

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

**Gestão de Recursos Humanos e  
Comprometimento Organizacional:  
o caso das USF**

Cláudia Raquel Gonçalves da Silva

Dissertação apresentada para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Orientador: Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro

Setúbal, outubro de 2015



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família,  
em especial ao meu filho Rodrigo e ao  
meu marido Alberto.

## AGRADECIMENTOS

A realização da presente dissertação de mestrado só foi possível graças à orientação do Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro que, neste período de reflexão e desenvolvimento, disponibilizou-me todos os instrumentos necessário à concretização deste trabalho, bem como algum do seu precioso tempo.

Agradeço igualmente ao Professor Doutor Rui Brites por todo o apoio e tempo disponibilizado.

O meu sincero agradecimento ao Superior Hierárquico da Organização em estudo, bem como a todos aqueles que gentilmente participaram no preenchimento dos inquéritos por questionário.

À minha equipa de trabalho que me apoiaram incessantemente neste período conturbado da minha vida pessoal e profissional.

À minha querida e verdadeira amiga, Iris Grilo que sempre me amparou nos momentos mais difíceis da minha vida.

Ao meu marido Alberto Silva, não só pela coragem que me deu durante este percurso mas também, pela ajuda incondicional nos momentos em que fraquejei pensando não conseguir ultrapassar as dificuldades inerentes à vida académica, familiar e profissional, nunca me deixando desistir.

Ao meu filho Rodrigo de cinco anos que foi uma luz constante que me acompanhou neste processo de verdadeira aprendizagem, sendo certo que tenho consciência que muitas vezes o privei da minha atenção e companhia.

À minha irmã Margarida Silva, companheira de longa jornada, pois com ela ultrapassei todos os obstáculos inerentes à vida académica ao longo de cinco anos, sentindo que só ela me compreenderia nas minhas derrotas e conquistas.

Por último agradeço à minha mãe e restante família pelo facto de estarem sempre presentes em todos os momentos da minha vida e por terem acreditado que era possível a realização de mais uma etapa da minha vida, nunca me deixando desistir dos meus objetivos.



## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo estudar e analisar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional dos profissionais das Unidades de Saúde Familiar (USF). Como objetivos específicos pretende-se identificar e analisar: as práticas de gestão de recursos humanos das USF; a relação entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional; a relação entre as variáveis das práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional; e os níveis de comprometimento organizacional dos profissionais das várias USF tendo em conta os diferentes níveis remuneratórios (modelo A e modelo B). Em termos metodológicos, para analisarmos as práticas de gestão de recursos humanos aplicámos um questionário testado por Esteves (2008), já no que concerne à análise do comprometimento organizacional aplicámos um inquérito por questionário referente ao modelo de Meyer e Allen (1997), adaptado de Nascimento (2008) à realidade portuguesa. Neste estudo encontra-se presente um enquadramento teórico e um enquadramento empírico. Os resultados apurados do presente estudo encontram-se, de uma forma geral, de acordo com alguns estudos empíricos e permitem concluir que: existem correlações positivas entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional; os profissionais das USF modelo B encontram-se mais comprometidos com a organização; os profissionais de ambas as USF apresentam médias mais elevadas no comprometimento afetivo e no comprometimento calculista, sendo a média mais baixa é a do comprometimento normativo; as variáveis sociodemográficas quando comparadas com o comprometimento organizacional não revelam correlações fortes. Este estudo contribui para aprofundar a compreensão e o interesse deste novo modelo organizacional (USF) que se encontra em expansão, potencializando estudos futuros.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Comprometimento Organizacional; Unidades de Saúde Familiar.

## ABSTRACT

This study aims to research and analyze the Human Resources Management Practices and Organizational Commitment of professionals in the Family Health Units (FHU). The specific goals are: identification and analysis human resources management practices of FHU; the relationship between sociodemographic variables and organizational commitment; the relationship between the variables of human resources management practices and organizational commitment; and the different organizational commitment level of professionals from various FHU taking into account the diversity of wage levels (model A and model B). In terms of methodology, in order to analyze the human resources management practices a questionnaire tested by Esteves was applied (2008). In regard to the analysis of organizational commitment, a survey was applied following the Meyer and Allen model (1997), adjusted to the Portuguese reality by Nascimento (2008). In this study a theoretical and empirical framework are presented. The results of this study reflect, until a certain extent, some empirical studies already made. This way, one can conclude that: there are positive correlations between human resources management practices and organizational commitment; professionals from FHU model B are more committed to the organization; professionals from various FHU (model A and model B) present a higher average regarding the affective commitment and calculative commitment and the lowest average in respect to the normative commitment. In respect to the sociodemographic variables, it was not possible to find the same level of correlation. Finally, this study intended to contribute to the understanding and interest of this new organizational model (FHU) and hopefully will open the path to expand future research on this field.

**Keywords:** Strategic Human Resources Management; Human Resources Management Practices; Organizational Commitment; Family Health Units.

# ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	13
1.1. Da Gestão de Recursos Humanos à Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	13
1.2. Gestão de Recursos Humanos no âmbito da Administração Pública.....	18
1.2.1. Contexto Histórico: do managerialismo à governance.....	19
1.2.2. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública em Portugal .....	22
1.3. Comprometimento Organizacional .....	26
1.3.1. A dupla perspetiva do comprometimento organizacional: Unidimensional e Multidimensional	27
1.3.2. Causas e consequências do Comprometimento Organizacional.....	29
<b>2 - METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	31
2.1. Tipo de Metodologia .....	31
2.1.1. Estudo de Caso .....	31
2.1.2. Inquérito por Questionário .....	32
2.1.2.1. Amostra.....	35
2.1.3. Recolha de Dados Documentais.....	35
2.2. Objeto de Estudo.....	35
2.2.1. O Sistema de Saúde Português.....	36
2.2.1.1. Agrupamentos de Centros de Saúde: Estrutura Orgânica e Unidades Funcionais....	37
2.2.1.2. Caracterização das Unidades de Saúde Familiares .....	38
2.2.1.2.1. Missão, Objetivos, Princípios e Modelo de Desenvolvimento .....	39
2.2.1.2.2. Compromisso Assistencial .....	41
2.2.1.2.3. Estrutura Organizacional e Recursos Humanos das USF .....	41
<b>3 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	43
3.1. Caracterização da Amostra .....	43
3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	46
3.2.1. Segurança de Emprego .....	48
3.2.2. Avaliação de Desempenho .....	49
3.2.3. Práticas de Remuneração .....	50
3.2.4. Oportunidades de Carreira .....	52
3.2.5. Oportunidades de Formação .....	53

3.2.6.	Oportunidades de Participação.....	53
3.2.7.	Acesso à Informação .....	54
3.3.	Comprometimento Organizacional .....	55
3.3.1.	Comprometimento Afetivo .....	56
3.3.2.	Comprometimento Calculista/Instrumental .....	57
3.3.3.	Comprometimento Normativo .....	58
3.3.4.	Comprometimento Organizacional entre a USF modelo A e USF modelo B.....	58
3.3.5.	Variáveis Sociodemográficas e o Comprometimento Organizacional.....	60
3.3.6.	Práticas de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional .....	61
<b>CONCLUSÃO .....</b>		<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>69</b>
<b>APÊNDICES .....</b>		<b>76</b>
	APÊNDICE1 – Organograma do ACES .....	77
	APÊNDICE 2 – Organograma de USF .....	78
<b>ANEXOS .....</b>		<b>79</b>
	ANEXO 1 – Estudos referentes à construção das questões relativas às práticas de GRH.....	80
	ANEXO 2 – Questionário aplicado .....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por sexo .....	43
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por idade .....	43
Gráfico 3 - Distribuição da amostra por categorias profissionais.....	44
Gráfico 4 - Distribuição da amostra por habilitações literárias.....	44
Gráfico 5 - Distribuição da amostra por antiguidade na organização .....	45
Gráfico 6 - Distribuição da amostra da antiguidade na função .....	45
Gráfico 7- Distribuição da amostra por tipo de contrato .....	46

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Alpha de Cronbach - Práticas GRH.....	46
Quadro 2 - Coeficiente de Correlação de Pearson- Práticas GRH.....	47
Quadro 3 - Segurança de Emprego.....	48
Quadro 4 - Avaliação de Desempenho.....	49
Quadro 5 - Práticas de Remuneração .....	50
Quadro 6 - Práticas de Remuneração entre as USF Modelo A e Modelo B.....	51
Quadro 7 - Oportunidades de Carreira.....	52
Quadro 8 - Oportunidades de Formação.....	53
Quadro 9 - Oportunidades de Participação .....	54
Quadro 10 - Acesso à Informação.....	55
Quadro 11 - Alpha de Cronbach - Comprometimento Organizacional .....	55
Quadro 12 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional .....	56
Quadro 13 - Comprometimento Afetivo.....	56
Quadro 14 - Comprometimento Calculista .....	57
Quadro 15 - Comprometimento Normativo.....	58
Quadro 16 - Níveis de comprometimento entre a USF modelo A e a USF modelo B .....	58
Quadro 17 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Variáveis Sociodemográficas e o Comprometimento Organizacional .....	61
Quadro 18 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Práticas de RH e o Comprometimento Organizacional .....	62

## GLOSSÁRIO

ACES – Agrupamentos dos Centros de Saúde

ACSS – Administração Central do Sistema de Saúde, IP.

AP- Administração Pública

ARS- Administração Regional de Saúde

CCA – Conselho de Coordenação da Avaliação

CEFA – Centro de Estudos e Formação Autárquica

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH – Práticas Gestão de Recursos Humanos

INA - Instituto Nacional de Administração

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SNS – Serviço Nacional de Saúde

UCC- Unidade Cuidados na Comunidade

UCSP – Unidade de Cuidados Saúde Personalizados

URAP- Unidade Recursos Assistenciais Partilhados

USF – Unidade de Saúde Familiar

USP- Unidade de Saúde Pública

## INTRODUÇÃO

As reformas de que foi alvo a Administração Pública, ao longo dos últimos anos, numa tentativa de aumentar a qualidade e produtividade dos serviços públicos e de inovar e diminuir os custos, deram um especial enfoque à gestão de recursos humanos no que concerne à definição de estratégias e ao comprometimento dos profissionais. Algumas dessas transformações conduziram a uma maior insegurança laboral para os profissionais, pois é-lhes exigido uma maior flexibilidade, adaptabilidade e compromisso, passando a GRH a assumir um papel estratégico neste sentido.

Desta forma, considerando o comprometimento organizacional como um estado psicológico que reforça a relação entre o indivíduo e a organização, torna-se pertinente analisar este fenómeno tendo em conta o novo modelo de organização dos cuidados de saúde primários, designado por Unidades de Saúde Familiar (doravante USF). Algumas questões se levantam, nomeadamente: Será que estes profissionais se encontram mais comprometidos? De que forma as práticas de GRH podem influenciar o comprometimento organizacional destes profissionais? Existirá diferenças entre o comprometimento organizacional dos profissionais que pertencem a USF modelo A e os profissionais da USF modelo B, tendo em conta que os modelos remuneratórios são diferentes?

O presente estudo tem como pergunta de partida: “Qual a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos trabalhadores das Unidades de Saúde Familiar?”.

O objetivo geral é identificar e analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos profissionais das USF. Ao nível dos objetivos específicos pretende-se identificar e analisar: as práticas de gestão de recursos humanos das USF; a relação entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional; a relação entre as variáveis das práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional; os níveis de comprometimento organizacional dos profissionais das várias USF (USF A, USF B, USF C, USF D e USF E) tendo em conta que os níveis remuneratórios diferem de acordo com o modelo a que pertencem (modelo A ou modelo B).

A nível metodológico, para analisar as práticas de gestão de recursos humanos, aplicamos o inquérito por questionário testado por Esteves (2008) adotando a perspetiva das 7 práticas de gestão de recursos humanos integradas nos sistemas de elevado desempenho: segurança de emprego, formação e oportunidades de desenvolvimento, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de carreira, remuneração como componentes contingentes ao desempenho, oportunidades de participação, e acesso à informação. Para analisar o comprometimento organizacional foi aplicado o inquérito por questionário relativo ao Modelo de Meyer e Allen (1997) “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ), adaptado por Nascimento (2008) à realidade portuguesa.

Este baseia-se em três componentes: o comprometimento afetivo, o comprometimento normativo e o comprometimento instrumental.

A análise dos dados foi realizada através do *software* estatístico IBM SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences).

O objeto de estudo são os profissionais médicos, médicos do internato médico, enfermeiros e assistentes clínicos de cinco Unidades de Saúde Familiar de áreas geográficas distintas, pertencentes ao mesmo Agrupamento dos Centros de Saúde.

Este projeto surge devido à crescente valorização que é atribuída aos profissionais que prestam cuidados de saúde primários à população. Neste contexto, encontram-se subjacentes três contributos principais: o primeiro prende-se com o facto de alguns dos estudos que envolvem estes profissionais, centrarem-se apenas nas diferenças entre as UCSP e as USF, ou então na satisfação dos utentes que nelas se encontram integrados; o segundo foca-se numa maior compreensão deste fenómeno através da análise das práticas de GRH aliadas ao comprometimento organizacional atendendo à diferenciação das características das USF; e por último, por considerar que este novo modelo organizacional (USF) encontra-se em expansão e tendencialmente poderá ser não só o futuro na prestação de cuidados de saúde primários, mas também nos serviços públicos em Portugal. Pretende-se, assim, com a presente investigação contribuir para o interesse desta temática potencializando estudos futuros.

O presente trabalho encontra-se estruturado em 3 capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se o enquadramento teórico, através de uma sinopse da literatura sobre a Gestão de Recursos Humanos e o comprometimento organizacional. Em seguida, aborda-se os modelos de reforma da Administração Pública, desde o seu contexto histórico até à atualidade.

No segundo capítulo, apresentar-se-á os aspetos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho, na qual se caracteriza o objeto de estudo e a metodologia.

No terceiro capítulo, proceder-se-á à descrição e à análise dos dados recolhidos através dos inquéritos por questionário, e serão apresentados e discutidos os resultados empíricos da presente investigação.

Por último apresentar-se-á as principais conclusões e limitações do estudo, assim como pistas para futuros trabalhos de investigação.

## 1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A gestão de recursos humanos envolve todas as ações e decisões de gestão que abrangem a relação entre a organização e os seus trabalhadores (Bilhim, 2004). É primordial que os trabalhadores se sintam envolvidos e comprometidos com a organização, pois de acordo com Meyer e Allen (1991) os indivíduos com um maior comprometimento organizacional são os que permanecem na organização porque o desejam. Tal revela-se uma mais-valia para as organizações, pois torna-as mais eficazes e únicas no mercado (McElroy, et al., 2001).

Neste capítulo pretende-se fazer uma breve alusão à Gestão de Recursos Humanos apresentando e refletindo sobre as práticas consideradas de elevado desempenho. É também abordado o construto do comprometimento organizacional através do modelo unidimensional e do multidimensional de Meyer e Allen (1997).

### 1.1. Da Gestão de Recursos Humanos à Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos tem sido objeto de estudo ao longo das últimas décadas. De acordo com Caetano e Vala (2007) foi através das teorias organizacionais e das teorias comportamentais que surge o seu desenvolvimento. No entanto, a GRH também tem sido alvo de várias tentativas de teorização e de análise crítica. Na sua origem estão subjacentes dois motivos: o primeiro é de natureza teórica que consubstancia a necessidade de concetualizar as diversas práticas de GRH com a competitividade, considerando ainda o fator humano como uma grande vantagem competitiva. O segundo é de natureza prática que pretende controlar as consequências dos efeitos das práticas de GRH, que determinam que a cultura organizacional e a estratégia de negócio condicionaram ao longo dos últimos vinte anos, a evolução deste conceito (Caetano e Vala, 2007).

O enfoque prestado a esta problemática de acordo com Tyson (1995, cit in Caetano e Vala, 2007) surge por três razões: a primeira de natureza social (o facto de a GRH ser a gestão do emprego, fator determinante para a sociedade, quer sob a perspetiva da vida individual, quer do relacionamento social); a segunda de natureza política (estão relacionadas com as relações de poder que são inerentes ao trabalho e ao emprego e que se refletem nos problemas sociais); e a terceira de natureza cultural (tendo em conta que a GRH tem como principais contributos, estabelecer no contexto organizacional a definição de papéis que determinem a partilha dos objetivos e da missão da organização entre os diversos interlocutores).

Neste sentido, é possível entender a evolução que as diversas designações da função de GRH têm sofrido. Muitos foram os autores que deram o seu contributo para a evolução das designações da função de GRH, designadamente: Beaumont (1993), Brewser (1994), Brewser e Bournois (1993), Bournois e

Brabet (1993), Storey (1995) Legge (1995) e Guest (1990), Sparrow e Hiltrop (1994), Brewster (1994) e Legge (1995), entre outros. No entanto, as opiniões divergem entre os diversos autores pois enquanto uns dão maior destaque à influência da envolvente, outros tentam promover justificações de natureza económica e social, ou ainda através dos modelos de Michigan (hard) e de Harvard (soft) designados de metáfora informática. A distinção entre estes dois modelos é que no caso do modelo “hard” realça os aspetos estratégicos sendo as pessoas consideradas como recursos e são geridas através de critérios racionais e económicos. Neste sentido, este modelo estará mais próximo da abordagem do “capital humano”, sendo que é orientada para os resultados. No que se refere ao modelo “soft” este é inspirado na Escola das Relações Humanas, e mais próximo do comportamento organizacional com maior orientação para as pessoas, pois centra-se no desenvolvimento do potencial humano (Pina e Cunha, 1999).

No entanto, a designação função foi passível de evolução ao longo dos tempos, neste sentido (Brandão e Parente, 1998) referem que alguns autores a dividiram em três períodos principais:

1. Administração de Pessoal – ocorreu entre o final do século XIX até aos anos 60 e caracteriza-se pela incidência no controlo e na disciplina no trabalho, respeito pela legislação, relações com parceiros sociais e negociações contratuais, satisfação relacionada com a gestão de remunerações e formação indispensável para a execução de tarefas mais específicas.
2. Gestão de Pessoal – ocorreu entre os anos 60 até aos anos 80 e caracteriza-se pela atividades que incidem na motivação e satisfação das pessoas, no sentido de diminuir os custos, responsabilizando-as da gestão do emprego, das remunerações, formação e duração de trabalho.
3. Gestão de Recursos Humanos – teve início nos anos 80 e foca-se por um lado na visão estratégica de GRH e na sua integração na estratégia da organização, e por outro, no desenvolvimento do fator humano enquanto elemento de competitividade.

Relativamente à evolução da Gestão Pessoal para a GRH, Beaumont (1993, cit in Caetano e Vala, 2007) defende que a mesma é explicada através da incapacidade de responder à competitividade provinda do mercado dos produtos, por esse motivo o interesse pelo GRH a partir dos anos 80 é explicado devido à pressão mundial aliada a vários fatores entre os quais se destaca, o sistema positivo japonês na elevação da produtividade individual, na prioridade da GRH e pela diminuição das taxas de sindicalização no setor privado americano. Estes fatores contribuíram para o aumento do pessoal administrativo e técnico, contudo, não lhes era reconhecido o seu contributo para o aumento da produtividade, quer individual quer organizacional.

No entanto, Guest (1990, cit in Caetano e Vala, 2007) apresenta uma nova abordagem entre gestão de pessoal e GRH, introduzindo algumas variáveis que irá culminar na sistematização deste conceito, considerando que a GRH se estrutura em quatro tipos: o tradicional/ conservador, na qual a GRH tem uma principal preocupação na eficiência administrativa e na redução de custos; a radical/ conservadora

que assenta na afirmação de prerrogativas da gestão e da disponibilidade ao uso por parte dos trabalhadores; a pluralista/inovadora, que consiste na cooperação entre gestão e sindicatos onde a segurança do emprego é a permuta para a mudança; e por último a unitária/inovadora que encontra-se assente no conjunto de interesses entre a gestão e os trabalhadores e a inovação nas técnicas de gestão. No entanto, Sparrow e Hiltrop (1994, cit in Caetano e Vala, 2007) defendem que esta temática encontra-se unicamente associada a um custo e a uma perspetiva mais operacional, pois é direcionada para recrutar as pessoas mais adequadas às exigências do trabalho tentando organizá-las de modo a tirar mais partido do seu trabalho. Ao invés deste entendimento, na década de 70 e 80 a GRH é encarada como um investimento. A partir desta década, devido ao acréscimo da competição dos negócios e das alterações de natureza social a GRH começa a ser considerada como um fator estratégico tornando-se uma vantagem competitiva para as organizações, sendo que a GRH começa a incluir não só o aspeto operacional, mas também uma componente estratégica (Caetano e Vala, 2007)

Apesar da controvérsia do conceito de GRH defendida por Storey (1995, cit in Caetano e Vala, 2007) que assenta em três pontos fulcrais, designadamente o seu significado, o conteúdo das práticas e a validade/utilidade, todavia, Caetano e Vala (2007) defendem que qualquer que seja o modelo deverá conter os seguintes princípios: o princípio da unificação (o modelo tem que descrever o fenómeno diferente), o princípio da estrutura dinâmica (modelo que permita compreender as mudanças que ocorreram), e o princípio da consistência (a informação deve estar consistente e deve permitir comparações com as diferentes realidades). Isto é, os recursos humanos são a razão primordial diferenciadora no que respeita à competitividade e são determinantes em termos estratégicos.

Neste contexto, e de acordo com Delery e Doty (1996) e Guest (1997) as teorias nas quais se incluem as práticas de “best-fit” têm como principal objetivo solucionar os problemas de ajustamento entre as práticas de GRH e a estratégia da organização, e ainda assegurar o melhor desempenho e adaptação ao meio envolvente. O modelo que Delery e Doty (1996) desenvolveram pode ser organizado em três perspetivas principais, designadamente: a universalista, a contingencial e a configuracional.

A perspetiva universalista pressupõe que há uma ligação entre o sistema das práticas de recursos humanos e o desempenho de uma organização, e que esse sistema pode ser medido através de indicadores financeiros. Este sistema é compreendido como um conjunto de “boas práticas” ou “high performance work practice” que se traduzem num elevado desempenho. Nesta perspetiva os autores incluem algumas abordagens, como a de Huselid (1995), Pfeffer (1994), Osterman (1994) e Guest (1997).

Nesta esteira, Huselid (1995) admite que as práticas de GRH possibilitam a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos que contribuem para a motivação dos trabalhadores de forma a poderem utilizá-los para atingir os objetivos estratégicos. As práticas de elevado desempenho apresentadas por este autor, no que respeita às competências dos trabalhadores e estruturas organizacionais, consistem em programas de comunicação interna; descrição, análise e qualificação de funções formal; recrutamento e seleção internos, promoções e transferências; programas de qualidade

de vida ou grupos de envolvimento dos trabalhadores; inquéritos de clima motivacional; compensação contingente; formação; sistema de resolução de conflitos e seleção científica. No que concerne à motivação dos trabalhadores, identifica a avaliação de desempenho e a qualificação da força de trabalho. Huselid (1995) ao analisar o impacto dos “sistemas de elevado desempenho” sobre o desempenho organizacional, constatou não só que este sistema tem impacto no *turnover* e na produtividade e conseqüentemente a nível financeiro, mas também que os efeitos que diferem das práticas de elevado desempenho resultam mais da sua adoção do que do seu ajustamento estratégico.

Os modelos de “best-fit” apresentados por Pfeffer (1994), e ainda numa perspetiva universalista, identifica 16 práticas como forma de assegurar um bom desempenho que consistem na segurança do emprego, seleção e recrutamento, salários elevados, incentivos, propriedade dos empregados, partilha de informação, participação e “empowerment”, equipas de trabalho, formação e desenvolvimento, rotação dos postos de trabalho, igualitarismo simbólico, compressão de salários, promoção, perspetiva de longo prazo, medição de práticas, e a filosofia envolvente. No âmbito de RH e segundo o autor há vários aspetos que contribuem para o sucesso das organizações, entre os quais a capacidade de inovação, adaptação e velocidade.

Posteriormente, Pfeffer (1998) apresenta um novo modelo no qual identificou oito práticas, nomeadamente: segurança no emprego; recrutamento seletivo; formação e oportunidades de desenvolvimento; avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento; oportunidades de carreira; remuneração com componentes contingentes ao desempenho; oportunidades de participação; e acesso à informação.

No entanto, segundo Purcell (1999, cit in Marques, 2010) este modelo levanta algumas questões relacionadas com o problema da operacionalização da medição dos efeitos das práticas já referidas. Em todo o caso Pfeffer (1997, cit in Marques 2010) defende que a medição do efeito das práticas é inseparável da visão existente da função de RH. Segundo o autor as razões que conduzem à necessidade de medir a função são: a concetualização dos RH como um custo a diminuir conduzindo ao *outsourcing* de algumas funções; o facto de ter-se que assumir que o grande objetivo da GRH é contribuir para a produtividade da organização e previsivelmente a curto prazo, o lucro; a necessidade de todas as dimensões da função serem medidas; o facto de não ser distinguida a função RH de outras funções da organização, pois esta deve ser responsável pelo alcance de objetivos mensuráveis e económicos.

Porém, Caetano e Pereira (2006, cit in Cordeiro, 2008) identificaram apenas um conjunto de sete práticas de gestão de recursos humanos e tentaram verificar se estas se aproximavam daquelas que outros autores consideraram como as práticas de elevado desempenho. Estas práticas são: segurança no emprego; formação e oportunidades de desenvolvimento; avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento; oportunidades de carreira; remuneração com componentes contingentes ao desempenho; oportunidades de participação; e acesso à informação.

Ainda numa perspectiva universalista Osterman (1994) dá o seu contributo através das “práticas de trabalho flexível” na qual identifica quatro práticas, nomeadamente: equipas de trabalho auto geridas; rotação de trabalho; círculos de qualidade; e gestão a qualidade total. Igualmente define a segurança no emprego e as remunerações como sendo algumas das práticas de GRH de suporte. No entanto, defende que as práticas que se integram no trabalho flexível são os sistemas de remunerações e incentivos, a formação extensiva e os esforços para substanciar o compromisso e o envolvimento. Existem diversos fatores que Osterman (1994) reconheceu como estando correlacionados com a criação e implementação das práticas de trabalho flexível, designadamente: uma forte competência tecnológica; os valores serem direcionados para os trabalhadores; a qualidade e a diversidade dos produtos; a inserção num mercado internacional que seja competitivo.

No que respeita à perspectiva contingencial, Delery e Doty (1996) consideram que esta assenta em dois princípios:

1. O de explicar que a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional é conjugada por alguns fatores de contingência (a dimensão e idade e o local da organização; a tecnologia e o setor de atividade; a intensidade do capital; os *shareholders* e a taxa de sindicalização) que são diferentes;
2. Que existe um conjunto de variáveis mais complicadas entre: as variáveis de GRH; as variáveis de GRH com os indicadores de desempenho; as variáveis de GRH e os fatores de contingência e entre o desempenho e os fatores de contingência.

Nesta perspectiva, os autores incluem algumas abordagens, como a de Miles e Snow (1984). Nesta abordagem o sistema de GRH encontra-se relacionado com a estratégia da organização e caracterizam três tipos de empresas: as empresas “defensivas”, as empresas “prospetoras” e as empresas “analisadoras”.

As empresas “defensivas” são aquelas cujo enfoque se encontra centralizado no controlo e na eficiência. Estas empresas têm uma linha de produto muito limitada, e possuem estruturas funcionais onde recorrem não só a tecnologia especializada, mas também a gestores de topo muito qualificados. Este tipo de empresa tem uma estratégia assente na formação de recursos humanos e são caracterizadas por práticas do tipo coletivo (Miles e Snow, 1984).

As empresas “prospetoras” são caracterizadas pelo recurso a diversas tecnologias e competências em investigação e desenvolvimento. Este tipo de empresas procura continuamente novas oportunidades, novos mercados e produtos, no entanto comparativamente às empresas “defensivas” são pouco eficientes. As práticas de GRH centralizam-se na aquisição de recursos humanos e não pela sua criação (Miles e Snow, 1984).

As empresas “analisadoras” comportam as características das empresas “defensivas” e das empresas “prospetoras”, pois atuam nas duas áreas produto-mercado, onde num é estável e no outro é incerto. As

práticas de GRH assentam na afetação dos recursos através da aquisição e desenvolvimento de competências (Miles e Snow, 1984).

A perspectiva configuracional sugere que as organizações devem desenvolver um sistema de GRH que alcance a integração vertical e horizontal (Delery e Doty, 1996). A integração vertical depende do nível de coerência entre o sistema de GRH e algumas características da organização, especialmente com a estratégia. A integração horizontal consegue-se através da consistência entre as políticas e as práticas de GRH. As configurações das práticas de GRH, de acordo com Veloso (2007), têm como objetivo potencializar a adequação horizontal (consistência interna das políticas e práticas de GRH) e em simultâneo a adequação vertical (consistência do sistema de RH com algumas configurações estratégicas opcionais. Esta perspectiva é importante na medida em que possibilita identificar configurações de práticas de GRH que ajudam na *performance* superior quando são utilizadas em consonância umas com as outras ou com a estratégia organizacional.

Na perspectiva de best-fit, Guest (1997) considera que a natureza da GRH tem duas vertentes: empírica e conceptual, sendo que a nível empírico tem em conta o estudo das políticas e práticas da gestão das pessoas em termos organizacionais. Em termos conceptuais remete para a análise dos pressupostos do que se considera uma gestão adequada dos RH. Neste sentido, o autor defende que estas perspectivas estão vinculadas a uma visão unitarista ou normativa da GRH, que tem como objetivo a adoção de um modelo que relaciona um elevado compromisso, desempenho, qualidade e a flexibilidade, deve-se a Guest (1997) a sistematização da literatura sobre três grandes grupos: teorias estratégicas, descritivas e normativas.

Sumariando, e segundo os autores mencionados ao longo do presente capítulo constata-se que o conceito de GRH sofreu uma evolução ao longo dos tempos, contribuindo para que cada organização ajuste as práticas de RH à sua política estratégica, e de acordo com as suas características. Importa, contudo salientar o especial enfoque que é atribuído ao fator humano, pois as pessoas são encaradas como um recurso e são geridas tendo em conta a sua contribuição para os resultados da organização (Beaumont, 1993, cit in Pina e Cunha, 1999). Deste modo, assiste-se à valorização do fator humano enquanto elemento de competitividade na organização (Brandão e Parente, 1998).

## **1.2. Gestão de Recursos Humanos no âmbito da Administração Pública**

É evidente o esforço que a Administração Pública Portuguesa tem realizado ao longo dos últimos anos na aproximação ao setor privado. É necessário um forte investimento nas pessoas, mudar o sistema de valores e reformar os modelos de liderança preponderantes. Para tal, é inevitável que os dirigentes dos organismos públicos desenvolvam um pensamento estratégico, apoiado numa liderança ajustada e que tenham a capacidade de estruturar e divulgar uma missão, uma visão e valores que conduzam a organização. Neste sentido, e devido à grande tendência da “Nova Gestão Pública” as organizações públicas tendem a adotar técnicas e instrumentos de gestão semelhantes aos das organizações

privadas. Todavia, esta nova perspectiva da gestão pública acarreta algumas limitações, designadamente, o controlo do défice orçamental, que acaba por restringir o seu campo de atuação (Mendes, 2012).

### 1.2.1. Contexto Histórico: do managerialismo à governance

No sentido de compreender melhor o objeto em estudo, torna-se relevante fazer uma breve apresentação ao contexto histórico da Administração Pública, em virtude de o mesmo ter contribuído não só para o aperfeiçoamento dos serviços públicos prestadores de cuidados, mas também para os papéis dos gestores da área da saúde, com um maior destaque nos resultados através do incentivo a formas de atuação mais “empresariais” (Simões, 2010).

Com vista à resolução de fortes problemas económicos, provocados após a 2.<sup>a</sup> guerra mundial, o “Welfarestate”, ou seja, o “Estado Providência”, enquanto fomentador da sociedade, procurou gerar estabilidade e crescimento económico com vista à proteção dos cidadãos dos grandes problemas económicos, mas também das ameaças de exclusão social que daí podiam advir (Madureira e Rodrigues, 2006).

O “Welfarestate” encontrou-se sob a influência das doutrinas *Keynesianas*, que consideravam a influência do estado na economia com a intenção de gerar o pleno emprego e “manifestou-se numa intervenção crescente estatal na vida económica e social e, conseqüentemente, num aumento de despesa pública” (Madureira e Rodrigues, 2006, p. 154), pois, fenómenos como o desemprego e a exclusão social agravaram-se, contribuindo para este aumento e para novas tensões sociais.

O “Welfarestate” entrou em decadência no início da década de 70, devido a vários fatores dos quais se destacam o aumento da despesa pública e a crise petrolífera que atingiu os países industrializados, gerando maior desemprego e maior exclusão social. Com o fracasso do “Welfarestate” novos modelos de administração surgiram estando na sua origem a própria reforma administrativa (Madureira e Rodrigues, 2006).

O Modelo Profissional da Administração Pública surge após a 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial e teve como origem a ideia que o Estado tinha como funções a promoção da produção de bens e prestação de serviços públicos. No entanto, existiram alguns fatores que contribuíram para um acréscimo dos gastos para o Setor Público, tais como: o aumento da população jovem, que originou um maior investimento nas áreas de educação e da saúde; a crise económica global, que afetou quase todos os países industrializados nos anos 70; e uma crise fiscal, que contribuiu para o aumento do défice público. Tal situação levou ao colapso da *Public Administration* (Silvestre, 2010) e à evolução para a *Public Management* (Bilhim, 2008).

Esta mudança esteve relacionada com a origem de novos modelos – o *Managerialismo*. Este teve origem nos anos 70, após a crise petrolífera, e fez com que a Administração Pública tivesse que efetuar uma grande reforma. O *Managerialismo* é considerado um conjunto de práticas, pouco testadas,

assentes na crença de uma melhor gestão, sendo apresentado como a melhor solução para os problemas sociais e económicos.

O *Managerialismo* defendia (Carvalho, 2001 e Bilhim 2008):

1. obtenção da produtividade económica através da utilização de tecnologias de informação e de comunicação (que nos anos 70 encontravam-se em fraca expansão);
2. disciplina no interior dos recursos humanos;
3. reconhecimento do papel da gestão no interior da Administração Pública, com vista ao planeamento, implementação e à monitorização das melhorias de produtividade, sendo o papel do gestor fundamental para o sucesso.

Considera-se que o *Managerialismo* teve um impacto importante na Administração Pública, tendo sido representado em dois movimentos idênticos: *New Public Management* e *Reinventing Government*. Abordar-se-á seguidamente o conceito de *New Public Management*, por este ter sido aplicado na Europa.

O *New Public Management* resulta da união dos conceitos entre o *Managerialismo* e a Teoria da Escolha Pública e da Economia Institucional. Os princípios gerais subjacentes a esta terminologia são (Hodge, 2000): capacidades de gestão; metas de desempenho quantificadas; descentralização; separação entre a política e a utilização das práticas do setor privado; preferência pela propriedade privada; utilização da subcontratação; e contestação na prestação de serviços públicos.

O *New Public Management* surge em Portugal, na década de 1980, através do X Governo Constitucional que pretendia com esta medida terminar com o problema existente na Administração Pública, onde predominava um modelo burocrático e a lenta resolução das necessidades das empresas e dos cidadãos. Existiram alguns fatores que tornaram possível a sua implementação, designadamente: o fim do Estado Novo; a entrada na Comunidade Económica Europeia; estabilidade governamental; a nova perceção sobre o papel do Estado na sociedade Portuguesa.

Nessa altura defendia-se que a ação da gestão profissional influenciava o resultado da avaliação de desempenho, orientada para os resultados, através da introdução de alguns mecanismos de competição e na importância atribuída ao papel do cliente como meio condutor para uma maior qualidade a um custo menor (Carvalho, 2007).

De acordo com Hodge (2000) o *New Public Management* teve origem em quatro grandes orientações administrativas, sendo estas: o abrandamento /reversão do aumento do setor administrativo, em virtude de o aumento da despesa pública e do número de funcionários; a quase privatização ou mesmo privatização; o desenvolvimento das tecnologias de informação, na produção e na distribuição dos serviços; e o aumento de uma agenda internacional, onde são abordadas algumas questões gerais da Administração Pública.

Já Pollitt (2003) defendia que a aplicação dos conceitos e técnicas de gestão do setor privado têm diferenças que não podem ser ignoradas e que limitam a aplicação das mesmas, nomeadamente: a relação oferta/rendimento; a ausência de organizações em competição; a gestão do pessoal; os processos orientados para o cliente/cidadão; os vários objetivos e prioridades e a responsabilidade perante os representantes eleitos.

Dos princípios do *New Public Management* resultaram sete componentes doutrinários: profissionalização da gestão das organizações públicas, *standards* explícitos e medida de performance, ênfase no controlo dos *outputs*, desagregação das unidades do setor público, insuflar competição no setor público, insistência em estilos de gestão e práticas de gestão privada, maior contenção e disciplina no uso de recursos. Destes princípios e citando Silvestre (2010), resultaram alguns conceitos chave para a reforma do setor público, como: serviço a clientes; liderança e empreendedorismo; competição; contratualização; governação através de parcerias entre as organizações públicas, privadas e terceiro setor; destaque no *value-for-money*; reengenharia governamental; ênfase nos *outcomes*; medição da qualidade na prestação dos serviços públicos; responsabilização diante de os políticos e o eleitorado e a remuneração através de sistemas de desempenho que assentem em resultados.

O princípio da *governança pública* resulta das condições insatisfatórias, praticadas até então, numa tentativa de modernização de uma Administração Pública mais eficiente, mas menos simpática para os cidadãos (Kissler e Heidemann, 2006, cit in Mendes 2012).

O conceito de *governança corporativa* adquiriu grande destaque nas organizações privadas, fazendo referência à forma como as organizações são geridas e controladas. Perfigura mecanismos que governam o processo de decisão dentro de uma organização de forma a equilibrar a competitividade e a produtividade através de uma gestão transparente e responsável (Mendes, 2012).

Em virtude de se tratar de processos relacionados com a tomada de decisão e a sua implementação, diversos atores são envolvidos, designadamente o próprio governo, sindicatos, instituições sociais, grupos políticos, grupos de pressão, organizações privadas, entre outros. A atuação dos governos e das administrações centra-se essencialmente em mediar o diálogo entre os diversos intervenientes (Madureira e Rodrigues, 2006). Este conceito ganhou maior relevância pelo facto da escola managerial não ter resolvido os problemas públicos, como ainda incorreu em algumas incoerências, como a descentralização; a delegação de competências e a desregulação como medidas necessárias para a mudança do paradigma na reforma administrativa (Madureira e Rodrigues, 2006).

Da análise dos pressupostos teóricos e da sua prática, pode concluir-se que o *New Public Management* define-se pela gestão profissional, explicitação das medidas de performance, ênfase nos *outputs*, desintegração das grandes unidades administrativas, competição entre filiais, adesão em estilos de gestão privada, e insistência em fazer mais com menos recursos (Hood, 1996 cit in Martins, 2013). Ainda refletindo sobre esta temática, as profundas alterações políticas, económicas e sociais, provocadas pela 2.ª guerra mundial e pela crise global dos anos 70, contribuíram para a adoção de novos modelos de gestão. Alguns destes modelos (managerialismo e *New Public Management*) foram aplicados à reforma

da AP visando a sua modernização, e aproximando-a de uma gestão privada, cujo objetivo seria a privatização do Setor Público, desburocratizando-o, e dotando-o de novas tecnologias bem como instituindo uma nova abordagem à avaliação do funcionário público, no qual já se encontra instituída a avaliação de desempenho por objetivos. Ainda, neste modelo de gestão vislumbra-se a teoria do fator humano como investimento (modelo “*soft*”).

### **1.2.2. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública em Portugal**

A gestão de recursos humanos na Administração Pública encontra-se assente num forte enquadramento jurídico com a introdução da Lei 12-A/2008 de 27 de fevereiro, Lei n.º 59/2008 de 11 setembro, alterada pela Lei n.º35/2014 de 20 de junho, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), concretizando uma aproximação ao regime jurídico da Lei Geral do Trabalho, consagrada no Código do Trabalho. Estes diplomas determinam as principais práticas que são utilizadas nas organizações do setor Público, destacando-se entre estas as competências que se encontram associadas não só ao recrutamento e seleção mas também às carreiras, os vínculos e remunerações, a avaliação e desempenho e a formação profissional.

No que se refere à questão das competências, Spencer e Spencer (1993) definem a competência como uma característica pessoal, estável e profunda da personalidade de cada indivíduo, que se encontra interligada com o desempenho eficaz ou superior numa função. De modo a explicarem os diferentes níveis de uma competência, os autores apresentaram um modelo em forma de iceberg. Neste modelo existem cinco características diferentes que tentam definir uma competência, designadamente: a motivação, os traços pessoais, o autoconceito, o conhecimento e as perícias.

As competências de acordo com Spencer e Spencer (1993) dividem-se em duas categorias: as básicas e as diferenciadoras. As competências básicas são as características essenciais que todas as pessoas devem possuir para serem minimamente eficazes num determinado trabalho. As competências diferenciadoras são aquelas que distinguem as pessoas que detêm um elevado desempenho das que têm um desempenho intermédio. Nas USF os profissionais são dotados de competências próprias para as funções que exercem atendendo à especificidade da sua categoria, em virtude de desempenharem cuidados personalizados à população. Todavia, essas competências não são apenas individuais, mas têm que ter em conta as características do grupo profissional, de forma, a contribuir para uma relação interpessoal e profissional estável, sob pena de comprometer o trabalho de toda a equipa multidisciplinar e de não serem alcançados os objetivos contratualizados.

Tais competências, numa primeira fase são aferidas no recrutamento e seleção, que é um processo orientado para selecionar e recrutar, através de diversos meios, a pessoa que se considera mais adequada para conseguir-se os resultados esperados. Para Franco (2001) o critério de seleção sucede na identificação das competências que determinada pessoa deve conter para garantir um elevado desempenho na função que irá exercer.

No caso da Administração Pública, o recrutamento e seleção é efetuado através da Portaria n.º 83-A/2009 de 22 de Janeiro (que regula a tramitação do procedimento Concursal e tem um papel fulcral na gestão do pessoal que exerce funções públicas) e a Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril (que define todos os métodos de seleção obrigatórios em todo o procedimento de recrutamento e seleção).

As necessidades de recursos humanos dependem do lugar disponível no mapa de pessoal e do cabimento orçamental.

Todavia, no decorrer do seu percurso profissional o trabalhador é confrontado através de uma ferramenta que irá medir quantitativa e qualitativamente o seu desempenho, num dado período temporal. Para Madureira e Rodrigues (2007) o processo que mais se aproximou da avaliação de desempenho na Administração Pública foi designado por “classificação de serviço” e foi regulado pelo DL n.º 44- B/83 de 1 de Junho e pela portaria 642-A/83 de 1 de Junho até ao ano de 2004. As finalidades mais importantes deste sistema eram a informação e motivação, a recompensa do mérito e o diagnóstico das condições de trabalho. Mais tarde surge uma nova versão deste sistema, embora o mais importante deste modelo se mantenha, sendo as características pessoais do trabalhador determinantes neste processo, já que representavam as competências genéricas e os traços de personalidade.

Foram realizados alguns estudos (OCDE, 1996) que defendiam que a importância exagerada sobre as técnicas de avaliação do desempenho poderia ir contra o espírito da função pública, no sentido de o considerar, não como um setor de economia onde se procura mais-valias materiais, mas enquanto responsável pela prestação de um serviço de qualidade ao cidadão.

Atualmente, a Administração Pública possui um sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho (SIADAP), criado pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, alterada pelas Leis n.ºs 64-A/2008, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro, sendo aplicável ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores. Logo, todos os trabalhadores que exerçam funções públicas independentemente do seu tipo de vínculo estão sujeitos a uma análise do seu desempenho. Este processo de avaliação de desempenho (SIADAP 3) é de carácter bianual e inicia-se com a contratualização dos parâmetros, ou seja com a negociação das competências/objetivos, de acordo com a carreira em que o trabalhador está inserido.

A introdução da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro (sobre os vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores do Estado) anteriormente citada, veio alterar completamente a forma de planeamento de recursos humanos, pois as instituições do Estado viram-se obrigadas a substituir o “Quadro de Pessoal” pelo “Mapa de Pessoal”. Este prevê o número de trabalhadores necessários à execução das atividades mediante a elaboração/definição de um orçamento.

No que respeita às carreiras, e segundo a DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público) as principais inovações introduzidas pela Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro foram as seguintes:

- a) Redução do número de carreiras, originando determinadas carreiras com denominações e conteúdos funcionais mais abrangentes;
- b) Previu-se carreiras gerais (que são constituídas por técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais) e especiais (médicos, enfermeiros, técnicos de diagnóstico e terapêutica);
- c) As carreiras terão as categorias que as exigências funcionais impuserem. Se existirem várias categorias, cada uma deve pertencer a uma particularidade funcional própria mesmo que abarque o conteúdo da categoria inferior. Cada uma das categorias deverá integrar diferentes posições remuneratórias;
- d) Foi reconhecido que a dinâmica das carreiras se relaciona com a gestão dos recursos humanos de cada um dos serviços, encontrando-se esta condicionada por questões orçamentais e pela avaliação do desempenho.

Ora, no que se refere à carreira é importante referir Derr (1986) que realizou uma das investigações com maior destaque referente às orientações de carreira. Neste sentido, o autor define este conceito “como uma história de trabalho a longo prazo, caracterizada por uma direção intencional, que permite dar sentido a aspetos pessoais da vida do indivíduo” (Derr, 1986, p. ix, cit in Caetano e Vala, 2007).

No âmbito da carreira Derr (1986) e Schein (1984) fazem a distinção entre a carreira externa e interna. Sendo que a carreira interna refere-se aos motivos, valores e talentos de um determinado profissional, bem como aos constrangimentos que resultam das suas capacidades. No caso, da carreira externa inclui exigências, requisitos e oportunidades de uma determinada organização. Ainda no âmbito da carreira interna Derr (1986) integrou vários conceitos dos quais se destaca o fator de segurança. Este fator diz respeito aos indivíduos que detêm uma posição sólida e segura numa determinada organização contudo, não se encontra relacionado com o seu desempenho mas devido à sua lealdade para com os interesses da organização (Caetano e Vala, 2007).

No entanto, Schein (1984) veio introduzir um novo conceito designado “âncora de carreira” do qual resulta o elemento de auto conceito do indivíduo, na qual o trabalhador organiza as decisões de carreira agregando a perceção dos seus talentos e valores. O autor identifica as âncoras de carreira, na qual destacamos: segurança/ estabilidade que consiste na continuidade do emprego numa determinada organização, que lhe permita estabilidade e segurança financeira (Caetano e Vala, 2007).

Relacionado com as carreiras, encontra-se subjacente uma política remuneratória, sendo certo que no âmbito da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, verificou-se alterações a esta política, que incidiu na criação de uma tabela única remuneratória, de acordo com a Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro e o Decreto Regulamentar n.º 14/2008 de 31 de Julho que engloba os níveis remuneratórios das carreiras gerais.

Consciente do papel da Administração Pública na rentabilização dos recursos, potencializando a criação de riqueza e a sua distribuição de forma justa, bem como o aumento da qualidade de vida dos cidadãos, o Governo definiu como objetivo estratégico “a qualificação, a dignificação, a motivação e a

profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, através de uma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação profissional” (Decreto- Lei 50/98 de 11 de março).

A formação profissional na Administração Pública é regulada por este diploma (Decreto Lei 50/98 de 11 de março) que atribui ao INA e ao CEFA competências na regulação desta matéria (DGAEP). Segundo este diploma, o conceito de formação profissional é entendido como o processo global e contínuo, na qual os funcionários e agentes se preparam para o desempenho de uma atividade profissional, onde adquirem e desenvolvem capacidades e competências e que permitem comportamentos apropriados ao desempenho da sua atividade e à sua valorização (Decreto Lei 50/98 de 11 de março).

A formação inicial pode ocorrer em dois momentos diferentes: na fase da admissão e na fase seguinte a esta. A formação inicial é sempre objeto de avaliação e conseqüentemente de classificação. O processo de formação inicial, ao nível da definição dos cursos, dos seus conteúdos programáticos e regulamentos, são objeto de despacho dos membros do Governo. Já a formação continua “visa promover a atualização e a valorização pessoal e profissional dos funcionários e agentes, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública” (N.º 1 do artigo 12.º do Decreto- Lei 50/98 de 11 de março).

Nas USF as equipas estruturam um plano de desenvolvimento de competências e de formação, pois implementam rotinas de avaliação, de revisão e de aprendizagem permanente (Biscaia e Amorim, 2013). Logo, tal facto pressupõe que as equipas encontram-se em constante processo formativo, uma vez que as características das funções que desempenham assim o exigem. Importa ainda salientar, que as USF possuem sistemas de informação que permitem responder aos indicadores acordados (com a ACSS) por este motivo as USF necessitam de manter a sua base de dados fidedigna relativamente aos ficheiros referentes aos utentes da área geográfica que compõe estas Unidades de Saúde (Biscaia e Amorim, 2013). Desta forma, é evidente a necessidade constante de formação interna devido às atualizações e alterações das aplicações informáticas.

Em suma, a modernização da Administração Pública foi transversal a todos os setores, dotando - os de vários instrumentos dos quais se salientam os diplomas legislativos já citados anteriormente, que promoveram os RH de maior flexibilidade, contenção de custos, incentivos, que atualmente se encontram suspensos em virtude das vicissitudes económicas do País (Orçamento do Estado), excepcionando as USF que devido à sua especificidade e o seu contributo para a dinamização dos cuidados prestados à população, não são alvo de estrangimentos remuneratórios. Por tudo o que foi descrito, analisado e refletido, constata-se que as práticas de GRH constituíram uma ferramenta indispensável à valorização pessoal e profissional do indivíduo, sendo que no caso das USF seriam um caso a replicar exponencialmente.

### 1.3. Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional é um dos temas que tem suscitado maior interesse por parte de alguns autores, e de acordo com Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) existe um reduzido consenso quanto à definição deste conceito no local de trabalho. Tal facto proporcionou um aumento de pesquisas em torno deste conceito, originando um acréscimo de definições referentes a este tema (Meyer e Herscovitch, 2001, cit in Silva, 2013). No entanto, as diversas definições têm um foco comum, ao considerarem o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização sendo "(...) uma força estabilizadora ou facilitadora, que dá direção ao comportamento" (Meyer e Herscovitch, 2001, p. 301, cit in Nascimento et al., 2008, p. 116).

No que se refere à sua natureza, as várias definições associadas a este conceito podem ser reunidas em três grupos: as que possuem uma orientação afetiva em comum; as que são sustentadas em custos; e as que envolvem uma responsabilidade moral do indivíduo relativamente à organização (Meyer e Allen, 1997). Contudo, o comprometimento também pode ser classificado em função do objeto para o qual se encontra direcionado: organização, função, carreira, estratégias, sindicatos, família.

A primeira aproximação ao conceito de comprometimento deve-se a Kelman (1958) que defende que um indivíduo quando se encontra inserido em algum contexto está sempre sujeito à influência social desse mesmo contexto, e que o mesmo irá determinar os seus comportamentos. Kelman (1958) foi o primeiro autor a designar o comprometimento organizacional em três dimensões: a identificação que se refere à cumplicidade existente entre o indivíduo e a organização; a submissão surge porque o comportamento do indivíduo é orientado com base em regras e normas a que o indivíduo tem de se submeter; e a internalização, ou seja, a adoção de certos padrões ou valores da organização, que o indivíduo inconscientemente passa a considerar como sendo seus. Já Becker (1960), através do conceito "*side bet*", define o comprometimento como resultado de diversos interesses materiais que existem na relação entre o indivíduo e a organização. Também Etzioni (1961) deu o seu contributo na definição deste conceito e considerou o comprometimento organizacional ou o envolvimento (o autor não distinguiu estes dois conceitos) como o cumprimento das normas e procedimentos organizacionais. Desta forma, distingue três tipos distintos de envolvimento, nomeadamente: o envolvimento moral que consiste na internalização e na identificação com a organização; o envolvimento calculativo que assenta na relação benefício/custo; e o envolvimento por alienação, que pressupõe que o comportamento que o indivíduo apresenta é condicionado de forma negativa pela organização. Kanter (1968) também apresentou três modelos: o comprometimento de coesão, que depende da força afetiva das relações sociais entre o indivíduo e os elementos do seu grupo de pertença; o comprometimento de continuidade que diz respeito aos custos associados a uma eventual mudança; e o comprometimento de controlo que se encontra associado a um controlo normativo do comportamento.

### 1.3.1. A dupla perspectiva do comprometimento organizacional: Unidimensional e Multidimensional

O comprometimento organizacional pode ser analisado em duas perspectivas: a perspectiva unidimensional e a multidimensional. A perspectiva unidimensional é caracterizada por uma intensidade da relação entre o indivíduo e a organização. Esta relação não é discriminada por diferentes componentes ou dimensões (Cohen, 2000 e 2003; Klein et al., 2009; Meyer e Allen, 1997).

A perspectiva unidimensional foi alvo de inúmeros estudos, sendo que um dos primeiros modelos a ser proposto foi o de Mowday et al. (1982) segundo o qual o comprometimento organizacional é caracterizado pela aceitação dos objetivos e valores organizacionais, esforço considerável e vontade em permanecer como elemento na organização. Mowday et al. (1982) defende que a intensidade com que o indivíduo se encontra envolvido na organização irá depender das suas características pessoais, das suas experiências, da função que ocupa e da estrutura da organização, que por sua vez, irão determinar o desenvolvimento de alguns comportamentos característicos como a assiduidade, a vontade de continuar a pertencer na organização, retenção, e o seu empenhamento nas tarefas que executa.

Foi através deste estudo, que Mowday, et al. (1979) desenvolveu um instrumento de medida e de avaliação do comprometimento organizacional o *Organizational Commitment Questionnaire*. Neste, prevaleceu a abordagem afetiva, na qual o comprometimento organizacional era a identificação e o envolvimento entre o indivíduo e a organização.

Mais tarde, surgem duas grandes abordagens, que segundo Cunha et al. (2003) são identificadas através dos estudos realizados por O'Reilly e Chatman (1986) e por Allen e Meyer (1996).

No que respeita ao estudo realizado por O'Reilly e Chatman (1986) existem três formas distintas de ligação psicológica entre o indivíduo e a organização, da seguinte forma: complacência (a mesma surge quando os indivíduos da organização adotam certos comportamentos e certas atitudes, apenas com o interesse de recompensas e de não punição); identificação (implica a aceitação da influência tendo a satisfação de um desejo de afiliação com a organização); e a internalização (surge quando os indivíduos adotam certos comportamentos e atitudes necessárias ao ajustamento das suas hierarquias de valores e os valores organizacionais (Cunha et al., 2003). Esta abordagem para Cunha et al. (2003) não teve desenvolvimentos suficientes para garantir a sua continuidade, pois é difícil distinguir entre a identificação e a internalização.

No modelo multidimensional, Meyer e Allen (1997) defendem existir por um lado, antecedentes distantes e próximos, processos, múltiplos comprometimentos e, por outro lado, consequências importantes ao nível dos comportamentos do indivíduo. Nos antecedentes distantes, pode-se considerar algumas características, designadamente: organizacionais, pessoais, experiências de socialização, práticas de gestão e condições ambientais. Os antecedentes próximos são constituídos pelas experiências de trabalho, o papel e o estatuto de trabalho e o contrato psicológico. O sistema de múltiplos comprometimentos determina as consequências comportamentais, de retenção, a intensão de saída, de

produtividade (disponibilidade para o trabalho, desempenho e comportamentos de cidadania) e o bem-estar dos trabalhadores não só através da sua saúde física, mas também psicológica, o que contribuirá para a sua progressão da carreira (Nascimento et al., 2008).

A abordagem de Allen e Meyer (1997, cit in Cordeiro, 2012) teve uma influência notória onde se caracteriza o comprometimento como uma ligação psicológica entre os indivíduos e a organização, que tem influência na decisão de nela permanecerem. Os autores presumem que os indivíduos que se encontram mais comprometidos são os que apresentam maior probabilidade de permanecerem na organização, de se empenharem mais no trabalho que realizam, e de ir ao encontro dos objetivos organizacionais. Este construto é multidimensional e é assente na diferença entre as dimensões *afetivas*, *normativas* e *instrumentais*.

A *dimensão afetiva* é caracterizada pelo grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização (Estado Psicológico: Desejo). A *dimensão normativa* é caracterizada pelo grau em que o indivíduo tem um sentimento de obrigação, ou um dever moral de permanecer na organização (Estado Psicológico: Obrigação). A *dimensão instrumental* é caracterizada pelo grau em que o indivíduo mantém-se ligado à organização apenas pelo reconhecimento dos custos associados à sua saída. Este reconhecimento pode surgir pelo facto de o indivíduo não encontrar alternativas de emprego, ou pelo sentimento de elevado sacrifício pessoal originado pela sua saída (Estado Psicológico: Necessidade).

Os conceitos de comprometimento organizacional e contrato psicológico encontram-se relacionados, mas não devem de modo algum ser confundidos (Rousseau, 1989; Castanheira e Caetano, 1999, cit in Cunha et al., 2003). De modo à melhor compreensão desta temática poder-se-á recorrer, a título de exemplo, à dimensão afetiva do comprometimento organizacional que envolve a aceitação e internalização dos valores da organização, no entanto estes aspetos não fazem parte do contrato psicológico. Um indivíduo pode sentir uma forte ligação afetiva mas sem ter a perceção de que se encontra obrigado a determinadas ações.

Desde o modelo de Meyer e Allen (1991) diversos estudos foram realizados, sendo que Cohen (2007) apresenta o modelo de quatro componentes do comprometimento organizacional, que estariam organizadas em duas dimensões: numa das dimensões a base é o comprometimento que pode ser instrumental ou psicológica, na outra o timing do comprometimento encontra-se dividido entre a fase anterior à entrada na organização e a fase posterior. A grande vantagem que este modelo apresenta é que salienta a presença de uma continuidade do comprometimento organizacional com base nas expectativas criadas pelo indivíduo antes de entrar na organização, e que se desenvolve numa fase posterior à sua entrada na organização através das suas experiências profissionais (Cohen, 2007).

### 1.3.2 Causas e consequências do Comprometimento Organizacional

Cada vez mais as organizações procuram indivíduos dedicados, competentes e envolvidos com os problemas da organização, assumindo desta forma, o conceito de comprometimento organizacional um papel fulcral no indivíduo e na própria organização (Rego, 2003). Deste modo, torna-se primordial desenvolver condições que vão ao encontro das necessidades das organizações e dos recursos humanos, de forma a permitir um empenhamento por parte dos trabalhadores e um bom funcionamento da organização. Um dos principais objetivos a atingir pela gestão de recursos humanos nas várias organizações é a obtenção de elevados níveis de comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1997).

Alguns autores encontraram relação entre as implicações que o comprometimento organizacional pode ter no absentismo, turnover, pontualidade, comportamentos de cidadania, aceitação das mudanças e no desempenho dos profissionais (O'Reilly e Chatman, 1986; Meyer et al., 1989,1993; Konovsky e Cropanzano, 1991; Becker, 1992) uma vez que os indivíduos permanecem ou abandonam uma organização conforme os seus sentimentos e/ou as suas relações estabelecidas com a organização.

Os diversos estudos relacionados com esta temática foram realizados no sentido de identificar as causas e as consequências do comprometimento organizacional e as diversas variáveis, não se limitando apenas à compreensão da relação existente entre o comprometimento organizacional e as variáveis já mencionadas (absentismo, turnover, pontualidade, comportamentos de cidadania, aceitação das mudanças e no desempenho dos profissionais). Cordeiro (2012), através de um estudo relacionado sobre o comprometimento organizacional dos docentes de uma Instituição do ensino superior, defende que o comprometimento organizacional encontra-se relacionado com algumas variáveis sociodemográficas e que as características de cada indivíduo aparecem como possíveis variáveis explicativas do comprometimento organizacional. Considera, ainda, que apesar de não ser consensual o valor destas variáveis na importância do comprometimento organizacional, já existem algumas pesquisas que comprovam haver correlações, inclusivamente fortes, entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional (Meyer, Allen e Smith, 1993; Mathieu e Zagag, 1990; Angle e Perry, 1981).

Segundo Meyer e Allen (1997, cit in Cordeiro, 2012) a análise das causas do comprometimento organizacional aponta para três modelos: os modelos causais; os modelos processuais; e os modelos das políticas e práticas de RH.

Segundo Cordeiro (2012) os modelos causais são aqueles onde se encontram incluídos os estudos que dão enfoque às variáveis pessoais (as variáveis demográficas, tais como: o sexo, a idade, antiguidade, habilitações literárias, valores, traços de personalidade) e as características do posto de trabalho (conteúdo da função, segurança no trabalho, autonomia). Já os modelos processuais incluem os estudos que evidenciam as variáveis causais, tais como a perceção de justiça organizacional e de suporte organizacional na qual influenciam o comprometimento organizacional (Meyer e Smith, 2000, cit in

Cordeiro, 2012). No que respeita aos modelos das políticas e práticas de RH evidenciam-se as variáveis relacionadas com a gestão de pessoal das organizações, tendo um impacto no comprometimento organizacional, principalmente pela perceção e avaliação que o indivíduo tem relativamente à sua adequação ao sistema organizacional (Lee e Farh, 1999, cit in Cordeiro, 2012).

Sumariamente, e apesar de alguma controvérsia entre os diversos autores em torno da definição deste conceito, é consensual que o envolvimento psicológico entre o indivíduo e a organização poderá ter influência em diversas variáveis: maior produtividade, menor absentismo, baixo turnover, progressão na carreira, contribui para o bem-estar físico e psicológico do indivíduo consoante o seu nível de envolvimento. Estas variáveis têm um grande impacto quer no indivíduo quer na organização pois irá determinar a sua permanência ou o seu abandono.

## 2 - METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo apresentar-se-á a estratégia metodológica que orientou a elaboração deste trabalho, as técnicas de recolha de informação, a caracterização da amostra e do objeto de estudo em análise.

### 2.1. Tipo de Metodologia

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005) a melhor forma de se iniciar um trabalho de investigação em ciências sociais é através da utilização de uma pergunta de partida, que servirá como fio condutor no desenvolvimento da investigação. Esta deverá ser clara, exequível e pertinente.

Deste modo, em termos metodológicos pretende-se responder à pergunta de partida previamente identificada: “Qual a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos trabalhadores das Unidades de Saúde Familiar?”. Tendo em consideração a natureza e o objetivo geral da investigação, que é o de identificar e analisar a relação entre as práticas de GRH e o comprometimento organizacional dos profissionais das Unidades de Saúde Familiar, optou-se pela escolha de uma abordagem metodológica de natureza exploratória e descritiva, onde se irá recorrer à metodologia de estudo de caso analisado pela abordagem quantitativa e análise documental.

#### 2.1.1. Estudo de Caso

O estudo de caso é descrito por Campomar (1991) como um estudo forte e exaustivo que permite obter conhecimentos mais amplos e mais detalhados de um ou de poucos objetos em simultâneo. Pretende analisar, de forma mais eficiente, uma situação complexa sem no entanto perder de vista a multiplicidade das relações e das interações entre os seus elementos. Deste modo, através desta estratégia é possível aprofundar a investigação no âmbito dos processos sociais habitualmente difíceis de alcançar através da utilização de outro tipo de estudos.

Segundo Yin (2010) o estudo de caso investiga um fenómeno presente no seu contexto real, sobretudo quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são visivelmente evidentes. Segundo este autor é aplicada esta metodologia quando o investigador pretende conhecer o “como” e o “porquê”. A necessidade de se optar pelo estudo de caso prende-se com a vontade de compreender os fenómenos sociais mais complexos, logo, o estudo de caso possibilita que numa investigação sejam preservadas as características gerais e significativas dos eventos da vida real. Permite, ainda, uma análise mais pormenorizada da situação, que assenta em três propósitos: explorar, descrever e explicar (Yin, 2010).

Já Stake (2012) considera que o que chama a atenção dos investigadores é a aprendizagem que se pode adquirir através de um caso específico. O autor defende que o objetivo do estudo de caso não é a generalização mas sim a particularização.

### 2.1.2. Inquérito por Questionário

Existem algumas técnicas de recolha de dados que se tornam úteis para o investigador, sendo o inquérito por questionário uma delas. Estas técnicas permitem ao investigador resultados quantificáveis, que podem ser traduzidos numericamente através do uso de procedimentos estatísticos (Silva, 2013).

O inquérito por questionário deve, segundo Quivy e Campenhoudt (2005), ser aplicado a um conjunto de inquiridos, habitualmente representativo de uma população. Neste caso, o mesmo contém perguntas relacionadas com a sua caracterização sociodemográfica, a sua opinião referente às práticas de GRH aplicadas na organização e o comprometimento organizacional.

O inquérito por questionário apresenta diversas vantagens, nomeadamente: permitir quantificar uma grande variedade de dados e posteriormente poder proceder a inúmeras análises de correlações; a exigência de representatividade do conjunto de inquiridos pode ser satisfeita através deste método. No entanto, é necessário salientar que esta representatividade nunca é absoluta na medida em que se encontra sempre limitada por uma margem de erro e só têm sentido em certas perguntas, ou seja, as que possuem sentido para a totalidade da população em questão (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Por outro lado, o inquérito por questionário também apresenta algumas limitações, tais como: a dificuldade na sua conceção, o facto de permitir o acesso a todas as questões antes de as respostas serem efetuadas, a taxa elevada de não respostas, o enviesamento dos resultados, o facto de por motivos de literacia não poder ser aplicado a toda a população (Quivy e Campenhoudt, 2005). Encontram-se, ainda, outras limitações relacionadas com a análise estatística de dados, pois não é possível analisar hipóteses fazendo intervir um grande número de variáveis, dado que a interpretação dos dados torna-se demasiado difícil. A análise de diversas questões ao mesmo tempo requer uma amostra que se torna insustentável na maioria das investigações (Ghiglione e Malaton 1992).

No modelo tradicional de inquirição por questionário, como apresenta Foddy (1996), a responsabilidade do controlo do processo pergunta-resposta é exclusivamente do investigado que tem a responsabilidade de elaborar questões padronizadas, que sejam de fácil entendimento entre os diferentes respondentes e o dever de elaborar as opções de resposta que permitem responder às questões.

No entanto, muitas têm sido as críticas constantes das práticas tradicionais de inquirição em ciências sociais. Cicourel 1982 (cit in Foddy,1996) sustenta que o grande problema no que se refere a esta temática, é a inexistência de referenciais teóricos nitidos sobre a interpretação da informação que é recolhida através das entrevistas e dos questionários. Segundo o autor não existe uma teoria que permita a compreensão e a comunicação afim de estabelecer o suporte em que funciona o sistema de pergunta-resposta. Porém, o autor acaba por reconhecer o valor não só da entrevista, mas também da realização de pré-testes, de modo a assegurar que os inquiridos percebem o que lhes está a ser questionado e que as opções de resposta vão ao encontro do que estes pensam.

Para este estudo, optou-se pela escolha do inquérito por questionário por se considerar que esta técnica é a mais adequada tendo em conta os objetivos específicos do presente estudo (identificar e analisar: as práticas de gestão de recursos humanos das USF; a relação entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional; a relação entre as variáveis das práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional; os níveis de comprometimento organizacional entre os profissionais das USF modelo A e dos profissionais da USF modelo B) para além de permitir uma melhor eficiência na obtenção de uma grande quantidade de informação e na análise e comparação dos fenómenos em estudo.

Para analisar o comprometimento organizacional foi aplicado o inquérito por questionário relativo ao Modelo de Meyer e Allen (1997) "Organizational Commitment Questionnaire" (OCQ), adaptado por Nascimento (2008) à realidade portuguesa. Este baseia-se em três componentes: o comprometimento afetivo; o comprometimento normativo; e o comprometimento instrumental.

Para analisar as práticas de GRH, aplicou-se o inquérito por questionário testado por Esteves (2008). Adotou-se a perspetiva das 7 práticas de GRH integradas nos sistemas de elevado desempenho: segurança de emprego; formação e oportunidades de desenvolvimento; avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento; oportunidades de carreira; remuneração como componentes contingentes ao desempenho; oportunidades de participação; e acesso à informação.

O inquérito por questionário apresentado encontra-se organizado em três partes (anexo 2). Na primeira parte são apresentadas questões que pretendem aferir o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores e contem 19 itens: seis itens ( $\alpha = .94$ ) são relacionados com a dimensão da componente afetiva (ex. item: "Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta Organização"); sete itens ( $\alpha = .92$ ) com a dimensão da componente calculativa (ex. item: "Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta Organização"); e seis itens ( $\alpha = .93$ ) com a dimensão da componente normativa (ex. item: "Eu não iria deixar esta Organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui". Como se pode verificar no anexo 2, as questões são fechadas e as escalas são de likert, numa escala de sete pontos, onde o 1 figura "discordo completamente" e o 7 figura "concordo completamente".

Na segunda parte do inquérito por questionário são apresentadas questões que pretendem aferir a perceção dos trabalhadores relativamente às sete dimensões das práticas de GRH na organização, as quais contêm 31 itens: quatro itens ( $\alpha = .72$ ) são relacionados com a dimensão segurança de emprego (ex. item: "Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas"); sete itens ( $\alpha = .86$ ) com a dimensão avaliação de desempenho (ex. item: "Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho"); quatro itens ( $\alpha = .85$ ) relacionados com as práticas de remuneração (ex. item: "Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas"); quatro itens ( $\alpha = .90$ ) com as oportunidades de carreira (ex. item: "Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho"); quatro itens ( $\alpha = .93$ ) com as oportunidades de formação (ex. item: "Demonstram que a organização investe na minha formação

profissional”); cinco itens ( $\alpha = .88$ ) às oportunidades de participação (ex. item: “Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira”); e três itens ( $\alpha = .90$ ) que dizem respeito ao acesso de informação (ex. item: “Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da Organização”). As questões são fechadas e a escala é de likert, numa escala de cinco pontos, onde 1 figura “discordo completamente” e 5 figura “concordo completamente”.

A terceira parte do inquérito por questionário refere-se à recolha dos dados sociodemográficos que permitem caraterizar a amostra e analisar as variáveis demográficas que se encontram relacionadas com as dimensões em análise.

Para aplicação do inquérito por questionário, primeiramente solicitou-se autorização ao Agrupamento na qual se inserem as USF em estudo, durante o mês de janeiro do presente ano. Após a mesma concedida, solicitou-se também aos Coordenadores médicos das USF em análise que se pronunciassem relativamente à mesma questão, sendo a resposta igualmente positiva.

Foram solicitados alguns esclarecimentos relativamente a algumas questões, como por exemplo: iria a organização ser identificada? a que grupos profissionais se destinariam os questionários? Quais os trabalhadores que iriam participar? De que forma os questionários seriam distribuídos às USF? Quais as USF que iriam ser incluídas neste estudo? Uma das USF questionou se no término desta investigação, poderiam ter acesso aos respetivos dados?

Contatou-se telefonicamente as USF em análise a fim de explicar a relevância deste estudo, bem como a importância da participação voluntária dos trabalhadores, garantindo desde logo a confidencialidade das respostas e o anonimato.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005) existem dois tipos de administração do inquérito por questionário: *indireta* (é o próprio inquiridor que completa o questionário através das respostas que o inquirido dá) e *direta* (é o próprio inquirido que preenche o questionário. Neste caso concreto, os inquéritos por questionário foram enviados online (anexo 2), a fim de serem os próprios inquiridos a preenchê-los. Esta escolha prende-se com o facto de se tratarem de profissionais que exercem funções na área da prestação de cuidados de saúde, e que certamente terão o seu tempo condicionado. Tal facto foi tido em conta. A distribuição dos inquéritos por questionários decorreu durante o período de 14 de junho a 03 agosto do presente ano, atendendo ao facto de muitos profissionais se encontrarem ausentes por motivos de férias foi difícil uma maior participação.

Os dados recebidos através do inquérito por questionário serão analisados quantitativamente, através do programa informático de gestão e análise de dados de inquéritos SPSS – Statistical Package for the Social Sciences, versão 21, na qual foram calculadas as Frequências, Médias, Desvio Padrão, Cruzamentos de Variáveis e Correlações, através do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson e do coeficiente de Alpha de Cronbach’s para testar a consistência dos dados.

### **2.1.2.1. Amostra**

Para o presente estudo recorreu-se a uma amostra por conveniência obtida em cinco USF que se encontram sediadas em três áreas geográficas distintas e inseridas no mesmo ACES. O inquérito por questionário foi dirigido a uma população de 136 profissionais, ou seja, a todos os trabalhadores das USF em análise, com exceção das assistentes operacionais que, apesar de exercerem funções para as USF, não integram estas equipas multidisciplinares.

### **2.1.3. Recolha de Dados Documentais**

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005) a utilização da análise documental proporciona ao investigador um menor dispêndio de recursos, quer em tempo quer em dinheiro. No entanto, e, no que respeita ao nível de acesso dos documentos pertinentes, poderá o investigador não poder divulgar a informação a que teve acesso por uma questão de confidencialidade, opção esta, que tal como já mencionado anteriormente foi tida em conta.

Atendendo ao facto de se tratar de um estudo de caso, e apesar de ser utilizada a metodologia quantitativa, tornou-se imprescindível optar-se também pela recolha e análise de dados documentais, que se traduz na recolha de informação proveniente de alguns documentos formais disponibilizados pela Organização. Neste sentido, foram facultados textos e artigos de apoio, concedidos por um dos Coordenadores Médicos de uma das USF em estudo. Foram também disponibilizados documentos com informações relativas a alguns dados dos profissionais das diferentes USF que por uma questão de confidencialidade não poderão ser divulgados na presente investigação.

## **2.2. Objeto de Estudo**

O objeto de estudo são os profissionais médicos, médicos do internato médico, enfermeiros e assistentes técnicos de cinco Unidades de Saúde Familiar de áreas geográficas distintas, mas pertencentes ao mesmo ACES.

A presente investigação encontra-se autorizada pelo Diretor Executivo do ACES em análise, e consequentemente, pelos Coordenadores médicos das USF em análise. Contudo, foi solicitado o anonimato quer do ACES quer das Unidades de Saúde Familiar, pelo que se utilizará a designação USF A, USF B, USF C, USF D, USF E.

A Unidade de Saúde Familiar A é constituída por um total de 29 trabalhadores, dos quais 9 são da carreira de Medicina Geral e Familiar, 4 são Internos do Internato médico, 9 Enfermeiros e 7 Assistentes Técnicos (Modelo A). (Dados concedidos pela Organização).

A Unidade de Saúde Familiar B é constituída por um total de 21 trabalhadores, dos quais 6 da carreira de Medicina Geral e Familiar, 4 são Internos do Internato médico, 6 Enfermeiros e 5 Assistentes Técnicos (Modelo B). (Dados concedidos pela Organização).

A Unidade de Saúde Familiar C é constituída por um total de 26 trabalhadores, dos quais 8 da carreira de Medicina Geral e Familiar, 5 são Internos do Internato médico, 7 Enfermeiros e 6 Assistentes Técnicos (Modelo B). (Dados concedidos pela Organização).

A Unidade de Saúde Familiar D é constituída por um total de 25 trabalhadores, dos quais 7 da carreira de Medicina Geral e Familiar, 5 são Internos do Internato médico, 7 Enfermeiros e 6 Assistentes Técnicos (Modelo A). (Dados concedidos pela Organização).

A Unidade de Saúde Familiar E é constituída por um total de 35 trabalhadores, dos quais 9 da carreira de Medicina Geral e Familiar, 10 são Internos do Internato médico, 9 Enfermeiros e 7 Assistentes Técnicos (Modelo B). (Dados concedidos pela Organização).

### **2.2.1. O Sistema de Saúde Português**

De acordo com Porter e Taisberg (2006, cit in Pisco, 2011) a prestação de cuidados de Saúde encontra-se em colisão com as necessidades dos doentes e a realidade económica, ou seja, com o aumento dos custos, da qualidade e dos cidadãos que cada vez mais não têm acesso aos cuidados de saúde indicados. Estes autores aconselham estratégias de reforma que permitam aos cidadãos obterem melhores cuidados de saúde, aos profissionais de saúde obterem a recompensa pelas boas práticas e aos financiadores a contenção de custos.

O Serviço Nacional de Saúde surge em 1979, mas só em 2005 surge uma reforma da atenção primária. De acordo com alguns autores (Bentes M., Dias CM, Baskauskaite V., cit in Pisco, 2011) é notório a existência de algumas melhorias significativas e algum progresso relativamente ao SNS em Portugal. Este sistema oferece um conjunto de serviços de saúde, financiados através dos impostos, que se apoiam na prestação pública de cuidados.

Em Portugal os centros de saúde são um património cultural, técnico e institucional que é necessário modernizar e desenvolver pois estes continuam a ser a forma mais eficiente e acessível para a proteção e a promoção da saúde da população. Existem, todavia, algumas limitações e necessidades dos centros de saúde, designadamente a carência de clínicos gerais, sendo que ainda existe necessidade da contratação de mais enfermeiros de família, psicólogos, dentistas, nutricionistas, entre outros (Biscaia et al. 2008 e Pisco, 2011).

Importa, contudo, não esquecer que o SNS é uma estrutura burocrática e centralizada e que não existem incentivos para o bom desempenho nem para a qualidade. Aliado a este facto, surge a insatisfação dos profissionais de saúde que, independentemente do seu desempenho, mantêm os seus salários fixos (Pisco, 2011). A atual reforma assenta precisamente na insatisfação dos profissionais, cidadãos,

decisores políticos e todos os intervenientes no sistema. Desta forma, surge a necessidade de mudar este cenário e tornar os cuidados de saúde primários mais eficientes, mais acessíveis e mais adequados às necessidades não só dos profissionais, mas também dos cidadãos.

Importa, ainda, referir que esta reforma passa pela reconfiguração dos centros de saúde, na qual emergem os Agrupamentos dos Centros de Saúde (ACES) e as Unidades de Saúde Familiar (USF).

### **2.2.1.1. Agrupamentos de Centros de Saúde: Estrutura Orgânica e Unidades Funcionais**

Os ACES resultam da criação de alguns Agrupamentos de Centros de Saúde, organizados por várias unidades funcionais e que podem agrupar vários centros de saúde. Os ACES são dotados de autonomia administrativa e têm como missão “garantir a prestação de cuidados de saúde primários à população de determinada área geográfica” (decreto de lei n.º 28/2008 de 22 de fevereiro, p. 1182).

Para Pisco (2011) os ACES são caracterizados por uma estrutura organizacional que assentam em cinco tipos de unidades funcionais, com autonomia gestionária, constituídas por equipas multiprofissionais, funcionamento em rede e compromissos assistenciais partilhados.

As cinco unidades funcionais são: Unidades de Saúde Familiares (USF), Unidades de Cuidados Personalizados (UCSP), Unidade de Cuidados na Comunidade (UCC), Unidade de Saúde Pública (USP) e Unidade de Recursos Assistenciais Partilhados (URAP). Caracterizamos seguidamente cada uma delas (Pisco, 2011):

- USF- Cuidados de saúde à pessoa e à família. Unidade que promove a formação de equipas multidisciplinares para o desempenho de cuidados personalizados. Estas distinguem-se das UCSP pelo nível de desenvolvimento e de dinâmica de equipa, nomeadamente pelos compromissos de cooperação interprofissional livremente assumidos. As USF encontram-se reguladas por legislação própria. Apresentam uma estrutura orgânica na qual se podem identificar: o coordenador da equipa; o conselho técnico e o conselho geral. No que respeita à estrutura orgânica das USF, esta é constituída por um Coordenador da equipa, o conselho técnico e o conselho geral.

O Coordenador da Equipa é um Médico que é identificado na candidatura e designado por despacho que aprova a constituição das USF. Compete a este, coordenar todas as atividades da equipa multiprofissional de forma a garantir o cumprimento dos planos de ação, gerir processos e determinar atos que sejam necessários para o seu desenvolvimento, presidir ao conselho geral da USF, representar a USF, entre outras.

- UCSP – Cuidados de saúde à pessoa e à família. A sua dimensão é idêntica às USF e prestam cuidados personalizados, garantindo a acessibilidade, a continuidade e a globalidade dos mesmos. São compostas por médicos, enfermeiros e administrativos não integrados nas USF. Dependem

hierarquicamente do Diretor Executivo e está vinculada às normas aprovadas pelo Conselho Clínico em matéria de governamentação clínica.

- UCC – Cuidados organizados e orientados para grupos e ambientes específicos. Tem atuação multidisciplinar, onde está englobado a prestação de cuidados de saúde e de apoio psicológico e social, de base geográfica e domiciliária. Este grupo identifica e acompanha indivíduos e famílias de maior risco, dependência e vulnerabilidade.
- USP – Saúde populacional, ambiental e pública. Esta coordena intervenções que visam garantir o bem público comum no domínio da saúde. Funcionam como observatórios de saúde local, unidade de administração de saúde populacional, de coordenação de estratégias locais de saúde de âmbito comunitário. É responsável pela realização de estudos populacionais, vigilância epidemiológica e exercício da função de autoridade de saúde.
- URAP – Apoio técnico-assistencial a todas as unidades. Esta unidade organiza e coordena múltiplos meios, recursos e competências assistenciais específicas de cada ACES. Este grupo é composto por Psicólogos, higienistas orais, terapia ocupacional, terapia da fala, serviço social, nutricionista, pediatras, entre outros.

De referir, ainda, a Unidade de *back-office* (UAG) que dá apoio logístico para o funcionamento de todas as outras equipas e dos órgãos de gestão. Viabiliza o adequado funcionamento de toda a organização.

De acordo com o decreto de lei n.º 28/2008 de 22 de fevereiro, as USF são caracterizadas pelos Cuidados de saúde que prestam à pessoa e à família, promovendo a formação de equipas multidisciplinares para o desempenho de cuidados personalizados. Estas distinguem-se das UCSP pelo nível de desenvolvimento e de dinâmica de equipa, nomeadamente pelos compromissos de cooperação interprofissional livremente assumidos.

#### **2.2.1.2. Caracterização das Unidades de Saúde Familiares**

De acordo com o decreto-lei 298/2007 de 22 de agosto, as USF são compostas por “pequenas equipas multiprofissionais, voluntárias, auto-organizadas e compostas por três a oito médicos de família, igual número de enfermeiros de famílias e secretários clínicos, abrangendo uma população entre 4.000 e 14.000 pessoas” (Pisco, 2011, p. 2845).

Estas equipas multidisciplinares têm autonomia técnica, funcional e organizativa e são reguladas por vários instrumentos formais, tais como o regulamento interno e o plano de ação. Propõem-se atingir objetivos de qualidade de processos e de resultados de Saúde através da carta de compromisso previamente contratualizada com o Diretor Executivo do ACES em questão e posteriormente deste com a ARS.

A equipa multiprofissional deve potenciar não só as aptidões, mas também as competências de cada grupo profissional de modo a contribuir para uma relação interpessoal e profissional estável.

As USF possuem um sistema de pagamento misto, nomeadamente o base/carreira, objetivos e capitação. Recebem ainda incentivos financeiros e profissionais que acabam por recompensar o mérito, baseado em atividades, sendo também muito sensíveis à produtividade, acessibilidade e à qualidade.

Para Biscaia e Amorim (2013) as USF configuram-se numa forma mais avançada de organização, constituídas por equipas coerentes multiprofissionais, auto-organizadas, na qual fazem parte médicos, enfermeiros e secretários clínicos, associados ao número de utentes inscritos. As equipas são habitualmente constituídas por 20 elementos e agrupadas voluntariamente. Para formarem uma USF têm de fazer uma candidatura *online* e formal à ARS. De acordo com Biscaia e Amorim (2013) as candidaturas para as primeiras USF ocorreram em março de 2006. Sete anos depois foram efetuadas 562 candidaturas das quais 357 encontravam-se em funcionamento.

Entre os vários autores que manifestaram interesse nesta temática, Rocha e Sá (2011) elaboraram um estudo, cujo principal objetivo foi avaliar o processo de implementação das USF a partir de 2006. Ao longo desse estudo, e após a utilização das técnicas de triangulação, verificaram alguns aspetos a ter em conta, designadamente: a flexibilidade nos horários de atendimento aos utentes que, para além do período normal de trabalho, se estendem em algumas USF até às 22 horas nos dias úteis e aos sábados no período da manhã ou tarde; as consultas de intersubstituição que ocorrem sempre que os utentes não conseguem consulta com o seu médico de família, sendo consultados por outro médico da USF; o trabalho em equipa, onde as decisões são tomadas pelos profissionais que integram a USF com reuniões periódicas e um plano de desempenho, surge como um elemento diferenciador, entre as práticas utilizadas pelas UCSP; a melhoria na qualidade técnica- científica, pois há uma forte preocupação na melhoria contínua da qualidade; a qualificação profissional, pois na sua maioria os médicos possuem pós-graduação em medicina geral e familiar; a inovação nas práticas de gestão, pois verificaram uma vasta informatização do trabalho clínico- administrativo, que permite uma melhor monitorização e avaliação do desempenho.

#### **2.2.1.2.1. Missão, Objetivos, Princípios e Modelo de Desenvolvimento**

Segundo a Direção Geral da Saúde (2002) cada USF estabelece os seus próprios objetivos, tendo por base alguns domínios de intervenção em saúde, nomeadamente: promoção e vigilância da saúde individual e familiar; prevenção de doenças e seus fatores de risco; diagnóstico e tratamento das doenças agudas e crónicas; reabilitação utilizando sempre que necessário a referenciação e o envolvimento de outras especialidades, recursos e/ou serviços; educação e capacitação dos doentes e seus cuidadores para atingirem o maior grau de autonomia possível.

As USF têm como missão a prestação de cuidados de saúde personalizados à população inscrita numa determinada área geográfica, garantindo a acessibilidade, a qualidade e a continuidade desses mesmos cuidados.

Os principais princípios subjacentes à sua atividade (Biscaia e Amorim, 2013) são: conciliação que assegure a prestação de cuidados sem negligenciar os objetivos de eficiência e de qualidade; cooperação entre todos os elementos da equipa com vista à missão; solidariedade entre os elementos da equipa com vista a garantir o cumprimento das obrigações; autonomia que determina a auto-organização funcional e técnica, com vista ao cumprimento dos planos de ação; articulação necessária à atividade que é desenvolvida nas USF e as outras unidades; a avaliação que é permanente tende à adoção de medidas corretivas no que respeita aos desvios, que possam por em causa os objetivos dos planos de ação; e a gestão participativa, que pretende adotar por todos os elementos da equipa, uma forma de melhorar o seu desempenho e de aumentar a satisfação profissional, com ressalva dos conteúdos funcionais inerentes cada grupo profissional.

De acordo com Biscaia e Amorim (2013) as USF podem-se organizar em três modelos de desenvolvimento: A, B e C. Caracterizamos seguidamente, e de uma forma sucinta, os três modelos:

- Modelo A – neste modelo estão envolvidas as USF do setor público administrativo, que possuem regras e remunerações definidas pela Administração Pública, e que são aplicáveis ao setor e às respetivas carreiras dos profissionais que as integram. Existe sempre a eventualidade de ser contratualizada uma carteira adicional de serviços que é sempre paga em regime de trabalho extraordinário pelo ACES. Este modelo corresponde a uma fase de aprendizagem e de melhoria (Biscaia e Amorim, 2013).
- Modelo B – abrange as USF do setor público administrativo com um regime retributivo especial para todos os profissionais, nomeadamente: médicos, enfermeiros e secretariado clínico, integrando remuneração base, suplementos e compensações pelo desempenho. Este modelo corresponde a uma fase na qual as equipas já possuem uma maior maturidade organizacional e na qual o trabalho realizado em equipa de saúde familiar é verdadeiramente uma prática. Estas equipas encontram-se disponíveis para aceitar um grau de contratualização mais exigente, bem como uma participação durante um período máximo de três anos, no processo de acreditação da USF (Biscaia e Amorim, 2013).
- Modelo C – este modelo é experimental e abrange as USF dos setores social, cooperativo e privado, articuladas com o centro de saúde, mas sem qualquer dependência hierárquica deste, baseando a sua atividade num contrato-programa estabelecido com a ARS respetiva e sujeitas a controlo e avaliação externa (Biscaia e Amorim, 2013).

É permitido a transição das equipas multiprofissionais de um modelo para o outro, a qualquer momento, desde que verificados os termos de acesso, a metodologia e o número de USF estabelecidos anualmente por despacho dos membros do Governo.

Estes modelos podem ser diferenciados através da estrutura de três dimensões: o grau de autonomia organizacional; a diferenciação do modelo retributivo e de incentivos dos profissionais; e o modelo de financiamento e respetivo estatuto jurídico.

#### **2.2.1.2.2. Compromisso Assistencial**

As USF têm um plano de ação de compromisso assistencial segundo a legislação pela qual se regem (decreto-lei 298/2007 de 22 de agosto). Estes planos traduzem o seu programa de atuação na prestação de cuidados de saúde de um modo personalizado que envolve o compromisso assistencial, objetivos, indicadores e metas a atingir, quer nas áreas de acessibilidade, quer no desempenho assistencial, qualidade e eficiência.

O compromisso assistencial, de acordo com o Despacho Normativo n.º 9/2006 de 16 de fevereiro, é constituído pela prestação de cuidados incluídos numa carteira de serviços. Este é formalizado anualmente e mediante carta de compromisso entre o Coordenador da USF e o Centro de Saúde. Nesta carta deve constar: a afetação de recursos que será necessário para cumprir o plano de ação; o manual de articulação entre a USF e o Centro de Saúde e as atividades específicas previstas no artigo n.º 29 da supracitada lei. A carteira adicional de serviços, caso haja, e a compensação financeira global da equipa, bem como a sua discriminação pelos profissionais devem estar contidas na carta de compromisso. No compromisso assistencial deve constar: a definição da oferta e a carteira básica de serviços; a definição do sistema de marcação de consultas, bem como o atendimento e orientação dos utentes; os horários de funcionamento praticado; a intersubstituição dos profissionais; o sistema de renovação de prescrição (renovação de receituário e de meios complementares de diagnóstico), entre outras (Despacho Normativo n.º 9/2006 de 16 de fevereiro).

Este compromisso assistencial modifica-se de acordo com as características da população abrangida, dos períodos de funcionamento e cobertura assistencial, das atividades constantes na carteira de serviços. O plano de ação e o relatório de atividades devem ser disponibilizados junto da população que se encontra abrangida pelas USF.

#### **2.2.1.2.3. Estrutura Organizacional e Recursos Humanos das USF**

Se utilizarmos a nomenclatura de Mintzberg (1999) das configurações estruturais pode constatar-se que, quer nos Agrupamentos dos Centros de Saúde, quer nas Unidades de Saúde Familiar encontra-se presente a Burocracia Profissional.

Tal como é descrito por Mintzberg (1999), os profissionais fazem parte integrante do centro-operacional, que constitui a componente-chave das burocracias profissionais. Na verdade, “para coordenar as suas

atividades, a Burocracia Profissional apoia-se na standardização das qualificações e no parâmetro de conceção que lhe corresponde, a formação e a socialização. A Burocracia Profissional recruta especialistas devidamente formados e socializados (profissionais) - para o seu centro operacional, dando-lhes uma latitude considerável no controlo do próprio trabalho” (Mintzberg, 1999: 380).

De acordo com Mintzberg (1999), este tipo de configuração estrutural encontra-se nos hospitais, universidades, e em todas as organizações que se apoiam nas competências e conhecimentos dos seus operacionais (profissionais) e todas elas produzem bens ou serviços standardizados.

A burocracia profissional torna-se numa estrutura descentralizada, tanto na horizontal como na vertical, promovendo uma maior autonomia individual que assenta na formação dos profissionais, possibilitando uma grande liberdade de controlo do seu trabalho (Mintzberg, 1999).

Os ACES têm um único Diretor Executivo, a quem reportam os coordenadores médicos das diferentes Unidades de Saúde, enquanto as USF, apesar de terem maior autonomia, também reportam a um Coordenador médico dentro da USF. A linha hierárquica é bastante reduzida, constituindo o centro operacional a parte-chave da Organização.

Mintzberg (1999) refere, ainda, que na Burocracia Profissional existem frequentemente duas hierarquias paralelas: uma para os *profissionais* no sentido ascendente e cuja natureza é democrática; a outra para as *funções de apoio logístico* e em sentido descendente, onde a sua natureza é a de uma Burocracia Mecanicista.

Na hierarquia profissional o poder encontra-se na especialização e na hierarquia não-profissional o poder encontra-se associado à função e não ao indivíduo. É precisamente o caso dos Agrupamentos de Saúde e das USF pois, por exemplo, os médicos iniciam a sua carreira como médicos internos, passando depois a residentes e finalmente a efetivos.

Já no caso da hierarquia não-profissional, de que fazem parte os assistentes técnicos/secretários clínicos, o poder está associado à função, estando cada cargo sob a direção de um cargo superior Weber (cit. in Mintzberg, 1999). A título de exemplo, num ACES (apêndice 1) um assistente técnico que tem como principais funções o apoio administrativo aos profissionais e aos utentes reporta ao responsável administrativo, o qual reporta ao coordenador médico da unidade de saúde, que reportará por seu lado ao Diretor Executivo. Ressalta-se, ainda, que este responde perante a ARS, completando deste modo o modelo de Mintzberg.

Já nas USF (apêndice 2) existe o conselho geral, onde são tomadas as decisões de maior relevância através do voto de todos os profissionais, pois a equipa multidisciplinar trabalha como um todo, partilhando e coordenando entre si todas as tarefas administrativas. Os assistentes técnicos/secretários clínicos e enfermeiros reportam todos ao Coordenador médico da USF que tem autonomia para resolver todas as questões relacionadas com a mesma (só se estritamente necessário e em situações de maior complexidade é que este reporta ao Diretor Executivo do ACES).

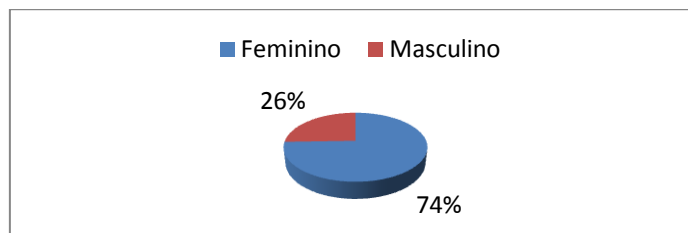
### 3 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se proceder à descrição e à análise dos dados retirados através dos inquéritos por questionário, bem como à discussão dos resultados empíricos em consonância com a revisão da literatura.

#### 3.1. Caracterização da Amostra

Da aplicação do inquérito por questionário às cinco USF foram recolhidas 55 respostas. Conforme se pode verificar no gráfico 1, a caracterização da amostra é constituída por 74% respondentes do sexo feminino e 26% do sexo masculino.

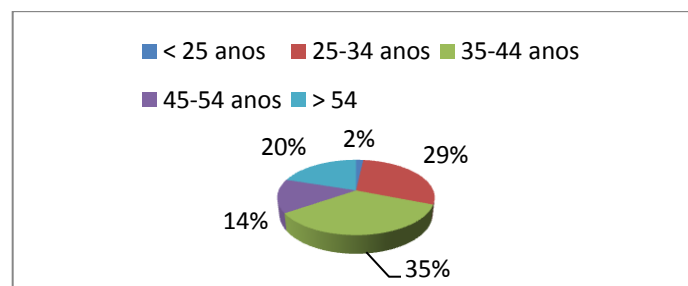
**Gráfico 1 - Distribuição da amostra por sexo**



Fonte: inquérito por questionário

Os trabalhadores distribuíram-se pelos diferentes escalões etários. No entanto, os escalões com maior percentagem de trabalhadores são entre os 35 e os 44 anos de idade (35%) e entre os 25 e 34 anos (29%). Estes escalões etários são seguidos do grupo de trabalhadores que se situa entre os mais de 54 anos (20%) e os trabalhadores com idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos, sendo o grupo mais jovem (menos de 25 anos) o menos representativo desta amostra (gráfico 2).

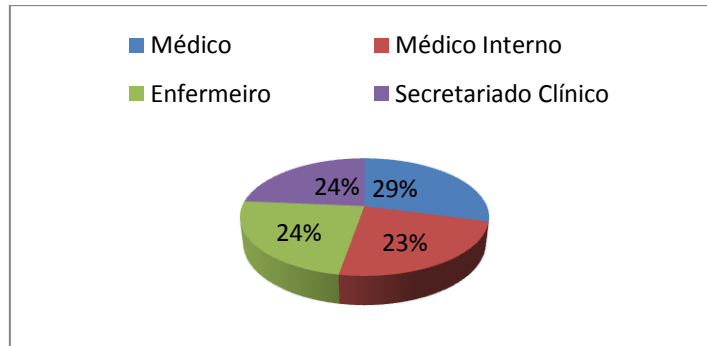
**Gráfico 2 - Distribuição da amostra por idade**



Fonte: inquérito por questionário

Como se pode observar no gráfico 3, a categoria profissional predominante é a dos médicos (29%), encontrando-se a percentagem de respondentes das restantes categorias equitativas, ou seja, os enfermeiros e o secretariado clínico encontram-se representados de igual forma (24%), seguido pelos médicos internos (23%).

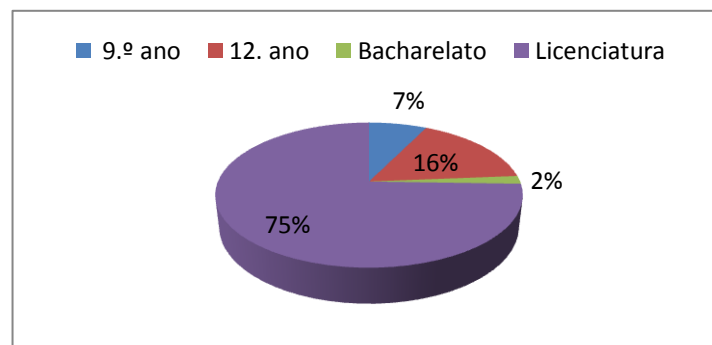
**Gráfico 3 - Distribuição da amostra por categorias profissionais**



Fonte: inquérito por questionário

No que respeita às habilitações literárias, e como se pode observar através da análise do gráfico 4, a maioria da população respondente é constituída por trabalhadores detentores de licenciatura completa (74,5%), seguidos dos trabalhadores com o 12.º ano de escolaridade (16,4%). Os trabalhadores até o 9.º ano ou equivalente completo (7,3%), bem como os trabalhadores com bacharelato completo (1,8%), constituem os grupos menos representados. Tal facto está relacionado com este novo modelo de organização em estudo. Conforme referido anteriormente, este tipo de organização assemelha-se muito à burocracia profissional proposta por Mintzberg (1999), configuração estrutural que considera o centro operacional a parte-chave da organização. O centro operacional é composto por profissionais com elevadas qualificações, como são exemplo os médicos e os enfermeiros (Silva, 2013).

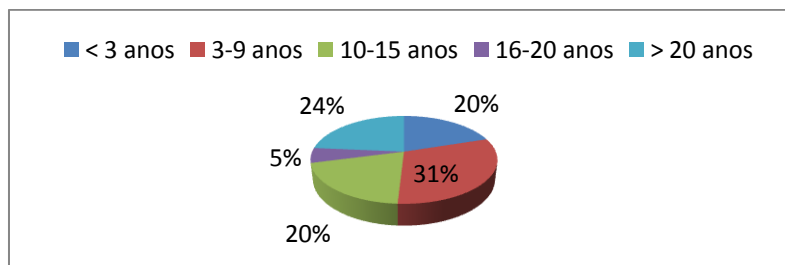
**Gráfico 4 - Distribuição da amostra por habilitações literárias**



Fonte: inquérito por questionário

No que respeita à antiguidade na organização (gráfico 5), constata-se que o grupo mais representado encontra-se entre 3 a 9 anos na organização (31%), seguido do grupo que há mais de 20 anos (24%). Relativamente aos grupos dos 10 a 15 anos e menos de 3 anos apresentam valores semelhantes (20%). O grupo menos representativo é o dos 16 a 20 anos. Refletindo sobre estes dados e tendo em conta que a política de contratação da AP nos últimos anos tem apresentado alguma contenção através de concurso público devido às restrições do Orçamento do Estado, é possível dizer que a ingressão de novos profissionais que se encontram entre 3 a 9 anos na Organização deve-se ao regime de mobilidades/cedência de interesse público, que permite que os profissionais que exerçam funções em outras Organizações sejam mobilizados através de autorização entre o local de origem e o local de destino, consolidando este regime após 18 meses de permanência no local de destino e sempre por mútuo acordo entre as partes envolvidas (Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, alterada pela Lei n.º35/2014 de 20 de junho).

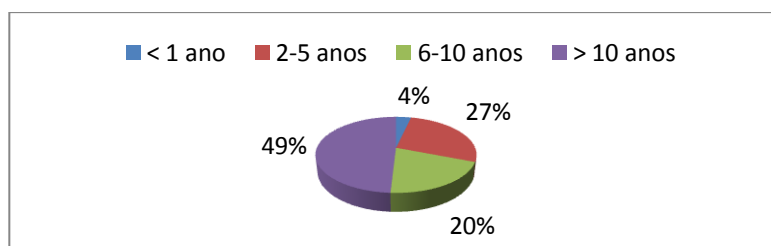
**Gráfico 5 - Distribuição da amostra por antiguidade na organização**



Fonte: inquérito por questionário

Os inquiridos com maior antiguidade na função, ou seja, há mais de 10 anos representam 49% dos inquiridos, seguidos pelo grupo que se encontra na função entre os 2 e os 5 anos (27%), e o grupo entre os 6 e os 10 anos (20%). O grupo menos representativo da amostra são os inquiridos que se encontram na função há menos de 1 ano (4%). Da análise da informação apresentada na figura 6, poder-se-á concluir que o facto de o ingresso na função pública ser cada vez mais limitado, devido ao congelamento das progressões nas respetivas categorias profissionais impostas pelo Orçamento do Estado, poderá ter contribuído para a reduzida representação os inquiridos que apenas se encontram na função há 1 ano.

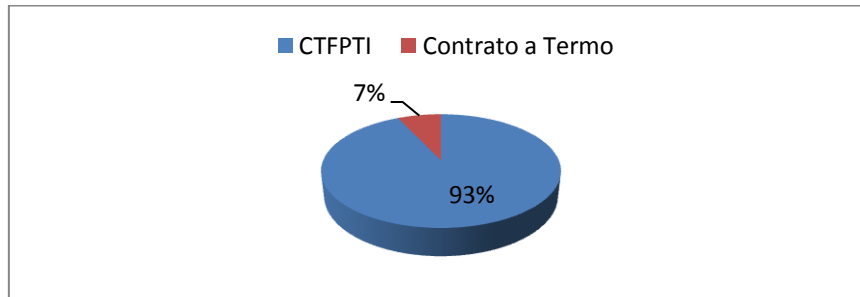
**Gráfico 6 - Distribuição da amostra da antiguidade na função**



Fonte: inquérito por questionário

Da análise do gráfico 7, ressalta que o contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado é predominante nos inquiridos que participaram neste estudo (93%), sendo que apenas (7%) representam os trabalhadores que se encontram em contrato de trabalho a termo certo.

**Gráfico 7- Distribuição da amostra por tipo de contrato**



Fonte: inquérito por questionário

### 3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Após análise das respostas obtidas, no que concerne às práticas de Gestão de recursos humanos, e tal como já mencionado, foi analisado a consistência interna dos vários itens, através do Alpha de Cronbach's. Citando Maroco (2007) este teste permite analisar se a análise das respostas ao inquérito por questionário são adequadas à amostra, e para tal é necessário apresentarem um valor superior a 0,60. Através deste teste verificou-se que existe uma consistência interna boa, pois a escala apresenta um valor de  $\alpha = ,952$  (quadro 1).

Analisando o Alpha de Cronbach das subescalas das práticas de GRH, verificou-se que cada uma apresenta uma boa consistência interna, conferindo maior evidência às oportunidades de formação cujo indicador de consistência interna é bastante elevado, pois apresenta um valor de  $\alpha = ,925$ , seguido do acesso à informação cujo valor é de  $\alpha = ,901$ . A prática de GRH que expressa um valor mais baixo é a segurança de emprego com  $\alpha = ,724$  (quadro 1).

**Quadro 1- Alpha de Cronbach - Práticas GRH**

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Cronbach's Alpha	N Itens
Segurança de Emprego	,724	4
Avaliação de Desempenho	,860	7
Práticas de Remuneração	,854	4
Oportunidades de Carreira	,897	4
Oportunidades de Formação	,925	4
Oportunidades Participação	,875	5
Acesso Informação	,901	3
Total	,952	31

Fonte: inquérito por questionário

É através do cálculo de coeficiente de correlação de Pearson que segundo Maroco (2007) é possível medir o grau de relação entre as diversas variáveis permitindo desta forma perceber se quando uma variável se modifica a outra também se transforma. O autor considera que quanto mais próximo o valor se encontrar perto de 1 ou de -1 maior é a ligação linear entre as variáveis, no entanto se o valor é 0 indica-nos que não há relação linear entre as variáveis. Desta forma, calculou-se o coeficiente de Pearson para podermos aferir se existe ou não relação entre as sete variáveis das práticas de GRH em análise (quadro 2).

**Quadro 2 - Coeficiente de Correlação de Pearson- Práticas GRH**

		S.E.	A.D.	P.R.	O.C.	O.F.	O.P.	A.I.
<b>Segurança Emprego</b>	Pearson Correlation	1	,676**	,624*	,733**	,477**	,486**	,471**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
<b>Avaliação Desempenho</b>	Pearson Correlation	,676**	1	,576*	,623**	,550**	,666**	,475**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
<b>Práticas Remuneração</b>	Pearson Correlation	,624**	,576**	1	,687**	,433**	,535**	,445**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000	,001
	N	55	55	55	55	55	55	55
<b>Oportunidade Carreira</b>	Pearson Correlation	,733**	,623**	,687*	1	,606**	,621**	,488**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
<b>Oportunidade Formação</b>	Pearson Correlation	,477**	,550**	,433*	,606**	1	,776**	,410**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,002
	N	55	55	55	55	55	55	55
<b>Oportunidade Participação</b>	Pearson Correlation	,486**	,666**	,535*	,621**	,776**	1	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
<b>Acesso Informação</b>	Pearson Correlation	,471**	,475**	,445*	,488**	,410**	,555**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,002	,000	
	N	55	55	55	55	55	55	55

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: inquérito por questionário

No estudo das relações entre as variáveis das práticas de GRH (quadro 2) destaca-se igualmente uma forte relação linear existente entre as *Oportunidades de Formação* e as *Oportunidades de Participação* que demonstra um Coeficiente de Correlação de Pearson de 0,78. Os resultados apresentados no quadro 2 também revelam uma forte relação entre as variáveis *Oportunidade de Carreira* e a *Segurança de Emprego* com uma correlação de 0,73. Igualmente existe uma correlação, embora ligeiramente mais pequena do que as anteriores, entre as *Práticas de Remuneração* e as *Oportunidades de carreira* cuja correlação é de 0,69 e entre a *Avaliação de Desempenho* e a *Segurança de Emprego* que demonstra uma correlação de 0,68. O *Acesso à Informação* e as *Oportunidades de Participação* são as variáveis que expressam uma menor relação pois apresentam um valor de 0,55 todavia, demonstram existir relação entre ambas.

Relativamente a esta temática, Cohen (1988) defende que existem determinados parâmetros que nos indicam o tipo de relação existente entre as variáveis. Os valores que se encontrem situados entre 0,10 e 0,29 podem ser interpretados como existindo uma correlação pequena ou até mesmo sinal da inexistência de correlação, os valores entre 0,30 e 0,49 apontam para uma correlação média e os valores entre 0,50 e 1 indicam a existência de uma forte correlação entre as variáveis.

### 3.2.1. Segurança de Emprego

No que respeita à segurança de emprego, pode verificar-se no quadro 3 a distribuição das frequências, a média e o desvio padrão. A variável que apresenta uma média mais elevada é *permitem-me ter segurança no emprego* (3,9) seguida das variáveis *dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas* (2,9).

**Quadro 3 - Segurança de Emprego**

Variáveis	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Completamente	N	Média	Desvio Padrão
V1	5,5%	3,6%	29,1%	21,8%	40%	55	3,9	1,1556
V 2	2,18%	12,7%	29,1%	23,6%	12,7%	55	2,9	1,3313
V 3	29,1%	10,9%	25,5%	21,8%	12,7%	55	2,8	1,4102
V 4	12,7%	20%	40%	18,2%	9,1%	55	2,9	1,1267

Fonte: inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me ter segurança no emprego.

V2 - Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.

V3 - Permitem-me frequentar um programa de integração na Organização quando fui admitido.

V4 - Permitem-me ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.

Conforme se pode verificar, os inquiridos consideram que a organização lhes permite ter segurança no emprego, pois a percentagem mais elevada de frequência das respostas representa 61,8% das variáveis desta dimensão, destacando-se de todas as outras. Somente 9,1% dos inquiridos consideram que a organização não lhes permite ter segurança no emprego; 36,3% dos inquiridos consideram ter a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas, mas 14,88% demonstram o contrário;

34,5% concorda que frequentou um programa de integração na organização aquando da sua admissão, sendo que 40% refere precisamente o oposto. Relativamente ao acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalha, a percentagem de inquiridos que apresenta maior destaque é precisamente aqueles que não possuem uma opinião formada, ou seja 40%, seguido dos que discordam desta possibilidade e que representam 32,7%. Por último, com uma menor percentagem encontra-se representado o grupo que acredita nesta oportunidade 27,3%.

Na sua maioria os profissionais têm a perceção que a organização onde se encontram inseridos permite-lhes segurança de emprego, tal poderá dever-se ao facto dos profissionais que se encontram inseridos nas USF serem trabalhadores em regime de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado (vide gráfico 7) e que atendendo à especificidade e características das USF dificilmente entrariam num processo de requalificação. Acresce ainda mencionar que o recrutamento e seleção destes profissionais é um processo que ocorre através de convite tendo em conta as competências desenvolvidas por cada profissional. O critério de seleção segundo Franco (2001) sucede na identificação das competências que determinada pessoa deve conter para garantir um elevado desempenho na função que exerce.

### 3.2.2. Avaliação de Desempenho

Em relação à avaliação de desempenho (quadro 4), das variáveis consideradas é notório a pequena diferença existente entre as médias das respetivas variáveis. Porém, existem três que apresentam médias idênticas e mais elevadas (3,8) designadamente: *baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho, baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho e permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.*

**Quadro 4 - Avaliação de Desempenho**

Variáveis	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Completamente	N	Média	Desvio Padrão
V 1	3,6%	10,9%	20%	34,5%	30,9%	55	3,8	1,1171
V 2	1,8%	12,7%	14,5%	40%	30,9%	55	3,8	1,0614
V 3	5,5%	10,9%	20%	36,4%	27,3%	55	3,7	1,1527
V 4	3,6%	10,9%	23,6%	36,4%	25,5%	55	3,7	1,0865
V 5	9,1%	10,9%	27,3%	27,3%	25,5%	55	3,5	1,2453
V 6	9,1%	9,1%	18,2%	34,5%	29,1%	55	3,6	1,2505
V 7	7,3%	7,3%	20%	32,7%	32,7%	55	3,8	1,2013

Fonte: inquérito por questionário

Legenda:

- V1 - Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.
- V2 - Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.
- V3 - Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.
- V4 - Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.
- V5 - Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.
- V6 - Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho.
- V7 - Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.

Pode constatar-se, ainda, que 65% dos inquiridos concordam que a sua avaliação de desempenho é *baseada nas suas atitudes e comportamentos de trabalho* e apenas 15% discordam completamente. No

que respeita às variáveis *consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem e permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho*, ambas se encontram representadas com valores muito próximos 64% e 62% respetivamente, concordando com estas afirmações. Todavia, 16,4% revelam que a organização não considera a sua avaliação de desempenho no cumprimento de metas de formação e de aprendizagem, e 15% não crê que lhes permitem ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o seu desempenho.

Os resultados apresentados vão ao encontro do instituído através do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho, designado por SIADAP (Lei n.º 66- B/2007 de 28 de dezembro) que apesar da diferenciação, consoante a respetiva categoria profissional, estabelece objetivos individuais, competências e comportamentos profissionais, que obedecem a um conjunto de procedimentos administrativos, e que corroboram as respostas obtidas.

### 3.2.3. Práticas de Remuneração

No que concerne às práticas de remuneração (quadro 5) é possível constatar que os profissionais reconhecem que a organização onde se encontram inseridos permite-lhes auferir uma *remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas* (média de 2,6). A variável *permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.)* é a que apresenta uma média mais baixa (1,8).

**Quadro 5 - Práticas de Remuneração**

Variáveis	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Completamente	N	Média	Desvio Padrão
V1	34,5%	18,2%	16,4%	14,5%	16,4%	55	2,6	1,4981
V 2	61,8%	18,2%	7,3%	5,5%	7,3%	55	1,8	1,2426
V 3	43,6%	20%	1,8%	12,7%	21,8%	55	2,5	1,6541
V 4	43,6%	18,2%	16,4%	9,1%	12,7%	55	2,3	1,4360

Fonte: inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.

V2 - Permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.).

V3 - Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.

V4 - Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo.

Em relação a esta prática de gestão de recursos humanos importa salientar que apenas 34,5% dos profissionais concordam que a organização permite-lhes receber *prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no seu desempenho* (64% dos inquiridos discordam completamente), enquanto apenas 31% dos inquiridos consideram que a organização *lhes permite auferir uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas* (53% discordam

completamente). Tal facto suscitou-nos algum interesse em aprofundar a análise desta prática de GRH na expectativa de compreender qual a perceção que os profissionais têm relativamente às práticas de remuneração. Será que os resultados obtidos no que concerne a esta prática surge porque a maioria dos inquiridos pertencem a USF modelo A? Para podermos responder a esta questão será, posteriormente, analisada qual a relação entre as práticas de remuneração e as USF modelo A e modelo B (quadro 6).

Importa ainda, atribuir maior enfoque à variável *permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.)* que apresenta o valor mais baixo com apenas 13% dos inquiridos a concordarem completamente com esta possibilidade. No entanto, 80% discordam completamente, o que seria esperado, pois este resultado não é alheio às políticas remuneratórias existentes nas Organizações Públicas, em particular às USF como é demonstrado através do Decreto – Lei n.º 298/2007 de 22 agosto que estabelece o regime de incentivos e remuneração a atribuir aos profissionais que integram as USF de modelo B.

Tal como preconizado por Biscaia e Amorim (2013), o sistema retributivo permite aos profissionais suplementos associados ao aumento das unidades ponderadas das listas de utentes, suplemento da realização de cuidados domiciliários (só para a carreira médica), suplementos associado às unidades contratualizadas do alargamento do período do funcionamento ou cobertura assistencial, quando contratualizado e compensação associada ao desenvolvimento das atividades específicas.

**Quadro 6 - Práticas de Remuneração entre as USF Modelo A e Modelo B**

Práticas de Remuneração	Tipo USF					
	USF Modelo A			USF Modelo B		
	Count	Mean	Standard Deviation	Count	Mean	Standard Deviation
Permitem-me ter uma Remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.	15	2.3	1.4	28	3.0	1.5
Permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação crédito individual, etc.).	15	1.7	1.2	28	1.9	1.3
Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho	15	2.5	1.8	28	2.9	1.7
Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo.	15	2.2	1.4	28	2.6	1.5

Fonte: inquérito por questionário

Conforme se pode verificar no quadro 6, apesar das diferenças entre as médias não apresentarem grandes diferenças significativas entre si, constata-se que são as variáveis *permitem-me ter uma*

remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas e permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho, as que expressam médias semelhantes (3.0 e 2.9) e pertencem aos profissionais que encontram-se integrados na USF B. As médias da variável *permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação crédito individual, etc.)* apresentam um menor valor em ambas as USF, pois na USF A a média é de 1.7 e na USF B de 1.9. Esta análise confirma a política remuneratória estabelecida no Decreto – Lei n.º 298/2007 de 22 agosto conjugado com a Lei n.º 82-B/2014 de 31 de dezembro (Lei do Orçamento do Estado 2015), que permite uma remuneração diferenciada entre os profissionais que se encontrem inseridos em USF modelo B em detrimento dos profissionais das USF modelo A.

### 3.2.4. Oportunidades de Carreira

No que diz respeito às oportunidades de carreira pode-se constatar através do quadro 7 que os valores médios superiores são idênticos (2,6) nas variáveis, *associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho*, *associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências* e *permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira*.

**Quadro 7 - Oportunidades de Carreira**

Variáveis	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Completamente	N	Média	Desvio Padrão
V1	29,1%	20%	25,5%	18,2%	7,3%	55	2,6	1,2884
V2	27,3%	20%	29,1%	16,4%	7,3%	55	2,6	1,2585
V3	36,4%	21,8%	21,8%	14,5%	5,5%	55	2,3	1,2601
V4	32,7%	20%	14,5%	23,6%	9,1%	55	2,6	1,3979

Fonte: inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.

V2 - Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.

V3 - Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.

V4- Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.

De um modo geral verifica-se que os indivíduos, na sua maioria, revelam ter poucas oportunidades de evolução na carreira. 33% dos inquiridos concordam que a organização onde se encontram inseridos *associam as suas oportunidades de progressão à sua antiguidade*, sendo que 58,2% discordam completamente. Já no que se afigura às variáveis *associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho* e *associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências* observa-se que a sua percentagem reparte-se muito próxima uma da outra (25% e 24%), no entanto 49% e 47% dos inquiridos discordam.

### 3.2.5. Oportunidades de Formação

Relativamente, às oportunidades de formação, o quadro 8 revela-nos que a organização permite aos trabalhadores terem acesso a formação, de modo a adquirirem conhecimentos úteis para o desempenho das suas funções atuais e das suas funções no futuro ou ainda para progredirem na carreira, pois ambas possuem uma média de 3,6.

**Quadro 8 - Oportunidades de Formação**

Variáveis	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Completamente	N	Média	Desvio Padrão
V1	14,5%	18,2%	18,2%	34,5%	14,5%	55	3,2	1,3019
V2	10,9%	18,2%	29,1%	23,6%	18,2%	55	3,2	1,2531
V3	9,1%	9,1%	20%	34,5%	27,3%	55	3,6	1,2396
V4	7,3%	12,7%	21,8%	32,7%	25,5%	55	3,6	1,2136

Fonte: inquérito por questionário

**Legenda:**

V1 - Demonstram que a organização investe na minha formação profissional.

V2 - Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.

V3 - Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual.

V4 - Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.

Enquanto 62% dos inquiridos concordam que a organização lhes permite ter acesso a formação para adquirirem conhecimentos úteis para o desempenho das suas funções atuais, apenas 18% consideram que tal não acontece. Já no que respeita a terem acesso a formação para adquirirem competências necessárias ao desempenho das suas funções no futuro ou para progredirem na carreira, constata-se que 58% concordam, enquanto apenas 20% manifestam opinião contrária. Os resultados apresentados remetem-nos para o estabelecido pela Direção Geral da Saúde (2002), que considera o desenvolvimento profissional contínuo um ponto fulcral dos planos anuais e plurianuais das USF, sendo um dos programas obrigatórios do plano de ação de cada USF. Este programa de Formação das USF explica os compromissos das equipas com a formação profissional contínua e define quais as prioridades formativas individuais e em grupo. Importa, contudo ressaltar que a formação contínua deve fazer parte do quotidiano das USF, assimiladas numa lógica de melhoria contínua do desempenho destes profissionais (Direção Geral da Saúde, 2002).

### 3.2.6. Oportunidades de Participação

Relativamente às oportunidades de participação, é possível verificar (quadro 9) que é notória a participação dos profissionais em reuniões para discutirem questões relacionadas com o funcionamento das equipas, cuja média é de 4,1. Tal seria expectável, pois é uma das características que se encontra

presente no modelo organizativo das USF em que se integram as equipas multidisciplinares. Estas equipas têm autonomia técnica, funcional e organizativa, e operam de acordo com o disposto em algumas ferramentas formais, designadamente o regulamento interno e o plano de ação, onde todos os profissionais que integram a USF participam (Pisco, 2011).

**Quadro 9 - Oportunidades de Participação**

Variáveis	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Completamente	N	Média	Desvio Padrão
V1	16,4%	16,4%	36,4%	18,2%	12,7%	55	2,9	1,2386
V 2	9,1%	7,3%	27,3%	30,9%	25,5%	55	3,6	1,2136
V 3	5,5%	9,1%	14,5%	40%	30,9%	55	3,8	1,1400
V4	0%	7,3%	18,2%	34,5%	40%	55	4,1	,9399
V5	3,6%	12,7%	21,8%	34,5%	27,3%	55	3,7	1,1201

Fonte: inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.

V2 - Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.

V3 - Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.

V4- Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.

V5 - Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.

Ainda no que se refere às oportunidades de participação, é evidente que há uma participação em reuniões ou equipas para discutirem questões relacionadas com o funcionamento da organização (71%). Esta prática de GRH é inerente aos profissionais que integram as USF, pois um dos aspetos mais destacados segundo Rocha e Sá (2011) é o trabalho em equipa, com carácter decisório, reuniões periódicas para entre outras questões discutirem assuntos relacionados com o plano de trabalho.

### 3.2.7. Acesso à Informação

No acesso à informação a média (3,6) revela-nos que a organização permite que os profissionais tenham acesso a informação regular sobre os acontecimentos importantes da vida da organização (quadro 10) seguido da *variável permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da Organização* cuja média apresenta uma pequena diferença em relação à anterior (3,4). A média que expressa valores mais baixos, é *permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da Organização* (2,9).

Interessa, ainda, realçar a informação regular sobre a situação económico-financeira da organização cuja percentagem se reparte entre os inquiridos que revelam ter acesso (44%) dos inquiridos que revelam não o ter (40%). Este resultado contraria o que Biscaia e Amorim (2013) preconizam, na medida em que os objetivos e metas de qualidade de processo e seus resultados encontram-se previstos na

carta de compromisso contratualizada com as Direções dos ACES e a ARS, disponibilizadas *on-line* sendo posteriormente avaliadas de acordo com o seu desempenho.

**Quadro 10 - Acesso à Informação**

Variáveis	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Completamente	N	Média	Desvio Padrão
V1	21,8%	18,2%	16,4%	30,9%	12,7%	55	2,9	1,3800
V2	9,1%	10,9%	25,5%	36,4%	18,2%	55	3,4	1,1826
V3	7,3%	9,1%	23,6%	38,2%	21,8%	55	3,6	1,1497

Fonte: inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da Organização.

V2 - Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da Organização.

V3 - Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da Organização.

### 3.3. Comprometimento Organizacional

No que concerne ao comprometimento organizacional, foi igualmente analisada a consistência interna dos vários itens, através do Alpha de Cronbach's. Através deste teste verificou-se que existe uma consistência interna boa, pois a escala apresenta um valor de  $\alpha = ,953$  (quadro 11). Analisando o Alpha de Cronbach das subescalas do comprometimento organizacional, verificou-se que cada uma apresenta uma muito boa consistência interna, tendo em conta que os valores apresentados no quadro 11 são superiores a 0,9.

**Quadro 11 - Alpha de Cronbach - Comprometimento Organizacional**

Comprometimento Organizacional	Cronbach's Alpha	N of Itens
Comprometimento Afetivo	,937	6
Comprometimento Calculista/Instrumental	,919	7
Comprometimento Normativo	,926	6
Total	,953	19

Fonte: inquérito por questionário

Após análise do Alpha de Cronbach's e confirmada a consistência interna entre as variáveis, à semelhança da análise estatística realizada às práticas de gestão de Recursos Humanos, procedeu-se à análise do coeficiente de correlação de Pearson, para aferir se existe ou não correlações entre as três componentes do comprometimento organizacional (quadro 12).

Ao analisar o coeficiente de correlação de Pearson, no que concerne ao comprometimento organizacional, pode-se aferir que existe uma forte correlação entre as variáveis do comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, pois de acordo com Cohen (1988) tal ocorre sempre que os valores se encontrem situados entre 0,50 e 1. É igualmente visível a forte correlação existente entre a

variável do comprometimento calculista e a variável do comprometimento Normativo. Se seguirmos a terminologia Rego et al. (2007), constatamos que os autores também encontraram uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, no entanto no comprometimento calculista/ instrumental confirmaram que a relação entre esta variável é mais fraca. Relativamente a esta dimensão do comprometimento organizacional, no presente estudo apuramos que, embora reflita um valor mais baixo, continua a indicar-nos uma relação positiva entre as variáveis.

**Quadro 12 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional**

		C.O. Afetivo	C.O. Calculista	C.O. Normativo
<b>Comprometimento Afetivo</b>	Pearson Correlation	1	,538**	,661**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	55	55	55
<b>Comprometimento Calculista</b>	Pearson Correlation	,538**	1	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	55	55	55
<b>Comprometimento Normativo</b>	Pearson Correlation	,661**	,712**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: inquérito por questionário

### 3.3.1. Comprometimento Afetivo

No que concerne ao comprometimento afetivo, a média de respostas situa-se entre os 4,3 e os 5,2. É notório que a maioria (69%) admite encontrar-se emocionalmente ligado à organização, e apenas 14,5% discorda desta afirmação (quadro 13).

**Quadro 13 - Comprometimento Afetivo**

Variáveis	Discordo completamente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Completamente	N	Média	Desvio Padrão
V 1	3,6%	1,8%	9,1%	16,4%	16,4%	29,1%	23,6%	55	5,218	1,5834
V 2	0%	5,5%	14,5%	16,4%	14,5%	27,3%	21,8%	55	5,091	1,5548
V 3	3,6%	5,5%	16,4%	14,5%	20%	25,5%	14,5%	55	4,764	1,6439
V 4	3,6%	14,5%	7,3%	20%	23,6%	12,7%	18,2%	55	4,564	1,7614
V 5	9,1%	12,7%	12,7%	21,8%	12,7%	14,5%	16,4%	55	4,255	1,9073
V 6	3,6%	3,6%	16,4%	18,2%	12,7%	25,5%	20%	55	4,891	1,6852

Fonte: inquérito por questionário

Legenda:

- V1 - Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta Organização.
- V2 - Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim.
- V3 - Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta Organização.
- V4 - Na realidade sinto os problemas desta Organização como se fossem meus.
- V5 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta Organização.
- V6 - Sinto-me como fazendo parte desta Organização.

As variáveis na *realidade sinto os problemas desta Organização como se fossem meus e ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta Organização* encontram-se repartidas e representam 44% de concordância entre os inquiridos. Todavia 25% dos inquiridos não sentem os problemas da organização como sendo seus e 35% não ficaria feliz em passar o resto da sua carreira na organização em estudo.

Da análise ao quadro 13 resulta que na sua maioria os inquiridos encontram-se comprometidos com a organização, logo, e assumindo o comprometimento afetivo como uma ligação emocional à organização podemos assumir que estes trabalhadores tendem a desenvolver esforços em prol da organização, ausentam-se menos do trabalho, ou seja, a taxa de absentismo e o turnover é mais reduzido, e adotam melhores comportamentos de cidadania organizacional (Rego e Souto, 2004).

### 3.3.2. Comprometimento Calculista/Instrumental

O comprometimento calculista apresenta uma média situada entre 4,1 e 5,0 (quadro 14). É visível que a média que expressa maior valor é a variável *muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento* (5,0) seguida da variável *neste momento manter-me nesta Organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal* (4,8) e *seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta Organização e, mesmo que o pudesse fazer* (4,6). As médias das restantes variáveis encontram-se muito próximas, excepto a variável *acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta Organização*, cuja média é mais baixa (4,1). Ainda citando Rego et al. (2007) os profissionais mais instrumentalmente comprometidos são menos empenhados o que conduz a uma menor produtividade por parte dos mesmos. No entanto, tal não é o caso dos profissionais em análise, pois os resultados não apontam nesse sentido.

**Quadro 14 - Comprometimento Calculista**

Variáveis	Discordo completamente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Completamente	N	Média	Desvio Padrão
V 1	9,1%	14,5%	12,7%	21,8%	16,4%	16,4%	9,1%	55	4,1	1,7936
V 2	10,9%	7,3%	9,1%	23,6%	5,5%	21,8%	21,8%	55	4,6	1,9971
V 3	7,3%	16,4%	10,9%	20%	7,3%	21,8%	16,4%	55	4,3	1,9457
V 4	7,3%	9,1%	5,5%	16,4%	14,5	29,1%	18,2%	55	4,8	1,8468
V 5	12,7%	9,1%	3,6%	21,8%	16,4%	16,4%	20%	55	4,5	1,9988
V 6	3,6%	7,3%	9,1%	18,2%	9,1%	30,9%	21,8%	55	5,0	1,7373
V 7	7,3%	16,4%	5,5%	18,2%	14,5	25,5%	12,7%	55	4,4	1,8833

Fonte: inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta Organização.

V2 - Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta Organização e, mesmo que o pudesse fazer.

V3 - Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra Organização poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.

V4 - Neste momento manter-me nesta Organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

V5 - Uma das consequências negativas para mim se saísse desta Organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

V6 - Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento.

V7 - Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

### 3.3.3 Comprometimento Normativo

Relativamente ao comprometimento normativo, constata-se que a média de respostas obtidas situa-se entre os 3,7 e 5,0, o que expressa as médias (quadro 15) mais baixas comparativamente ao comprometimento afetivo e calculista. A variável que apresenta a média mais elevada (5,0) é *esta Organização merece a minha lealdade*, seguida das variáveis *eu não iria deixar esta Organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui* e *sinto que tenho um grande dever para com esta Organização*, que têm exatamente a mesma média de 4,4. Muito próximo destes valores encontra-se a variável *mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização no presente momento* (4,3). A variável com a média mais baixa é 3,7 *sentir-me-ia culpada/o se deixasse esta Organização agora*.

No que respeita à frequência de respostas a concordância que predomina entre os inquiridos é a que manifesta que a *organização merece a minha lealdade* (63,6%). De um modo geral, e para Rego et al. (2007), o comprometimento normativo é caracterizado por um estado em que o trabalhador tem um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.

**Quadro 15 - Comprometimento Normativo**

Variáveis	Discordo Completamente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Completamente	N	Média	Desvio Padrão
V 1	9,1%	10,9%	12,7%	20%	7,3%	25,5%	14,5%	55	4,4	1,9206
V 2	12,7%	12,7%	12,7%	18,2%	10,9	21,8%	10,9%	55	4,1	1,9500
V 3	9,1%	12,7%	14,5%	16,4%	14,5%	20%	12,7%	55	4,3	1,8878
V 4	16,4%	20%	12,7%	18,2%	7,3%	12,7%	12,7%	55	3,7	2,0264
V 5	9,1%	3,6%	5,5%	18,2%	21,8%	10,9%	30,9%	55	5,0	1,8951
V 6	10,9%	9,1%	7,3%	21,8%	18,2%	18,2%	14,5%	55	4,4	1,8817

Fonte: inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Eu não iria deixar esta Organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

V2 - Sinto que tenho o dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente.

V3 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização no presente momento.

V4 - Sentir-me-ia culpada/o se deixasse esta Organização agora.

V5 - Esta Organização merece a minha lealdade.

V6 - Sinto que tenho um grande dever para com esta Organização.

### 3.3.4. Comprometimento Organizacional entre a USF modelo A e USF modelo B

Após a análise das dimensões do comprometimento organizacional, procurou-se aferir os níveis de comprometimento organizacional dos profissionais das USF em estudo, tendo em conta os diferentes modelos a que pertencem (modelo A e modelo B).

Ao analisarmos a média do comprometimento organizacional da USF modelo A (quadro 16), podemos verificar que a média mais elevada é a do comprometimento afetivo (4,8), seguida do comprometimento

calculista cuja média atinge o valor de 4,3. O comprometimento normativo é o que apresenta a média mais baixa de 3,9 quando comparada com os outros tipos de comprometimento.

Quando analisamos a média do comprometimento organizacional da USF modelo B, constata-se que a média mais elevada, à semelhança da USF modelo A, é a do comprometimento afetivo que apresenta o valor 5,2 (quadro 16), seguida pelo comprometimento calculista com uma média de 5,1. A média mais baixa é a do comprometimento normativo (4,2).

**Quadro 16 - Níveis de comprometimento entre a USF modelo A e a USF modelo B**

Tipo USF		C. Afetivo	C. Calculista	C. Normativo
USF A	Grouped Median	4,7778	4,2857	3,8333
	Std. Error of Mean	,43364	,48211	,47472
	Sum	69,00	64,00	58,83
	Minimum	1,67	1,57	1,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00
USF B	Grouped Median	5,2500	5,1429	4,1667
	Std. Error of Mean	,28714	,24705	,27396
	Sum	140,00	138,00	132,50
	Minimum	1,67	2,00	2,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00
Total	Grouped Median	5,0833	4,9714	4,1111
	Std. Error of Mean	,23926	,23441	,24733
	Sum	209,00	202,00	191,33
	Minimum	1,67	1,57	1,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00

Fonte: inquérito por questionário

Através dos resultados apresentados verifica-se que, dos trabalhadores inquiridos, os que apresentam maiores níveis de comprometimento organizacional são os profissionais que pertencem à USF modelo B. Este resultado já era esperado tendo em conta que como refere Allen e Meyer (1993) o comprometimento afetivo pode estar associado a algumas variáveis como mais antiguidade na organização, mais idade e inclusivamente maior remuneração. Ora tal facto, aliado à política remuneratória existente nas USF modelo B nas quais os profissionais auferem remuneração e suplementos remuneratórios superiores aos profissionais das USF modelo A permite-nos afirmar que os inquiridos que recebem valores remuneratórios mais elevados são os que se encontram mais comprometidos com a organização.

### 3.3.5. Variáveis Sociodemográficas e o Comprometimento Organizacional

Foram realizados alguns estudos por diferentes autores (Nascimento et al., 2008; Cordeiro, 2012) que relacionam as variáveis sociodemográficas com o comprometimento organizacional. No estudo efetuado por Nascimento et al. (2008) os resultados obtidos indicam que existe uma influência das variáveis sociodemográficas idade e antiguidade com o comprometimento organizacional. Também o estudo efetuado por Cordeiro (2012) apontou para a existência de uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo e o normativo com algumas variáveis como o gênero, a idade, as habilitações acadêmicas, e entre o comprometimento afetivo e o normativo e a categoria profissional (considera todavia esta relação muito reduzida). Os resultados apresentados por estes autores suscitaram algum interesse, pelo que procedeu-se à análise das variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional.

Como demonstra o quadro 17, verifica-se uma correlação negativa entre o comprometimento afetivo quando correlacionado com as variáveis estado civil (- 0,112) e o vínculo (- 0,47). A variável função não possui uma relação linear positiva, mas sim uma correlação linear inversa (-0,020), embora muito perto de zero. A variável sexo apresenta uma correlação de Pearson de 0,152; a idade de 0,235; as habilitações literárias de 0,021; a antiguidade na organização de 0,004 e a antiguidade na função de 0,026.

Quando se calcula a correlação entre o comprometimento calculista e as variáveis sociodemográficas habilitações literárias (- 0,294\*) e vínculo (- 0,058) verifica-se igualmente uma correlação negativa. A variável sexo apresenta uma correlação de Pearson de 0,032; a idade de 0,113; o estado civil de 0,025; a antiguidade na organização de 0,065; a antiguidade na função de 0,025 e a função de 0,137.

Em relação ao comprometimento normativo, encontramos-nos mais uma vez perante uma correlação negativa entre esta dimensão do comprometimento organizacional e o estado civil (-0,122), as habilitações literárias (- 0,149) e o vínculo (- 0,170). A variável sexo apresenta uma correlação de Pearson de 0,143; a idade de 0,151; a antiguidade na organização de 0,101; a antiguidade na função de 0,030 e a função de 0,069.

Nos resultados apresentados não se verificaram a existência de correlações fortes entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional, contrariando, as tendências de estudos anteriores relatados por Nascimento (2008) e Cordeiro (2012), no entanto vão ao encontro do preconizado por Meyer et al., (2002) que consideram não existir relação entre as variáveis já mencionadas.

**Quadro 17 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Variáveis Sociodemográficas e o Comprometimento Organizacional**

		C.A	C.C.	C.N.	Sexo	Idade	Estado civil	Hab. Lite	Antiguidade Org.	Antiguidade Função	Função	Vinculo
C. afetivo	P. Correlation	1	,538*	,661**	,152	,235	-,112	,021	,004	,026	-,020	-,047
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,266	,084	,417	,878	,977	,852	,887	,734
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
C. calculista	P. Correlation	,538**	1	,712**	,032	,113	,025	-,294*	,065	,025	,137	-,058
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,815	,412	,854	,029	,635	,856	,320	,672
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
C. normativo	P. Correlation	,661**	,712**	1	,143	,151	-,122	-,149	,101	,030	,069	-,170
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,297	,272	,376	,277	,464	,825	,615	,215
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Sexo	P. Correlation	,152	,032	,143	1	,035	-,009	,120	,132	-,046	-,024	-,158
	Sig. (2-tailed)	,266	,815	,297		,799	,950	,382	,338	,739	,864	,250
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Idade	P. Correlation	,235	,113	,151	,035	1	-,275*	-,278*	,710**	,623**	-,010	,179
	Sig. (2-tailed)	,084	,412	,272	,799		,042	,040	,000	,000	,942	,191
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Estado civil	P. Correlation	-,112	,025	-,122	-,009	-,275*	1	,001	-,200	-,237	,068	,032
	Sig. (2-tailed)	,417	,854	,376	,950	,042		,995	,143	,082	,623	,814
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Habi. Literárias	P. Correlation	,021	-,294*	-,149	,120	-,278*	,001	1	-,083	-,182	-,734**	-,157
	Sig. (2-tailed)	,878	,029	,277	,382	,040	,995		,545	,183	,000	,252
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Antiguidade de Organização	P. Correlation	,004	,065	,101	,132	,710**	-,200	-,083	1	,595**	-,165	,256
	Sig. (2-tailed)	,977	,635	,464	,338	,000	,143	,545		,000	,229	,059
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Antig Função	P. Correlation	,026	,025	,030	-,046	,623**	-,237	-,182	,595**	1	-,226	,415
	Sig. (2-tailed)	,852	,856	,825	,739	,000	,082	,183	,000		,098	,002
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Função	Pearson Correlation	-,020	,137	,069	-,024	-,010	,068	-,734**	-,165	-,226	1	-,135
	Sig. (2-tailed)	,887	,320	,615	,864	,942	,623	,000	,229	,098		,325
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Vinculo	Pearson Correlation	-,047	-,058	-,170	-,158	,179	,032	-,157	,256	,415**	-,135	1
	Sig. (2-tailed)	,734	,672	,215	,250	,191	,814	,252	,059	,002	,325	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: inquérito por questionário

### 3.3.6. Práticas de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional

Seguidamente analisou-se a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional. Conforme se pode observar através do quadro 18, existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre todas as práticas de gestão de recursos humanos e as diversas componentes do comprometimento organizacional, excepto no que respeita às *oportunidades de formação* e o *comprometimento calculativo* que apresentam uma relação mais fraca. As práticas de GRH, e tal como referido por Huselid (1995) para além de permitirem a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos também contribuem para o comprometimento dos trabalhadores e subsequentemente para o alcance dos objetivos estratégicos.

**Quadro 18 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Práticas de RH e o Comprometimento Organizacional**

		S.E.	A.V.	P.R.	O.C.	O.F.	O.P.	A.I.	C.A.	C.C.	C.N.
<b>Segurança Emprego</b>	Pearson Correlation	1	,676 <sup>*</sup>	,624 <sup>*</sup>	,733 <sup>**</sup>	,477 <sup>**</sup>	,486 <sup>*</sup>	,471 <sup>*</sup>	,600 <sup>**</sup>	,565 <sup>**</sup>	,651 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
<b>Avaliação Desempenho</b>	Pearson Correlation	,676 <sup>**</sup>	1	,576 <sup>*</sup>	,623 <sup>**</sup>	,550 <sup>**</sup>	,666 <sup>*</sup>	,475 <sup>**</sup>	,561 <sup>**</sup>	,497 <sup>**</sup>	,439 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
<b>Práticas Remuneração</b>	Pearson Correlation	,624 <sup>**</sup>	,576 <sup>*</sup>	1	,687 <sup>**</sup>	,433 <sup>**</sup>	,535 <sup>*</sup>	,445 <sup>**</sup>	,390 <sup>**</sup>	,479 <sup>**</sup>	,524 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000	,001	,003	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
<b>Oportunidades Carreira</b>	Pearson Correlation	,733 <sup>**</sup>	,623 <sup>*</sup>	,687 <sup>*</sup>	1	,606 <sup>**</sup>	,621 <sup>*</sup>	,488 <sup>**</sup>	,519 <sup>**</sup>	,393 <sup>**</sup>	,523 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,003	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
<b>Oportunidades Formação</b>	Pearson Correlation	,477 <sup>**</sup>	,550 <sup>*</sup>	,433 <sup>*</sup>	,606 <sup>*</sup>	1	,776 <sup>*</sup>	,410 <sup>**</sup>	,420 <sup>**</sup>	,079	,295 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,002	,001	,567	,029
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
<b>Oportunidades Participação</b>	Pearson Correlation	,486 <sup>**</sup>	,666 <sup>*</sup>	,535 <sup>*</sup>	,621 <sup>*</sup>	,776 <sup>**</sup>	1	,555 <sup>**</sup>	,558 <sup>**</sup>	,235	,347 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,085	,009
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
<b>Acesso Informação</b>	Pearson Correlation	,471 <sup>**</sup>	,475 <sup>*</sup>	,445 <sup>*</sup>	,488 <sup>**</sup>	,410 <sup>**</sup>	,555 <sup>*</sup>	1	,341 <sup>*</sup>	,284 <sup>*</sup>	,310 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,002	,000		,011	,036	,021
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
<b>C. Afetivo</b>	Pearson Correlation	,600 <sup>**</sup>	,561 <sup>*</sup>	,390 <sup>*</sup>	,519 <sup>**</sup>	,420 <sup>**</sup>	,558 <sup>*</sup>	,341 <sup>*</sup>	1	,538 <sup>**</sup>	,661 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,001	,000	,011		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
<b>C. Calculista</b>	Pearson Correlation	,565 <sup>**</sup>	,497 <sup>*</sup>	,479 <sup>*</sup>	,393 <sup>*</sup>	,079	,235	,284 <sup>*</sup>	,538 <sup>**</sup>	1	,712 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,567	,085	,036	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
<b>C. Normativo</b>	Pearson Correlation	,651 <sup>**</sup>	,439 <sup>*</sup>	,524 <sup>*</sup>	,523 <sup>**</sup>	,295 <sup>*</sup>	,347 <sup>*</sup>	,310 <sup>*</sup>	,661 <sup>**</sup>	,712 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,029	,009	,021	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: inquérito por questionário

Da análise dos dados em apreço resulta uma evidente e forte correlação existente entre as sub-escalas do comprometimento organizacional e a *segurança de emprego*. Contudo, verifica-se que a variável que apresenta um maior coeficiente de correlação de Pearson é o comprometimento normativo (0,651). Os resultados obtidos encontram-se em consonância com o defendido por Pfeffer (1997), pois segundo o autor a segurança de emprego pode fortalecer o comprometimento normativo, principalmente em situações de crise, porque o trabalhador sente-se moralmente obrigado a retribuir o sentimento de lealdade. Pfeffer (1997) postula ainda que a segurança no emprego é um benefício, pois incentiva os profissionais a adquirir uma perspectiva de permanecerem a longo prazo nos seus postos de trabalho aumentando igualmente o desempenho organizacional. Além disso, manter a segurança do emprego reforça a longo prazo a confiança entre os profissionais e o seu empregador o que origina uma maior cooperação, tolerância na pressão de aumentos salariais e reforça o espírito de equipa na organização.

Relativamente à *avaliação de desempenho*, constata-se que existe uma forte correlação entre esta variável e o comprometimento afetivo (0,561). Todavia, o comprometimento calculista e o comprometimento normativo apresentam um Coeficiente de Correlação de Pearson médio de 0,497 e 0,439 respetivamente, o que significa que existe uma relação linear entre as variáveis. Estes resultados encontram-se de acordo com o preconizado por Madureira e Rodrigues (2007) na qual referem que a finalidade mais importante da avaliação de desempenho consiste não só na recompensa do mérito e do diagnóstico das condições mas também na informação e motivação.

Conforme se pode observar através do quadro 18, o comprometimento normativo é a variável que apresenta um coeficiente de Pearson com maior correlação (0,524) relativamente às *Práticas de Remuneração*. Já o comprometimento calculista mostra um coeficiente de correlação de Pearson de (0,479) o que indica uma correlação média. A variável que apresenta uma correlação mais baixa no que respeita às *Práticas de Remuneração* é o comprometimento afetivo (0,390). No que respeita às práticas de remuneração e de acordo com Meyer e Allen (1997) a mesma impulsiona o comprometimento afetivo e o calculista. Porém, os resultados apresentados denotam uma média correlação em relação ao comprometimento calculista e uma baixa correlação no que respeita ao comprometimento afetivo.

Em relação à prática de GRH *Oportunidades de Carreira* é evidente a proximidade entre o comprometimento afetivo (0,519) e o comprometimento normativo (0,523), que expressam sinais de grande correlação. O comprometimento calculista é o que apresenta menor correlação (0,393) que denota uma relação linear positiva entre as variáveis.

Na prática de GRH *Oportunidades de Formação*, o comprometimento afetivo tem uma média correlação com esta prática (0,420), sendo que o valor do comprometimento normativo (0,295) indica uma correlação média entre as variáveis. O comprometimento calculativo assume um Coeficiente de Correlação de Pearson mais baixo (0,079) indiciando que a correlação é quase inexistente. Estes resultados encontram-se de acordo com o defendido por Meyer e Allen (1997), para os quais as oportunidades de formação devem fomentar o comprometimento afetivo e o normativo.

No que concerne às práticas de GRH *Oportunidades de Participação* comprova-se que o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo apresentam um Coeficiente de Correlação de Pearson positivo. O comprometimento afetivo apresenta um valor de 0,558 e o normativo de 0,347. O comprometimento calculista é a variável que apresenta um valor mais baixo de 0,235, o que indica uma correlação fraca entre esta variável e as *Oportunidades de Participação*. Citando Meyer e Allen (1997), relativamente aos profissionais que tomam decisões que influenciam o seu trabalho verifica-se um aumento no comprometimento afetivo e no comprometimento normativo. Tal facto constatou-se neste estudo.

Por último, e no que respeita à relação entre o *Acesso a Informação* e o comprometimento organizacional, verifica-se que o comprometimento afetivo 0,341 e o comprometimento normativo 0,310 estão correlacionados de forma positiva. Já o comprometimento calculativo apresenta um valor de 0,284 o que significa uma fraca correlação. Estes resultados vão ao encontro ao postulado por Meyer e Allen (1997) que consideram que a partilha de informação terá um resultado positivo sobre o comprometimento afetivo e normativo. No que concerne aos resultados do comprometimento calculativo, verifica-se igualmente que esta prática não influencia este tipo de comprometimento tendo em conta que os profissionais não consideram ser um investimento totalmente perdido se abandonarem a organização.

Em suma, através da análise dos resultados apresentada, reconhece-se a existência de correlações significativas entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1997) defendem mesmo que a maioria das práticas de GRH contribui para o acréscimo do comprometimento organizacional, mais concretamente o comprometimento afetivo: Tal situação é também o que também se verifica no estudo em apreço, considerando que na sua maioria é o comprometimento afetivo que prevalece relativamente às práticas de GRH.

## CONCLUSÃO

A presente investigação teve como objetivo central estudar e analisar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional dos profissionais das Unidades de Saúde Familiar (USF). Como objetivos específicos pretendeu-se identificar e analisar: as práticas de gestão de recursos humanos das USF; a relação entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional; a relação entre as variáveis das práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional; os níveis de comprometimento organizacional dos profissionais das várias USF tendo em conta os diferentes níveis remuneratórios (modelo A e modelo B).

- No que se refere às práticas de GRH, e de acordo com o objetivo específico proposto no presente trabalho, numa fase inicial calculámos as Frequências, Médias, Desvio Padrão, Alpha de Cronbach para verificarmos a consistência interna, e posteriormente procedemos ao cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson, o qual permitiu-nos apurar as seguintes conclusões:
- Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos a mais reconhecida pelos inquiridos são as *oportunidades de participação*. Aquelas que são simultaneamente mais reconhecidas pelos inquiridos são *avaliação de desempenho* e a *segurança de emprego*. Os profissionais também valorizam as *oportunidades de formação* e o *acesso à informação*.
- No que diz respeito à prática de GRH *segurança de emprego*, é evidente que os trabalhadores consideram que a organização permite-lhes ter segurança de emprego, pois esta variável é a que apresenta uma percentagem mais elevada de frequência de respostas.
- Em relação à *avaliação de desempenho*, os trabalhadores admitem que a sua avaliação é baseada no seu desempenho, na concretização dos seus objetivos de trabalho, nas suas atitudes e nos seus comportamentos de trabalho, e ainda é-lhes permitido uma entrevista de avaliação.
- É notório que, nas *práticas de remuneração*, os inquiridos têm a perceção que por se encontrarem inseridos em USF têm a possibilidade de auferirem uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas (UCSP, UCC, URAP, USP). Já no que se refere, ao acesso a benefícios (créditos à habitação, e/ ou créditos individuais) os resultados demonstram, na sua maioria, valores mais reduzidos justificados pelo facto destes benefícios não se encontrarem previstos nos diplomas legislativos que enformam esta matéria.
- Nas *oportunidades de carreira*, existe a perceção dos inquiridos que a organização associa as oportunidades de progressão ao desempenho dos trabalhadores, às suas competências permitindo-lhes oportunidade de evolução na carreira.
- Os inquiridos nas *oportunidades de formação* têm a noção que a organização disponibiliza-lhes o acesso a formação para adquirirem conhecimentos úteis, não só nas suas funções atuais, mas também nas suas funções futuras.
- De uma forma global, e no que respeita às *oportunidades de participação*, os inquiridos sentem que participam em reuniões cujo objetivo é discutir questões relacionadas com o funcionamento

das suas equipas, o funcionamento da organização e ainda permite-lhes participar na definição dos seus objetivos de trabalho.

- Os trabalhadores acreditam ter *acesso à informação* regular sobre os acontecimentos importantes da vida na organização, no entanto a maioria acredita que não tem acesso a informação regular sobre a situação económico-financeira da Organização.

Em suma, os resultados apurados deste estudo indicam que as práticas de GRH de elevado desempenho encontram-se presentes nas USF.

Em relação ao comprometimento organizacional, foi seguida uma análise similar, na qual os resultados apurados indicam que:

- A componente do comprometimento afetivo é a que prevalece entre os trabalhadores da organização em estudo. Logo, estes trabalhadores encontram-se entusiasmados com o seu trabalho e empenhados em colaborar para o sucesso da organização, tal como preconiza Nascimento et al. (2008).
- O comprometimento calculista também apresenta valores relevantes para o presente estudo. Este resultado demonstra que os indivíduos esforçam-se mais no seu trabalho focando-se apenas nos seus objetivos pessoais, tal como a remuneração, promoção e manutenção de emprego. Desta forma, estes trabalhadores permanecem na organização durante o tempo em que não têm alternativas de poderem sair ou ainda devido aos custos associados a esta mudança (Nascimento et al., 2008).
- No que diz respeito ao comprometimento normativo, foi constatado que a variável *a organização merece a minha lealdade*, apresenta a média mais elevada, sendo que está de acordo com o postulado por Meyer et al. (2004), uma vez que os indivíduos consideram ter uma responsabilidade moral para com a organização. Desta forma, executam o seu trabalho com competência mas sem manifestar entusiasmo e desempenho, ou seja, permanecem na organização enquanto sentirem uma forte obrigação moral.
- Como respeito ao cumprimento do objetivo específico referente à relação entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional, verificou-se através do Coeficiente de Correlação de Pearson, não existir correlação fortes entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional, ora, tal resultado vai ao encontro do defendido por Meyer et al. (2002).
- Foi aferido, da análise das variáveis da relação entre as práticas de GRH e o comprometimento organizacional (um dos objetivos específicos propostos), uma correlação linear forte entre as subescalas do comprometimento organizacional (afetivo, calculista e normativo) e a *segurança de emprego*, sendo que a correlação mais forte é a do comprometimento normativo, encontrando-se em consonância com o defendido por Pfeffer (1997).
- A variável de *avaliação de desempenho* apresenta, igualmente, uma forte correlação entre a mesma e o comprometimento afetivo, tal como preconizado por Madureira e Rodrigues (2007).

- Verificamos que existe uma maior correlação entre as *práticas de remuneração* e o comprometimento normativo. Todavia, o comprometimento calculista é o que apresenta uma correlação média, seguida do comprometimento afetivo que revela uma menor correlação.
- Podemos ainda concluir que, na prática de GRH *oportunidades de carreira*, é clara a proximidade entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, que expressam sinais de grande correlação entre estas variáveis. Porém, apesar de o comprometimento calculista apresentar uma correlação positiva, constata-se que das três subescalas, esta é a que denota menor correlação.
- As *oportunidades de formação* têm uma correlação média com o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, ao invés do comprometimento calculativo que assume um coeficiente de Perason mais baixo, indicando que a correlação é quase inexistente.
- Identificámos uma correlação positiva entre as *oportunidades de participação* e o comprometimento afetivo e o normativo, confirmando-se que o comprometimento calculista é a variável que apresenta um valor mais baixo.
- Por fim, aferimos que o *acesso a informação* indicia uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo e normativo. Já o comprometimento calculativo apresenta uma fraca correlação.
- Um dos objetivos do presente estudo foi analisar os níveis de comprometimento organizacional dos profissionais das USF modelo A e USF modelo B tendo em conta os diferentes níveis remuneratórios. Para o efeito, analisamos a média do comprometimento organizacional, na qual verificou-se que embora existam pequenas diferenças entre os resultados das médias entre os dois modelos (A e B), os resultados permitem-nos afirmar que são os profissionais daa USF modelo B, os que se encontram mais comprometidos com a Organização. Tal facto, já seria esperado atendendo à política remuneratória aplicável aquele modelo (B).

Face aos resultados apurados e descritos, podemos concluir que os objetivos traçados no presente estudo foram alcançados, embora com algumas limitações metodológicas decorrentes de uma reduzida amostra por conveniência, motivada pela ausência dos trabalhadores em gozo de férias. Outra limitação que importa salientar, é que inicialmente optou-se pela escolha de uma abordagem metodológica de natureza exploratória e descritiva, onde se iria recorrer à triangulação das técnicas de recolha de dados, que nos permitiria utilizar a abordagem qualitativa, quantitativa e a análise documental. Contudo, devido a constrangimentos por parte de alguns profissionais, designadamente: volume de trabalho, coordenação, gestão de ausências de profissionais, entre outros fatores, optou-se pela não utilização desta técnica.

Em todo o caso, e atendendo à pertinência desta temática, sugerimos como estudos futuros:

- A realização de um estudo comparativo envolvendo uma área geográfica mais abrangente.
- A realização de um estudo das práticas de GRH e o Comprometimento Organizacional entre as Unidades de Saúde Familiar (USF) e as Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados (UCSP).

- A realização de um estudo longitudinal, que permita avaliar o desenvolvimento das mesmas variáveis em outro período.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarello, L., e Digneffe, F. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e Satisfação no trabalho, in J. Ferreira, J. Neves, e A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, pp. 281-306.
- Allen, N. e Meyer, J. (1996), Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252-276.
- Associação Portuguesa dos Médicos de Clínica Geral (1991). Direção nacional. Um futuro para a medicina de família em Portugal. Lisboa: Edições especiais APMCG.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. Lda.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-40.
- Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 3.<sup>a</sup> Edição revista e atualizada. Lisboa.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. (2008). *Ciência da Administração*. 2.<sup>a</sup> Edição. Lisboa. Universidade Aberta.
- Biscaia e Amorim (2013). A Essência das Unidades de Saúde Familiar. USF- Modelo Positivo do Presente e para o Futuro. 5.<sup>o</sup> Encontro Nacional das USF. Lisboa. ISCTE.
- Brandão, A. e Parente, C. (1998). "Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português". *Revista Organizações e Trabalho*, nº 20, pp. 23-40.
- Caetano, A., Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: RH Editora.
- Caetano, António A. (2008). *Avaliação de desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. 2.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Livros Horizonte.
- Campomar, M.C (1991). "Do uso "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração". *Revista de Administração*, São Paulo, 26, n. 3, pp. 95-97.

Carvalho, E. (2001). *Reengenharia na Administração Pública - A Procura de Novos Modelos de Gestão*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.

Carvalho, R. (2007). *Políticas de Reforma Administrativa em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Cohen, J. (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2nd edition. NewYork: Academic Press.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 336-354.

Cordeiro, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os quadros superiores das Empresas do Setor de Componentes para automóvel*. Tese de doutoramento em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego. Lisboa. ISCTE.

Cordeiro, J. (2012). *Comprometimento Organizacional: o caso dos docentes de uma Instituição do Ensino Superior*. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.

Cunha, M., Rego, A., e Cunha, R. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., e Cabral Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Decreto-Lei n.º 28/2008 de 22 de Fevereiro, disponível em <http://www.portaldasaude.pt/NR/ronlyres/639D1F2C-07BD-4ED3-8EA3-> (consultado a 19 de janeiro de 2015).

Decreto-Lei n.º 44- B/83 de 1 de junho.

Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de março, disponível em [http://www.dgap.gov.pt/upload/legis/1998\\_dl\\_50\\_11\\_03.pdf](http://www.dgap.gov.pt/upload/legis/1998_dl_50_11_03.pdf) (consultado a 04 abril de 2015).

Decreto-lei n.º 298/2007 de 22 de agosto, disponível em [http://www.portaldasaude.pt/NR/ronlyres/95C24BF5-4850-4C49-AA0B-A1BDB23B52BB/0/DL298\\_2007de22Ago\\_RegJuridicodasUSF.pdf](http://www.portaldasaude.pt/NR/ronlyres/95C24BF5-4850-4C49-AA0B-A1BDB23B52BB/0/DL298_2007de22Ago_RegJuridicodasUSF.pdf) (consultado a 02 março de 2015).

Decreto Regulamentar n.º 14/2008 de 31 julho.

Delery, J, e Doty, D. Harold (1996). "Modes of Theorizing in strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 802-835.

Despacho Normativo n.º 9/2006 de 16 de fevereiro.

DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público, disponível em <http://www.dgaep.gov.pt/> (consultado a 28 março de 2015).

Direção Geral da Saúde (2002). Centros de Saúde de Terceira Geração. Manual para a Mudança.

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

Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. Free Press. New York.

Foddy, W. (1996). Como perguntar. Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários. Oeiras: Celta Editora.

Fontana, A. e Frey, J. (1994). "Interviewing: the art of science". In N. Denzin, e Lincoln, Handbook of qualitative research. California: Sage.

Franco, M. G. (2001). Gestión Humana Basada en Competencias. Teoría de Competencias, disponível em <http://www.areasrh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm> (consultado a 04 abril 2015).

Ghiglione, R. e Malton, B. (1992). O inquérito: teoria e prática. Oeiras: Celta.

Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.

Guest, D. (1997). "Human resource management and performance: a review and research agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 263-276.

Hill, A. e Hill M.M. (2000). Investigação por Questionário. Lisboa: Edições Sílabo.

Hodge, G (2000). Privatization, An International Review of Performance – Theoretical Lenses on Public Policy. Melbourne, Australia: Monash University.

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

Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian Communities. *American Sociological Review*, 33, pp. 499-517.

Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*. 2, pp. 51-60.

Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro.

Lei n.º 35/2014 de 20 de junho (Lei Geral dos Trabalhadores em Funções Públicas).

Lei n.º 59/2008 de 11 setembro.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP).

Lei n.º 82 -B/2014, de 31 de Dezembro

Madureira, C. e Rodrigues, M. (2006). “A Administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa”. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 12, N.º 2, Oeiras: INA. pp. 153-171.

Madureira, C. e Rodrigues, M. (2007). Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI. Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria do INA, Lisboa.

Maroco, J., (2007). Análise estatística com utilização do SPSS. 3ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa

Marques, M. (2010). Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Um estudo multi-caso. Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.

Martins, P. (2013). A análise do modelo organizativo dos Cuidados de Saúde Primários no ACES de Oeiras. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa. Lisboa

Mayo, A. (2006). The human value of the enterprise: valuing people as assets: monitoring, measuring, managing. London: Nicholas Brealey.

McElroy, J. Morrow, C., Rude, S. (2001). “Turnover and Organization Performance: A comparative Analysis of the Effects of Voluntary, Involuntary, and Reduction - in -force turnover”. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), pp.1294-1299.

Mendes, I. (2012). Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Administração Pública: mito ou realidade? Dissertação de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Escola Superior de Ciências Sociais.

Meyer, J. e Allen, N. (1991). A three- component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.

Meyer, J. e Allen, N. (1993). Organizational commitment: evidence and career stage effects?, *Journal of Business Research*, 26 (1), pp. 49-61.

Meyer, J. e Allen, N., (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, research and application*, London: Sage

Meyer, J., Allen, N., Stanley, D., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). ). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, pp. 20-52.

Meyer, J., Becker, T. e Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6) pp. 991-1007.

Miles, R. e Snow, C. (1984). "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, 13 (1), pp. 36-52.

Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Monteiro, C. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e comprometimento organizacional no setor bancário Português*. Dissertação de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Sociais. Setúbal.

Mowday, T., Steers, R, e Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.

Mowday, T., Porter, L., e Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Nascimento, J., Lopes, A., Salgueiro, M. (2008) Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, pp. 115-133.

Nascimento, J. (2010). *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediada pelo Comprometimento com os objetivos e pela Satisfação Global com o trabalho*. Dissertação para obtenção do grau de Doutor Gestão Especialidade em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos. ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.

OCDE. (1996). *The Knowledge-Based Economy*. General Distribution OCDE/GD (96) 102 <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf> (consultado a 28 de março de 2015).

O'Reilly, C e Chatman, J. (1986): "Organizational Commitment and Psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp.492-499.

Osterman, P. (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?", *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), pp. 173-188.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard School Press

Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory*. New York, NY: Oxford University press.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). "Seven practices of Successful Organizations", *California Management Review*, 40 (2), pp. 96-123.

Pfeffer, J. e Veiga, F. (1999). "Putting people first for organizational success". *The Academy of Management Executive*, May 1999; 13, 2; ABI/INFORM Global, pp. 37.

Pina e Cunha, M. (1999). Teoria organizacional: perspetivas e prospetivas. Lisboa. Edições: D. Quixote.

Pisco, L. (2011). "Reforma da Atenção Primária em Portugal em duplo movimento: unidades assistenciais autónomas de saúde familiar e gestão em agrupamentos de Centros de Saúde". *Ciência & Saúde Coletiva*, 16 (6), Foz do Arelho, pp. 2841-2852.

Pollit, C. (2003). The essencial public manager. Maidenhedd, Reino Unido: Open University Press.

Portaria n.º 83-A/2009 de 22 de Janeiro.

Portaria n.º 145-A/2011 de 6 de Abril, disponível em [http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2011\\_p\\_145\\_a\\_06\\_04.pdf](http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2011_p_145_a_06_04.pdf) (consultado a 28 de março de 2015).

Portaria n.º 642- A/83 de 1 de Junho.

Portaria n.º 1553 - C/2008 de 31 dezembro.

Primários, M. d., Saúde, A. A., e ARS, D. d. (2009). Metodologias de Contratualização – USF Modelo A e Modelo B. Missão para os Cuidados de Saúde Primários.

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2005). Manual de investigação em ciências sociais (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Ramos, V. (1987). "O ressurgimento da medicina familiar". *Revista Crítica de Ciências Sociais*. Vol. 23, Associação Portuguesa dos Médicos de Clínica Geral, Lisboa: pp. 157-158.

Rego, A. (2002). Comportamentos de Cidadania nas Organizações. Um passo na senda da excelência? Universidade de Aveiro. McGraw-Hill.

Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e Ausência Psicológica. Afinal quantas dimensões? *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 43, pp. 26-35.

Rego, A. e Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo Luso-brasileiro. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 44, 3, pp. 30-42.

Rego, A., Souto, S. e Cunha, M. (2007) Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, pp. 7-36.

Rocha, M. P. (2011). Reforma da Saúde Familiar em Portugal: avaliação da implantação. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16 (6), pp. 2853-2863.

Silva, C. (2013). O papel da Liderança Transformacional no Engagement dos trabalhadores de uma Organização na área da Saúde. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.

Silva, F. (2013). Comprometimento Organizacional como preditor das intenções de abandono: cultura organizacional como variável moderadora. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Escola de Psicologia e Ciências da vida. Lisboa.

Silvestre, H. (2010). Gestão Pública – Modelos de prestação no serviço público. Lisboa. Escolar Editora.

Simões, J. (2010). 30 Anos do Serviço Nacional de Saúde: Um percurso Comentado. Coimbra: Edições Almedina

Spencer, L. M. e Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nova Iorque: John Wiley e Sons.

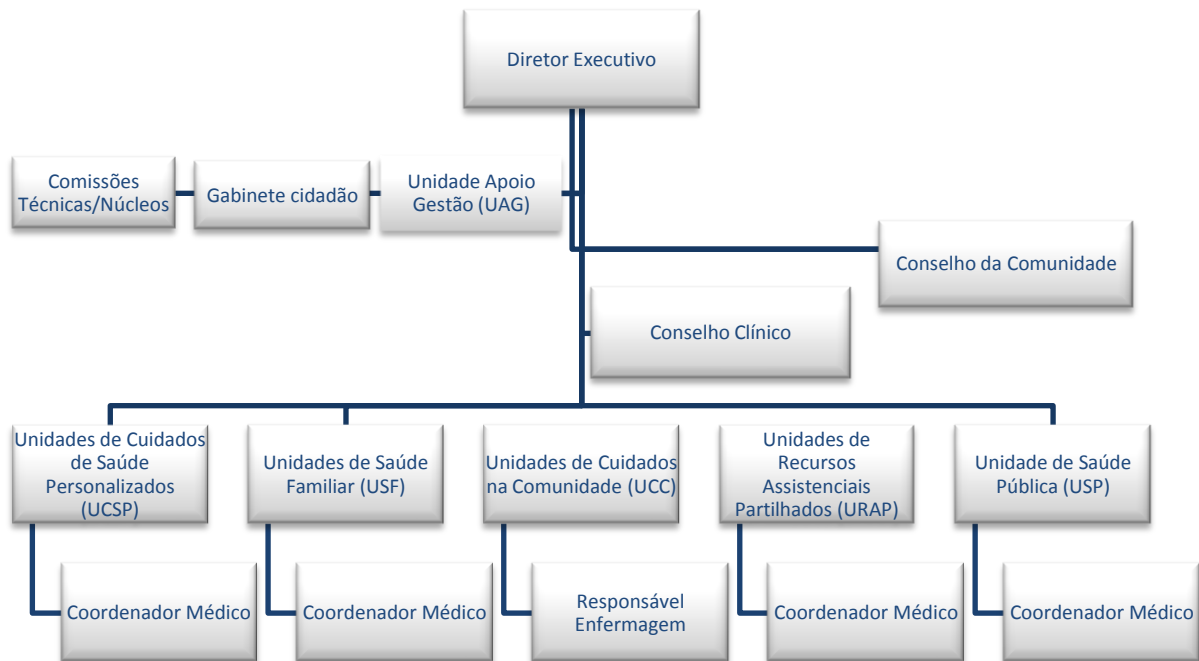
Stake, Robert E. (2012). A arte da investigação com estudos de caso. Lisboa: Edição da Calouste Gulbenkian.

Veloso, A. (2007). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional, Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Braga, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.

Yin, Robert K. (2010). Estudo de caso: Planeamento e Métodos. 4.<sup>a</sup> Edição. Porto Alegre: Bookman.

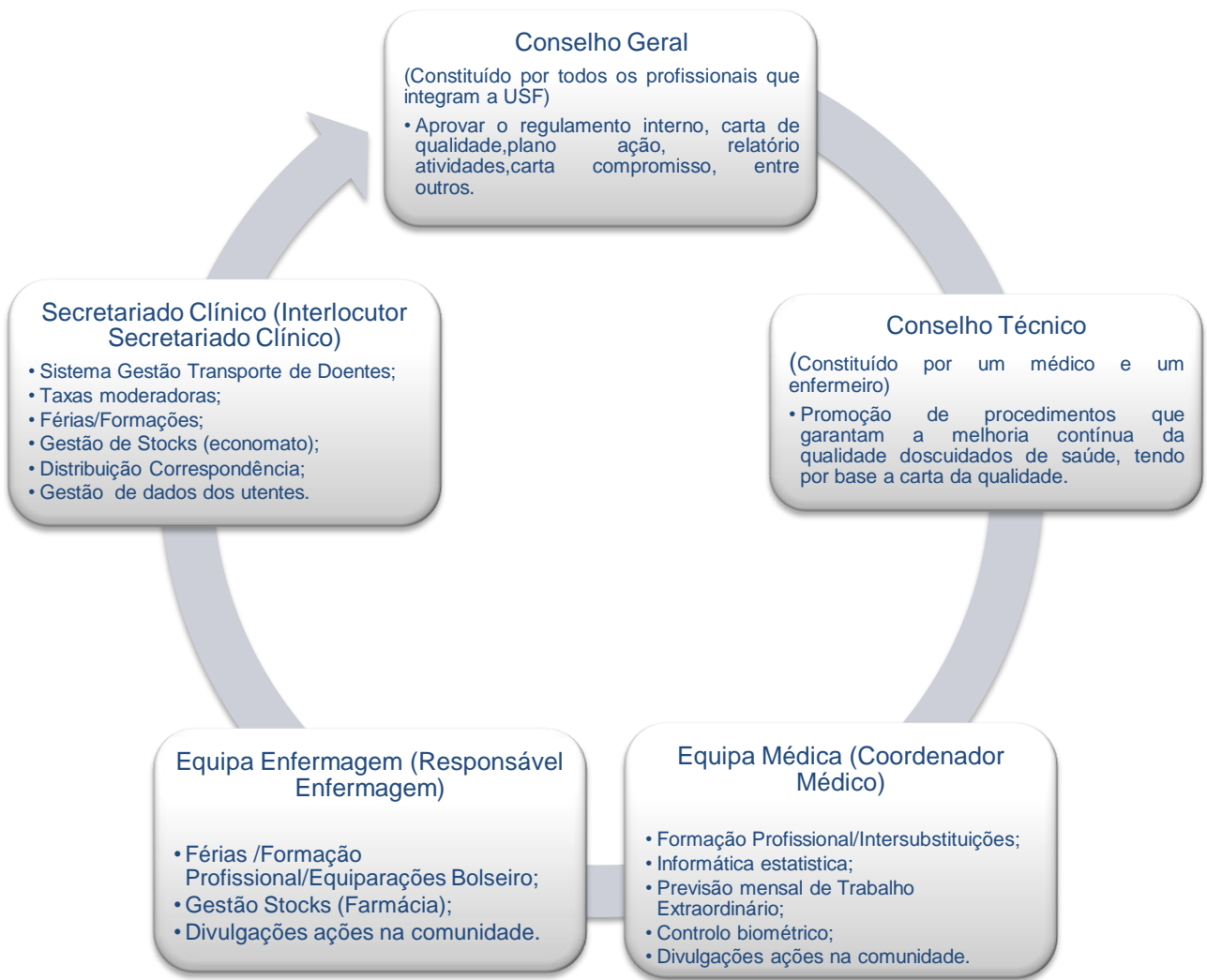
# APÊNDICES

**APÊNDICE1 – Organograma do ACES**



Fonte: Adaptado do organograma do ACES em análise.

**APÊNDICE 2 – Organograma de USF**



Fonte: Adaptado do organograma de uma USF em análise.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – Estudos referentes à construção das questões relativas às práticas de GRH

Práticas GRH	Fonte	Indicadores
Segurança de emprego	1: Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998; 2: Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Delery e Doty, 1996; Bae e Lawler, 2000. 3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996. 4: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Neves, 2000.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:  1. Permitem-me ter segurança de emprego. 2. Dão-me oportunidades de concorrer a novas funções quando abrem vagas. 3. Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido. 4. Permitem-me aceder a acções de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.
Avaliação desempenho	1: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996. 2: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996. 3: Pfeffer, 1998. 4: Neves, 2000. 5: Arthur, 1994; Huselid, 1995. 6 e 7 Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996; Caetano, 1996.	Na organização em que trabalho as práticas de GRH:  1. Baseiam a avaliação do meu desempenho, na análise da concretização de objectivos de trabalho. 2. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho. 3. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e aprendizagem. 4. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho. 5. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela. 6. Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho. 7. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.
Práticas remuneração	1: Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996. 2: Arthur, 1994; Huselid, 1995. 3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Ichniowski <i>et al.</i> , 1995. 4: Huselid, 1995, Ichniowski <i>et al.</i> , 1995.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:  1. Permitem-me ter uma remuneração mais alta que a praticada no sector para funções idênticas. 2. Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.). 3. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho. 4. Permitem-me receber a prémios monetários com valor significativo.

Práticas GRH	Fonte	Indicadores
Oportunidades de carreira	1: Huselid, 1995. 2: Huselid, 1995. 3: Huselid, 1995. 4: Delery e Doty, 1996.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho. 2. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências. 3. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade. (R) 4. Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.
Oportunidades de formação	1. Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Bae e Lawler, 2000. 2: Delery e Doty, 1996; Snell e Dean, 1992. 3: Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000. 4: Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Youndt <i>et al.</i> , 1996; Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional. 2. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas. 3. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis ao desempenho da minha função actual. 4. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na empresa.
Oportunidades de participação	1: Delery e Doty, 1996; Huselid, 1995; Arthur, 1994; Ichniowski <i>et al.</i> , 1995 2, 3, 4 e 5 Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Gaertner e Nollen, 1989	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação. 2. Levam-me a participar em equipas de trabalho para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização. 3. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa. 4. Permitem-me participar na definição dos meus objectivos de trabalho. 5. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.
Acesso a informação	Huselid, 1995; Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Pfeffer, 1998; Pereira de Moura, 2000	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa. 2. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa. 3. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.

Fonte: Monteiro (2013) Pág. 70 e 71

## ANEXO 2 – Questionário aplicado

# Questionário sobre Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O presente questionário decorre de um trabalho a realizar no âmbito de uma dissertação de mestrado, cujo objetivo é analisar a sua opinião relativamente ao seu trabalho e às práticas de gestão de recursos humanos da sua organização.

Este questionário é anónimo e de natureza **confidencial**. Os dados recolhidos serão analisados e constituirão uma base de tratamento de dados estatísticos.

Face ao exposto, agradece-se a sua colaboração para o preenchimento deste questionário anexo.

Para cada afirmação deve **assinalar a resposta que melhor ilustra a sua opinião**. **Não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Por favor, responda a todas as perguntas e certifique-se que dá apenas uma resposta para cada pergunta. Selecione o algarismo que melhor traduz a sua opinião (1,2,3,4,5,6,7), em que:

**1- Discordo completamente**

**2 - Discordo**

**3 - Discordo ligeiramente**

**4 - Não concordo nem discordo**

**5 - Concordo ligeiramente**

**6 - Concordo**

**7 - Concordo completamente**

### Comprometimento Organizacional

1. Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta Organização\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

2. Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

3. Sinto-me como “fazendo parte da família” nesta Organização. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

4. Na realidade sinto os problemas desta Organização como se fossem meus. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta Organização. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

6. Sinto-me como fazendo parte desta Organização. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

7. Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta Organização. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta Organização e, mesmo que o pudesse fazer. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra Organização poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

10. Neste momento manter-me nesta Organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta Organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

13. Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

14. Eu não iria deixar esta Organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

15. Sinto que tenho o dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização no presente momento. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

17. Sentir-me-ia culpada/o se deixasse esta Organização agora. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

18. Esta Organização merece a minha lealdade. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

19. Sinto que tenho um grande dever para com esta Organização. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

### Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Por favor selecione o algarismo que melhor traduz a sua opinião (1,2,3,4,5), em que:

**1 - Discordo completamente**

**2 - Discordo**

**3 - Não concordo nem discordo**

**4 - Concordo**

**5 - Concordo completamente**

1. Permitem-me ter segurança de emprego. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

2. Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

3. Permitiram-me frequentar um programa de integração na Organização quando fui admitido. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

4. Permitem-me ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

5. Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

6. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

7. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

8. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

9. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

10. Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

11. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

12. Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

13. Permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.). \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

14. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

15. Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

16. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

17. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

18. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

19. Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

20. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

21. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

22. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

23. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

24. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

25. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

26. Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

27. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

28. Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

29. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da Organização. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

30. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da Organização. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

31. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da Organização. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

### 1.3. Dados Sociodemográficos

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos a seu respeito, assinalando a resposta adequada:

1. Sexo \*

- Feminino
- Masculino

2. Idade \*

- < 25 anos
- 25 - 34 anos
- 35 - 44 anos

- 45 - 54 anos
- > 54 anos

### 3. Estado civil \*

- Casado
- União de facto
- Solteiro

### 4. Habilitações Literárias \*

- Até 9º ano ou equivalente, completo
- 12º ano equivalente
- Bacharelato completo

- Licenciatura completa

### 5. Antiguidade na Organização \*

- < 3 anos
- 3 - 9 anos
- 10 - 15 anos
- 16 -20 anos
- > 20 anos

### 6. Antiguidade na Função \*

- < 1 ano
- 2 - 5 anos
- 6 - 10 anos
- > 10 anos

### 7. Função \*

- Médico
- Médico Interno
- Enfermeiro
- Secretariado Clínico

8. Tipo de Vínculo \*

- Contrato a trabalho tempo indeterminado
- Contrato a termo certo
- Outro

**Muito obrigada pelo seu contributo!**