



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

MÁRCIA
ALEXANDRA
GONÇALVES
CORTEZ

**AS PRÁTICAS DA GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS E A
SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
ESTUDO DE CASO**

Relatório de Dissertação | Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADORA

Professora Doutora Helena Cristina Roque

Dezembro de 2023

MÁRCIA
ALEXANDRA
GONÇALVES
CORTEZ

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS E A
SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
ESTUDO DE CASO**

JÚRI

Presidente: Prof. Coordenador António Almeida
Orientador: Prof.^a Adjunta Helena Cristina Roque
Vogal: Prof.^a Coordenadora Maria Amélia Marques

Dezembro de 2023

Dedicatória

Dedico esta Dissertação de Mestrado à minha família e amigos, foi graças ao seu apoio que consegui concluir esta etapa.

Quero também dedicá-la a todos os profissionais da área de Recursos Humanos que diariamente trabalham para manter o bem-estar de todos os indivíduos nas organizações.

Agradecimentos

O fim desta etapa do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos não teria sido tão gratificante e intenso sem as pessoas que me acompanharam nesta fase tão importante e desafiadora, que foi a elaboração da Dissertação de Mestrado. Não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Por isso, gostaria de expressar a minha gratidão e apreço para aqueles que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para que esta tarefa se tornasse uma realidade.

Agradeço, primeiramente, à minha família, nomeadamente aos meus pais e ao meu irmão, que foram grandes pilares deste percurso, por todo o apoio que me deram e por me darem a força necessária para que nunca desistisse dos meus objetivos. Certamente, sem eles, não teria sido o mesmo.

Um agradecimento especial à minha orientadora de Mestrado, a Professora Doutora Helena Roque, por todo o acompanhamento, disponibilidade e apoio que demonstrou durante este período, bem como aos restantes docentes que fizeram parte de todo o percurso na frequência do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Muito obrigada.

Quero também deixar um agradecimento aos trabalhadores da Divisão de Gestão de Pessoas da organização de ensino superior que contribuiu para esta Dissertação, por terem colaborado e participado nas entrevistas necessárias para a elaboração deste estudo. Sem o seu contributo, não teria sido possível desenvolver o tema da Dissertação da forma planeada.

Agradeço ainda aos meus amigos que sempre me apoiaram e ajudaram nesta fase tão importante para mim, com vocês ao meu lado foi certamente mais fácil.

Por fim, quero agradecer ao Instituto Politécnico de Setúbal pelos seus ensinamentos e por me proporcionar a melhor experiência académica que podia ter tido.

A todos, o meu muito obrigada.

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a sofrer alterações das suas dinâmicas ao longo dos anos, evoluindo e fortalecendo, em grande parte, graças às práticas de GRH que são aplicadas aos trabalhadores na rotina das organizações. Assim, existe maior probabilidade de existir uma relação de satisfação entre trabalhador e empregador.

A pergunta de partida questiona quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que são maioritariamente aplicadas na organização de ensino superior, sendo que diversos estudos têm concluído que as boas práticas da gestão de RH têm contribuído para o desenvolvimento da motivação e satisfação dos trabalhadores. Desta forma, o objetivo geral do presente estudo passa por perceber quais são as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que são aplicadas na respetiva organização. Já os objetivos específicos passam por caracterizar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas na organização, bem como fazer a caracterização da própria empresa e perceber de que forma essas práticas podem influenciar a satisfação profissional dos trabalhadores. Para além disso, será ainda feita a caracterização do departamento onde serão aplicadas as entrevistas.

Trata-se de um estudo onde será aplicada uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, sob a forma de estudo de caso, entrevistando seis trabalhadores do departamento de Recursos Humanos da referida empresa.

Os resultados obtidos vão ao encontro aos estudos empíricos analisados. Verifica-se que as práticas de GRH contribuem para a satisfação dos trabalhadores. Contudo, de acordo com as respostas que foram dadas nas entrevistas, essa satisfação não se verifica em relação a todas as práticas de GRH. O facto destes trabalhadores não se encontrarem totalmente satisfeitos, leva a crer que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos são indispensáveis para manter o equilíbrio e as boas relações, garantindo a progressão das organizações.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Satisfação

Abstract

Human Resource Management has undergone changes in its dynamics over the years, evolving and strengthening largely thanks to the HRM practices that are applied to workers in the routine of organisations. This makes it more likely that there will be a relationship of satisfaction between employee and employer.

The starting question asks which human resource management practices are mostly applied in the higher education organization, and several studies have concluded that good human resource management practices have contributed to the development of employee motivation and satisfaction. In this way, the general objective of this study is to understand which Human Resource Management Practices are applied in the respective organization. The specific objectives are to characterize the Human Resource Management Practices used in the organization, as well as to characterize the company itself and understand how these practices can influence the job satisfaction of employees. In addition, the department where the interviews will be conducted will also be characterized.

This is a study in which exploratory research of a qualitative nature will be carried out in the form of a case study, interviewing six workers from the Human Resources department of the aforementioned company.

The results obtained are in line with the empirical studies analyzed. It can be seen that HRM practices contribute to employee satisfaction. However, according to the answers given in the interviews, this satisfaction is not found in all HRM practices. The fact that these workers are not totally satisfied leads us to believe that HRM practices are indispensable for maintaining balance and good relations, guaranteeing the progression of organizations.

Keywords: Human Resources Management; Human Resources Management Practices; Satisfaction

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 - Revisão de Literatura.....	3
1.1. Gestão de Recursos Humanos: Concetualização e Evolução	3
1.1.1. A Administração de Pessoal.....	3
1.1.2. A Gestão de Pessoal.....	4
1.1.3. A Gestão de Recursos Humanos	5
1.1.4. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.....	6
1.2. As Práticas da Gestão de Recursos Humanos.....	7
1.2.1. Recrutamento e Seleção.....	8
1.2.2. Acolhimento e Integração.....	11
1.2.3. Formação e Desenvolvimento.....	12
1.2.4. Avaliação do Desempenho	13
1.2.5. Sistema de Recompensas	15
1.2.6. Gestão de Carreiras.....	16
1.2.7. Outras Práticas das Organizações	19
1.2.7.1. Segurança e Saúde no Trabalho.....	19
1.3. Satisfação no Trabalho	20
1.3.1. Determinantes da Satisfação no Trabalho.....	21
1.3.2. Abordagens da Satisfação no Trabalho	24
1.3.2.1. Teoria das Necessidades.....	24
1.3.2.2. Abordagem dos Fatores Higiénicos e Motivacionais (Bifatorial)	25
1.3.2.3. Modelo de McGregor ou Teoria X e Y	25
1.3.2.4. Modelo das Características da Função	26
1.3.3. Satisfação com as Práticas de GRH	27
Capítulo 2 – Metodologia.....	29
2.1. Objetivos do Estudo.....	29
2.2. Opção Metodológica	29
2.2.1. Escolha da Organização e Procedimento.....	30

2.2.2. Instrumentos de Recolha de Dados	30
2.2.3. Análise e Tratamento de Dados	33
Capítulo 3 – Análise de Resultados Obtidos	35
3.1. Caracterização da Organização.....	35
3.1.1. Missão, Visão e Valores	36
3.1.2. Estrutura Organizacional	37
3.1.3. Caracterização da Divisão de Gestão de Pessoas	38
3.1.4. Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados	41
3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	42
3.2.1. Recrutamento e Seleção	42
3.2.2. Acolhimento e Integração	43
3.2.3. Formação e Desenvolvimento	45
3.2.4. Avaliação do Desempenho	45
3.2.5. Sistema de Recompensas	47
3.2.6. Segurança e Saúde no Trabalho	49
3.2.7. Gestão de Carreiras	50
Conclusão e Investigação Futura.....	52
Referências Bibliográficas	56
Apêndices.....	64
Apêndice I - Guião de Entrevista	65
Apêndice II - Consentimento de Adesão ao Estudo.....	67

Índice de Figuras

Figura 1 - Recrutamento com Base nas Competências vs. Recrutamento com Base no Cargo	10
Figura 2 - Seleção com Base nas Competências vs. Seleção com Base no Cargo	11
Figura 3 - Gestão de Carreiras	18
Figura 4 - Reforço e Satisfação	22
Figura 5 - Modelo da Discrepância Aplicado à Satisfação com o Salário	23
Figura 6 - Modelo das Características da Função	26

Índice de Quadros

Quadro 1 - Fases do Processo de Acolhimento	12
Quadro 2 - As Oito Âncoras de Schein	17
Quadro 3 - Variáveis da Satisfação.....	21
Quadro 4 - Dimensões e Variáveis das Entrevistas	32
Quadro 5 - Dados Sociodemográficos dos Entrevistados	42

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Sexo dos Trabalhadores da DGP	39
Gráfico 2 - Faixa Etária dos Trabalhadores da DGP	39
Gráfico 3 - Carreira dos Trabalhadores da DGP	40
Gráfico 4 - Habilitações dos Trabalhadores da DGP.....	40
Gráfico 5 - Vínculo dos Trabalhadores da DGP	41

Lista de Abreviaturas

BS – Balanço Social

DGP – Divisão de Gestão de Pessoas

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração
Pública

Introdução

A presente Dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, para obtenção do grau de mestre.

Na atualidade, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos são cada vez mais valorizadas e aplicadas pelas empresas aos seus trabalhadores. Isto porque também existe uma crescente preocupação com o bem-estar dos mesmos e, conseqüentemente, com a produtividade do serviço. Neste contexto, é importante perceber qual a percepção dos trabalhadores sobre as respetivas práticas e de que forma estas podem influenciar a satisfação dos mesmos no desempenho das suas funções diárias. Para além disso, como afirmam Deadrick e Stone (2014), as empresas encontram-se cada vez mais num maior contexto de competitividade, o que leva a que estas tomem como importante entender quais são os fatores das organizações que contribuem para a estratégia de negócio da organização e destaque das mesmas no mercado de trabalho. Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos é encarada como um fator fundamental nas empresas que tem vindo a progredir nos últimos anos.

A adoção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos tem vindo a influenciar de forma positiva as empresas no que diz respeito ao seu desempenho, o que leva a que os trabalhadores se apresentem mais satisfeitos. Apesar disso, esta é uma matéria que ainda não se encontra suficientemente estudada, sendo que existem dúvidas no que diz respeito à valorização das práticas pelos trabalhadores. Huselid (1995), entre outros autores, afirma que os estudos onde as PGRH estão relacionadas de forma positiva com a satisfação dos trabalhadores não são suficientes para serem retiradas conclusões finais.

Posto isto, a presente Dissertação terá como tema o estudo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos que são maioritariamente aplicadas na organização de ensino superior, que contribuem para a satisfação profissional dos trabalhadores da organização de ensino superior, sendo esta a pergunta de partida do referido estudo. Desta forma, o objetivo geral do presente estudo passa por perceber quais são as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que são aplicadas na respetiva organização. Já os objetivos específicos passam por caracterizar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas na organização, bem como fazer a caracterização da própria empresa e perceber de que forma essas práticas podem influenciar a satisfação profissional dos trabalhadores. Para além disso, será ainda feita a caracterização do departamento onde serão aplicadas as entrevistas. No que diz respeito à componente metodológica, será elaborada uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, sob a forma de estudo de caso. De forma a complementar essa pesquisa, serão

aplicadas entrevistas semiestruturadas aos trabalhadores da empresa em questão, forma a comprovar o referido na vertente teórica e literária.

No que diz respeito à estrutura do trabalho, este terá início pela revisão de literatura (Capítulo 1), onde é descrita a concetualização e a evolução da Gestão de Recursos Humanos e as diversas fases da mesma: Administração de Pessoal; Gestão de Pessoal; Gestão de Recursos Humanos; Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Posteriormente, serão descritas as PGRH, nomeadamente o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a formação e desenvolvimento, a avaliação do desempenho, o sistema de recompensas e a gestão de carreiras. Será ainda feita uma abordagem à matéria de segurança e saúde no trabalho. No que diz respeito à satisfação no trabalho, serão abordadas as respetivas abordagens da satisfação no trabalho, nomeadamente a Teoria das Necessidades, a Abordagem Bifatorial, o Modelo de McGregor e o Modelo das Características da Função. Para além disso, serão identificados os diferentes determinantes da satisfação no trabalho e a satisfação em relação às PGRH.

Após a revisão de literatura, será apresentada a componente metodológica do trabalho (Capítulo 2), onde serão apresentados os objetivos do estudo, bem como o procedimento da escolha da organização, os instrumentos de recolha de dados e a análise e tratamento de dados.

Por fim, segue-se a elaboração da análise dos resultados obtidos (Capítulo 3), que diz respeito à caracterização da organização (cultura, missão, visão e valores, estrutura organizacional, caracterização do departamento estudado e a caracterização sociodemográfica dos entrevistados) e à satisfação dos trabalhadores face a cada uma das Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Para concluir, foi elaborada a conclusão e eventuais investigações futuras.

Capítulo 1 - Revisão de Literatura

No presente capítulo será apresentada a revisão de literatura, esta que será essencialmente científica, estando orientada para os objetivos do trabalho. Desta forma, será feita uma abordagem à GRH, nomeadamente no que diz respeito à sua evolução ao longo dos anos, de forma a introduzir o tema. Posteriormente, serão identificadas e caracterizadas algumas das PGRH que existem atualmente e, por fim, será abordada a satisfação profissional, identificando os seus determinantes e as diferentes abordagens, bem como a comparação entre as PGRH e a satisfação no trabalho.

1.1. Gestão de Recursos Humanos: Concetualização e Evolução

Para Caetano e Esteves, “diferentes autores têm utilizado diferentes terminologias para designar os conjuntos de práticas que a pesquisa empírica tem revelado contribuir para os resultados organizacionais positivos” (Caetano e Esteves, 2010). Esta ideia vai ao encontro de outro autor que também afirma que existe falta de consenso no que diz respeito à definição do termo de Gestão de Recursos Humanos, bem como das práticas que constituem um sistema coerente (Ramirão, 2017).

No entanto, segundo Ramirão (2017), a Gestão de RH pode ser definida como o conjunto de atividades de gestão dos grupos de trabalho e das relações laborais estabelecidas, ou seja, a gestão dos trabalhadores e, conseqüentemente, do seu trabalho, tendo em conta os objetivos dos mesmos. Apesar da falta de consenso para a definição de Práticas de GRH, o mesmo autor propõe uma perspetiva abrangente da Gestão de Recursos Humanos tendo por base um sistema que engloba os principais procedimentos que são aplicados na gestão de pessoas. Nesses procedimentos estão incluídas políticas e práticas em diversas áreas, nomeadamente recrutamento e seleção; socialização; formação e desenvolvimento; desenho do trabalho; gestão de desempenho; salário, recompensas e reconhecimento; flexibilidade numérica; comunicação; segurança no trabalho; e promoção do bem-estar dos trabalhadores.

A GRH nem sempre teve o mesmo significado que possui atualmente, sendo que sofreu uma evolução ao longo do tempo. Por isso mesmo, Carvalheiro (2011) admite que o conceito de Gestão de Recursos Humanos é recente, sendo que antes era substituído pelo termo de administração de pessoal, ou seja, um modo tradicional de gerir os trabalhadores nas empresas. Assim, a evolução dos RH passa por quatro fases: a administração do pessoal; a gestão de pessoal; a Gestão de Recursos Humanos; e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Serrano, 2010).

1.1.1. A Administração de Pessoal

No que diz respeito à administração de pessoal, de acordo com Serrano (2010), esta remete para uma abordagem clássica da organização onde predominam as abordagens

taylorista e fordista. É nesta fase, no final do século XIX, que ocorre a criação de serviços especializados nas organizações de grande dimensão com o objetivo de resolver as questões sociais, como as remunerações, recompensas e questões disciplinares, fazendo cumprir as regras e legislação da empresa. Ao mesmo tempo, as Práticas de GRH remetiam apenas para o recrutamento e para a formação aplicados para combater a falta de mão-de-obra para a execução das tarefas (Serrano, 2010). Assim, era frequente recrutar ex-militares e juristas para os departamentos de pessoal, de forma a impor a ordem e a disciplina. “Nesta fase, progride-se no sentido do reconhecimento do papel dos indivíduos no sistema organizacional e assume-se o pressuposto de que a motivação e a satisfação dos trabalhadores influenciam positivamente a produtividade global da empresa” (Serrano, 2010, p. 9).

A administração de pessoal, segundo Carvalheiro (2011), preocupa-se principalmente com os trabalhadores que não pertencem à gestão, e consideram que os gestores intermédios aplicam políticas destinadas aos empregados que são controlados por si. Para além disso, a administração de pessoal tem tendência para direcionar atividades como a gerência da cultura organizacional e o sentido de direção e liderança da organização a departamentos específicos de desenvolvimento organizacional em vez de o fazer para os gestores de topo, como acontece atualmente.

1.1.2. A Gestão de Pessoal

De acordo com Serrano (2010), este período surgiu entre as décadas de 1960 e 1980, que originou a abolição da administração de pessoal, sendo que a função pessoal remete para preocupações humanistas e prevalece uma maior preocupação com a motivação no trabalho. Existe, portanto, uma maior aproximação dos parceiros sociais (sindicatos e associações profissionais), devido em grande parte à elevação dos níveis de escolaridade dos trabalhadores. Foram assim criadas as direções de pessoal que permitiram aos profissionais da função obterem o estatuto de gestores equiparados aos restantes quadros da empresa. Permitiu também obter uma visão mais moderna da função, promovendo a integração de elementos de gestão do pessoal, o que permitiu o aumento da produtividade da empresa, bem como do desenvolvimento dos trabalhadores, sendo que trabalhadores motivados contribuem para um melhor desempenho da organização, focando-se essencialmente na formação.

Nesta fase, o trabalhador começa a ser encarado como um recurso, e não apenas como um custo, onde os trabalhadores podem fornecer contributos que permitem melhorar a organização do trabalho e o funcionamento da mesma. Assim, é iniciada a formação às chefias e os trabalhadores começam a ser mais integrados nas decisões e comunicações informais da empresa, em oposição às teorias burocráticas que privilegiavam os aspetos formais da comunicação. Segundo Serrano (2010), o modelo de GRH, durante esta fase,

assentou em três pilares: a centralização, sendo que os níveis e qualificações e a estruturação do modo de gestão tornam-se fatores homogêneos. A racionalização, que remete para técnicas como o recrutamento, a formação, remuneração, relações sociais, entre outros, o que acaba por provocar o efeito inverso em alguns aspectos, como o aumento dos efetivos dedicados à função, o tratamento burocrático das tarefas e as problemáticas da organização de trabalho. Por fim, a profissionalização, que remete para estruturação progressiva do trabalho das grandes organizações industriais e para a estruturação dos salários.

1.1.3. A Gestão de Recursos Humanos

Esta fase surge de uma crise no início dos anos 1980, sendo uma resposta estrutural e de gestão às alterações ocorridas no ambiente das empresas, como sugere Serrano (2010), nomeadamente a intensificação da competição internacional, globalização dos mercados, a emergência do papel do conhecimento no trabalho, a responsabilização dos trabalhadores e a importância atribuída ao cliente. Assim, o desafio da Gestão de Recursos Humanos passa por responder a essas mudanças no mercado de trabalho, à complexidade crescente dos processos de gestão e ao aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho. Aumenta também a percepção de que os dirigentes têm um papel decisivo para a organização, investindo-se nos métodos de seleção de forma a encontrar dirigentes com um bom potencial.

Ainda segundo o mesmo autor, é nesta fase que surge a racionalização dos fatores de produção, renovando o pensamento racional aplicado às organizações das empresas. Primeiramente, são definidas estratégias de organização motivadoras, e depois são adotadas regras que favorecem o envolvimento dos indivíduos nos projetos da empresa. Desta forma, os trabalhadores são incentivados a contribuir para a inovação da organização e, em troca, recebem garantias de segurança no seu posto de trabalho. Diversos autores defendem que o exercício da função não deve estar direcionado apenas para os especialistas em GRH, mas deve estar também alargada aos restantes gestores.

Para além disso, as atividades são desenvolvidas de acordo com os objetivos e estratégias, procurando aumentar a implicação organizacional, desenvolver competências organizacionais e implementar a coerência interna das atividades que são desenvolvidas na organização e aumentar a eficácia da empresa, melhorando consequentemente o desempenho da organização e o bem-estar do trabalhador (Serrano, 2010). A GRH, para além do fator operacional, passa a possuir uma dimensão mais estratégica. Ainda de acordo com o mesmo autor, a GRH é definida como um conjunto de conhecimentos e de atividades interdependentes e heterogêneos, que têm como objetivo recolher resultados que influenciam os comportamentos e atitudes dos trabalhadores, tendo por base um sistema de gestão. Assim, a Gestão de Recursos Humanos remete agora para uma evolução dos conceitos de

administração, custos, formação e negociação coletiva para gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa.

1.1.4. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

Serrano (2010) afirma que nos anos de 1990 surgem diversos desafios de natureza tecnológica, económica, social e político-legal, sendo que estes levam a que as organizações mobilizem os seus recursos, nomeadamente os RH. O setor dos Recursos Humanos é agora responsável pela mobilização e desenvolvimento dos trabalhadores, considerando-as como um recurso onde é necessário o investimento, pois são encarados como os primeiros recursos estratégicos da empresa. Desta forma, segundo Serrano (2010), a própria função torna-se mais importante, adquirindo o estatuto de uma grande função estratégica. A GERH propõe uma Gestão de Recursos Humanos qualitativa e individual, ao contrário da visão quantitativa e coletiva mencionada anteriormente. Face aos desafios que surgem nesta fase, referidos inicialmente, as empresas tentam adaptar-se a esse ambiente instável, desenvolvendo ao mesmo tempo a empregabilidade dos trabalhadores, tanto internamente (através do desenvolvimento da polivalência, da mobilidade funcional e da prevenção de exclusão), como externamente (adquirindo competências reconhecidas e válidas no mercado de trabalho). Para além disso, esses desafios contribuíram também para a renovação das PGRH nas organizações.

De acordo com o mesmo autor, a nova vertente da GRH originou práticas centradas em aspetos como a personalização em relação à remuneração, à gestão de carreiras, competências, tempo, informação e à formação, conciliando as expectativas dos trabalhadores com as condições implementadas pela empresa. A Gestão de Recursos Humanos centra-se ainda na adaptação das empresas às evoluções do meio ambiente, atendendo às necessidades através das mobilidades e da flexibilidade, e na capacidade de assegurar a mobilização dos seus Recursos Humanos e fazendo com que estes tenham possibilidades de escolha e meios para efetuar a resolução de problemas (Serrano, 2010). Por fim, o novo contexto da GRH remete para uma lógica onde todas as chefias participam na gestão dos mesmos em colaboração com o diretor da função, assumindo o papel de promotor do conceito de função partilhada.

Tais modificações sugerem a necessidade de criar uma reação estratégica que permita às organizações sobreviver no mercado de trabalho, tornando-se parceiros estratégicos. Para Serrano (2010), a designação de GERH surge do facto de existir uma crescente consciencialização de que as vertentes social e económica estão interligadas e também pelo facto de a função possuir uma visão mais dinâmica dos recursos. A GERH concilia as políticas de Gestão de Recursos Humanos com a estratégia, filosofia, valores, competências organizacionais e processos de negócio que trazem valor à empresa. Ainda de acordo com

os mesmos autores, existem determinados fatores que dominam a GERH, nomeadamente a ligação entre os processos estratégicos das organizações e o planeamento dos RH. Pretende-se, assim, concetualizar as PGRH, bem como a sua relação com a competitividade onde o fator humano é encarado como uma vantagem competitiva. Logo, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos provém, por um lado, dos progressos teóricos que foram ocorrendo na função e, por outro, do novo pensamento onde as vantagens competitivas só são possíveis de obter através das pessoas.

Os RH de uma determinada organização dizem respeito a “um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do património humano de qualquer grupo organizado” (Alcalde et al., 2017, p.887).

De acordo com Ramirão (2017, p. 36), “os objetivos estratégicos da GRH abrangem um grande conjunto de atividades e flutuações na sua execução ao longo de diversas profissões, níveis organizacionais, unidades de negócio, empresas, indústrias e sociedades. Ou seja, cada contexto organizacional emprega diferentes estratégias e, por isso, diferentes modelos e práticas na organização das suas atividades de negócio e de competição no mercado”.

Uma vez que existem diferentes modelos e estilos de Gestão de Recursos Humanos, integrados em diferentes áreas (comportamento organizacional, sociologia, psicologia, direito do trabalho, entre outras), não é possível definir um só modelo de PGRH que seja considerado o melhor ou o mais correto, sendo que este depende do meio onde se insere.

1.2. As Práticas da Gestão de Recursos Humanos

Segundo Tavares (2018), a literatura não define de forma consistente o conceito de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, referindo-se apenas a estas como “sistemas de práticas de recursos humanos” ou “atividades de gestão de recursos humanos”. Contudo, existe uma definição que é globalmente aceite: “conjunto distinto, mas interrelacionado de atividades, processos e funções diretamente associadas à atração, desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos de uma organização” (Tavares, 2018, p. 25).

Segundo os autores Schuler e Jackson (2014), as políticas e práticas de GRH devem estar em sintonia com o ambiente interno da organização, ou seja, tendo em conta as características da força de trabalho e a estratégia de negócio e de gestão. Por outro lado, devem também corresponder ao ambiente externo, no que diz respeito às condições do mercado de trabalho, sindicatos, tarefas, bem como aos valores sociais. A configuração destes fatores dá origem às diferentes alternativas do sistema de GRH. De acordo com os autores supracitados, as PGRH têm como objetivo encorajar e apoiar os comportamentos dos trabalhadores, para que a estratégia da empresa possa ser implementada com maior sucesso.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos consolidou-se com a definição de políticas e práticas de GRH utilizadas para apoiar os objetivos estratégicos específicos. De acordo Schuler e Jackson (2014), as organizações escolhem de forma estratégica as Práticas de GRH que melhor se adaptam às condições existentes no seu meio, apresentando alguns exemplos.

Para serem definidas as práticas de recrutamento, é necessário perceber se a gestão de carreiras remete para planos mais estreitos ou mais amplos. Por outro lado, para que seja definido o plano de formação, será preciso entender se as necessidades da empresa são de curto ou de longo prazo. Os autores defendem também que existem vários estudos que comprovam que os sistemas de GRH de alto desempenho estão positivamente relacionados com o atendimento ao cliente e com a satisfação do mesmo, uma vez que essas práticas promovem as capacidades dos funcionários na vertente de atendimento ao cliente.

De acordo com Schuler e Jackson (2014), este comprovou que os sistemas de GRH baseados em compromissos melhoram o desempenho da empresa, promovendo atividades de inovação focadas nos processos e nas organizações. Para atingir essa conclusão, realizou entrevistas, onde identificou as principais Práticas de GRH que são utilizadas para desenvolver cada um dos tipos de conhecimento necessários. Os resultados concluíram que as organizações elaboraram as suas PGRH tendo em conta a aprendizagem necessária para um determinado tipo de serviço.

Para Martins (2020), existem fatores que possuem maior influência nas intenções de saída dos trabalhadores numa empresa, como a fraca competitividade de salários e recompensas, a ausência de apoio adequado, a baixa autonomia de trabalho e o reduzido compromisso organizacional. Assim, as “práticas de GRH que sejam valorizadas e percebidas como importantes para os colaboradores têm apresentado em vários estudos uma relação negativa com as intenções de saída, ou seja, quanto mais as organizações investirem em eficazes PGRH maior será a intenção de permanecer nas organizações” (Martins, 2020, p. 7).

1.2.1. Recrutamento e Seleção

Segundo Silva (2019), o recrutamento e seleção tem como objetivo recrutar e selecionar candidatos às vagas que se encontram disponíveis numa organização, de acordo com as competências técnicas e comportamentais que são impostas pela empresa.

Para Reis (2021), o processo de acolhimento e integração de um novo trabalhador numa organização é um processo considerado complexo, dinâmico e continuado, pois decorre por um longo período, iniciando ainda antes da entrada do novo trabalhador na empresa, e engloba a grande parte das pessoas na organização, implicando, assim, um esforço de ambas as partes no processo de conhecimento e adaptação. O trabalhador passa pela integração na

empresa em si, conhecendo a cultura da empresa (missão, valores, visão, objetivos, entre outros), e, posteriormente, passa pela integração no posto de trabalho, através da apresentação aos colegas e da explicação de funções, relações, hierarquia e procedimentos da organização.

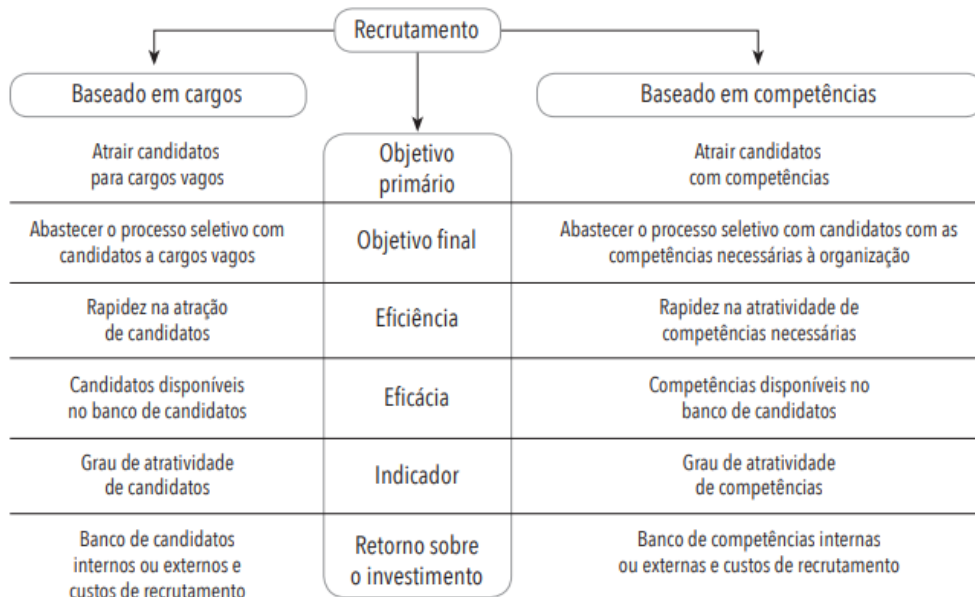
De acordo com Chiavenato (2014), existe uma escolha recíproca por parte das empresas e dos trabalhadores, na medida em que as organizações escolhem as pessoas que ambicionam ter a trabalhar consigo e as pessoas escolhem as empresas onde pretendem trabalhar. Neste sentido, surge o papel do recrutamento, que passa pela necessidade das organizações em divulgar as oportunidades de trabalho que tem disponíveis com determinadas características para que as pessoas possam estar informadas. Assim, o recrutamento remete para o processo onde a organização atrai candidatos de forma a preencher o seu processo seletivo. No entanto, o recrutamento por si só apenas comunica e divulga, não atingindo o objetivo fundamental da empresa que é atrair candidatos para serem selecionados.

O recrutamento pode ser interno ou externo no que diz respeito à sua aplicação. Para Chiavenato (2014), o recrutamento interno ocorre sobre os candidatos que trabalham dentro da organização, de forma a promovê-los ou a transferi-los para outras atividades. Este tipo de recrutamento permite aproveitar competências internas para que sejam mais bem aproveitadas. Já o recrutamento externo remete para os candidatos que se encontram no mercado de trabalho, ou seja, fora da organização, para que sejam submetidos ao processo de seleção. Como o próprio nome indica, este foca-se na aquisição de competências externas.

Assim, o recrutamento interno permite a oferta de promoções e transferências, através de cargos mais elevados e complexos dentro da mesma área de atividade em que a pessoa labora, e o recrutamento externo explora o mercado de trabalho de forma precisa e eficaz de forma a alcançar e atrair os candidatos com o perfil pretendido. Ambos os tipos de recrutamento “contribuem para a contínua atualização do banco de talentos, que serve de fonte de suprimento para os recrutamentos futuros.” (Chiavenato, 2014, p. 103).

O recrutamento de pessoas depende do objetivo da empresa, que pode ter o seu foco na procura de candidatos para preencher determinados cargos na organização ou pode estar focada na procura de competências necessárias para o sucesso do negócio. No esquema da Figura 1, é possível verificar as características de um recrutamento com base em cargos e de um recrutamento baseado em competências.

Figura 1 - Recrutamento com Base nas Competências vs. Recrutamento com Base no Cargo



Fonte: Chiavenato (2014)

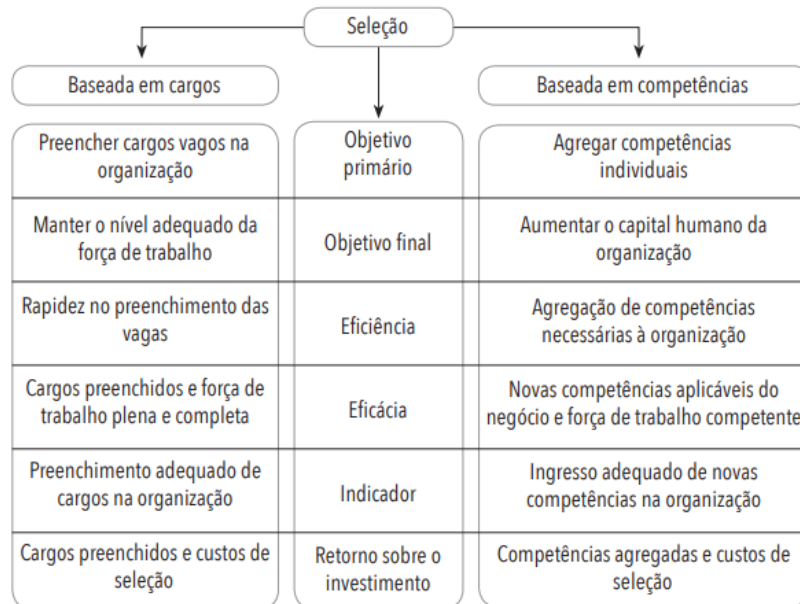
No que diz respeito à seleção de pessoas, esta funciona como um filtro que permite com que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização, nomeadamente aqueles que apresentam as características pretendidas. Dessa forma, é possível recrutar os candidatos mais adequados para os cargos existentes na organização ou que possuam as competências exigidas pelo negócio para aumentar a eficiência do desempenho, bem como a eficácia da empresa.

De acordo com Chiavenato (2014, p.105), “As pessoas diferem entre si na maneira de se comportar, nos relacionamentos, na capacidade para aprender uma tarefa, como na maneira de executá-la após a aprendizagem, na história pessoal, na bagagem biológica, na inteligência e nas aptidões, no potencial de desenvolvimento, na contribuição que fazem à organização, etc. (...) Quando completo, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atualizado, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas também do potencial, isto é, uma projeção de como o candidato se situará no longo prazo”.

Atualmente, as empresas utilizam o processo de seleção como um mecanismo para aumentar o seu capital humano, adquirindo competências indispensáveis para o sucesso da organização. Para preencher um determinado cargo ou para adquirir competências, é necessário fazer a análise de diferentes candidatos entre si. Por isso, a seleção passa a ser

encarada como um processo de comparação e de decisão para a empresa. No esquema da Figura 2, podemos verificar a seleção de candidatos baseada em competências e a seleção baseada em cargos.

Figura 2 - Seleção com Base nas Competências vs. Seleção com Base no Cargo



Fonte: Chiavenato (2014)

1.2.2. Acolhimento e Integração

De acordo com Ferreira (2008), a entrada numa determinada organização é considerada como uma das fases mais críticas da vida organizacional, sendo que, durante esse período, os novos trabalhadores conhecem a organização e, consoante a sua apreciação, decidem se se adaptam ou não à mesma. Nesse sentido, a integração inicial numa organização é um contributo importante para o reforço da motivação de permanência de trabalhadores para que estes não se sintam tentados a deixar a organização.

Segundo Madaleno (2017), o processo de acolhimento organizacional tem como objetivo a adaptação progressiva do novo trabalhador ao seu local de trabalho, sendo que este deve apresentar programas de socialização que permitam ao recém-chegado conhecer a organização, bem como a sua missão, valores, normas e procedimentos, áreas de atuação e estratégias e os objetivos da sua futura função. Madaleno (2017) afirma também que, para complementar a sua fase de adaptação, pode ser aplicada ao trabalhador uma formação inicial ou ser entregue ao novo trabalhador um manual de acolhimento que deve conter informações como: a introdução; a história da organização; os objetivos das áreas de função da organização; as burocracias relacionadas com a admissão de novos colaboradores; as

relações de trabalho; o sistema de remunerações; e eventuais planos de formação e desenvolvimento profissional existentes.

Segundo Delvas (2017), a integração remete para uma fase inicial onde são feitas orientações e onde é feita a receção e o acolhimento do novo trabalhador na empresa. Já o acolhimento diz respeito ao ato da organização de fazer a receção ao novo trabalhador, sendo esse o momento onde é trabalhada a ansiedade do primeiro contacto com a organização.

Quadro 1 - Fases do Processo de Acolhimento

Acolhimento	Receção do novo colaborador e familiarização deste com a organização, envolvendo a apresentação dos colegas de trabalho, bem como dos procedimentos, das políticas, dos sistemas e dos documentos.
Aprendizagem	Transmissão de conhecimentos necessários para o desempenho das funções.
Resultados	O trabalhador toma conhecimento dos resultados que são esperados de si mesmo, bem como das suas atitudes e comportamentos, quer ao nível do setor onde vai atuar, quer na organização como um todo.

Fonte: Teodoro (2015)

Delvas (2017) afirma que o processo de acolhimento e integração engloba 3 fases, como é possível verificar no Quadro 1.

1.2.3. Formação e Desenvolvimento

A formação profissional, para Velada (2007), é uma experiência de aprendizagem que tem como objetivo a mudança permanente de conhecimentos, atitudes ou competências cruciais para o bom desempenho da função de um indivíduo. Desta forma, a formação pretende não só contribuir para o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais dos trabalhadores, mas também contribuir para um melhor desempenho na organização.

De acordo com o mesmo autor, o mercado de trabalho é cada vez mais caracterizado pela instabilidade das relações contratuais, logo, adquirir novas competências profissionais e a contante atualização das mesmas em formações é considerado um fator crítico de valorização profissional e sobrevivência no mercado de trabalho.

Segundo Velada (2007), a formação, no ponto de vista das organizações, é um mecanismo que permite a inserção ou melhoria de conhecimentos e competências para o desempenho de uma função que um determinado trabalhador desempenha, funcionando como uma estratégia para a mesma. Mas, para que a formação possa funcionar como uma vantagem competitiva, esta não se pode limitar apenas no desenvolvimento das competências básicas,

necessita também de criar capital intelectual, este último que inclui não só as competências básicas para o desempenho da função, mas também um conjunto de competências mais avançadas.

De acordo com Cunha et al. (2008) a formação é definida como o conjunto de aprendizagens planeadas numa determinada empresa para que seja possível implementar uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes ou comportamentos dos trabalhadores, de forma a melhorar o desempenho da organização. Numa perspetiva mais ampla, corresponde ao processo através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos que são relevantes para o bom desempenho das suas tarefas.

Por um lado, a formação em sala remete para um espaço onde o trabalhador pode aprender e ativar novos conhecimentos e ideias. Por outro lado, os mecanismos de aprendizagem humanos não são apenas ativados neste contexto, uma vez que a aprendizagem ocorre em diversos momentos e situações da vida, remetendo para uma perspetiva mais inclusiva (Cunha et al., 2008). Deste modo, a formação é um elemento fundamental na construção da capacidade de aprendizagem organizacional contínua.

Para Cunha et al. (2008), existem quatro áreas de intervenção da formação:

- Transmissão de informações – assegura a transmissão de conteúdos sobre a organização, os clientes ou os produtos;
- Mudança de atitudes face ao trabalho – permite o ajustamento comportamental dos indivíduos à estratégia da organização, ajudando a melhorar as suas relações interpessoais e promovendo a capacidade de autoanálise para o desenvolvimento pessoal;
- Desenvolvimento de capacidades de trabalho – permite melhorar capacidades diretamente relacionadas com a execução da tarefa;
- Desenvolvimento de conceitos – permite desenvolver domínios como o pensamento estratégico global.

Em suma, a formação permite aprender a saber, a fazer e a ser. Permite também “aprender a aprender”, sendo esse o seu mais elevado propósito, assegurando o seguimento dos restantes domínios da aprendizagem.

1.2.4. Avaliação do Desempenho

Para Fachada (2012, p. 5), “a avaliação de desempenho é uma realidade nas nossas atuais organizações, é uma prática que se tem vindo a disseminar visto permitir aferir informações que são usadas para sustentar a tomada de algumas decisões importantes”, sendo uma apreciação sistemática relativamente ao desempenho de um determinado trabalhador, com o

objetivo poder fazer uma melhoria do desempenho global da organização. De acordo com Fachada (2012), a avaliação do desempenho é um sistema que pretende medir, avaliar e influenciar os atributos relacionados com o trabalho, bem como comportamentos e resultados obtidos pelos trabalhadores. Desta forma, é possível perceber em que nível é que estes se encontram no que diz respeito à sua performance no trabalho.

Para Paula e Pimenta (2012), a avaliação de desempenho diz respeito a um meio de desenvolvimento dos Recursos Humanos onde é possível definir o grau de contribuição dos trabalhadores para a organização, identificando aqueles que possuem maiores qualificações. Para além disso, permite verificar a contribuição dos programas de formação para a melhoria do desempenho, promove o autodesenvolvimento, permite obter informações de forma a definir o perfil requerido para os cargos, bem como obter subsídios de remuneração e promoção e elaborar planos de formação para desempenhos menos satisfatórios. A avaliação dos trabalhadores funciona como uma verificação para a orientação dos profissionais e possui também um papel importante na comunicação para os indivíduos relativamente ao que é esperado deles por parte da empresa. Traduzindo os diferentes critérios que são valorizados pela organização, é possível direcionar os trabalhadores em relação à execução do seu trabalho no momento e orientando os mesmo para uma perspetiva de futuro. Desta forma, existe uma maior auto-orientação dos trabalhadores na execução do seu trabalho, uma vez que possuem feedback por parte dos gestores.

De acordo com Fachada (2012), as organizações adotam sistemas formais de avaliação do desempenho essencialmente para que possam tomar decisões importantes para a organização, como por exemplo, no caso de serem atribuídos pagamentos ou promoções.

Geralmente, os termos “avaliação do desempenho” e “gestão do desempenho” aparecem muitas vezes associados, mas é importante lembrar que estes são conceitos distintos. A gestão do desempenho remete para o conjunto de atividades que pretendem melhorar o desempenho do funcionário e, conseqüentemente, da organização, ou seja, a avaliação do desempenho é uma parte integrante da gestão do desempenho, que pretende motivar os trabalhadores a melhorarem o seu desempenho.

No entanto, apesar de ser utilizada como uma estratégia para a empresa, a avaliação de desempenho pode possuir algumas desvantagens, como reduções na produtividade, a criação de angústia emocional, afetação negativa da moral e da motivação, a promoção de medo ou falta de confiança, entre outros (Fachada, 2012). Contudo, apresenta também as suas vantagens, como a facilitação da tomada de decisões referida anteriormente, auxiliando também os gestores no desenvolvimento dos trabalhadores. Para Lima et al. (1996, p. 39), “os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de

trabalho. Para tal, é necessário pesquisar os padrões desejáveis de desempenho junto aos ocupantes dos cargos e às respetivas chefias”.

1.2.5. Sistema de Recompensas

O conceito de recompensa é bastante vasto, refletindo algo que o trabalhador valorize e que a organização esteja predisposta a oferecer em troca do seu trabalho. Segundo Chiavenato (2014), a recompensa remete para retribuição, prémio ou reconhecimento pelo trabalho que é desempenhado pelo trabalhador, funcionando com um reforço positivo para comprometer os trabalhadores à empresa.

Em tempos, as organizações apenas atribuíam o salário mínimo estipulado e limitavam-se ao cumprimento dos requisitos mínimos em relação às práticas de higiene e segurança no trabalho, o que causava descontentamento por parte dos trabalhadores, mostrando níveis baixos de motivação e compromisso dos mesmos (Pacheco, 2021). Proveniente desta situação, as empresas possuem agora uma maior preocupação nesse sentido, alinhando os sistemas de recompensas com o negócio e com as características dos trabalhadores. Pacheco (2021) afirma que os sistemas de recompensa contribuem para a motivação e satisfação dos trabalhadores, tendo sempre em conta os objetivos da organização e os objetivos individuais.

Para Barbosa (2013), o sistema de recompensas é definido como o conjunto de instrumentos que são coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, sendo que podem ser de natureza material ou imaterial que resultam da contribuição prestada pelo trabalhador, através do seu desempenho, reforçando a sua motivação e produtividade. É de grande importância que seja bem aceite pelos trabalhadores, sendo justo e objetivo, sendo aplicado de forma equitativa.

Um dos objetivos do sistema de recompensas passa por atrair, reter e motivar os trabalhadores, obtendo destes uma prestação que corresponda às suas competências. Por outro lado, permite também apoiar e reforçar a cultura da empresa e do seu modelo estrutural, incentivando as situações que estejam coerentes com o perfil de sucesso da empresa (Barbosa, 2013).

De acordo com o mesmo autor, as recompensas são categorizadas como extrínsecas e intrínsecas ou financeiras e não financeiras. Falamos de recompensas intrínsecas quando estas são inerentes ao conteúdo do próprio trabalho, como o reconhecimento, o clima organizacional e estilo de gestão, o desenho funcional, a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade, e extrínsecas quando resultam de fatores externos ao trabalho através da execução de uma determinada tarefa, como o salário, os benefícios, os símbolos de estatuto e as promoções.

Segundo Cabanas (2014), considera que as recompensas de vertente financeira remetem para o conjunto de compensações como o salário, comissões, pagamento de bónus, benefícios, entre outros. Já as não financeiras referem-se ao enriquecimento e apoio no trabalho. Assim, as recompensas financeiras são consideradas extrínsecas, pois remetem para os esforços externos monetários e benefícios. Por outro lado, as recompensas não financeiras não acarretam benefício monetário aos trabalhadores e podem ser de carácter intrínseco ou extrínseco. Quando as recompensas são não financeiras intrínsecas, significa que estão relacionadas com o sentimento de competência por parte do trabalhador depois de ter um bom desempenho nas suas funções, estando também relacionadas com recompensas psicológicas (responsabilidade, possibilidade de crescimento, autonomia, ...). Já as recompensas não financeiras extrínsecas dizem respeito aos reforços utilizados pela organização de forma a encorajar o bom desempenho dos trabalhadores, como é o caso dos benefícios ou símbolos de estatuto.

1.2.6. Gestão de Carreiras

A gestão de carreiras remete para uma prática que possui um papel estratégico, permitindo compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desempenham a sua atividade laboral (Leal, 2013).

O conceito de carreira pode ser interpretado de diferentes formas. Numa perspetiva mais tradicional, a carreira é encarada como uma ocupação e desenvolvimento profissional, remetendo para uma sequência de promoções que ocorrem ao longo do tempo, sempre num contexto laboral, mas não necessariamente dentro de uma organização (Leal, 2013). Os benefícios são vistos como direitos assegurados e que a organização deve ser responsável pelas carreiras dos seus empregados, ou seja, a carreira é propriedade da organização, uma vez que permite a sua acessibilidade e gere o seu desenvolvimento. Na década de 70, o conceito de carreira ganha mais destaque, podendo ser aplicado a todas as pessoas em diferentes tipos de trabalho e passando a ser reconhecida como o fator chave de mediação entre a empresa e o indivíduo. Assim, a carreira começou a ser encarada de uma forma bilateral: pela perspetiva da organização e pela perspetiva subjetiva do indivíduo.

Desta forma, a carreira pode ser compreendida como “uma trajetória sequencial de comportamentos e atitudes, que pode estar ligada a experiências e atividades que possuam ligação com o trabalho no percurso da vida de um indivíduo” (Leal, 2013, p. 6). Com a entrada no mercado de trabalho, os indivíduos iniciam um período de descoberta, não só da sua atividade profissional, mas também sobre si próprio. Ao interagir com o ambiente de trabalho nos primeiros tempos de atividade, o indivíduo desenvolve o seu autoconceito ocupacional, podendo modificar a sua opinião e percebendo se as suas habilidades são compatíveis com o com a atividade que vai desempenhar. Desta forma, é possível identificar a sua âncora de

carreira. De acordo com Cunha et al. (2008), a âncora de carreira remete para um conjunto de talentos, motivos e valores que vão guiar, limitar, estabilizar e integrar a carreira do indivíduo. As âncoras são mantidas relativamente estáveis no decorrer da sua carreira, funcionando como condicionantes das decisões individuais e influenciando as escolhas de carreira futuras. Desta forma, Schei definiu oito âncoras de carreira, que estão identificadas no Quadro 2.

Quadro 2 - As Oito Âncoras de Schein

Âncora	Objetivo ou preocupação principal	Padrão de comportamento
Competência Técnica/Funcional	Desenvolver o conteúdo do trabalho.	Prossecução de carreira na área da sua competência.
Competência de Gestão Geral	Integrar os esforços do conjunto dos trabalhadores e responsabilizar-se pelos resultados.	Desenvolvimento de atividades de gestão geral.
Autonomia/Independência	Desenvolver uma carreira em que possa decidir quando, como e em que trabalhar.	Preservação da autonomia como algo mais importante do que qualquer promoção.
Segurança/Estabilidade	Obter a estabilidade a longo prazo e um trabalho estável e previsível.	Permanência na mesma organização, ou no mesmo setor, ou na mesma localidade.
Serviço ou Dedicção a uma Causa	Contribuir para ajudar terceiros.	Ligação a organizações de solidariedade ou de economia social.
Desafio Puro	Procurar grandes desafios, a novidade e a variedade.	Trabalho ou organização que proporcione a satisfação destes objetivos.
Integração e Estilo de Vida	Equilibrar de forma harmoniosa as diversas vertentes da vida.	Trabalho ou organização que proporcione a satisfação destes objetivos.
Criatividade Empreendedora	Criar algo de novo, assumindo riscos.	Envolvimento em trabalho que permite a liberdade de construir um projeto.

Fonte: Cunha et al., 2008 (adaptado)

A gestão de carreiras tem como principal objetivo delinear a carreira, numa perspetiva de futuro, dos trabalhadores com potencial para atingirem cargos superiores ou cargos mais adequados às suas qualificações e motivações, associando esse processo a outras PGRH, como é o caso da avaliação do desempenho, facilitando a sua tarefa (Silva, 2021).

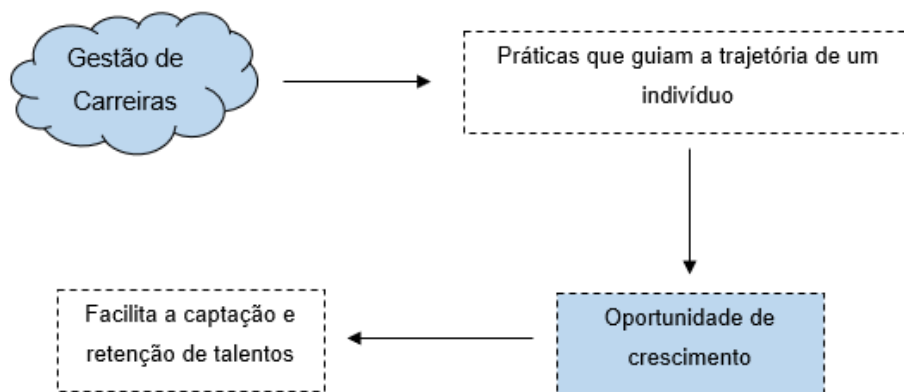
Segundo Silva (2021), a estrutura de carreira pode ser elaborada:

- ✓ Em linha, onde o desenvolvimento do colaborador ocorre numa única direção com o objetivo de especialização;

- ✓ Em rede, onde o trabalhador possui várias alternativas e escolhe a trajetória que seja do seu agrado;
- ✓ Em paralelas, onde o trabalhador escolhe dois trajetos (um de vertente técnica e outro direcionado para a gestão) que irão permitir que este tenha acesso aos níveis superiores de reconhecimento concebidos pela organização.

O trabalhador deve planejar a sua trajetória profissional, sendo que esta deve coincidir com os objetivos da empresa. Assim, é essencial que a organização estabeleça um plano de carreira para cada trabalhador, aumentando a segurança e a confiança para que estes assumam novas responsabilidades, existindo uma ligação entre os objetivos que a organização deve atingir e a motivação dos trabalhadores em evoluírem na mesma (Silva, 2021).

Figura 3 - Gestão de Carreiras



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com autor referido anteriormente, a organização mantém sempre o seu foco na procura de trabalhadores com melhores habilitações, sejam internos ou externos à empresa. No entanto, existem algumas razões que levam à preferência da retenção de trabalhadores dentro da própria empresa, sendo essas:

- **Razão económica:** existem determinadas funções que requerem conhecimentos específicos da própria empresa, sendo necessária experiência dentro da mesma e, no mercado externo, nem sempre é possível obter as competências que a organização pretende, o que leva ao investimento obrigatório em formação, acabando por ser mais dispendioso.

- Razão sociopsicológica: as relações laborais contínuas fortalecem a estrutura informal das empresas, o que leva a uma melhor comunicação interna, coordenação e trabalho de equipa. Desta forma, as organizações procuram indivíduos que sejam leais através dessas relações duradouras, optando pelo recrutamento interno de trabalhadores que já possuam essas relações.
- Razão institucional e política: diversas instituições, sejam sociais, políticas e económicas valorizam as organizações que privilegiem os mercados internos.

Para Silva (2021), para que seja possível gerir carreiras, é necessário compreender quais são as expectativas dos trabalhadores, bem como o seu potencial individual, verificando ao mesmo tempo as necessidades da empresa. Contrariamente ao que acontece nas organizações burocráticas, nas organizações atuais os trabalhadores possuem maior satisfação e mais recompensas, dado o seu desempenho e a possibilidade de desenvolverem as suas carreiras. Manter a vantagem competitiva tem sido um desafio constante para as organizações e, como resultado, a competitividade passou a concentrar-se nas pessoas e no seu poder de diferenciação. Assim, a gestão de carreiras tem vindo a apresentar um papel relevante, uma vez que têm sido realizadas investigações que revelaram atitudes e comportamentos dos indivíduos em consequência da aplicação da gestão de carreiras, permitindo um melhor planeamento individual de desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos.

1.2.7. Outras Práticas das Organizações

1.2.7.1. Segurança e Saúde no Trabalho

Para Calado, “a importância de uma boa gestão da segurança e saúde do trabalho (SST) é conhecida por todas as partes interessadas: empregadores, trabalhadores, seguradoras, clientes, fornecedores, comunidade e autoridades tutelares” (Calado, 2012, p. 17). A SST remete para um conjunto de intervenções que permitem controlar os riscos profissionais e promover a segurança e saúde dos trabalhadores, visitantes ou qualquer outra pessoa que se encontre no local de trabalho. Esta, para além de promover a redução dos riscos de acidentes e doenças profissionais, também permite a redução de perdas por paragem de produção, a eliminação das sanções por incumprimento da legislação, a melhoria da produtividade e a melhoria da imagem da organização.

Já o sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho (SGSST) diz respeito a um conjunto de iniciativas da organização apresentado através de políticas, programas, procedimentos e processos de negócio da organização que permitem que esta esteja em conformidade com as exigências legais, procedendo à realização das suas atividades com ética e responsabilidade social.

De acordo com Lopes (2018), promover a saúde no trabalho remete para a eficácia do cumprimento das medidas que estão relacionadas com a SST, garantindo as condições dignas de trabalho para prevenir eventuais riscos para a saúde dos trabalhadores. O autor refere ainda que a OMS (Organização Mundial de Saúde) afirma que a promoção da saúde engloba as medidas que têm como objetivo controlar os fatores que influenciam o trabalho dos trabalhadores e das organizações como um todo, o que remete para a diminuição dos possíveis riscos que foram referidos anteriormente.

1.3. Satisfação no Trabalho

A satisfação é um estado emocional, um sentimento ou uma resposta afetiva (Locke, 1976, como citado em Silva, 1998). Segundo o mesmo autor, a satisfação no trabalho diz respeito a uma resposta afetiva que resulta de uma determinada situação de trabalho, sendo que é diversas vezes confundido com o conceito de motivação, sendo pertinente separar os dois conceitos. A satisfação deriva da experiência e é apresentada como um indicador da motivação, e não como uma causa desta.

A satisfação no trabalho foi estudada através de duas perspectivas: a perspectiva do trabalhador, onde a satisfação no trabalho é proveniente do respeito, bem-estar e saúde psicológica, e a perspectiva da organização que remete para o pressuposto de que a satisfação pode influenciar o funcionamento da organização e a produtividade. A avaliação da satisfação no trabalho costuma ocorrer com frequência nas organizações onde o bem-estar dos trabalhadores é valorizado (Silva, 1998).

A satisfação é uma atitude generalizada relativamente ao trabalho (Beer, 1964, como citado em Silva, 1998), sendo uma perspectiva que remete para a satisfação em relação às atitudes em contexto laboral, onde as atitudes são vistas como uma associação entre o objeto e a sua avaliação por parte dos indivíduos.

Existem duas dimensões da satisfação no trabalho, sendo que uma possui uma abordagem unidimensional (Alcobia, 2001), onde “a satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho em geral”, e a outra possui uma abordagem multidimensional. Nesta última, a satisfação está associada a diversos fatores do contexto laboral, o que permite a medição da satisfação relativamente a cada fator (satisfação com a chefia, satisfação com a organização, satisfação com os colegas de trabalho, ...). Locke (1976, como citado em Alcobia, 2001) identifica nove dimensões que devem ser conhecidas: satisfação com o trabalho; satisfação com o salário; satisfação com as promoções; satisfação com o reconhecimento; satisfação com os benefícios; satisfação com a chefia; satisfação com os colegas de trabalho; satisfação com as condições do trabalho; e a satisfação com a organização e com a direção.

É necessário identificar dois aspetos quando se define o conceito de satisfação. Por um lado, devem ser especificados os processos psicológicos referentes à experiência da satisfação no trabalho, ou seja, estamos perante o domínio das atitudes (componentes cognitiva, afetiva e comportamental), e por outro devem ser identificadas as características relativas ao trabalho que produzem essa satisfação.

1.3.1. Determinantes da Satisfação no Trabalho

Lima et al. (1988), no que diz respeito aos determinantes da satisfação, destaca três dimensões essenciais que são utilizadas para explicar a satisfação, sendo estas as variáveis situacionais, as individuais e as de interação social, como é possível verificar Quadro 3.

Quadro 3 - Variáveis da Satisfação

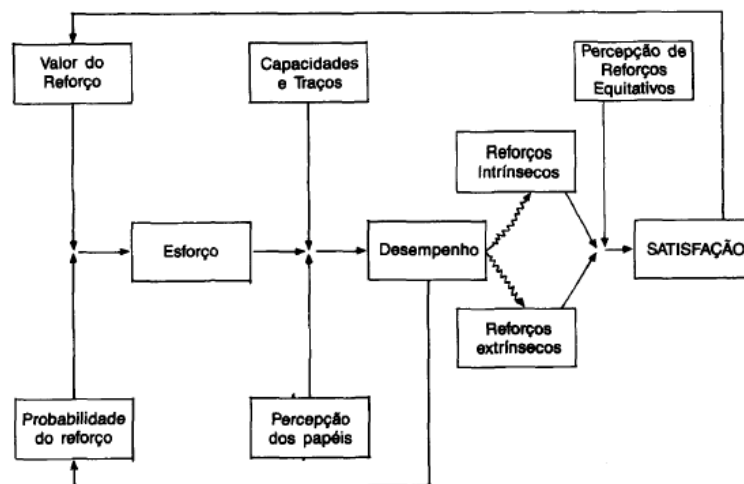
Tipos de Variáveis Utilizadas na Explicação da Satisfação	Conceitos Chave	Autores de Referência
Situacionais	Características da Função	Herzberg, 1959 Hackman e Holdham, 1975 White e Mitchell, 1979 Griffin, 1981
	Características do Processo de Tomada de Decisão	Alutto e Acito, 1974 Schuller, 1977 Griffini e Bateman, 1980 Pettersen, 1984
	Características do Reforço	Porter e Lawler, 1968 Honeman e Schwab, 1979
Individuais	Discrepância entre Expetativas e Resposta da Organização	Lawler, 1981 Heneman, 1985
Interação Social	Comparação Social	Hornans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966
	Processamento Social da Informação	Asch, 1952 Salancick e Pfeffer, 1978 O'Reilly e Caldwell, 1979
	Cultura Organizacional	Geertz, 1973 Schneider, 1975 Schein, 1985

Fonte: Lima et al., 1988 (Adaptado)

As variáveis situacionais referem-se a diferentes características da situação de trabalho, nomeadamente as características da função, que remetem para o modelo que será abordado mais à frente (Figura 6). Desta forma, as variáveis que explicam a satisfação têm por base as características do trabalho que cada um realiza, existindo formas ideais de organização no trabalho que, quando postas em prática, levam a um aumento da satisfação. Neste modelo, há uma variável mediadora entre a satisfação e as características da função, que são as necessidades de desenvolvimento dos sujeitos. Assim, os autores consideram que a intervenção das características e conteúdo do trabalho terá mais impacto na satisfação quanto maior for a necessidade de desenvolvimento dos indivíduos. As características do processo de tomada de decisão, de acordo com o referido autor, remetem para a relação entre a

satisfação e a participação dos trabalhadores nas decisões, onde geralmente existe uma associação positiva entre os dois fatores, o que pode ser explicado pelo aumento do controlo percebido pelos sujeitos. Por fim, temos as características do reforço, que dizem respeito à relação entre a satisfação e as recompensas económicas. No modelo desenvolvido por Porter e Lawler (1968), são identificados os reforços extrínsecos e os reforços intrínsecos, como se pode verificar na Figura 4, de forma a compreender a satisfação.

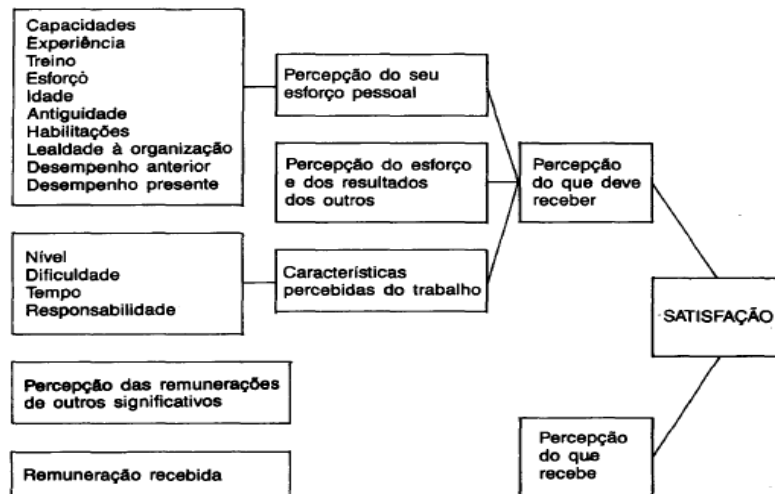
Figura 4 - Reforço e Satisfação



Fonte: Lima et al., 1988

Segundo Lima et al. (1988), são também identificados os modelos relativos às características individuais, nomeadamente a discrepância entre as expectativas e a resposta da organização. Neste contexto, são abordados dois tipos de variáveis na determinação da satisfação. Por um lado, os objetivos e valores, que o trabalhador espera que se realizem no contexto laboral (expectativas) e, por outro, as características que o indivíduo identifica no contexto de trabalho (respostas da organização). Desta forma, a satisfação resulta da adequação entre as expectativas e a resposta que a organização dá face a essas expectativas. Nesta situação, é aplicado o modelo da discrepância da Lawler (1981), que se encontra representado na Figura 5, elaborado especificamente para explicar a satisfação com os vencimentos, avaliando o impacto entre o esperado e o obtido.

Figura 5 - Modelo da Discrepância Aplicado à Satisfação com o Salário



Fonte: Lima et al., 1988

No que diz respeito à interação social, existem também diferentes modelos. Lima et al. (1988) refere a comparação social, que, segundo a teoria da troca (Homans, 1961) assenta em dois pressupostos. Por um lado, a contribuição dos comportamentos dos indivíduos para a organização e os resultados que se obtêm nessa contribuição e, por outro, a comparação social como forma de avaliar o grau de positividade de uma transação. Desta forma, Adams (1965) desenvolveu a teoria da equidade, ou seja, o resultado de comparar os ganhos e investimentos do indivíduo com os ganhos e investimentos do outro. Quando não existe equidade, a situação é vista como injusta, despertando um sentimento de insatisfação nos trabalhadores. Assim, para Runciman (1966), esse sentimento de injustiça resulta da comparação desfavorável da situação do indivíduo com a situação do outro.

Outro modelo referente à interação social é a teoria do processamento social da informação, elaborado por Salancik e Pfeffer (1978), que identifica a importância da informação social e dos processos de influência social para a compreensão dos fenômenos da organização (Lima et al., 1988). Desta forma, os atributos do trabalho são definidos e avaliados através da perspectiva dos outros, e as atitudes de cada um são determinadas através da informação fornecida pelos outros. Assim, a satisfação pode ser vista como um produto da influência social.

Por fim, em relação à cultura organizacional, Lima et al. (1988) afirma que existe alguma tendência para pressupor a possibilidade da existência de diversas culturas dentro de uma organização, culturas essas que terão impacto nas emoções dos indivíduos, bem como na forma como se exprimem. Assim, também aqui a satisfação atua enquanto construção social, mas cada trabalhador é encarado como fonte e alvo de influência. Logo, seria possível afirmar

que a satisfação expressa pelos trabalhadores é fruto da cultura organizacional que o sujeito partilha.

De acordo com um estudo elaborado por Bauk (1995), Marqueze e Moreno (2005) concluíram que determinados fatores foram responsáveis pelo surgimento de stress e insatisfação no trabalho, como é o caso da falta de conhecimento sobre possíveis oportunidades de promoção no trabalho, a forma como decorre a avaliação do desempenho do indivíduo, a carga de trabalho excessiva, a possível interferência da vida profissional na vida pessoal e a ausência de uma figura de autoridade. Por outro lado, Sneed & Herman (1990, como citado em Marqueze e Moreno, 2005), verificaram que existe uma relação direta entre a satisfação no trabalho e a atribuição de bons salários e benefícios, a boa relação social no trabalho, inclusive entre colegas e chefia, a perspectiva de crescimento na organização e as características do trabalho.

Para Dejours (1994, como citado em Marqueze e Moreno, 2005), quando o trabalho é organizado e feito de livre escolha, permite que o indivíduo sinta prazer naquilo que faz, proporcionando equilíbrio e permitindo que ocorra uma “descarga da carga psíquica” (Marqueze e Moreno, 2005). Assim, ao perceber quais são as vertentes do trabalho que vão contra a possibilidade dessa descarga, é possível proporcionar mais facilmente a motivação e a satisfação no trabalho.

1.3.2. Abordagens da Satisfação no Trabalho

1.3.2.1. Teoria das Necessidades

Outra abordagem relacionada com a satisfação no trabalho é a teoria das necessidades, elaborada por Maslow (1954), que identificou as necessidades principais de um ser humano e ordenou-as numa escala hierarquizada de acordo com o seu grau de importância. Assim, cada uma dessas necessidades deve ser satisfeita antes de satisfazer as que se seguem nos níveis mais altos, motivando o comportamento. No entanto, é um modelo flexível, uma vez que existem variações de pessoa para pessoa relativamente à intensidade com que possuem a necessidade. Logo, as necessidades mais elevadas da escala, ou seja, as necessidades psicológicas, podem surgir mesmo que as necessidades abaixo não estejam completamente satisfeitas (Ramos, 1990). São então definidas as necessidades fisiológicas, indispensáveis à sobrevivência do indivíduo, as necessidades de segurança, que correspondem à proteção contra o perigo e a ameaça da pessoa e dos que a rodeiam, as necessidades sociais, ou seja, o desejo de pertencer, participar e ser aceite pelos outros através do afeto e da amizade, as necessidades de estima, que remetem para a necessidade de obter prestígio e poder em relação aos outros, e, por fim, as necessidades de autorrealização, que dizem respeito ao desejo de crescimento psicológico e o melhoramento das capacidades pessoais. Esta

abordagem tem possibilitado a organização de programas de desenvolvimento de Recursos Humanos nas organizações, tendo em conta as capacidades e as necessidades dos trabalhadores (Ramos, 1990).

1.3.2.2. Abordagem dos Fatores Higiênicos e Motivacionais (Bifatorial)

Uma das abordagens que permite explicar a satisfação no trabalho é a abordagem bifatorial ou teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, elaborada por Herzberg et al (1959). Estes autores elaboraram um estudo sobre a motivação humana no que diz respeito às necessidades, motivos e atitudes no local de trabalho que permitiu tentar compreender o comportamento dos trabalhadores nas organizações, partindo do pressuposto que descrevem as suas experiências satisfatórias por meio de fatores intrínsecos (fatores motivacionais) e referem as suas experiências insatisfatórias por meio de fatores extrínsecos (fatores higiênicos). Enquanto os fatores motivacionais remetem para um carácter mais pessoal, como a realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade, possibilidade de progresso, entre outros, os fatores higiênicos não estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho em si, como é o caso das normas administrativas, os salários, a relação entre trabalhadores ou o modo como são supervisionados (Ramos, 1990).

Foi elaborado um estudo sobre satisfação no trabalho, baseado na realização de entrevistas onde foi pedido que os indivíduos dissessem quais as situações onde se sentiram satisfeitos com o seu trabalho e aquelas onde se sentiram menos satisfeitos, analisando posteriormente a sua frequência. Isto permitiu-lhes concluir que existem fatores que estão associados à elevada satisfação, como o reconhecimento, a criatividade, a responsabilidade ou a promoção, ao contrário das políticas da empresa e da direção, dos aspetos técnicos relacionados com a supervisão, do salário ou das condições de trabalho, que são fatores relacionados com a insatisfação (Alcobia, 2001).

1.3.2.3. Modelo de McGregor ou Teoria X e Y

De acordo com Calvo et al (2012), o modelo de McGregor compara dois estilos opostos: por um lado, um que remete para uma teoria tradicional, mecanicista e pragmática (teoria X) e, por outro lado, um estilo baseado nas concepções modernas relativamente ao comportamento humano (teoria Y). A teoria X defende que as pessoas trabalham apenas por interesse pessoal e pelos seus objetivos económicos, sendo que não são produtivas se não forem forçadas ou motivadas pelas chefias. Já a teoria Y remete para a motivação das pessoas, desenvolvendo em si a capacidade de assumir responsabilidades e envolvendo as suas metas pessoais com os objetivos da empresa, onde o trabalhador se sente bem a desempenhar a sua função. Assim, não necessitam da subordinação constante das chefias para realizarem o seu trabalho, uma vez que a motivação é vista como algo natural do ser humano. Enquanto a teoria X corresponde a um estilo de administração duro e autocrático, a

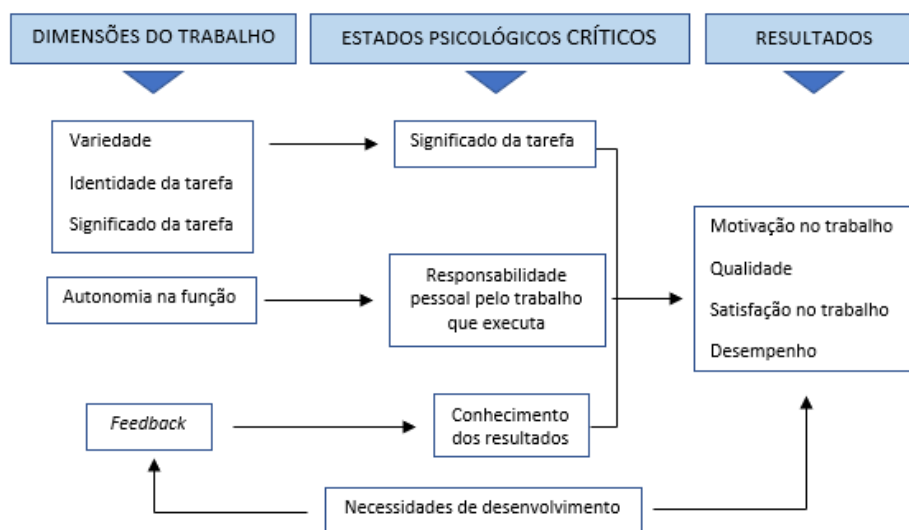
teoria Y diz respeito ao poder da automotivação, onde os trabalhadores são os próprios responsáveis das metas e resultados, podendo trabalhar com autonomia (Calvo et al, 2012). Segundo o estudo de Michel (2005), nas empresas que adotaram a teoria X, o nível de satisfação dos trabalhadores não foram os mais satisfatórios, embora alcancem alguns objetivos.

1.3.2.4. Modelo das Características da Função

Hackman e Oldham (1980) elaboraram um outro modelo denominado de modelo das características da função. Os autores defendem que a satisfação no trabalho é fruto das características no local onde o indivíduo labora. Dessa forma, “é possível desenvolver formas ideais de organização no trabalho, nomeadamente através do incremento da variedade de aptidões requeridas pelo trabalho, da identidade e do significado das tarefas, da autonomia na função – para que o indivíduo possa resolver, por si próprio, problemas relacionados com o seu trabalho, e ainda do feedback das tarefas” (Hachman e Oldham, 1980, como citado em Alcobia, 2001).

Tendo como base esta ideia, foi desenvolvido o modelo das características da função, que parte do princípio de que as pessoas podem ser motivadas através da satisfação intrínseca proveniente do desempenho das tarefas, esta que compreende a satisfação com a hierarquia, os colegas de trabalho, bem como o próprio trabalho (Brázio, 2016). Assim, as características centrais do trabalho, ou seja, a variedade de aptidões, a identidade e o significado da tarefa, a autonomia na função e o feedback são fatores que influenciam o estado psicológico das pessoas que, por sua vez, se refletem de forma positiva no desempenho profissional dos indivíduos, na sua satisfação laboral, na sua motivação e na questão do turnover.

Figura 6 - Modelo das Características da Função



Fonte: Alcobia, 2001 (Adaptado)

Verificamos que a variedade do trabalho, a identidade e o significado da tarefa influenciam o valor que as pessoas atribuem ao seu trabalho, a autonomia remete para o sentido de responsabilidade do indivíduo e o feedback permite conhecer os resultados que são fruto do seu trabalho.

1.3.3. Satisfação com as Práticas de GRH

Segundo Chambel e Santos (2009), para as organizações, as práticas permitem manter a vantagem competitiva, traduzindo-se num aumento da moral e atraindo e retendo a força de trabalho dedicada. Para os trabalhadores, as práticas são uma forma de aliviar as dificuldades que estão associadas à necessidade de conciliar a vida pessoal e profissional. Para além disso, vários estudos indicam que as práticas adotadas pelas organizações possuem um impacto determinante e positivo, ou seja, as práticas que demonstram uma maior preocupação pelos trabalhadores originam o desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos no que diz respeito à sua atividade profissional.

Numa vertente estratégica, de acordo com Caroço e Correia (2012), as PGRH devem estar em harmonia com as decisões estratégicas tomadas pela organização, de forma que haja um desenvolvimento dos Recursos Humanos, bem como elevados níveis de motivação, envolvimento, comprometimento e flexibilidade. Segundo o mesmo autor, as PGRH têm sido vistas como potenciadoras do desenvolvimento da motivação, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

Segundo Marinho (2012), tem vindo a tornar-se cada vez mais importante o desenvolvimento de uma GRH eficiente, o que implica uma rede de práticas organizacionais que seja estruturada e que permita aumentar a satisfação dos seus trabalhadores. Apesar de não existirem muitos estudos acerca do tema, alguns afirmam que esta relação está presente na grande maioria das organizações, possuindo um maior impacto no envolvimento dos trabalhadores, bem como na sua produtividade e desempenho (Marinho, 2012).

Para Caroço e Correia (2012), a satisfação no que diz respeito à avaliação de desempenho é encarada como a reação mais consequencial à avaliação de desempenho. Já a relação entre o sistema de recompensas adotado pela organização e a satisfação reflete que o primeiro pode ter um forte efeito nas atitudes dos indivíduos no que diz respeito ao seu trabalho e organização. Também outras práticas são consideradas contributivas para maiores níveis de comprometimento dos trabalhadores, nomeadamente os programas de formação profissional, os sistemas de avaliação de desempenho e os planos de carreiras. As práticas de gestão de carreiras têm vindo a influenciar as atitudes e comportamentos dos indivíduos, na medida em que a construção de carreiras de sucesso leva a melhores níveis de desempenho organizacional. Desta forma, os trabalhadores ficam expectantes quando

entram para a organização, o que contribui para a adoção de comportamentos desejáveis, como o comprometimento organizacional, sendo que se sentem motivados para retribuir à organização.

A literatura nos últimos anos tem revelado repercussões relevantes das PGRH nas atitudes e comportamentos dos indivíduos a diversos níveis, constituindo-se fatores potenciadores do desenvolvimento da motivação, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

De acordo com Tavares (2018), existem diversos estudos que indicam que as práticas adotadas pelas organizações têm um impacto bastante positivo, levando a que haja um maior sentimento de preocupação por parte dos empregadores para com os trabalhadores, levando ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos relativamente à sua atividade profissional. Segundo a autora, um “estudo cujo objetivo foi explorar o papel das práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho e as intenções de comprometimento organizacional, com uma amostra de 200 trabalhadores, os autores concluíram que existe uma relação positiva entre práticas de GRH (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, avaliações de desempenho), a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional” (Tavares, 2018, p. 16).

Capítulo 2 – Metodologia

Neste capítulo serão explicitados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, bem como a abordagem metodológica através da qual será possível obter resposta à questão de investigação. Para além da metodologia, será também abordada a justificação da escolha que foi feita, fazendo referência às vantagens do modelo escolhido perante outros, explicitando ainda o tipo de estudo, as técnicas de recolha e tratamento da informação.

2.1. Objetivos do Estudo

O tema da referida tese surgiu da pergunta de partida que questiona quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que são maioritariamente aplicadas na organização de ensino superior. Isto porque as boas PGRH têm contribuído para o desenvolvimento da motivação e satisfação dos trabalhadores. Desta forma, a realização da tese terá em vista perceber se esse facto pode ser comprovado tendo por base um determinado contexto organizacional. Para além disso, é perceptível que nem todos os trabalhadores estão satisfeitos com as práticas que são aplicadas no seu local de trabalho, o que faz com que seja pertinente perceber quais as práticas que correspondem ou não às expectativas dos mesmos num determinado contexto.

Assim, o objetivo geral do estudo passa por entender quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que são aplicadas na organização de ensino superior. Já os objetivos específicos passam por caracterizar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas na organização, bem como fazer a caracterização da organização de ensino superior e perceber de que forma essas práticas podem influenciar a satisfação profissional dos trabalhadores. Para além disso, será ainda feita a caracterização do departamento onde serão aplicadas as entrevistas.

2.2. Opção Metodológica

No estudo em questão, será elaborada uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, sob a forma de estudo de caso. De acordo com Galvão et al. (2017), os métodos qualitativos descrevem detalhadamente aspetos contextuais ou ficam-se em análises aprofundadas, envolvendo poucos indivíduos. Neves (1996) enumerou diversas características essenciais que identificam uma determinada pesquisa como qualitativa:

- A fonte direta de dados é o ambiente natural;
- Considera-se que o pesquisador é o instrumento fundamental;
- Apresenta um carácter descritivo;
- Existe uma preocupação por parte do investigador para com o significado; que as pessoas dão à sua vida e aos objetos;
- Possui um enfoque indutivo.

Segundo Piovesan e Temporini (1995), a pesquisa exploratória remete para um estudo preliminar cujo objetivo principal é familiarizar-se com um fenómeno que se pretende investigar, de forma que o estudo principal possa ser projetado com maior compreensão e precisão. O estudo exploratório permite ao investigador definir o seu problema de investigação e formular a sua hipótese com maior precisão. Permite-lhe também escolher as técnicas mais adequadas para a sua investigação e decidir quais as questões que mais necessitam de uma investigação mais aprofundada e detalhada, detetando potenciais dificuldades, sensibilidades e áreas de resistência. Cesário et al. (2020) identificam a pesquisa exploratória como aquela que permite a exploração de novos fenómenos, testando a viabilidade de um determinado estudo ou determinando os melhores métodos que devem ser utilizados no mesmo. Assim, esta pesquisa possui um foco amplo e raramente oferece respostas definitivas para questões específicas da pesquisa, uma vez que o seu objetivo passa por identificar fatores-chave.

Neste contexto, será aplicado um estudo de caso. Segundo Meirinhos e Osório (2010), os estudos de caso, para grande parte dos autores, possuem características muito semelhantes às da investigação qualitativa, ou seja, é orientada do mesmo modo no que diz respeito a etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos. Segundo os mesmos autores, o estudo de caso tem como vantagem o facto de ser aplicável em situações humanas ou contextos de vida real, sendo um método muito usado para desenvolver, contestar, desafiar ou produzir novas teorias, para explicar uma situação, para desenvolver soluções para determinadas situações ou ainda para explorar ou descrever um determinado acontecimento ou objeto.

2.2.1. Escolha da Organização e Procedimento

Para a escolha da organização cooperante para o desenvolvimento do presente estudo, foram seguidos critérios definidos no início do procedimento, nomeadamente o setor onde se insere, a sua dimensão e, principalmente, a sua acessibilidade e disponibilidade para a sua contribuição no estudo. De acordo com estes critérios, a empresa que se mostrou interessada em participar na elaboração do estudo foi uma organização de ensino superior. Posteriormente, foi feito o contacto com a mesma, presencialmente, de forma a esclarecer o propósito do estudo, bem como as ferramentas necessárias para a elaboração do mesmo, e para que fosse dada a devida autorização para prosseguir com a investigação na respetiva empresa.

2.2.2. Instrumentos de Recolha de Dados

De acordo com Sapeta e Simões (2018), os instrumentos que geralmente são utilizados na recolha de dados qualitativos são as entrevistas e a observação, uma vez que permitem uma maior proximidade continuada no que diz respeito ao tempo em que ocorrem os

fenómenos do estudo. Ainda segundo o mesmo autor, um investigador deve conciliar os diferentes instrumentos existentes, uma vez que é possível retirar diferentes benefícios de cada um deles.

Foi também utilizada a análise documental, esta que, de acordo com Kantorski et al. (2011), consiste na identificação, verificação e apreciação de um determinado documento para uma finalidade específica, sendo utilizada como um complemento de informação de forma a complementar dados e a contextualizar as informações que constam nos documentos. Este instrumento de recolha de dados possui vantagens, como o facto de ser um método de baixo custo, onde as informações são fixas e a técnica não altera o ambiente ou os sujeitos. No entanto, também possui limitações, uma vez que não existe vivência dos fenómenos, possui falta de objetividade e a sua validade pode ser questionável. No presente estudo, foi utilizada a análise documental, na medida em que foram consultados documentos facultados pela organização, nomeadamente, o documento onde consta o Balanço Social da empresa. Desta forma, foi possível fazer uma boa caracterização do departamento de Recursos Humanos da organização, onde se inserem os entrevistados deste estudo.

Foi ainda utilizada a entrevista, esta que se encontra direcionada para os objetivos específicos do pesquisador, aprofundando a riqueza das informações que se esperam da metodologia (Branski e Lima, 2010). De acordo com Batista et al. (2017), a entrevista representa uma técnica fundamental de investigação em diversos campos graças à sua flexibilidade. Utilizar a entrevista para obter determinada informação permite compreender a subjetividade do indivíduo através daquilo que é transmitido pelo indivíduo, uma vez que se trata do modo como um determinado indivíduo observa, vivencia e analisa o seu meio. “A relação intersubjetiva do entrevistador e do entrevistado é vista como uma característica central da entrevista qualitativa, por permitir a negociação de visões da realidade resultantes da dinâmica social onde os participantes constroem conhecimento e procuram dar sentido ao mundo que os cerca” (Batista et al., 2017, p. 6). As entrevistas possuem questões não estruturadas e em geral, abertas, que permitem suscitar conceções e opiniões dos participantes. Para além disso, apresenta algumas vantagens, na medida em que não exige que o participante saiba ler e escrever, permite que o entrevistador possa esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se facilmente às pessoas e ao meio, e ainda é possível captar expressões verbais e não verbais do entrevistado.

Neste caso, foram feitas entrevistas aos trabalhadores no que diz respeito às Práticas de Recursos Humanos, sendo que todo o procedimento será gravado de forma a fazer posteriormente uma análise interpretativa de todo o seu conteúdo. Essas entrevistas foram realizadas presencialmente e aplicadas numa organização de ensino superior. Tratam-se de entrevistas semi-diretivas que, de acordo com Horta (2010), permitem adquirir dados

descritivos que facilitam o investigador no desenvolvimento intuitivo de uma ideia sobre o modo como os participantes interpretam determinados factos. Desta forma, o entrevistador tem uma maior liberdade para desenvolver as questões já pré-elaboradas, e o entrevistado poderá responder de forma mais aberta. No Quadro 4, é possível verificar as dimensões e variáveis que foram analisadas através das entrevistas.

Quadro 4 - Dimensões e Variáveis das Entrevistas

<u>Dimensões de Análise</u>	<u>Variáveis</u>
Caracterização Sociodemográfica	Idade Área de formação Função Agregado familiar Duração no ativo
Práticas de Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção Acolhimento e Integração Formação e Desenvolvimento Avaliação do Desempenho Sistema de Recompensas Segurança e Saúde no Trabalho Gestão de Carreiras
Satisfação	Satisfação para cada uma das PGRH
Caracterização da Organização	Missão, Visão e Valores Cultura Setor Estrutura Organizacional
Caracterização da DGP	Composição da DGP
	Caracterização dos trabalhadores da DGP

Fonte: Elaboração Própria (2023)

Posto isto, foram elaboradas seis entrevistas a diferentes trabalhadores na empresa. Segundo Minayo e Taquette (2016), na fase final da recolha de dados, é possível verificar que estes podem não ser suficientes para serem estabelecidas conclusões. Quando isto acontece, é necessário voltar a fazer a aplicar os instrumentos de recolha de dados, complementando com as informações que são necessárias e que, eventualmente, poderão estar em falta, sendo esta uma das características da pesquisa qualitativa. Desta forma, haverá uma maior proximidade do conhecimento da realidade, o que irá também facilitar a elaboração de conclusões verídicas. No entanto, é algo que depende não só dos instrumentos de recolha de dados que são selecionados, mas também da capacidade interpretativa do pesquisador.

2.2.3. Análise e Tratamento de Dados

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), existem dois tipos de técnicas de tratamento de dados: a análise estatística e a análise de conteúdo. Enquanto a análise estatística é utilizada em estudos de carácter quantitativo, a análise de conteúdo torna-se mais apropriada à análise de conteúdo. Ou seja, o tipo de tratamento de dados deve ser escolhido conforme o carácter dos dados que foram recolhidos.

No que diz respeito ao tratamento de dados do presente estudo, será pertinente aplicar uma análise de conteúdo por se tratar de um estudo com uma abordagem qualitativa. A análise de conteúdo diz respeito à “manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (Bardin, 1977, p. 46). Portanto, a análise de conteúdo trabalha com mensagens, ou seja, com a comunicação. Para Campos (2004), a análise de conteúdo diz respeito a uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo de forma objetiva, sistemática e quantitativa.

De acordo com Amado (2000), é um processo que se adequa à análise de dados qualitativos, onde o investigador tem o intuito de aprender algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe transmitem. Existe uma necessidade de atenção constante neste procedimento, fazendo uma explicitação dos passos e decisões que vão sendo tomados, de forma a evitar equívocos.

Para Bardin (1977), a organização da análise de conteúdo é feita a partir de três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A pré-análise diz respeito à organização do estudo, onde são tomadas intuições, de forma a que sejam sistematizadas as ideias iniciais. Desta forma, é possível delinear o desenvolvimento das etapas que se seguem, estabelecendo um plano que pode ser flexível, ou seja, que permite a introdução de novos procedimentos. Nesta fase, são escolhidos os documentos que vão ser analisados, são formuladas hipóteses, bem como os objetivos e a elaboração de indicadores que permitam a interpretação final.

No que diz respeito à exploração do material, esta é a etapa onde é feita a análise propriamente dita, ou seja, a administração das decisões que foram tomadas na fase anterior. É uma etapa longa e monótona, que consiste na realização de operações de codificação, desconto, enumeração, de acordo com regras previamente formuladas (Bardin, 1977).

Por fim, é feito o tratamento dos dados obtidos e a sua interpretação, onde os resultados são tratados de forma a serem importantes e válidos. Desta forma, é possível elaborar quadros de resultados, diagramas, figuras ou modelos que demonstrem as informações fornecidas pela análise. Posteriormente, são feitas conclusões e interpretações de acordo

com os objetivos que estavam previstos ou relativamente a outras situações inesperadas (Bardin, 1977).

No presente estudo, depois destes dados analisados, será então possível chegar aos resultados que irão permitir responder à pergunta de partida, ou seja, tendo em conta os respostas recolhidas, perceber se as PGRH praticadas nas empresas dos entrevistados contribuem de alguma forma para a sua satisfação no trabalho.

Depois de feita a análise e o tratamento dos dados que foram recolhidos, serão elaboradas as principais conclusões retiradas do estudo. Posto isso, é necessário comparar as mesmas com o objetivo geral e os objetivos específicos que foram definidos inicialmente, e perceber se estes foram atingidos. Para além disso, é também necessário verificar se os resultados respondem à pergunta de partida.

Capítulo 3 – Análise de Resultados Obtidos

Este capítulo será dedicado à apresentação e discussão dos resultados relevantes, articulando estes com outros estudos que foram referidos anteriormente no Capítulo 1. Assim, será feita a apresentação dos resultados obtidos através de uma análise de conteúdo aplicada às entrevistas, como já foi previamente referido. Através dessa análise, será possível perceber qual o papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na satisfação no trabalho. Serão analisadas seis entrevistas, iniciando pela caracterização sociodemográfica dos participantes do estudo, passando depois para a análise das mesmas, de forma que seja possível perceber se existe consonância com os objetivos definidos inicialmente.

3.1. Caracterização da Organização

A organização de ensino superior cooperante no presente estudo é uma instituição pública de ensino superior inserida no subsistema politécnico, fundada em 1979, sendo considerada uma pessoa coletiva de direito público que possui autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar. Atualmente, é composta por um total de cinco escolas superiores.

Sendo uma instituição pública, tem como principal financiador o Estado, sendo complementado com as receitas próprias. “O recrutamento, seleção e avaliação do pessoal docente, e do pessoal técnico e administrativo não docente, estão enquadrados pelos respetivos estatutos de carreira, assim como por outras regulamentações centrais concebidas para todos os funcionários públicos. Por sua vez, o recrutamento do pessoal, tanto em números como em categoria, é igualmente limitado por lei e por estrangimentos orçamentais” (IPS, 2023).

Apesar de não haver um grande consenso por parte de diversos autores no que diz respeito a este conceito, Crozatti (1998) define cultura organizacional como o modo como é realizada a atividade numa determinada empresa. Tal como a sociedade é capaz de desenvolver uma cultura, ou seja, um conjunto de premissas, crenças ou linguagem, também no contexto organizacional é desenvolvido um conjunto próprio de princípios, crenças e valores que resultam da interação entre as pessoas.

No que diz respeito à cultura da organização em estudo, são aplicadas as políticas de qualidade, sendo que a organização definiu um sistema de gestão e garantia de qualidade adaptado ao contexto organizacional. Essa política de qualidade identifica as várias responsabilidades dos diversos órgãos e serviços, bem como o envolvimento dos estudantes e toda e qualquer parte interessada no processo de garantia da qualidade.

Em matéria de responsabilidade social e sustentabilidade, a organização tem o objetivo de se destacar como uma referência no Ensino Superior como uma entidade coesa e criadora

de valor para a região. Desta forma, pretende formar cidadãos socialmente responsáveis, com competências técnicas e transversais. Pretende ainda adotar práticas de sustentabilidade ao nível ambiental, social, cultural e económico, de forma que estas não se restrinjam apenas à organização em si, mas que devem traduzir-se num processo coletivo de construção, potenciando o seu impacto positivo à comunidade.

Relativamente à sua dimensão, esta é uma organização que atua maioritariamente a nível nacional, mas também ao nível internacional, estando inserida em redes estrangeiras com outras organizações de ensino superior de diversos países.

3.1.1. Missão, Visão e Valores

Segundo Mira (2019), a missão diz respeito à razão de ser de uma organização, devendo descrever o propósito da mesma, bem como os seus produtos, serviços, mercados, filosofia e tecnologia básica. Já a visão remete para uma perspetiva de futuro, pretendendo transmitir o que pretende a organização e como quer ser vista.

No que diz respeito à sua missão, esta passa por desenvolver o ensino de qualidade, valorizando as pessoas, a transferência de conhecimento para a sociedade, apoiado na investigação aplicada, na inovação e nas parcerias. Procura ainda, de forma permanente e em articulação com os parceiros sociais, contribuir para a valorização e o desenvolvimento da sociedade, em geral, e da região, em particular, através de atividades de formação terciária, de investigação e de prestação de serviços, que concorram para a criação, desenvolvimento, difusão e transferência de conhecimento e para a promoção da ciência e da cultura.

Para Mira (2019), a visão remete para um desejo do estado futuro da empresa no que diz respeito à sua área de competição. Desta forma, pretende transmitir aquilo que a organização quer ser e de que forma pretender ser vista pelos seus *stakeholders*, ou seja, todos os sujeitos ou organizações que sejam influenciados por uma determinada organização.

Relativamente à sua visão, passa por ser uma referência no ensino superior, impulsionador do desenvolvimento científico, tecnológico, económico e sociocultural, sendo um centro de criação, transmissão e difusão da ciência, tecnologia e cultura, intervindo diretamente no desenvolvimento da sociedade e na valorização dos recursos humanos. Tem como responsabilidade intenções e aspirações para o futuro, cuja explicitação pode ser um instrumento de motivação e inspiração para a sua comunidade.

De acordo com Miguel e Teixeira (2009), os valores das organizações correspondem a princípios e crenças organizados de forma hierárquica, que remetem para condutas ou objetivos desejáveis que permitem dar um rumo à organização e que apoiam os seus interesses, quer sejam individuais ou coletivos.

Em relação aos valores, a presente organização interage através dos seus recursos e competências, internamente e com a comunidade envolvente. Como forma delimitadora de uma cultura, são assumidos valores fundamentais, sendo estes a responsabilidade, a excelência e a inovação.

- **Responsabilidade**: defende os princípios do respeito pelas pessoas, da justiça social, da igualdade de oportunidades, da proteção da biodiversidade cultural, do rigor e honestidade intelectual, da transparência e assunção de responsabilidades;
- **Excelência**: um compromisso de toda a comunidade com os mais elevados padrões de qualidade intelectuais e éticos, no ensino e na aprendizagem, na formação e na investigação, na prestação de serviços e na conduta em todas as atividades, com particular relevância no desenvolvimento e impacto positivo na vida dos estudantes. A organização considera necessário alicerçar as relações interescolas, otimizar sinergias, bem como a cooperação e intercâmbio em todos os domínios;
- **Inovação**: o seu desenvolvimento passa por promover novas abordagens, responder de modo crítico e criativo aos desafios internos e externos, racionalizar e rentabilizar recursos e processos.

3.1.2. Estrutura Organizacional

De acordo com Blau (1974, como citado em Pereira, 2021), a estrutura organizacional remete para a estruturação organizada do funcionamento da empresa no que diz respeito aos seus objetivos, estando organizada em departamentos constituídos por trabalhadores com funções específicas nas suas atividades e cargos. Cada pessoa tem um papel importante dentro da empresa para o seu desenvolvimento, existindo níveis hierárquicos e diferentes posições regulamentadas por regras que estabelecem as funções e o comportamento de cada um. Assim, “essa divisão tem o objetivo de desenvolver uma boa produtividade nas ações de cada um, com a essencialidade de um bom alinhamento entre si” (Pereira, 2021, p. 31).

A organização de ensino superior que contribuiu para este estudo apresenta uma organização decorrente dos seus estatutos, possuindo na sua composição diversos órgãos. Destes fazem parte o Conselho Geral composto por 29 membros, a Presidente, o Conselho Académico, o Conselho de Gestão, o Conselho para a Qualidade, a Administradora, o Provedor de Estudante e o Fiscal Único (ISP, 2023).

No que diz respeito à sua estrutura interna, a organização desenvolve as suas atividades por meio de unidades orgânicas, oferecendo diferentes domínios, nomeadamente o ensino, a investigação e a prestação de serviços, todos coordenados entre si. Também desenvolve determinadas atividades no âmbito de outros organismos internos e de cooperação externa no que diz respeito aos domínios da ciência e tecnologia, da formação, cultura e ação social

escolar. Para além disso, possui unidades e departamentos de modo a racionalizar e a potenciar os recursos humanos, materiais, tecnológicos e científicos.

Assim sendo, a organização possui cinco Unidades de Ensino, possui Serviços de Ação Social e Serviços Centrais de apoio geral à governação da instituição.

Mintzberg (2010) definiu diferentes tipos de estruturas organizacionais no que diz respeito ao desenho organizacional das empresas, sendo estas a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, a estrutura divisionalisada e a adhocracia (Peso, 2013). No caso da organização de ensino superior que foi identificada no presente estudo, podemos referir que possui uma burocracia profissional. Isto porque a burocracia profissional substitui a autoridade hierárquica pela competência que se baseia no profissionalismo, passando da padronização dos processos de trabalho para a qualificação dos intervenientes, sendo esta o principal mecanismo de coordenação. Desta forma, a burocracia profissional é considerada descentralizada com autonomia na formação profissional, o que leva a que os trabalhadores possuam uma maior liberdade de controlo nas suas tarefas. Esta configuração pode ser geralmente verificada em instituições como hospitais, universidades, escolas, entre outros, sendo muito utilizada na administração pública (Peso, 2013).

Esta configuração tem como vantagem a capacidade de tonar as tarefas especializadas eficientes, inclusive aquelas que exigem profissionais muito qualificados. Uma vez que os trabalhadores deste tipo de estrutura possuem um elevado grau de autonomia, permite que exerçam as suas funções de forma mais eficiente. No que diz respeito a desvantagens, por um lado, existe alguma tendência para que as unidades entrem em conflito e, por outro, os trabalhadores acabam por ser algo compulsivos na determinação em seguir sempre as regras (Madeira, 2009).

3.1.3. Caracterização da Divisão de Gestão de Pessoas

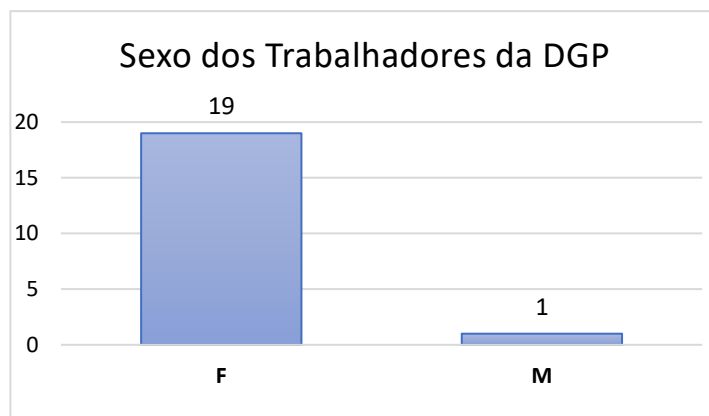
A Divisão de Gestão de Pessoas da organização de ensino superior em estudo conta com um total de 20 trabalhadores, distribuídos por diferentes carreiras e serviços, nomeadamente o Serviço de Formação e Desenvolvimento de Pessoas, o Serviço de Recrutamento e Seleção, a Secção Administrativa de Apoio à Contratação, a Secção de Processamento de Remunerações e o Núcleo de Higiene e Segurança no Trabalho.

Os gráficos a seguir representados permitem reconhecer quais as tendências deste departamento no que diz respeito a quatro variáveis: género, idade, habilitações e carreira. Para obter estes dados, foram utilizados os valores indicados no Balanço Social, uma das ferramentas de gestão que permite caracterizar os Recursos Humanos.

É importante contextualizar que o BS corresponde a um aglomerado de informações e indicadores das ações realizadas pelas empresas, que demonstra as atividades das mesmas,

tendo como finalidade atribuir uma maior transparência das informações pertinentes para a comunidade (Cabral, 2009).

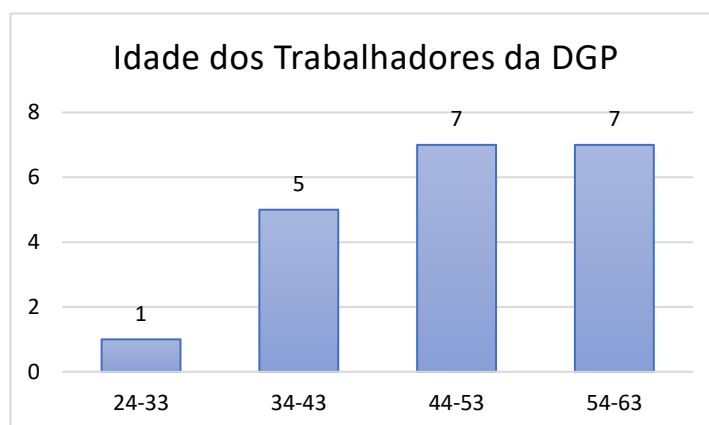
Gráfico 1 - Sexo dos Trabalhadores da DGP



Fonte: BS da Organização (2023)

De acordo com o Gráfico 1, podemos verificar que existe uma grande discrepância entre o sexo masculino e feminino, tendo em conta que apenas um dos trabalhadores é do género masculino e 19 do género feminino. Segundo Anjos et al. (2011) e Lambuzana (2016), é possível concluir que existe uma grande diferença relativamente ao número de mulheres e homens na administração pública, predominando o número de elementos do sexo feminino. Assim, verificamos que a informação do gráfico vai de encontro a esta informação.

Gráfico 2 - Faixa Etária dos Trabalhadores da DGP

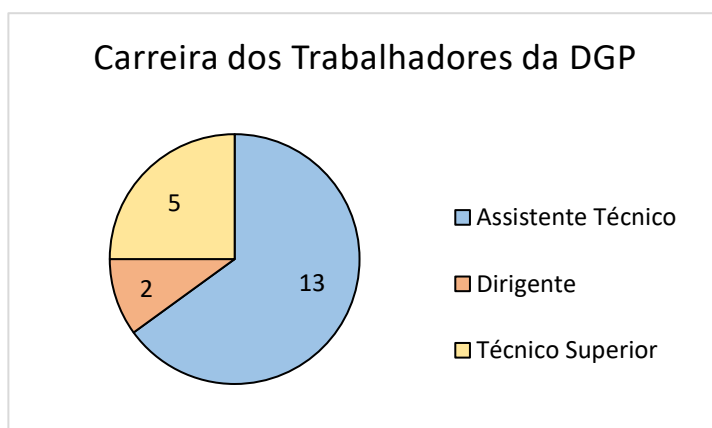


Fonte: BS da Organização (2023)

No Gráfico 2, constatamos que a grande maioria dos trabalhadores da DGP tem idades compreendidas entre os 44 e os 63 anos, e apenas uma pessoa tem idade entre os 24 e os 33 anos. De acordo com o Boletim Estatístico do Emprego, “os trabalhadores da

Administração Pública estão cada vez mais envelhecidos e a capacidade de renovação dos serviços públicos caiu de forma drástica na última década. (...) a idade média dos trabalhadores do Estado subiu para 48,1 anos em 2022” (Público, 2023). Podemos assim admitir que a população de trabalhadores na administração pública está envelhecida, o que também é possível verificar neste contexto específico.

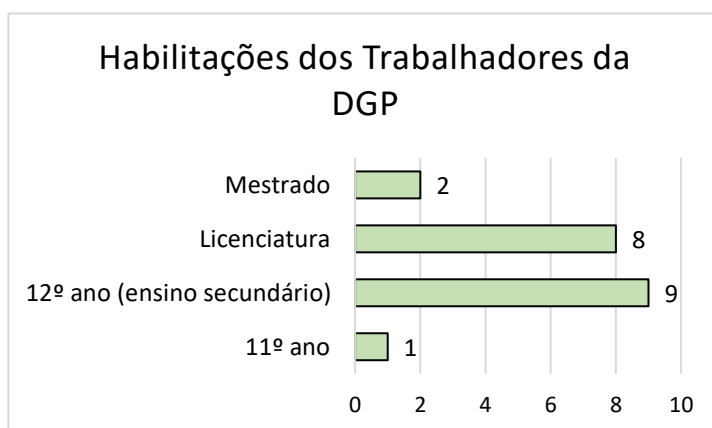
Gráfico 3 - Carreira dos Trabalhadores da DGP



Fonte: BS da Organização (2023)

O Gráfico 3 representa as diferentes carreiras que os trabalhadores da DGP possuem, nomeadamente Assistente Técnico, Dirigente e Técnico Superior. Podemos assim constatar que a maioria dos trabalhadores são Assistentes Técnicos e que existem apenas 2 Dirigentes, sendo que os restantes são Técnicos Superiores.

Gráfico 4 - Habilitações dos Trabalhadores da DGP

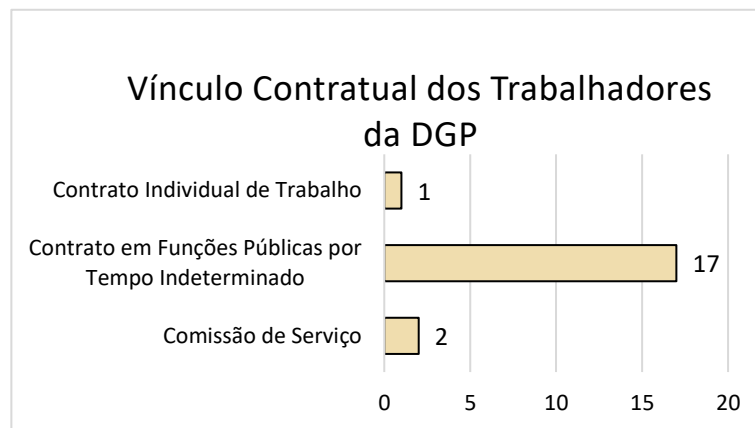


Fonte: BS da Organização (2023)

Em relação às habilitações destes trabalhadores, percebemos de imediato que se destacam os trabalhadores que possuem a licenciatura e, logo de seguida, os que possuem

o ensino secundário. É possível que esta informação esteja relacionada com o facto de a remuneração ser mais elevada para quem possui estes dois tipos de habilitações, acabando por ser vantajoso ter mais habilitações literárias. Por outro lado, podemos também comparar esta informação com o gráfico anterior relativo à carreira dos trabalhadores, na medida em que a grande maioria dos trabalhadores está integrado na carreira de assistente técnico, carreira essa que exige o ensino secundário. Assim, faz sentido que também a grande maioria dos trabalhadores possua licenciatura (8 pessoas) e ensino secundário (9 pessoas).

Gráfico 5 - Vínculo dos Trabalhadores da DGP



Fonte: BS da Organização (2023)

Por fim, no que diz respeito ao vínculo contratual dos trabalhadores da DGP, verificamos que a grande maioria destes possui contrato em funções públicas por tempo indeterminado (17 pessoas), existindo apenas algumas exceções. Existem dois trabalhadores em comissão de serviço, este que pode ser exercido por cargos de administração ou equivalentes, de direção ou de chefia diretamente dependente da administração ou de diretor-geral ou equivalente, funções de secretariado pessoal de titular de qualquer desses cargos, ou ainda, desde que um instrumento de regulamentação coletiva de trabalho o preveja. Neste caso concreto, os trabalhadores em questão possuem os cargos de Dirigente de 2.º grau (Chefe de Divisão) e de Coordenadora de 4.º grau do serviço de recrutamento e seleção. Como é possível verificar, existe apenas um trabalhador que possui um contrato individual de trabalho.

3.1.4. Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados

Para a escolha da amostra de entrevistados, foram selecionados alguns critérios de seleção, nomeadamente a seleção de trabalhadores não docentes, com pelo menos seis meses de exercício de funções na organização em questão.

Quadro 5 - Dados Sociodemográficos dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Género	Agregado Familiar	Área de Formação	Carreira	Tempo no Ativo
A	49	Feminino	3	Técnica administrativa	Assistente Técnica	32
B	48	Feminino	4	Jornalismo e Turismo	Assistente Técnica	24
C	43	Masculino	4	Gestão de Recursos Humanos	Técnico Superior	24
D	47	Feminino	5	Contabilidade e Administração de Competências	Assistente Técnica	28
E	42	Feminino	4	Gestão de Recursos Humanos	Técnica Superior	18
F	59	Feminino	3	Gestão na Administração Pública	Técnica Superior	34

Fonte: Elaboração Própria, 2023

Como se pode verificar, fazem parte da amostra seis entrevistados, todos de nacionalidade portuguesa, sendo que cinco são do género feminino e apenas um do género masculino. A faixa etária varia entre os 42 e os 59 anos e, relativamente ao seu agregado familiar, todos eles possuem conjuge e pelo menos um filho. No que diz respeito à área de formação, verificamos que apenas duas pessoas possuem formação na área de GRH e uma pessoa possui formação na área de Gestão na Administração Pública, ou seja, três possuem licenciatura e as restantes três possuem apenas o ensino secundário. Quanto à carreira, três trabalhadores são assistentes técnicos e outros três são técnicos superiores. Por fim, é possível verificar também que os entrevistados se encontram há bastante tempo no mercado de trabalho, variando entre os 18 e os 34 anos. Todos os entrevistados fazem parte da DGP, sendo que desempenham funções ao nível do Serviço de Recrutamento e Seleção, da Secção Administrativa e de Apoio à Contratação e do Serviço de Formação e Desenvolvimento de Pessoas.

3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

3.2.1. Recrutamento e Seleção

No que diz respeito ao Recrutamento e Seleção, este processo é elaborado com base na legislação própria para as organizações do setor público, sendo que o processo é elaborado de forma diferente daquele que é aplicado na maioria das empresas privadas. Assim, quando é identificada uma necessidade de recrutamento, é feita abertura de um procedimento concursal, sendo feita a sua publicação no Boletim de Emprego Público e no Diário da República para que as pessoas tomem conhecimento da abertura da vaga e se possam

candidatar. Posteriormente, o procedimento concursal é geralmente dividido em fases, de forma que sejam excluídos candidatos ao longo do procedimento para que seja apurado o candidato mais adequado. Essas fases geralmente iniciam com uma prova de conhecimentos, seguindo-se a avaliação psicológica e a entrevista de competências.

Dos seis entrevistados, três ingressaram através desse procedimento concursal, sendo que os restantes ingressaram através de mobilidade interna, ou seja, passaram de uma instituição do setor público para outra. Todos os entrevistados concordaram que os métodos de seleção são os mais adequados, exceto uma trabalhadora, que referiu o seguinte:

“Não. Para já, acho que as pessoas estão sujeitas a um alto nível de pressão quando vão fazer as provas de conhecimentos, o que pode fazer com que alguns deles nesse stress e nessa pressão, acabem por ter uma nota que não revele verdadeiramente aquilo que as pessoas sabem. E às vezes podem não saber muito sobre uma determinada matéria que saiu no teste de conhecimentos, mas serem ótimos funcionários, porque, com a experiência, os erros e com aquilo que vão aprendendo, faz com que se tornem excelentes trabalhadores. Os testes que as pessoas fazem não dizem em nada as capacidades que possuem para desempenhar as funções. Não sei como poderia ser feito de melhor forma, mas acho que atualmente não é viável” (Entrevistada D).

Relativamente às expectativas dos trabalhadores em relação ao recrutamento e seleção, a Entrevistada A aponta uma crítica acerca dos valores que são descontados na prova de conhecimentos, referindo o seguinte:

“Não deviam ser descontados valores nas respostas erradas, em relação à prova de conhecimentos que é feita como método de seleção.” (Entrevistada A).

Apesar de terem sido identificadas algumas críticas, todos os trabalhadores entrevistados referem que se sentem satisfeitos com a generalidade do processo de recrutamento e seleção, pelo que podemos concluir que existe satisfação por parte dos trabalhadores com as políticas de recrutamento e seleção aplicadas na organização.

3.2.2. Acolhimento e Integração

Relativamente ao acolhimento e integração, foi possível verificar que, mediante as respostas dadas pelos entrevistados, existem bastantes críticas ao modo como esta prática é aplicada na organização. Apenas duas trabalhadoras apresentaram respostas mais positivas em relação a esta matéria:

“Fomos recebidos no hall, apresentados às várias divisões e colegas, esclarecidos sobre questões várias (...). Nunca fui tão bem recebida.” (Entrevistada A).

“Superou as minhas expectativas.” (Entrevistada A).

“Fui recebida por uma técnica superior que me falou sobre várias questões (...). Foi feita depois uma visita aos espaços da empresa e aos colegas.” (Entrevistada B).

“Sim, foi muito positivo.” (Entrevistado B).

Os restantes trabalhadores apresentaram respostas mais negativas quando foram questionados se o processo de acolhimento e integração tinha ido de encontro às suas expectativas. As respostas foram as seguintes:

“Não. Não há uma segunda oportunidade para causar uma boa impressão, e acho que foi manifestamente insuficiente. É uma grande instituição, pelo que se deveria investir mais nesse processo.” (Entrevistado C).

“Eu esperava que fosse diferente. (...) estranhei muitas coisas quando vim para cá, mesmo na parte do acolhimento, o facto de ter de esperar para ter o computador e para ter acessos (...). Para mim, um bom acolhimento, é eu chegar e estar bem instalada.” (Entrevistada D).

“(...). Acho que não é dada a devida importância. De facto, os primeiros dias e os primeiros meses na entrada de uma organização são essenciais para o desenvolvimento das nossas tarefas e na integração para o futuro.” (Entrevistada E).

“Não foi muito bom, até porque a pessoa com quem eu ia trabalhar nem sabia que eu vinha.” (Entrevistada F).

Como é possível verificar pelas respostas anteriores, os entrevistados apontaram alguns fatores que os levaram a não estarem totalmente satisfeitos com o processo de acolhimento, tendo sido demonstrada alguma desorganização e descuido por parte da empresa nesse procedimento, desde a falta de equipamento para que os indivíduos pudessem executar o trabalho até à falta de aviso da entrada dos mesmos para com as pessoas que já estavam na organização.

Quando os trabalhadores foram questionados se se sentiam integrados na organização, praticamente todos deram uma resposta afirmativa. No entanto, também realçaram alguns aspetos menos positivos:

“Mais ou menos. Não me sinto bem integrada porque não aprendi muito (...). Não sinto abertura por parte dos colegas para se mostrarem disponíveis para ajudar nas tarefas, não há tempo para ensinar.” (Entrevistada B).

“Talvez sinta que deveria existir um acompanhamento mais incisivo para quem chega porque o trabalho é diferente e sentimo-nos um pouco perdidos.” (Entrevistado C).

“Eu sinto-me integrada (...). Mas acho que em termos de funcionamento, é muito “do século passado”. Com as coisas que temos disponíveis atualmente podíamos aproveitar mais aqui, o que não acontece. (...). Nem sempre concordo com a forma como as coisas funcionam aqui.” (Entrevistada D).

Para além disso, também reforçaram que o ambiente que se apresenta na organização também nem sempre é o mais agradável. Desta forma, é possível concluir que, no geral, os

trabalhadores não se encontram muito satisfeitos no que diz respeito à prática de acolhimento e integração.

3.2.3. Formação e Desenvolvimento

Na matéria de formação e desenvolvimento, todos os entrevistados confirmaram que a organização tem iniciativa para realizar ações de formação e que está aberta a novas propostas. Para além disso, quando questionadas, a maioria concordou que as ações de formação contribuíram de alguma forma para o seu desenvolvimento profissional:

“Sim, sempre a acrescentar.” (Entrevistada A).

“Muito benéfico, ajudou bastante.” (Entrevistada B).

“Sim, contribui. Especialmente para mim, que ainda tenho muito para aprender, essas formações contribuem bastante.” (Entrevistado D).

“Sim, posso dizer que sim.” (Entrevistada E).

Apenas uma trabalhadora afirmou não sentir que as ações de formação fossem tão benéficas para si:

“Não. Formações de teambuilding, motivacionais sim, já fazia isso anteriormente, e acho que isso é importante e nós merecemos isso. Agora, formação específica naquilo que eu trabalho, não tive” (Entrevistada D).

Relativamente aos métodos que são aplicados para a realização das formações, todos os trabalhadores concordaram que estes são eficazes. De um modo geral, é possível concluir que os trabalhadores estão satisfeitos com o plano de ações de formação e desenvolvimento que são aplicados na organização, apontando apenas algumas melhorias. A Entrevistada D sugeriu, por exemplo, que a equipa deveria reunir e perceber que formações os indivíduos poderiam ter na área do trabalho que desempenham, de acordo com as suas funções.

A satisfação dos trabalhadores face a esta prática vai de encontro aquilo que foi referido anteriormente por Giles e Mossholder (1990, como citado em Carço e Correia, 2012), na medida em que uma das práticas consideradas contributivas para maiores níveis de comprometimento dos trabalhadores são os programas de formação profissional.

3.2.4. Avaliação do Desempenho

Relativamente à avaliação do desempenho, esta é aplicada na organização através do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), uma plataforma que se destina apenas à avaliação dos trabalhadores predominantes nos quadros da função pública. Neste sistema, podem ser atribuídos três tipos de níveis, que são “adequado”, “relevante” e “excelente”, sendo que cada um destes níveis possui uma pontuação que é dada ao trabalhador, onde o nível “adequado” é o que atribui menos pontos e o nível “excelente” atribui uma maior pontuação. Quando o trabalhador atinge

os 10 pontos, pode fazer progressão. No entanto, este sistema funciona através de quotas, ou seja, existe um número máximo de atribuições dos níveis “relevante” e “excelente”.

Depois de questionar os entrevistados acerca da adequação dos parâmetros selecionados no momento da avaliação, foram obtidas respostas negativas a esse procedimento:

“Vim do privado, por isso acho muito complexo o processo.” (Entrevistada A).

“Mais ou menos (...). Posso referir desde já que não concordo com o modelo de avaliação desempenhado, (...). Antigamente, todos eram avaliados de forma justa, agora a avaliação é feita por quotas. Uns sobem e outros mantém a avaliação. A avaliação acaba depois por interferir com o vencimento, que difere consoante essa avaliação. Este processo do SIADAP veio trazer desmotivação e acaba por traduzir-se em atritos entre colegas e chefias, não sendo um método muito justo.” (Entrevistada B).

“(...) estou há muito pouco tempo na empresa, (...). Mas, a sensibilidade que tenho é que o processo talvez não seja o mais justo.” (Entrevistado C).

No que diz respeito às expectativas dos entrevistados relativamente à avaliação que lhes foi atribuída, estes afirmam não estarem satisfeitos devido essencialmente à atribuição de classificação por quotas, pois sentem que não são justamente avaliados.

Todos os trabalhadores concordaram que uma boa avaliação do desempenho pode melhorar a satisfação do trabalhador, bem como dos seus níveis de produtividade. Quando se colocou a questão se a empresa proporciona aspetos que permitem obter uma boa avaliação do desempenho, houve alguma discordância entre os entrevistados, sendo que uns consideram que sim, e outros acreditam que a organização não favorece os trabalhadores nesse sentido:

“Sim.” (Entrevistada A).

“Nem por isso. Sinto-me presa, como não aprendo muito (...), sinto que não consigo evoluir. As pessoas deveriam ter outro tipo de acompanhamento, apesar de terem de ser autónomas.” (Entrevistada B).

“Infelizmente, não. (...) receio que existe algum tipo de facilitismo no momento de avaliação.” (Entrevistado C).

“Mais ou menos. (...) enquanto eu despacho 160 propostas, os meus colegas estão a despachar 60. Eu estou a despachar mais do dobro deles, é óbvio que se eu tiver um número menor de propostas para controlar, consigo controlar muito melhor o meu trabalho.” (Entrevistada D).

“Sim.” (Entrevistada E).

“Sim, mas há funções que as pessoas desempenham onde o trabalho é mais visível, e noutras as tarefas são mais rotineiras, como é o meu caso, e esse trabalho não é tão valorizado (...).” (Entrevistada F).

Desta forma, é possível verificar que, de um modo generalizado, os trabalhadores não se encontram totalmente satisfeitos com o procedimento de avaliação de desempenho que é aplicado na organização, principalmente devido ao sistema que é implementado no setor público. No entanto, existem duas trabalhadoras que criticam o modo como são distribuídas as tarefas, na medida em que alguns trabalhadores saem beneficiados relativamente a outros. Como foi referido anteriormente também por Giles e Mossholder (1990, como citado em Carço e Correia, 2012), a avaliação do desempenho costuma ser encarada com satisfação pelos trabalhadores. Contudo, neste estudo verificou-se o inverso, provavelmente porque se trata de uma instituição do setor público, que aplica uma avaliação bastante diferenciada à do setor privado.

3.2.5. Sistema de Recompensas

No setor público, o sistema de recompensas é talvez mais exigente e difícil para atingir certas regalias. Quando foram questionadas as recompensas que são oferecidas pela organização aos trabalhadores, as respostas foram as seguintes:

“O horário flexível e a possibilidade de acumular saldo de dias para tirar posteriormente.” (Entrevistada A).

“Na minha situação, é apenas o vencimento.” (Entrevistada B).

“Temos acesso ao clube da instituição que coloca à disponibilização dos trabalhadores o ginásio e o pavilhão. São organizados eventos aos quais nós temos acesso. (...). Está também previsto um orçamento da instituição de prémios para os desempenhos mais relevantes.” (Entrevistado C).

“Os seguros de saúde, a flexibilidade e o teletrabalho, apesar de serem facilitadoras, estão previstos na lei, logo, não são recompensas.” (Entrevistada D).

“Sim, porque comparando com outras instituições, nós acabamos por ter pequenas recompensas que, às vezes, achamos que é o normal, mas não é. Como por exemplo, o dia de aniversário que é dado, acaba por ser uma recompensa, a questão de alguma flexibilidade de horário, o que acaba por ser uma situação de mais-valia.” (Entrevistada E).

“Não considero que sejam oferecidas recompensas.” (Entrevistada F).

Pelas respostas apresentadas, pode verificar-se que alguns trabalhadores consideram que fatores como a flexibilidade de horário, os seguros ou o teletrabalho são recompensas, enquanto outros afirmam que não possuem direito a recompensas, pois não consideram que essas o sejam, uma vez que estão afixadas na lei e são mais valias que a organização é obrigada a oferecer. Apesar disso, verificamos que também a atribuição de vencimento está prevista na lei e, no entanto, é considerada como uma recompensa extrínseca.

Quando os trabalhadores foram questionados se estavam satisfeitos com o sistema de recompensas aplicado na organização, as respostas também foram algo negativas:

“Sim, somente peca porque as recompensas são limitadas por quotas, (...), não podem recompensar todos. Acabam por receber os que têm “relevante” no desempenho (...). Deviam de recompensar outros que igualmente se superaram.” (Entrevistada A).

“Não.” (Entrevistada B).

“Compreendo que é impossível recompensar toda a gente. Há desempenhos que se destacam (...). As carreiras têm as remunerações fixadas e é impossível fugir disso e é quase impossível inventar mais recompensas para poder premiar estes trabalhadores.” (Entrevistado C).

“Não.” (Entrevistada D).

“Sim, é o que temos, porque o sistema também é este da administração pública. Mas se compararmos com o mundo lá fora, não tem comparação.” (Entrevistada E).

“As recompensas que existem nos prémios de desempenho, nunca obtive. Aquilo que tenho conseguido obter é a avaliação de “relevante”, e fico satisfeita quando acontece.” (Entrevistada F).

Quando questionados, todos os entrevistados concordaram que o sistema de recompensas tem influência nos níveis de satisfação dos trabalhadores. No entanto, ao analisar as respostas, verificamos que estes não se encontram satisfeitos com as recompensas que lhes são atribuídas, o que salienta também o facto do sistema de recompensas ser menos atrativo no setor público, o que se traduz num maior descontentamento destes trabalhadores. A pedido da entrevistadora, os trabalhadores indicaram que outras recompensas poderiam ser atribuídas de forma que a sua satisfação pudesse aumentar:

“Por exemplo, um vencimento extra anual, seria muito importante para as pessoas se sentirem satisfeitas e produzirem mais. Ou um prémio de assiduidade.” (Entrevistada B).

“Poderiam promover mais o facilitismo entre a vida profissional e particular e o teletrabalho nas funções onde é permitido. Apesar de se poder fazer, não é muito bem visto pela organização.” (Entrevistado C).

“Proposta de horas extraordinárias, seria bastante bom recebermos as horas que trabalhamos a mais. Mas aqui na administração pública isso é muito complicado.” (Entrevistada D).

“(…). Por exemplo, para os jovens seria uma boa recompensa a existência de um cartão que lhe permitisse ir ao ginásio gratuitamente e que fosse descontando naquele plafond. Para uma pessoa casada e com filhos, se calhar um cartão que lhe permita ir ao

supermercado e fazer um desconto nas compras ou um vale escolar (...). Mas pronto, não é fácil de implementar, ainda para mais no setor da administração pública.”

Ao analisar estas respostas, verificamos que o facto de se tratar de uma organização do setor público acaba por ser limitador na implementação de diversos tipos de recompensas, o que acaba por influenciar negativamente os níveis de satisfação profissional.

3.2.6. Segurança e Saúde no Trabalho

No que diz respeito a matéria de segurança e saúde no trabalho, todos os entrevistados afirmam que se sentem seguros no desempenho das suas funções na organização. Foram questionadas que medidas são implementadas na organização para que seja assegurada a segurança e a saúde profissionais, sendo que foram obtidas as seguintes respostas:

“A medicina no trabalho. Foi assim que soube ser diabética” (Entrevistada A).

“Temos a medicina no trabalho.” (Entrevistada B).

“(...) baseia-se no que está legalmente previsto, a posição correta para sentar, os apoios para pés, as regras no ambiente de escritório. Temos ainda a medicina no trabalho, que nos permite fazer exames com alguma periodicidade.” (Entrevistado C).

“Temos a medicina no trabalho.” (Entrevistada D).

“Houve também a preocupação em saber se temos apoios de pés ou se estamos sentados de forma ergonómica.” (Entrevistada E).

“(...) são oferecidas cadeiras, iluminação e apoios de pés de forma que a pessoa possa trabalhar de forma segura e confortável. Já foi praticada também a ginástica laboral, mas de momento não existe.” (Entrevistada F).

Através das respostas que foram dadas, podemos constatar que existe alguma preocupação por parte da organização para com os seus trabalhadores no que diz respeito ao seu bem-estar. No entanto, os entrevistados também referem alguns pontos a melhorar:

“Faltam obras de manutenção e renovação de equipamento. As paredes estão com fissuras e bolor e grande parte dos ares condicionados estão avariados.” (Entrevistada A).

“(...) apenas tive uma consulta de medicina só ao fim de quase dois anos depois de entrar na empresa, não cumprindo a lei.” (Entrevistada B).

“Não temos ar condicionado, a sala é extremamente quente no verão e muito fria no inverno. (...) em termos de instalações, estão muito degradadas (...). As casas de banho também não estão nas melhores condições. (...) só três anos depois de cá estar é que tive a primeira consulta de medicina no trabalho.” (Entrevistada D).

“(...) posso dizer que, desde que trabalho, nestes anos todos, nunca tinha ido a uma consulta de medicina no trabalho.” (Entrevistada E).

Desta forma, constatamos novamente que existe alguma desorganização por parte da empresa, nomeadamente no que diz respeito à falta marcação de consultas obrigatórias de

medicina no trabalho, bem como às condições das instalações do edifício e de algum equipamento. Ainda assim, os entrevistados afirmam que, de um modo geral, se sentem satisfeitos quanto às condições apresentadas pela organização relativamente a saúde e segurança no trabalho.

3.2.7. Gestão de Carreiras

No que concerne à gestão de carreiras, quando foi questionado se a organização tem por hábito fazer o planeamento individual de cada trabalhador, todos os entrevistados responderam em conformidade. Uns afirmaram que não tinham conhecimento da prática, enquanto que outros confirmaram que esta não é implementada na organização, o que vai de encontro ao facto de que as instituições do setor público não têm por hábito a preocupação com a subida de carreira dos seus trabalhadores. Um dos entrevistados complementou:

“Nós temos um mapa de pessoal que é feito anualmente em função do orçamento disponível. Mas a organização não promove uma evolução, pelo contrário, não permite. Isso é bastante penalizador para quem estuda e para quem quer promover a sua formação e não é devidamente recompensado, na minha opinião.” (Entrevistado C).

Quanto às razões que levaram os entrevistados a iniciar a sua atividade profissional na presente organização, constatamos que existem diversos fatores:

“Essencialmente a flexibilidade de horário.” (Entrevistada A).

“A minha preocupação foi ingressar na área dos recursos humanos, o salário era o mesmo. Pude ficar também mais perto de casa e evitar o trânsito.” (Entrevistada B).

“Foi um bocado pela oportunidade e pela estabilidade (...). E também pela oportunidade de poder exercer na área que estudei.” (Entrevistado C).

“Apenas o facto de estar perto de casa, costumava trabalhar a 50km de casa.” (Entrevistada D).

“As oportunidades de desenvolvimento, (...) os desafios que o cargo pode trazer ou a satisfação que as tarefas atribuídas podem dar no sentido de automotivação. Porque se estivermos à espera da recompensa externa, é mais complicado.” (Entrevistada E).

“Foi essencialmente a estabilidade de emprego.” (Entrevistada F).

De um modo geral, os entrevistados afirmam que a procura de fatores como a estabilidade, a proximidade da área de residência e a flexibilidade de horário foram de encontro às suas expectativas. No entanto, em termos de oportunidades de desenvolvimento, as expectativas foram inferiores:

“Vim à procura de mudança, aprender novas tarefas, e foi algo que não aconteceu. Os colegas não tiveram tempo para me ajudar nas tarefas solicitadas, tendo em conta que fui

contratada para uma tarefa e fiquei a fazer outra nada desafiante, como fazer contratos e publicações de concursos.” (Entrevistada B).

Pode verificar-se ainda que os trabalhadores estão satisfeitos com as funções que desempenham atualmente, identificando apenas pequenas fragilidades, sendo que alguns sentem que não evoluíram tanto quanto gostariam, e outros consideram que a sua função só poderá ser uma mais valia dependendo das oportunidades de trabalho que possam surgir no futuro.

No fim das entrevistas, os trabalhadores foram questionados quanto à importância que consideram que as PGRH possuem para a satisfação profissional, sendo que todos concordaram que as PGRH possuem total influência na satisfação dos trabalhadores:

“Completamente. Os recursos humanos são os pilares de qualquer empresa. É fundamental uma boa organização e comunicação para que a produtividade também resulte da motivação, entreajuda e de um bom ambiente de trabalho. (...). É urgente haver simultaneamente, igualdade e equidade para um futuro promissor.” (Entrevistada A).

“São muito importantes (...). Todas as organizações precisam de pessoas e é cada vez mais importante serem criteriosos nas escolhas. São as pessoas que fazem a diferença nas organizações e ainda há um longo caminho a percorrer.” (Entrevistado C)

“Sim, de todo. (...). Antes as pessoas cumpriam o seu horário e iam trabalhar simplesmente para obter o ordenado no final do mês. Agora, para além da recompensa monetária, acabamos por procurar muito mais outros fatores, existindo preocupação com os valores, a cultura da organização, a importância da sustentabilidade, a responsabilidade e inclusão social, enfim, às causas maiores e de compromisso diferente. Nesse sentido, as práticas de RH têm de ir muito ao encontro dessas necessidades que hoje são consentidas.” (Entrevistada E).

Conclusão e Investigação Futura

Verificamos que, cada vez mais, nos dias de hoje, as organizações prestam uma maior atenção no que diz respeito ao bem-estar dos trabalhadores em contexto de trabalho. Assim, adotam medidas capazes de promover a satisfação dos trabalhadores, o que, conseqüentemente, irá aumentar os níveis de produtividade e motivação dos mesmos, traduzindo-se, por um lado, em resultados positivos no negócio e, por outro, em trabalhadores satisfeitos. Os indivíduos são o ponto crucial e fundamental das organizações, logo, se não sentirem que existe preocupação para com eles, acabam por se sentirem desmotivados e insignificantes para as chefias.

Esta evolução da GRH, como se constatou anteriormente, tem-se verificado ao longo dos anos, onde cada vez mais os trabalhadores são encarados como pessoas que devem estar satisfeitas, tanto com a vida pessoal como profissional, de forma que os níveis de motivação e satisfação sejam o mais elevados possível, e deixam de ser vistos apenas como meros recursos necessários à realização do trabalho.

O presente estudo, relativo às Práticas de Gestão de Recursos Humanos e à satisfação profissional, trabalhadas em conjunto, constituiu uma tentativa para que fosse possível obter uma maior compreensão da influência que possuem estas duas temáticas.

Foi usada preferencialmente uma investigação de carácter qualitativo, através de uma pesquisa exploratória, sob a forma de estudo de caso, referente a seis trabalhadores que desempenham funções numa organização de ensino superior, na Divisão de Gestão de Pessoas. Desta forma, foi possível perceber quais são as PGRH que são aplicadas nessa organização e de que forma os trabalhadores se sentem com estas no que diz respeito à sua satisfação profissional.

Para tal, foram realizadas entrevistas semi-diretivas, tendo sido elaborado previamente um guião que tinha como dimensões de análise cada uma das PGRH. Foram entrevistados seis trabalhadores, permitindo conhecer a sua opinião relativamente aos procedimentos aplicados pela organização, bem como funcionam os próprios procedimentos, compreendendo o significado que atribuem a cada uma das práticas. Foi também aplicada a análise documental de alguns documentos fornecidos pela empresa, nomeadamente, o Balanço Social.

O objetivo geral do estudo foi entender quais as PGRH que são aplicadas na organização de ensino superior participante neste estudo. Tendo por base esse objetivo geral, e depois de elaborada a revisão de literatura de acordo com a problemática do projeto, foram definidos os objetivos específicos. Estes passam por caracterizar as PGRH aplicadas na organização, bem como a caracterização da mesma, e perceber de que forma essas práticas podem influenciar a satisfação profissional dos trabalhadores. Para complementar, será também feita a caracterização do departamento dos trabalhadores entrevistados.

A organização selecionada para a participação no presente estudo foi uma instituição de ensino superior, sendo uma instituição pública inserida no subsistema politécnico, fundada em 1979. É considerada uma pessoa coletiva de direito público que possui autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar. Atualmente, é composta por um total de cinco escolas superiores. Sendo uma instituição pública, tem como principal financiador o Estado, sendo complementado com as receitas próprias. No que diz respeito à sua estrutura interna, a organização desenvolve as suas atividades por meio de unidades orgânicas, oferecendo diferentes domínios, nomeadamente o ensino, a investigação e a prestação de serviços, todos coordenados entre si. Para além disso, possui unidades e departamentos de modo a racionalizar e a potenciar os recursos humanos, materiais, tecnológicos e científicos. Assim sendo, a organização possui cinco Unidades de Ensino, possui Serviços de Ação Social e Serviços Centrais de apoio geral à governação da instituição.

Relativamente à Divisão de Gestão de Pessoas, concluiu-se que esta é composta por 20 trabalhadores, havendo uma grande predominância do género feminino. A idade média dos trabalhadores varia entre os 44 e os 53 anos, sendo que a sua maioria está inserida na categoria de Assistente Técnico. Os trabalhadores desta divisão possuem essencialmente o ensino secundário, apesar de também existirem quase tantos com licenciatura, e possuem na sua maioria um contrato em funções públicas por termo indeterminado.

Desta forma, também os entrevistados possuem características muito semelhantes, sendo que existe apenas um entrevistado do género masculino, as idades estão compreendidas entre os 42 e os 59, sendo que três pertencem à carreira de Assistente Técnico e os restantes à carreira de Técnico Superior. São pessoas que se encontram há bastante tempo no mercado de trabalho, variando entre os 18 e os 34 anos, sendo que apenas dois dos trabalhadores possui formação base em GRH.

No que diz respeito à satisfação profissional dos trabalhadores, verificamos que existe alguma insatisfação no que remete a algumas das PGRH, estas que serão analisadas individualmente de seguida.

Na aplicação da prática de recrutamento e seleção, verificou-se que os trabalhadores estão satisfeitos com os procedimentos na sua generalidade, sendo que apenas foram apontadas duas críticas: pelo facto de serem descontados valores às questões da prova de conhecimentos e por considerarem que essa prova não define se um determinado indivíduo possui ou não capacidades para fazer uma determinada função, na medida em que é uma prova que sujeita a alguma pressão. No entanto, de uma forma geral, os trabalhadores estão satisfeitos com a sua aplicação.

No caso do acolhimento e integração, foram apontadas bastantes críticas, pelo que é notável que os entrevistados não estão satisfeitos com os procedimentos adotados nesta prática, tirando apenas a exceção da Entrevistada A e da Entrevistada B que ficaram satisfeitas. Os restantes afirmam que o processo de acolhimento foi insuficiente e que não possuíam o equipamento necessário para a sua chegada, não sendo atribuída a devida importância nem ao processo, nem aos recém trabalhadores. Para além disso, foram também mencionados alguns aspetos menos positivos quanto à sua integração na empresa, afirmando que não sentem ter aprendido muito nem sentem abertura por parte dos outros para ensinar, que deveria haver mais acompanhamento e que o ambiente nem sempre é o mais favorável. Assim, verificamos que os trabalhadores não se encontram satisfeitos com o processo de acolhimento e integração.

Relativamente à prática de formação e desenvolvimento, os trabalhadores concordaram que a organização possui iniciativa para a realização de ações de formação e que estas contribuíram de alguma forma para o seu desenvolvimento. Apenas a Entrevistada D indicou que deveriam ser feitas mais formações adequadas ao tipo de funções desempenhadas pelos trabalhadores. Todos concordaram que os métodos aplicados nas formações são os mais eficazes, logo, de um modo geral, é possível indicar que os trabalhadores se encontram satisfeitos com esta prática.

No que diz respeito à avaliação do desempenho, constatou-se que esta é aplicada mediante um sistema específico do setor público, o SIADAP. Como este sistema aplica o método de quotas, ou seja, os níveis mais elevados de avaliação possuem um número máximo de atribuições. Desta forma, os entrevistados afirmam que o procedimento é muito complexo e a maioria não concorda com o modelo de avaliação, em grande parte por causa desse sistema de quotas, pois a avaliação acaba por não ser a mais justa para muitas das pessoas, causando descontentamento. Para além disso, muitos concordaram que a organização nem sempre proporciona aspetos que lhes permitam obter uma boa avaliação. Desta forma, é possível verificar que os trabalhadores não estão satisfeitos com o modo de implementação da prática de avaliação do desempenho.

Em relação às práticas de sistemas de recompensas, verificou-se que os trabalhadores não se encontram satisfeitos com a aplicação desta prática, uma vez que consideram que não são oferecidas recompensas pelo seu desempenho. Consideram que possuem apenas alguns benefícios como a flexibilidade de horário ou a possibilidade de acumulação de horas para gozo de dias. No entanto, sabe-se que o sistema de recompensas no setor público acaba por ser pouco flexível, o que pode trazer descontentamento. Assim, verificamos que os trabalhadores não se encontram satisfeitos com esta prática, pois consideram que não são devidamente recompensados.

Em relação a matéria de segurança e saúde no trabalho, os entrevistados afirmam que se sentem seguros no seu trabalho e que são aplicadas medidas como a medicina no trabalho e a atribuição de equipamento que permite uma melhor ergonomia. No entanto, foram também apontadas algumas críticas como a falta de manutenção, tanto das instalações como dos equipamentos, e a desorganização na marcação de consultas de medicina no trabalho ou até mesmo a falta destas. Apesar disso, os entrevistados afirmaram que se sentem satisfeitos, no geral, com a prática de segurança e saúde no trabalho.

Por fim, em relação à gestão de carreiras, os trabalhadores afirmaram que a organização não tem por hábito fazer o planeamento individual de carreira dos trabalhadores e que não têm conhecimento dessa prática, também pelo facto de, mais uma vez, não ser algo recorrente nas instituições do setor público. Pode verificar-se ainda que os trabalhadores estão satisfeitos com as funções que desempenham atualmente, identificando apenas pequenas fragilidades, sendo que alguns sentem que não evoluíram tanto quanto gostariam. Podemos então considerar que os trabalhadores se encontram satisfeitos com esta prática, dentro daquilo que são os parâmetros da administração pública.

Feita uma análise global, é possível concluir que os trabalhadores não se encontram totalmente satisfeitos com algumas das PGRH que são aplicadas na organização. Uma das medidas que poderiam ser tomadas para o aumento da sua satisfação profissional seria a implementação de propostas de melhoria por parte dos trabalhadores através, por exemplo, de inquéritos. No entanto, e como já foi referido anteriormente, trata-se de uma organização inserida no setor público, o que acaba por privar a possibilidade de melhoramento. Para tal, seria necessário atuar numa escala global da administração pública, o que seria um procedimento bastante complexo e difícil de alcançar.

No que diz respeito a investigações futuras, existe ainda um longo caminho a percorrer, na medida em que ainda não foi possível concluir ao certo o total impacto que as PGRH podem ter na satisfação dos trabalhadores, principalmente no setor público, pelo que será necessário a elaboração de mais estudos no que diz respeito a esta matéria.

Referências Bibliográficas

Alcalde, E., Brasil, Â., Silva, J., Sousa, M., & Souza, M. (2017). *A Importância da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações*. *Conexão Eletrónica*. 14(1), 886–893.

Alcobia, P. (2001). Atitudes e Satisfação no Trabalho. In J. M.C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 281-306). Alfragide: McGraw-Hill.

Amado, J. (2000). *A Técnica de Análise de Conteúdo*. 5. https://web.esenfc.pt/v02/pa/conteudos/downloadArtigo.php?id_ficheiro=139&codigo=

Anjos, C., Silva, M., & Rando, B. (2011). *Igualdade de Género nos Cargos de Direção da Administração Pública Central—14 Anos de Políticas para a Igualdade*. Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas. http://repap.ina.pt/bitstream/10782/638/1/Igualdade_genero_cargos_direcao_APcentral.pdf

Barbosa, J. (2013). *A Satisfação com as Recompensas e a Motivação da Força de Vendas em Portugal* [Universidade do Porto]. https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=7182

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

Batista, E., Matos, L., & Nascimento, A. (2017). *A Entrevista como Técnica de Investigação na Pesquisa Qualitativa*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*. 11(3), 23–38.

Branski, R., Franco, R., & Lima, O. (2010). *Metodologia de Estudo de Casos Aplicada à Logística*. https://www.researchgate.net/profile/Orlando-Lima-Jr/publication/277598822_METODOLOGIA_DE_ESTUDO_DE_CASOS_APLICADA_A_LOGISTICA/links/556e732208aec2268308c66b/METODOLOGIA-DE-ESTUDO-DE-CASOS-APLICADA-A-LOGISTICA.pdf

Brázio, F. (2016). *Satisfação no Trabalho. Um estudo de caso na Administração do Porto de Viana do Castelo* [Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1553/1/Miguel_Brazio.pdf

Cabanas, S. (2019). *A Influência das Recompensas pelo Desempenho na Motivação Intrínseca do Indivíduo* [Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123658/2/364086.pdf>

Cabral, D. (2009). *Balanço Social nas Organizações. O caso da Câmara Municipal de São Domingos* [Universidade Jean Piaget]. <https://core.ac.uk/download/pdf/38682516.pdf>

Caetano, A., & Esteves, T. (2010). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas*. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. 10(2), 159–176.

Calado, J. (2014). *Estratégia de Implementação do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho* [Instituto Politécnico de Setúbal]. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6449/1/Disserta%20a7%20a3o%20Mestrado%20SHT%20Jo%20a3o%20Miguel%20Calado.pdf>

Calvo, E., Oliveira, A., & Souza, L. (2012). *Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor*. 8(8). <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/3920/3683>

Campos, C. (2004). *Método de Análise de Conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde*. *Revista Enfermagem Brasil*. 57(5). <https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/?format=pdf>

Caroço, J., & Correia, M. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: Papel Mediador da Motivação e Comprometimento Organizacional*. *Organizações e Trabalho*. 37(38), 41–60.

Carvalho, C. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%20a7%20a3o%20da%20Gest%20a3o%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>

Cechinel, A., Fontana, S., Giustina, K., Pereira, A., & Prado, S. (2016). *Estudo/Análise Documental: Uma Revisão Teórica e Metodológica*. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação*. 5(1). <https://www.periodicos.unesc.net/ojs/index.php/criaredu/article/view/2446/2324>

Cesário, J., Flauzino, V., & Mejia, J. (2020). *Metodologia Científica: Principais Tipos de Pesquisas e suas Características*. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento 11(5).

https://www.researchgate.net/publication/347363229_Metodologia_cientifica_Principais_tipos_de_pesquisas_e_suas_carateristicas

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

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª). Manole Ltda. https://www.academia.edu/93021947/_CHIAVENATO_I_Gest%C3%A3o_de_Pessoas_o_novo_papel_dos_recursos_humanos_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es_C%C3%B3pia

Crozatti, J. (1998). *Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações*. Caderno de Estudos. 10(18). <https://www.scielo.br/j/cest/a/Y39WBST4Nv345M6JBRH7QMp/?lang=pt&format=pdf>

Cunha, M., Cunha, R., Cardoso, C., Gomes, J., Marques, C., & Rego, A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1.ª). Sílabo.

Deadrick, D., & Stone, D. (2014). *Human resource management: Past, present, and future*. Revisão da Gestão de Recursos Humanos. 24, 193–195.

Delvas, R. (2017). *A Importância do Acolhimento e da Integração na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta* [Instituto Politécnico do Porto]. <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completa.pdf>

Fachada, D. (2012). *Avaliação de desempenho—Satisfação dos Funcionários da Administração Pública* [Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80853/2/36870.pdf>

Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no Sector das Telecomunicações* [Universidade de Lisboa]. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/761/1/17272_Dissertacao_Mestrado_Recursos_Humanos_%28FPCE-UL%29_SF_%28n.6769%29.pdf

Galvão, M., Pluye, P., & Ricarte, I. (2018). *Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: Conceitos, construção e critérios de avaliação*. *Revista de Ciência da Informação e Documentação*. 8(2), 4–24.

Horta, P. (2010). *A Microanálise através da Entrevista Semi-Directiva. Uma Avaliação do Ciclo da Auto-Regulação da Aprendizagem* [Universidade de Lisboa]. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1914/1/ulfp035572_tm.pdf

Huselid, M. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*. 38(3), 635–872.

Kantorski, L., Wetzel, C., Olschowsky, A., Jardim, V., Bielemann, V., & Schneider, J. (2009). *Avaliação de quarta geração—Contribuições metodológicas para avaliação de serviços de saúde mental*. *Revista Interface*. 13(31), 343–355.

Lambuzana, C. (2016). *Relatório de Estágio: A Igualdade de Género na Administração Central Portuguesa*. Universidade de Lisboa. https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2016/Cristina_Lambuzana.pdf

Leal, J. (2013). *As Práticas de Gestão de Carreiras e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Trabalhadores residentes em Portugal* [Instituto Superior de Gestão]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7103/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Janayna_Leal.pdf

Lima, G., Otlivelre-Castro, G., & Veiga, M. (1996). *Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: Métodos e estratégias*. 31(3), 38–52.

Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. (1988). *Os Determinantes da Satisfação Organizacional Confronto de Modelos*. *Análise Psicológica*. 3(4), 441–457.

Lopes, J. (2018). *Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho: Uma Medida de Bem-estar Organizacional* [Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/25138/1/JOSE%CC%81%20LOPES.pdf>

Madaleno, C. (2017). *Acolhimento e Integração de Colaboradores na Restflight Lisboa* [Universidade de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/13981/1/DM-CMFFBM-2017.pdf>

Madeira, R. (2009). *Análise do Impacto da Estrutura organizacional de dois Hospitais públicos Portugueses na Execução dos seus objectivos, através da Percepção dos seus Colaboradores* [Universidade de Évora]. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/18990/1/Rui%20Miguel%20Bento%20Madeira%20-%20Tese%20de%20Mestrado%20-%2020171%20851.pdf>

Marinho, B. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: Estudo de Caso numa Organização do Sector das Novas Tecnologias* [Universidade de Lisboa]. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/7802/1/ulfpie043037_tm.pdf

Marqueze, E., & Moreno, C. (2005). *Satisfação no trabalho – uma breve revisão*. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. 112(30), 69–79.

Martins, R. (2023). *Idade média dos trabalhadores da Administração Pública já ultrapassa os 48 anos*. <https://www.publico.pt/2023/06/28/economia/noticia/idade-media-trabalhadores-administracao-publica-ja-ultrapassa-48-anos-2054867>

Martins, S. (2020). *Importância das Práticas de GRH na Fidelização dos Colaboradores* [universidade europeia]. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/35816/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-GEE%20-%20Sara%20Martins.pdf>

Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). *O estudo de caso como estratégia de investigação em educação*. *Revista EduSer*. 2(2). <https://core.ac.uk/download/pdf/153405689.pdf>

Michel, M. (2005). *As Teorias X e Y e suas Potencialidades de Aplicação a Sistemas Administrativos de Recursos Humanos em Organizações nos Dias Atuais*. Revista Eletrônica de Administração. 8.

https://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/Zy69QCLvnleWkPd_2013-4-26-11-2-32.pdf

Miguel, L., & Teixeira, M. (2009). *Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador*. RAC. 13(1), 36–56.

Mira, N. (2019). *Definição de Missão, Visão e Grandes Objetivos da Resitejo através do Método de Delphi* [ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21374/4/master_nuno_lino_mira.pdf

Neves, J. (1996). *Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades*. CADERNO de Administração. 1(3). <https://pt.scribd.com/document/266811038/Neves-1996-Pesq-Quali>

Pacheco, F. (2021). *O Impacto dos Sistemas de Recompensa na Motivação e Satisfação dos Trabalhadores* [Universidade dos Açores]. <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/6308/1/DissertMestradoFlaviaCristinaAguiarPacheco2022.pdf>

Pereira, E. (2021). *Estrutura Organizacional*. Revista Organização Sistêmica. 10(19), 28–39.

Peso, C. (2013). *Nova Gestão Pública nos Governos Locais: Caso de Macedo de Cavaleiros* [Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/12198/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio.pdf>

Pimenta, A., & Paula, P. (2012). *Avaliação de desempenho por competências: Sob avaliação dos empregados*. Psicologia em Revista. 18(2), 316–329.

Piovesan, A., & Temporini, E. (1995). *Pesquisa exploratória: Procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública*. Revista Saúde Pública. 29(4). <https://www.scielo.br/j/rsp/a/fF44L9rmXt8PVYLNvphJgTd/?format=pdf>

Ramirão, I. (2017). *Práticas organizacionais e experiência no local de trabalho: O papel moderador das práticas de Gestão de Recursos Humanos na relação entre as exigências e o burnout* [ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15640/1/master_ines_sousa_ramirao.pdf

Ramos, J. (1990). *Motivação no Trabalho: Abordagens Teóricas*. Revista USP. 1(2), 127–140.

Reis, A. (2021). *Processo de Acolhimento e Integração em Tempos de Pandemia e Teletrabalho*. Instituto Superior Miguel Torga. <https://repositorio.ismt.pt/server/api/core/bitstreams/8d4df7b7-935c-44f1-a454-891115305ab8/content>

Roque, M. (2019). *O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores: Um Estudo na Indústria Hoteleira* [ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21366/4/master_maria_silva_roque.pdf

Sapeta, P., & Simões, A. (2018). *Entrevista e Observação. Instrumentos Científicos em Investigação Qualitativa*. 1(1). https://www.researchgate.net/profile/Angela-Simoies/publication/326160654_Entrevista_e_Observacao_Instrumentos_Cientificos_em_Investigacao_Qualitativa/links/5b3bdf564585150d23f6606b/Entrevista-e-Observacao-Instrumentos-Cientificos-em-Investigacao-Qualitativa.pdf

Serrano, M. (2009). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos* [Instituto Superior de Economia e Gestão]. https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1864/1/WP_1_2010.pdf

Silva, A. (2021). *Gestão de Carreiras: Um Estudo de Caso Aplicado na Renault Cacia*. Universidade de Aveiro. https://ria.ua.pt/bitstream/10773/31150/1/Documento_Ana_Silva.pdf

Silva, J. (2019). *O Recrutamento e Seleção em Contexto Empresarial: Dos descritivos funcionais à seleção* [Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/124518/2/368867.pdf>

Silva, R. (1998). *Para uma Análise da Satisfação com o Trabalho*. Sociologia. 23, 149–178.

Taquette, S., & Minayo, M. (2016). *Análise de estudos qualitativos conduzidos por médicos publicados em periódicos científicos brasileiros entre 2004 e 2013*. Revista de Saúde Coletiva. 26(2), 417–434.

Tavares, J. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso* [Instituto Politécnico de Setúbal]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30459/1/ESCE_MCE_RELATORIO_JoanaTavares.pdf

Teixeira, A. (2013). *A Importância dos Recursos Humanos na Qualidade e Efeitos no Desempenho Organizacional* [Universidade da Beira Interior]. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3085/1/Alexandra_Teixeira_M4566.pdf

Velada, A. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que Afetam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho* [Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/626/4/Tese%20Doutoramento_Raquel%20Velada.pdf

Apêndices

Apêndice I - Guião de Entrevista



Guião de Entrevista Semiestruturada

Tema: “As Práticas da Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho”.

Objetivo Geral: Conhecer de que forma as Práticas de Gestão de Recursos Humanos influenciam a satisfação no trabalho dos entrevistados.

Protocolo de Entrevista

- ❖ Apresentar o âmbito e o objeto de estudo
- ❖ Solicitar autorização para fazer a gravação da entrevista
- ❖ Garantir o anonimato do entrevistado

I. Caracterização Sociodemográfica

1. Qual é a sua idade?
2. Qual o número de elementos do seu agregado familiar?
3. Qual é a sua área de formação?
4. Qual é a função que desempenha atualmente?
5. Há quanto tempo se encontra no ativo?

II. Recrutamento e Seleção

1. Que tipo de recrutamento foi alvo quando entrou na empresa onde trabalha atualmente (curso, mobilidade, inserção profissional...)?
2. Considera que os métodos de seleção utilizados são os mais adequados?
3. A forma como decorreu o processo de recrutamento e seleção foi de encontro às suas expectativas?
4. De uma forma geral, sente-se satisfeito com o método de recrutamento e seleção de que foi alvo?

III. Acolhimento e Integração

1. De que forma a empresa fez o processo de acolhimento?
2. Esse processo foi de encontro às suas expectativas?
3. Sente-se integrado(a) na empresa onde trabalha atualmente?
4. Está satisfeito(a) com o ambiente que a empresa oferece?

VIII. Gestão de Carreiras

1. A empresa tem por hábito fazer o planejamento individual de carreira dos trabalhadores?
2. Quais foram os fatores que procurou quando iniciou a sua atividade profissional nesta empresa? Corresponderam às suas expectativas?
3. Encontra-se satisfeito com a função que desempenha atualmente? Porquê?
4. Considera que as funções que desempenha atualmente serão uma mais-valia para a sua trajetória profissional?

IX. Importância das Práticas de GRH

1. Considera que as boas práticas da gestão de recursos humanos são importantes numa empresa? Porquê?

trabalhador e, conseqüentemente, os níveis de produtividade?

4. Sente que a empresa onde trabalha proporciona aspetos que lhe permitem obter uma boa avaliação do desempenho?


VI. Sistema de Recompensas

1. Que recompensas, intrínsecas ou extrínsecas, são oferecidas pela empresa (para além do salário)?
2. Está satisfeito com o sistema de recompensas, tendo em consideração as tarefas que desempenha?
3. Acredita que o sistema de recompensas tem influência na satisfação e motivação dos trabalhadores no desempenho das suas tarefas?
4. Que outras recompensas considera que pudessem proporcionar maior satisfação?

VII. Segurança e Saúde no Trabalho

1. Que medidas são implementadas na empresa de forma a assegurar a segurança e a saúde dos trabalhadores?
2. Sente-se seguro no seu trabalho?
3. Considera que são aplicadas as medidas necessárias para garantir a segurança e a saúde no seu local de trabalho?
4. No geral, sente-se satisfeito(a) com a implementação das medidas de segurança e saúde na sua empresa?

Apêndice II - Consentimento de Adesão ao Estudo

 <p>CIÊNCIAS EMPRESARIAIS ESCOLA SUPERIOR POLITÉCNICO SETÚBAL</p>	<p>Projeto no Âmbito de uma Dissertação de Mestrado As Práticas da Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho</p>
---	--

Consentimento de Adesão ao Estudo: Realização de Entrevista

Exmo(a). Sr(a).

Serve o presente documento para solicitar a sua participação num projeto de investigação elaborado pela estudante Márcia Cortez, no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Desta forma, será apresentado de seguida o tema do projeto elaborado e em que consiste, para que seja também mais facilitadora a tomada de decisão no que diz respeito à participação no presente estudo. A Dissertação de Mestrado tem como tema "As Práticas da Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho", e pretende entender de que forma as práticas de recursos humanos podem ter influência na satisfação de um trabalhador.

Assim, será elaborada uma entrevista, presencial ou remota, com uma duração de cerca de 30 minutos, onde serão colocadas questões referentes às Práticas da Gestão de Recursos Humanos e à satisfação no trabalho, tendo em conta a experiência individual do entrevistado. A entrevista será gravada e transcrita, de forma a facilitar o tratamento da informação, utilizando apenas a que for mais relevante, mantendo o seu anonimato, bem como sua confidencialidade.

- Dou o meu consentimento para a gravação da entrevista.
- Não dou o meu consentimento para a gravação da entrevista.

Concordo com a demais informação indicada acima e participarei no estudo mencionado anteriormente no âmbito da Dissertação de Mestrado sobre as Práticas de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho.

Data: ____/____/____

Assinatura do(a) entrevistado(a)

Assinatura do(a) mestrando(a)