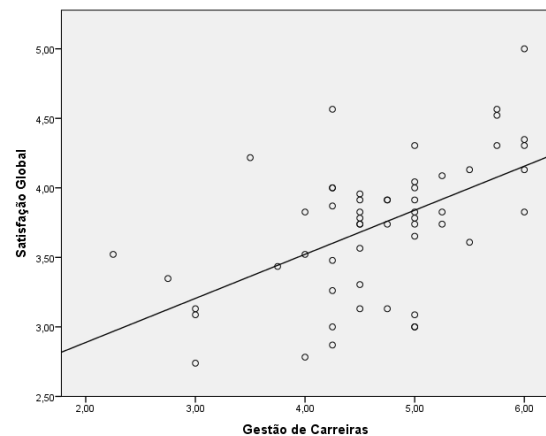


Gráfico 22 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Gestão de Carreiras

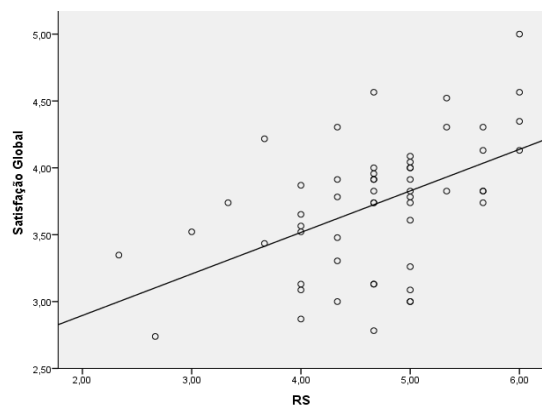


Gráfico 23 - Diagrama de Dispersão: Satisfação Global x Recrutamento e Seleção

É assim possível verificar-se de forma geral que as correlações existentes entre as variáveis em análise são positivas, isto é, à medida que uma das variáveis aumenta a outra também tende a aumentar. A prática de GRH que está associada a menores níveis de satisfação dos trabalhadores é a de Acolhimento e Integração (Tabela nº28), pois é a que apresenta um valor mais baixo do coeficiente de correlação ($R_s=0,021$), valor este que indica a existência de uma correlação positiva muito fraca entre as variáveis. Analisando-se o gráfico nº21 é possível verificar que aquando de uma maior implementação da prática de acolhimento e integração por parte da empresa, mais satisfeitos os trabalhadores se encontram, pois a nuvem de pontos encontra-se mais elevada ao longo das categorias da variável acolhimento e integração.

Através da tabela nº27 verifica-se a existência de correlações positivas moderadas entre a variável Satisfação Global e as variáveis Gestão de Carreiras ($R_p=0,545$) e Recrutamento e Seleção ($R_p=0,503$). Observando-se os Diagramas de Dispersão correspondentes (gráfico nº22 e 23) também se comprova estas correlações, pois ambos os diagramas apresentam uma reta com inclinação positiva e as nuvens de pontos encontram-se distribuídas em sua volta, mas não muito próximas da reta.

A correlação existente entre a variável Satisfação Global e as variáveis Avaliação de Desempenho, Gestão da Formação e Remuneração, Bónus e Incentivos já foi analisada na hipótese nº3, pelo que os resultados são os supra expostos.

Em suma e dando-se resposta ao terceiro objetivo específico da dissertação, é possível constatar-se que a prática de GRH associada a maiores níveis de satisfação dos trabalhadores é a de Avaliação de Desempenho ($R_p=0,596$), seguida da prática Gestão de Carreiras ($R_p=0,545$) e da prática de Remuneração, Bónus e Incentivos ($R_p=0,526$).

Objetivo Específico nº4 - Compreender quais das dimensões da satisfação no trabalho têm um maior impacto nos trabalhadores.

Com o intuito de se compreender quais as dimensões da satisfação no trabalho que maior impacto têm nos trabalhadores e dar assim resposta ao quarto objetivo específico da dissertação, optou-se pela realização de uma tabela com as médias de resposta dos inquiridos às questões do grupo 1 e 2 do questionário.

Através da análise da tabela (anexo nº2) obtêm-se as seguintes conclusões:

✓ A variável que maior impacto tem nos trabalhadores é “*o cumprimento de obrigações legais por parte da empresa*”, cuja média é de 4,31. A grande maioria dos trabalhadores (50,9%) encontra-se totalmente satisfeito com esta variável, verificando-se que apenas 1,8% está pouco satisfeito.

✓ A menor satisfação dos trabalhadores é visível nas variáveis: “*Satisfação com os aumentos salariais*” e “*satisfação com o salário*”, sendo a média respetivamente de 2,82 e 2,84. Em ambas, a maioria dos trabalhadores está satisfeito, mas em contrapartida aproximadamente 30% indica não estar satisfeito (nada satisfeito ou pouco satisfeito).

✓ No que diz respeito às relações de trabalho, os trabalhadores estão mais satisfeitos na sua relação com os colegas (Média $\bar{x}=4,22$), do que na sua relação de trabalho com as chefias ($\bar{x}=4,05$). Contudo, estas são as duas dimensões da satisfação que maior impacto têm nos trabalhadores.

✓ Relativamente às dimensões da satisfação (grupo 1 do questionário) para além das relações de trabalho acima identificadas, há ainda um impacto elevado nos trabalhadores no que diz respeito às dimensões “*condições físicas do trabalho*” ($\bar{x}=4,00$), “*estabilidade no emprego*” ($\bar{x}=3,98$), “*variedade de tarefas*” ($\bar{x}=3,89$) e “*autonomia e responsabilidade*” ($\bar{x}=3,89$). Relativamente às dimensões “*condições físicas do trabalho*” e “*estabilidade no emprego*” é evidente que respetivamente 54,5% e 41,8% dos respondentes está muito satisfeito, apenas 1,8% está pouco satisfeito e não se verificam trabalhadores inquiridos “*nada satisfeitos*”.

✓ As dimensões da satisfação que menor impacto têm nos trabalhadores inquiridos são: a satisfação com o salário (variável já estudada anteriormente), a satisfação com a realização pessoal e profissional, a satisfação com os benefícios e a satisfação com o reconhecimento do seu desempenho. No que diz respeito à satisfação dos inquiridos com a sua “*realização pessoal e profissional*” verifica-se que 5,4% não estão satisfeitos (nada satisfeitos ou pouco satisfeitos) e apenas 10,9% estão totalmente satisfeitos. Relativamente à dimensão “*satisfação que atribui aos benefícios*” a maioria dos inquiridos está muito satisfeito (52,7%) mas 9,1% não estão satisfeitos (nada satisfeitos ou pouco satisfeitos). Por fim quanto à dimensão “*satisfação que atribui ao reconhecimento do seu desempenho*” é evidente que apenas 14,5% dos inquiridos estão totalmente satisfeitos, contra 3,6% nada satisfeitos e 3,6% pouco satisfeitos, perfazendo assim um total de 7,2% dos trabalhadores inquiridos insatisfeitos com esta dimensão.

Em suma, após a análise realizada verifica-se que a dimensão da satisfação que maior impacto tem nos trabalhadores é a “*relação de trabalho com os colegas*”, seguindo-se a dimensão “*relação de trabalho com as chefias*”. Não se verificam grandes discrepâncias ao nível do impacto das dimensões da satisfação nos trabalhadores, porém a dimensão “*satisfação com o salário*” é a mais negativamente avaliada por estes.

7.3. Discussão dos Resultados Obtidos

Após a análise dos resultados obtidos torna-se necessário tentar compreender o porquê da obtenção dos mesmos no contexto do estudo realizado.

Em primeiro lugar, utilizou-se o *Alfa de Cronbach* para verificar a consistência do instrumento aplicado aos trabalhadores, sendo que se obtiveram valores elevados, muito próximos de 1, dando-nos assim indicação de que há consistência e fiabilidade do questionário. Os níveis de consistência obtidos podem, de acordo com Maroco e Garcia-Marques (2006), estar associados ao elevado número de itens que compõe cada parte do questionário, pois quantos mais itens o questionário tiver, maior é o valor de *alfa de cronbach* esperado, mas também à possibilidade de existir uma pequena variação nas respostas intra-sujeito e maior variação nas respostas inter-sujeitos.

Analisando-se os resultados obtidos é possível afirmar que existe uma relação positiva entre as práticas de GRH e a satisfação dos trabalhadores, dando-se assim resposta ao objetivo geral da presente dissertação. Esta relação já havia sido comprovada noutros estudos realizados, tais como o de Absar; Azim; Balasundaran e Akhter (2010), Marinho (2012) e Catarino (2016), todavia esta relação não é muito elevada, sendo que os valores obtidos se podem dever ao facto de algumas práticas de GRH poderem não estar formalmente implementadas e por haver um elevado número de trabalhadores respondentes ao inquérito que estão há pouco tempo na empresa (mais de 70% dos trabalhadores estão na empresa no máximo há 5 anos, sendo que destes, 36,4% está há menos de 2 anos) podendo assim os resultados serem influenciados pela pouca perceção que estes ainda possam ter sobre as práticas de GRH existentes.

Não obstante, as duas práticas de GRH que estão associadas a maiores níveis de satisfação dos trabalhadores são as práticas de Avaliação de Desempenho e as práticas de

Gestão de Carreias. Estes resultados são congruentes com os já obtidos em estudos sobre as mesmas temáticas, tais como os de Oyeniya et al. (2014) e o de Catarino (2016). Face à empresa em estudo os resultados mais elevados ao nível da prática Gestão de Carreiras seriam esperados, pois há um grande investimento da empresa no acompanhamento dos seus trabalhadores fazendo um balanço regular dos seus objetivos, expectativas e satisfação para com o trabalho e/ou projeto em que estão inseridos, podendo gerar-se assim motivação nos mesmos.

Ao nível da avaliação de desempenho pode deduzir-se que a satisfação face a estas práticas pode estar relacionada com o facto de a mesma avaliar adequadamente o desempenho dos trabalhadores, permitir definir e reformular alguns objetivos de trabalho e poder desta advir aumentos salariais e/ou outro tipo de benefícios.

A prática de GRH que menos níveis de satisfação gera nos trabalhadores inquiridos é a de “acolhimento e integração” seguindo-se a prática de gestão da formação. Relativamente à prática de acolhimento e integração os valores obtidos podem dever-se a haver apenas um item do questionário a avaliá-la, não permitindo assim um grau de fiabilidade tão elevado comparativamente com o das restantes práticas. Ao nível da gestão da formação os resultados obtidos não seriam os esperados, uma vez que esta é uma das práticas de GRH em que a empresa mais investe, desenvolvendo várias formações ao longo do ano ao nível técnico, comportamental, linguístico e de gestão que podem ser frequentadas por qualquer trabalhador interessado, bem como permitem aos mesmos obterem certificações. Assim sendo seria de se esperar altos níveis de satisfação por parte dos trabalhadores, por sentirem um investimento da empresa nas suas necessidades e no desenvolvimento dos seus conhecimentos, contudo tal não se verificou.

Os resultados obtidos ao nível da prática de gestão da formação não são congruentes com os estudos mencionados na revisão de literatura da presente dissertação, uma vez que, os autores identificados consideram esta prática como uma das que gera níveis de satisfação mais elevado nos trabalhadores, salientando-se para este caso os estudos de: Absar et al. (2010); Marinho (2012) e Catarino (2016).

Uma das explicações possíveis é o facto de as formações não estarem totalmente adequadas às necessidades dos trabalhadores e/ou os horários de realização das mesmas não serem totalmente compatíveis com o dia-a-dia dos trabalhadores gerando-se assim estes resultados.

Relativamente às dimensões da satisfação avaliadas no estudo constatou-se que as que maior impacto têm nos trabalhadores são “as relações de trabalho com os colegas” e “as relações de trabalho com as chefias”, mas o “cumprimento de obrigações legais por parte da empresa” foi a variável que demonstrou maiores níveis de satisfação dos trabalhadores. Ao nível da dimensão “relações de trabalho com as chefias” já se havia comprovado que a forma de liderança, a consideração e o reconhecimento que as chefias/líderes têm para com os seus subordinados influencia positivamente a satisfação dos trabalhadores (Podsakoff et al., 1984 cit in Bravo, et al., 1996), pelo que os resultados obtidos são congruentes com outros estudos realizados.

Estes resultados também vão ao encontro do que seria esperado face à empresa em estudo, pois sendo uma consultora em sistema de informação que prima por um ambiente de trabalho descontraído e informal acaba por facilitar a comunicação e entreaajuda quer entre colegas, quer entre estes e as suas chefias. Por outro lado, face à realidade atual é importante que os trabalhadores sintam estabilidade no seu trabalho e por isso se sintam satisfeitos quando a organização em que se encontram cumpre com rigor todas as suas obrigações legais.

As dimensões da satisfação que menor impacto têm nos trabalhadores em estudo são: a satisfação com o salário, com a realização pessoal e profissional e com os benefícios. Spector (1997 cit in Ferreira et al., 2001) já havia obtido resultados semelhantes, referindo que existe uma baixa correlação entre o salário e a satisfação dos trabalhadores. Estes baixos níveis de satisfação também seriam esperados pois cada vez mais os trabalhadores investem nas suas carreiras e despendem do seu tempo pessoal para as mesmas o que gera “sentimentos negativos” quando há uma falta de reconhecimento pelos seus esforços.

As dificuldades monetárias pela qual muitas empresas passam também tendem a influenciar estes resultados, pois as empresas não conseguem recompensar os trabalhadores através do salário ou de outros benefícios gerando-se assim desmotivação e insatisfação aquando da comparação que os trabalhadores possam vir a fazer com outras funções, empresas e/ou setores de atividade. Os resultados obtidos são assim congruentes com os verificados no estudo de Marinho (2012), pois segundo este autor os trabalhadores também estão mais satisfeitos com a relação que possuem com as chefias, mas estão menos satisfeitos com o salário que auferem.

Ao nível de algumas das hipóteses formuladas verificou-se o seguinte:

- Hipótese nº1 “Trabalhadores com mais idade e com maior antiguidade na organização tendem a ter maiores níveis de satisfação”, esta hipótese foi refutada pois os trabalhadores com maior antiguidade na empresa não apresentam níveis de satisfação superiores ao dos trabalhadores com menor antiguidade. Esta situação pode dever-se ao facto de mais de 70% dos inquiridos estarem na empresa há 5 anos ou menos, não permitindo assim uma adequada comparação face ao número mais reduzido de trabalhadores com maior antiguidade.

Estes resultados não são congruentes com os obtidos por Bedeian et al. (1992 cit in Bravo et al., 1996), pois estes autores concluíram que os trabalhadores com maior antiguidade na empresa tendem a ter maiores níveis de satisfação.

Relativamente à idade foi evidente que à medida que a idade dos trabalhadores aumenta os seus níveis de satisfação também tendem a aumentar. Rhodes (1983 cit in Bravo et al., 1996) já tinha obtido esses resultados nos seus estudos e Cunha et al., (2007) justificaram-nos através da possibilidade dos trabalhadores com mais idade ocuparem níveis hierárquicos superiores.

- Hipótese nº2 “A relação dos trabalhadores com os seus superiores, o reconhecimento, a justiça e a igualdade com que são tratados pelos mesmos influenciam positivamente a sua satisfação no trabalho” foi validada. Quando existe justiça e igualdade na forma de lidar com os trabalhadores existe uma maior satisfação por parte destes, sendo que Adams (1965 cit in Lima et al., 1988) através da sua teoria da equidade constatou estes fatores, referindo que quando não há perceção de equidade os trabalhadores se sentem mais insatisfeitos e por sua vez esta situação tenderá a influenciar negativamente o seu desempenho.

Conclusão

Cada vez mais as empresas têm que estar atentas aos seus trabalhadores de forma a conseguirem reter os melhores profissionais para fazer face às suas necessidades. Esta interação indivíduo-organização é complexa pois é necessário encontrar um equilíbrio entre os direitos, deveres e expectativas da cada uma das partes. É neste sentido que a Gestão de Recursos Humanos toma relevo pois visa influenciar as atitudes, comportamentos e desempenho dos trabalhadores através de um conjunto de políticas e práticas estruturadas que visam aumentar a capacidade e competitividade organizacional. É assim importante que as práticas de gestão de recursos humanos contribuam para o aumento da satisfação dos trabalhadores de modo a conseguir-se criar equipas de trabalho produtivas e coesas e consequentemente aumentar a performance da organização.

A satisfação é considerada como a perceção que o indivíduo tem sobre os valores que considera importantes no seu trabalho.

A presente dissertação tinha assim como principal objetivo identificar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores, visando identificar por um lado quais as práticas associadas a maiores níveis de satisfação e por outro lado compreender quais as dimensões da satisfação que têm maior impacto nos trabalhadores.

Para tal, optou-se pela realização de uma investigação de nível quantitativo, sendo esta do tipo correlacional, utilizando-se como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário. Este inquérito foi subdividido em duas partes, a primeira relativa à satisfação no trabalho e a segunda às práticas de GRH tendo sido aplicado a uma amostra de 94 trabalhadores que se encontram a trabalhar na sede da empresa HIQ Consulting S.A., tendo-se obtido 55 respostas válidas ao mesmo.

A HIQ Consulting S.A. (Agap2IT) atua ao nível dos sistemas de informação prestando serviços de consultoria, possuindo à data do estudo 352 trabalhadores. A empresa apresenta políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos essencialmente ao nível do recrutamento e seleção, gestão da formação, gestão de carreiras, compensação, acolhimento e integração e avaliação de desempenho, visando constantemente atrair e reter os seus trabalhadores.

Tendo por base os objetivos a atingir e as hipóteses formuladas optou-se pelo cálculo do *Alfa de Cronbach*, dos Coeficientes de Correlação de *Pearson* e *Spearman* e pelo cálculo de médias. Através dos resultados obtidos foi possível verificar que existe uma fiabilidade elevada dos itens do questionário, pois os valores do *Alfa de Cronbach* para os vários grupos de questões do questionário foram sempre superiores a 0,903. As práticas de GRH mais valorizadas pelos trabalhadores inquiridos, isto é, as que estão associadas a maiores níveis de satisfação são: as práticas de avaliação de desempenho, gestão de carreiras e de remuneração, bónus e incentivos; por outro lado a prática de GRH que gera menores níveis de satisfação nos trabalhadores é a de Acolhimento e Integração.

Ao nível das dimensões da satisfação é visível que as que maior impacto têm nos trabalhadores inquiridos são as dimensões da relação de trabalho com os colegas e com as chefias, sendo a dimensão “satisfação com o salário” a que é avaliada mais negativamente pelos trabalhadores. Assim sendo, através dos resultados obtidos é evidente a existência de uma relação positiva entre as práticas de GRH e a satisfação dos trabalhadores, no caso da empresa em estudo.

Relativamente às hipóteses formuladas constatou-se o seguinte:

- A hipótese “Trabalhadores com mais idade e com maior antiguidade na organização tendem a ter maiores níveis de satisfação” foi refutada, pois não se verificam no estudo níveis de satisfação mais elevados nos trabalhadores com maior antiguidade na empresa.

- A hipótese “A relação dos trabalhadores com os seus superiores, o reconhecimento, a justiça e a igualdade com que são tratados pelos mesmos influenciam positivamente a sua satisfação no trabalho” foi validada, pois quando aumenta a relação com os superiores, e a perceção de reconhecimento, de justiça e de igualdade com que são tratados a sua satisfação tende a aumentar;

- A terceira e última hipótese “As práticas de formação, compensação e avaliação de desempenho estão positivamente relacionadas com a satisfação dos trabalhadores” é válida pois quando a empresa adota este tipo de práticas mais satisfeitos os trabalhadores se encontram.

Verificou-se assim consistência ao nível dos resultados obtidos, mas podem identificar-se algumas limitações ao estudo realizado, nomeadamente: o número de respostas

ao questionário, pois devido à dimensão da empresa seria interessante um maior número de respostas dos trabalhadores para permitir uma generalização dos resultados a toda a empresa, não sendo neste caso possível; devido à natureza dos temas abordados poder-se-ia ter aplicado o estudo a outras empresas e a outros setores de atividade para uma maior compreensão da interação entre as práticas de GRH e a satisfação dos trabalhadores; e poder-se-ia também ter utilizado outras técnicas de recolha de informação, nomeadamente para a parte da caracterização das práticas de GRH da empresa, complementando-se assim a informação recolhida através dos documentos fornecidos pela empresa com a realização de entrevistas a responsáveis.

Para investigações futuras considera-se que seria interessante abordar as temáticas da motivação e/ou do compromisso organizacional como papel mediador da satisfação dos trabalhadores com as práticas de gestão de recursos humanos.

Através do estudo realizado é perceptível que as temáticas da satisfação e das práticas de GRH continuam a ser de grande relevância, quer ao nível académico, quer ao nível organizacional, razão pela qual se justifica o aprofundamento das mesmas.

Bibliografia

Absar, M.; Azim, M.; Balasundaram, N. e Akhter, S. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin*. Vol. LXII, nº2, pp: 31-42. Disponível em WWW: http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2010-2/4.%20Absar_Azim_%20Balasundaram%20_Akhter.pdf em Março de 2017.

Agap2IT [s.da]. Disponível em WWW: <http://www.agap2-it.pt/Agap2IT/> em Abril de 2017.

Agap2IT [s.db]. *Manual do Consultor*. Lisboa.

Agap2IT (2015). *Manual do RH*.

Agap2IT (2017). *Book Janeiro a Maio de 2017*.

Ahmed, R. (2015). A comparative research on job satisfaction and HRM practices: Empirical investigation of few commercial bank employees in Bangladesh. *Internation Journey of Human Resource Studies*. Vol.5, Nº2, pp: 290-300. Disponível em WWW: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/viewFile/7765/6539> em Maio de 2017.

Alvarenga, E. (2012). *Metodologia da Investigação quantitativa e qualitativa: Normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos*. 2ª Edição. Paraguai: Assunção. Disponível em WWW: <file:///C:/Users/acer/Documents/Faculdade/Mestrado/2%C2%BA%20Ano/Disserta%C3%A7%C3%A3o/1%C2%AA%20parte/Metodologia/Metodologia%20da%20Investigao%20-%20Quantitativa%20e%20Qualitativa.pdf> em Abril de 2017.

Alves, N. (2005/2006). *Investigação por Inquérito*. Universidade dos Açores. Disponível em WWW: <http://www.amendes.uac.pt/monograf/tra06investgInq.pdf> em Junho de 2017.

Bravo, M.; Peiró, J. e Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. In Peiró, J.; Prieto, F. (Ed.s), *Tratado de Psicología del Trabajo*. Volumen I: La Actividad Laboral en su Contexto, pp: 215-249. Madrid: Editorial Síntesis.

Câmara, P. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. 3ª Edição revista e aumentada. Alfragide: Publicações D. Quixote.

Catarino, S. (2016). *Perceções dos Trabalhadores sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa Outsourcing*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais. Dissertação de Mestrado em Gestão estratégica de Recursos Humanos. Disponível em WWW: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/16689/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20MG%20ERH_S%C3%A9rgio%20Catarino_130326025.pdf em Maio de 2017.

ChambeL, M.; CurraL, L; Ferreira, L. e Morais; M. (1999). *A Satisfação e o Bem-Estar no Trabalho: Estudo de um caso*. Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências

Empresariais. Disponível em WWW: http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6187/1/Artigo_IPS_1999.pdf em Maio de 2017.

Clemente, L. (2015). *A Satisfação dos Trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso de uma Instituição do Ensino Superior Público em Portugal* (Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Politécnico do Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Disponível em WWW: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5691/1/DM_LuciliaClemente_2015.pdf em Abril de 2017.

Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. e Cardoso-cabral, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição. Lisboa: Editora RH.

Esteves, M. (2008). *Práticas De Gestão De Recursos Humanos E Atitudes E Comportamentos De Trabalho: Estudo De Caso No Sector Bancário Português*. Lisboa: ISCTE. Tese de Doutoramento em Gestão. Disponível em WWW: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf> em Março de 2017.

Esteves, T. e Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, nº10, 2, pp: 159-176. Disponível em WWW: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7854/1/publisher_version_Esteves%20Caetano%20Rev%20Psicologia%202010.pdf em Maio de 2017.

Felisardo, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um Estudo Multi-Caso no Concelho de Alcácer do Sal*. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Disponível em WWW: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7680/1/Alexandra%20Felisardo_Pr%C3%A1ticas%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20nas%20PME.pdf em Janeiro de 2017.

Ferreira, J.; Neves, J. e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Ferreira, A.; Martinez, L.; Nunes, F. e Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: RH Editora.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Freitas, A. e Rodrigues, S. (2005). *A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de cronbach*. Brasil: XII SIMPEP – Bauru. Disponível em WWW: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YKRfHXKcV9oJ:www.simpep.fe.b.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php%3Farquivo%3DFreitas_ALP_A%2520avalia%25E7%25E3o%2520da%2520confiabilidade.pdf+&cd=3&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt em Junho de 2017.

Gerhardt, T. e Silveira, D. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em WWW: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> em Fevereiro de 2017.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1993). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gomes, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cardoso, C. e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Iqbal, H.; Malik, M. e Ghafoor, M. (2013). Impact of HR Practices on Job Satisfaction: An Empirical Evidence from corporate sector of Punjab-Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Reserch In Business*, Vol.5, nº2, pp: 442-454. Disponível em WWW: <http://journal-archieves33.webs.com/442-454.pdf> em Fevereiro de 2017.

Lima, F. e Torres, C. (2011). Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, nº2, volume 4, p: 227-240. Disponível em WWW:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TiyBpPq8TVoJ:ww.revistas.usp.br/cpst/article/download/25705/27438+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt> em Abril de 2017.

Lima, M.; Vala, J. e Monteiro, M. (1988). Os Determinantes da Satisfação Organizacional – Confronto de Modelos. *Análise Psicológica*, Vol.VI, pp: 441-457. Disponível em WWW: http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2224/1/1988_34_441.pdf em Abril de 2017.

Maciel, E.; Guimarães, P. e Ribeiro, J. (1999). *Instrumentos Estatísticos de Apoio à Economia: Conceitos Básicos*. Amadora: McGraw-Hill.

Manpower Brasil (2012). *Resultados da Pesquisa sobre Escassez de Talentos*. Brasil: São Paulo. Disponível em WWW: http://www.manpower.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Portugues_Escassez_Talentos_20121.pdf em Junho de 2017.

Marinho, B. (2012). *Práticas de Gestão de Recurso Humanos e Satisfação Profissional: Estudo de Caso numa Organização do Sector das Novas Tecnologias* (Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia: Universidade de Lisboa. Disponível em WWW: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/7802/1/ulfpie043037_tm.pdf em Abril de 2017.

Maroco, J. e Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a Fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* Lisboa: I.S.P.A. Laboratório de Psicologia. Disponível em WWW: <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706> em Junho de 2017.

Marôco, J. (2007). *Análise Estatística: com utilização do SPSS*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Marqueze, E. e Moreno, C. (2005). Satisfação no Trabalho – Uma breve Revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. Nº30, pp: 69-79. Disponível em WWW: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf> em Maio de 2017.

Martinez, M. e Paraguay, A. (2003). Satisfação e Saúde no Trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Caderno de Psicologia Social do Trabalho*. Vol. 6, pp: 59-78. Disponível em WWW: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf> em Maio de 2017.

Martins, M. (2014). Coeficiente de Correlação Amostral. *Revista de Ciência Elementar*. Nº 2, Vol. 2. Disponível em WWW: http://www.fc.up.pt/pessoas/jfgomes/pdf/vol_2_num_2_69_art_coeficienteCorrelacaoAmostral.pdf em Junho de 2017.

Melía, J. e Peiró, J. (1998). *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Universidade de Valência. Disponível em http://www.uv.es/melija/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF em Março de 2017.

Melo, P. e Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas*. Lisboa: RH Editora.

Morais, C. (2005). *Escalas de Medida, Estatística Descritiva e Inferência Estatística*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança – Escola Superior de Educação. Disponível em WWW: <http://www.ipb.pt/~cmmm/conteudos/estdescr.pdf> em Junho de 2017.

Oliveira, M. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Brasil: Universidade Federal de Goiás. Disponível em WWW: https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf em Fevereiro de 2017.

Oyeniya, O; Afolabi, A. e Olayanju, M. (2014). Effect of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction: An Empirical Investigation of Nigeria Banks. *International Journal of Academic Research Business and Social Sciences*. Vol. 4, nº8, pp: 243-251. Disponível em WWW: http://hrmars.com/hrmars_papers/Effect_of_Human_Resource_Management_Practices_on_Job_Satisfaction_An_Empirical_Investigation_of_Nigeria_Banks.pdf em Junho de 2017.

Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Pocinho, M. (2009). *Estatística – Volume 1: Teoria e Exercícios Passo-a-Passo*. Disponível em WWW: http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/Sebenta_estatistica%20I.pdf Junho de 2017.

Raupp, F. e Beuren, I. ([s.d]). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais*. Disponível em WWW: http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf em Fevereiro de 2017.

Santos, A. (2015). *Relatório de Estágio Curricular: Grupo HIQ Consulting*.

Santos, D. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas: Estudo Multi-Caso*. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Disponível em WWW:

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17029/1/Tese%20%20Denise%20Santos.pdf>
em Junho de 2017.

Spector, P. (1994). *Job Satisfaction Survey*. University of South Florida, Department of Psychology. Disponível em WWW:
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BbFVwo2txOAJ:https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html%3Fid%3D58819928615e27ff021e0273%26assetKey%3DAS%253A452468732633089%25401484888360166+%&cd=6&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt> em Março de 2017.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação dos trabalhadores”

Caro senhor(a),

Solicito a sua colaboração para o preenchimento do presente questionário que tem como objetivo verificar a relação existente entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores.

Este questionário está a ser desenvolvido no âmbito da minha Dissertação para a conclusão do Mestrado em Ciências Empresariais lecionado na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

O questionário demora cerca de 10 minutos a ser preenchido.

Não existem respostas certas ou erradas, o que pretendemos é a sua sincera opinião, e será mantido todo o anonimato e confidencialidade das informações recolhidas, pois os dados serão tratados exclusivamente para efeitos académicos e de forma global não havendo lugar a análises individualizadas.

Este questionário encontra-se dividido em três partes:

Parte 1 – Satisfação no trabalho

Parte 2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Parte 3 – Dados Sociodemográficos

De modo a cumprir o prazo previsto para a conclusão deste trabalho solicito que procedam ao preenchimento do questionário no prazo máximo de 2 semanas.

A sua colaboração é de máxima importância.

Muito obrigada pela sua participação!

Atentamente,
Jéssica Vitória

Parte 1 – Satisfação no Trabalho

1- Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui a cada uma das alíneas abaixo identificadas:

Dimensões	1 – Nada Satisfeito	2 – Pouco Satisfeito	3 - Satisfeito	4 – Muito Satisfeito	5 – Totalmente Satisfeito
1.1- Variedade de Tarefas					
1.2- Autonomia e responsabilidade					
1.3- Salário					
1.4- Realização pessoal e profissional					
1.5- Reconhecimento do seu desempenho					
1.6- Benefícios					
1.7- Relações de trabalho com as chefias					
1.8- Relações de trabalho com os colegas					
1.9- Condições físicas do trabalho					
1.10- Estabilidade no emprego					
1.11- Trabalho em Geral					

2- Identifique o grau de satisfação que atribui a cada um dos itens abaixo:

	1 – Nada Satisfeito	2 – Pouco Satisfeito	3 - Satisfeito	4 – Muito Satisfeito	5 – Totalmente Satisfeito
2.1– Tarefas/funções que desempenha.					
2.2 -Autonomia na realização do seu trabalho.					
2.3–Formação disponibilizada pela empresa.					
2.4- Aumentos salariais.					
2.5- Promoção.					
2.6- Recompensas pelo seu esforço.					
2.7– Igualdade e justiça com que é tratado pelos seus superiores.					
2.8 – Relação com a equipa.					
2.9 - O seu espaço de trabalho.					
2.10 – A higiene e limpeza do seu espaço de trabalho.					

2.11 – O cumprimento das obrigações legais por parte da empresa.					
2.12 – Horário de trabalho implementado na empresa.					
2.13 – Conciliação trabalho-família.					
2.14 – Conciliação do trabalho com assuntos pessoais, de saúde, etc.					
2.15– Forma como a empresa gere queixas, conflitos, etc.					
2.16– Equipamentos informáticos e de comunicação disponibilizados pela empresa.					

Parte 2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Seguidamente encontram-se algumas questões relativamente a Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), solicitamos que responda tendo em conta as práticas que são aplicadas na empresa onde trabalha.

3- Indique o conhecimento que tem das práticas de GRH implementadas pela sua empresa:

Práticas de GRH	1 - Nenhum Conhecimento	2 – Muito Pouco Conhecimento	3 – Algum Conhecimento	4 – Bom Conhecimento	5 – Muito Bom Conhecimento
3.1- Avaliação do Desempenho					
3.2- Gestão de Carreiras					
3.3- Recrutamento e Seleção					
3.4- Remunerações, Bónus e Incentivos					
3.5- Gestão da Formação					
3.6- Acolhimento e Integração					
3.7- Conhecimento das práticas de GRH por todos os trabalhadores					

4- Escolha para cada uma das frases seguintes a opção que melhor traduz a sua opinião, colocando uma cruz no local que corresponde à sua opção.

	1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo	3 – Discordo em Parte	4 - Concordo em Parte	5 – Concordo	6 – Concordo Totalmente
4.1 - As práticas de GRH aplicadas na empresa contribuem para as competências elevadas dos seus trabalhadores.						
4.2 - A sua avaliação de desempenho baseia-se nos objetivos definidos para o seu trabalho.						
4.3 – Tem uma noção clara dos critérios utilizados na sua avaliação de desempenho.						
4.4 – As suas atitudes e o seu comportamento têm influência na sua avaliação de desempenho.						
4.5 – A autoavaliação é parte integrante do seu processo de avaliação de desempenho.						
4.6 - Recebe prémios de acordo com o seu desempenho.						
4.7 – A empresa procede ao levantamento de necessidades de formação junto dos seus trabalhadores.						
4.8 – Permitem-lhe o acesso a formação específica e adequada à sua função atual.						
4.9 – Permitem-lhe o acesso a formação para desenvolver novas competências que possam vir a ser-lhe úteis no futuro.						
4.10 – Possibilitam-lhe a definição conjunta dos seus objetivos de trabalho.						

4.11 – A seleção de novos trabalhadores tem por base as competências dos mesmos.						
4.12 – A existência de novas vagas é divulgada junto dos trabalhadores.						
4.13 – A empresa visa promover o talento interno.						
4.14 – Existe uma relação entre o seu desempenho e a possibilidade de receber um aumento.						
4.15 – Existe uma relação entre o seu desempenho e a possibilidade de ser reconhecido/elogiado pelo mesmo.						
4.16– São atribuídas recompensas aos trabalhadores que efetivamente as mereceram.						
4.17 – Quando fui admitido na empresa tive um programa de integração.						
4.18 – A empresa associa as suas progressões às suas competências.						
4.19 – A empresa permite-lhe uma evolução gradual na carreira.						

Dados Sociodemográficos

Solicitamos, que nos dê indicação de alguns dados a seu respeito, assinalando a respetiva opção:

5- Sexo:

5.1 – Feminino

5.2- Masculino

6- Idade:

6.1 - < 25 anos

6.2 - 25-35 anos

6.3 - 36-45 anos

6.4 - 46-55 anos

6.5 - \geq 56 anos

7- Antiguidade na Empresa:

7.1- < 2 anos

7.2- 2 – 5 anos

7.3- 6-10 anos

7.4- >10 anos

8- Habilitações Literárias:

8.1-Ensino Básico

8.2- Ensino Secundário

8.3- Ensino Superior

9- Função:

9.1- Direção

9.2- Administrativa

9.3- Consultor

9.4- Manager

10 – Vínculo Contratual:

10.1 – Por tempo Indeterminado

10.2 – A termo Certo

10.3 – A termo Incerto

Apêndice 2 – Tabela de Médias das variáveis do grupo 1 e 2 do questionário

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito	Total		
	%	%	%	%	%	Count	Mean	Standard Deviation
Identifique o grau de satisfação que atribui ao cumprimento das obrigações legais por parte da empresa	0.0%	1.8%	16.4%	30.9%	50.9%	55	(4,31)	.81
Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui à relações de trabalho com os colegas	0.0%	1.8%	16.4%	40.0%	41.8%	55	(4,22)	.79
Identifique o grau de satisfação que atribui aos equipamentos informáticos e de comunicação disponibilizados pela empresa	0.0%	0.0%	18.2%	52.7%	29.1%	55	(4,11)	.69
Identifique o grau de satisfação que atribui à formação disponibilizada pela empresa	0.0%	3.6%	16.4%	49.1%	30.9%	55	(4,07)	.79
Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui à relações de trabalho com as chefias	0.0%	1.8%	18.2%	52.7%	27.3%	55	(4,05)	.73
Identifique o grau de satisfação que atribui à conciliação do trabalho com assuntos pessoais, de saúde, etc	1.8%	0.0%	23.6%	41.8%	32.7%	55	(4,04)	.86
Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui às condições físicas do trabalho	0.0%	1.8%	20.0%	54.5%	23.6%	55	(4,00)	.72
Identifique o grau de satisfação que atribui ao horário de trabalho implementado na empresa	0.0%	3.6%	27.3%	34.5%	34.5%	55	(4,00)	.88
Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui à estabilidade no emprego	0.0%	1.8%	27.3%	41.8%	29.1%	55	(3,98)	.80
Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui à variedade de tarefas	0.0%	0.0%	30.9%	49.1%	20.0%	55	(3,89)	.71
Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui à autonomia e responsabilidade	0.0%	3.6%	21.8%	56.4%	18.2%	55	(3,89)	.74
Identifique o grau de satisfação que atribui à forma como a empresa gere queixas, conflitos, etc	0.0%	3.6%	27.3%	49.1%	20.0%	55	(3,85)	.78
Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui ao trabalho em geral	0.0%	0.0%	29.1%	58.2%	12.7%	55	(3,84)	.63
Identifique o grau de satisfação que atribui à igualdade e justiça com que é tratado pelos seus superiores	3.6%	5.5%	25.5%	49.1%	16.4%	55	(3,69)	.94
Identifique o grau de satisfação que atribui à conciliação trabalho-família	1.8%	7.3%	34.5%	32.7%	23.6%	55	(3,69)	.98
Identifique o grau de satisfação que atribui às tarefas/funções que desempenha	0.0%	1.8%	41.8%	45.5%	10.9%	55	(3,65)	.70
Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui ao reconhecimento do seu desempenho	3.6%	3.6%	36.4%	41.8%	14.5%	55	(3,60)	.91
Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui aos benefícios	1.8%	7.3%	30.9%	52.7%	7.3%	55	(3,56)	.81
Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui à realização pessoal e profissional	1.8%	3.6%	43.6%	40.0%	10.9%	55	(3,55)	.81
Identifique o grau de satisfação que atribui às recompensas pelo seu esforço	3.6%	21.8%	41.8%	27.3%	5.5%	55	(3,09)	.93
Identifique o grau de satisfação que atribui à promoção	7.3%	16.4%	49.1%	23.6%	3.6%	55	(3,00)	.92
Identifique de modo geral, o grau de satisfação que atribui ao salário	7.3%	21.8%	52.7%	16.4%	1.8%	55	(2,84)	.86
Identifique o grau de satisfação que atribui aos aumentos salariais	3.6%	25.5%	58.2%	10.9%	1.8%	55	(2,82)	.75

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma da Empresa HIQ Consulting S.A.
Fonte: Agap2IT, 2017

