



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

**A importância da Gestão dos Recursos Humanos nas Organizações
Sociais**

Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Resende

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Carlos Alberto Melo de Almeida Mercê

Lamego, 2018



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

**A importância da Gestão dos Recursos Humanos nas Organizações
Sociais**

Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Resende

Autor

Carlos Alberto Melo de Almeida Mercê

Orientadora

Ana Branca Soeiro de Carvalho

Dissertação apresentada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu para obtenção do grau de mestre em Gestão de Organizações Sociais

Lamego, 2018

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a todos aqueles que estiveram comigo nesta fase importante da minha vida, ficam certamente presentes no meu coração. Este trabalho é dedicado a todos vocês que comigo compartilharam momentos nestes últimos anos.

RESUMO

Com este trabalho pretendemos analisar as práticas de gestão de recursos humanos percebidas pelos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Resende, instituição do terceiro setor, e a influência que esse conjunto de práticas tem no comprometimento organizacional e na satisfação profissional desses mesmos colaboradores.

A metodologia é de caráter quantitativo no qual se aplicaram questionários relativamente a dados sociodemográficos, de comprometimento e da satisfação profissional.

Como objetivos procura-se Caracterizar a Santa casa da Misericórdia de Resende em todos os seus processos de Gestão de Recursos Humanos; Promover um conjunto de melhorias para efetivar uma correta Gestão de Recursos Humanos.

Os resultados encontrados são claros e evidenciam que existe uma diferença entre as práticas que os diretores dizem disponibilizar e aquelas que os colaboradores percebem, contudo, no geral todas as práticas de GRH percebidas influenciam positivamente o Comprometimento Organizacional e a Satisfação Profissional. Verifica-se também que os inquiridos se sentem mais comprometidos com a instituição do que satisfeitos profissionalmente, ainda que apresentem uma média positiva na sua satisfação e no comprometimento.

Palavras-chave:

Terceiro setor; Gestão de Recursos Humanos; Satisfação Profissional; Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT

With this work we intend to analyze the human resources management practices perceived by the employees of Santa Casa da Misericórdia de Resende, institution of the third sector, and the influence that this set of practices has on the organizational commitment and the professional satisfaction of these same employees. The methodology is quantitative in which questionnaires were applied regarding socio-demographic data, commitment and professional satisfaction.

As objectives, it seeks to characterize the Santa Casa da Misericórdia de Resende in all its processes of Human Resources Management; Promote a set of improvements to carry out a correct Human Resources Management.

The results obtained are clear and show that there is a difference between the practices that the directors say they make available and those that the employees perceive, however, in general, all GRH practices perceived positively influence the Organizational Commitment and the Professional Satisfaction. It is also verified that respondents feel more committed to the institution than they are professionally satisfied, even though they present a positive average in their satisfaction and commitment.

Key words:

Third sector; human resources management; professional satisfaction; organizational commitment.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que me acompanharam neste percurso, não só acadêmico com também pessoal. O trabalho aqui apresentado faz parte de um momento da minha vida: é o resultado de alguns anos de investimento pessoal, profissional e acadêmico.

A todos os professores que, direta ou indiretamente, participaram do meu percurso acadêmico na ESTGL deixo um agradecimento especial, em especial aos que disponibilizaram do seu tempo para me acompanharem nas questões que surgiram no decorrer do mestrado. À orientadora e à coorientadora e àqueles que me orientaram sem que os seus nomes estejam presentes nesta dissertação deixo o meu sentido agradecimento ao contributo que me emprestaram, do qual não me esquecerei.

Aos amigos, um obrigado pela compreensão em relação à minha ausência, aos muitos encontros em que não estive presente, pelas conversas e pelos desabafos que fui tendo: Obrigado a todos.

Obrigado também aos meus colegas de trabalho e a toda a comunidade profissional da Santa Casa da Misericórdia de Resende; desde logo à provedoria, ao aceitar o meu estatuto de trabalhador estudante e ao permitir recolher os dados junto dos colaboradores da instituição. Obrigado a todos os colegas que prontamente preencheram o questionário e à minha diretora técnica por conjugar os meus horários com os dias de formação, bem como todos aos colegas que estiveram disponíveis para fazer troca de turnos comigo.

Um obrigado à Família, principalmente aos mais próximos, de quem por vezes não estive perto, pelo tempo dedicado às questões académicas. Tenho que reforçar o papel dos meus pais, e toda a compreensão que tiveram para comigo, principalmente pelos dias em que não tive tempo para eles, por estar mergulhado neste trabalho, e pela minha ausência aos sábados aquando do período de aulas. Obrigado por estes e muitos outros aspetos que surgiram durante estes anos de percurso académico na ESTGL.

Fica o meu muito sincero agradecimento por me ajudarem a findar esta dissertação de mestrado.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vi
ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – A PROBLEMÁTICA EM ESTUDO.....	2
I.1 – Introdução e Importância da Problemática em Estudo	2
I.2 – Relevância da escolha do tema	3
I.3 – Objetivos e objeto da Investigação	4
I.4 – Estrutura da Investigação	5
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	8
II.1 – Terceiro setor.....	8
II.2 – Gestão de Recursos Humanos	11
II.2.1 – O valor dos Recursos Humanos.....	16
II.2.2 – Coerência com as práticas de GRH.....	17
II.2.3 – Gestão estratégica	19
II.2.4 – O Trabalho em rede como estratégia	22
II.2.5 – O papel do Gestor na confiança e no poder de uma organização	24
II.2.6 – A importância da “liderança” na GRH.....	27
II.2.7 – A avaliação e a gestão de desempenho	34
II.2.8 – O sistema de recompensas.....	39
II.3 – Satisfação e motivação profissional.....	41
II.3.1 – Gestão da motivação	44
II.3.2 – Teorias da motivação	49
II.4 – Comprometimento organizacional	52
II.4.1 – Tipos/componentes do comprometimento organizacional.....	55

II.4.2 – Modelos antecedentes do comprometimento organizacional.....	58
II.4.3 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos <i>versus</i> comprometimento Organizacional.....	60
CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO.....	64
III.1 – Metodologia e métodos.....	64
III.2 – Delimitação do universo.....	66
III.3 – Técnicas de recolha e análise dos dados.....	67
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DE UMA PROPOSTA.....	73
IV.1 – Análise de dados.....	73
IV.1.1 – Dados Sociodemográficos Pessoais.....	74
IV.1.1.1 – Sexo dos Colaboradores.....	74
IV.1.1.2 – Idade dos Colaboradores.....	74
IV.1.1.3 – Habilitações literárias dos colaboradores.....	79
IV.1.2 – Dados Sociodemográficos Profissionais.....	83
IV.1.2.1 – Função.....	83
IV.1.2.2 – Antiguidade.....	85
IV.1.2.3 – Categoria profissional.....	90
IV.1.2.4 – Tipo de contrato.....	91
IV.1.2.5 – Setor de trabalho.....	92
IV.1.3 – Correlações de Pearson.....	93
IV.2 – Discussão dos resultados.....	98
IV.3 – Proposta de Ação/Melhoria.....	103
CONCLUSÕES.....	108
BIBLIOGRAFIA.....	113
ANEXOS.....	116
Anexo 1 – Classificação internacional da OSFL.....	116

Anexo 2 – Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	117
Anexo 3 – Escalas de comprometimento organizacional.....	119
Anexo 4 – Questionário aplicado aos Colaboradores	120
Anexo 5 – Questionário aplicado ao responsável pela gestão dos recursos humanos e para os membros da direção técnica das diferentes respostas sociais.	127
Anexo 6 – Autorização para recolha de dados	134

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Modelo das 7 dimensões da GRH de Pfeffer	18
Ilustração 2 – Tipos de Motivações	47
Ilustração 3 – Componentes do Comprometimento Organizacional	56
Ilustração 4 – Práticas de GRH vs Componentes do Comprometimento Organizacional ...	61
Ilustração 5 – Componentes de Dados Sociodemográficos	68
Ilustração 6 – Comprometimento Organizacional	69
Ilustração 7 – Componentes da Prática de Gestão de Recursos Humanos	71
Ilustração 8 – Componentes da Satisfação Profissional.....	72

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de investigação	65
Tabela 2 – População Universo	66
Tabela 3 – População Universo vs População Amostra	73
Tabela 4 – Sexo dos colaboradores.....	74
Tabela 5 – Idade dos Colaboradores.....	74
Tabela 6 – Práticas de GRH vs Idade dos Colaboradores.....	75
Tabela 7 – Comprometimento Organizacional vs Idade dos Colaboradores	75
Tabela 8 – Satisfação Profissional vs Idade dos Colaboradores	76
Tabela 9 – Correlação Idade vs Práticas GRH; Comprometimento; Satisfação	77
Tabela 10 – Habilitações Académicas	79
Tabela 11 – Práticas de GRH vs Habilitações Académicas	79

Tabela 12 – Comprometimento Organizacional vs Habilitações Académicas	80
Tabela 13 – Satisfação Profissional vs Habilitações Académicas.....	81
Tabela 14 – Correlação Habilitações Académicas vs Práticas GRH; Comprometimento; Satisfação.....	82
Tabela 15 – Função colaborador ou diretor técnico	83
Tabela 16 – Práticas de GRH vs Função.....	83
Tabela 17 – Comprometimento Organizacional vs Tipo de Questionário	84
Tabela 18 – Satisfação Profissional vs Tipo de Questionário	85
Tabela 19 – Antiguidade	86
Tabela 20 – Práticas de GRH vs Antiguidade	86
Tabela 21 – Comprometimento Organizacional vs Antiguidade	87
Tabela 22 – Satisfação Profissional vs Antiguidade.....	87
Tabela 23 – Correlação Antiguidade dos colaboradores vs Práticas de GRH; Comprometimento; Satisfação	88
Tabela 24 – Análise de dados vs Categoria profissional.....	90
Tabela 25 – Tipo de contrato de trabalho.....	91
Tabela 26 – Análise de dados: Resposta social/setor em que trabalha	92
Tabela 27 – Práticas de GRH vs Satisfação Profissional (correlações).....	93
Tabela 28 – Práticas de GRH vs Comprometimento Organizacional (correlações)	95
Tabela 29 – Práticas de GRH na SCMR	98
Tabela 30 – Comprometimento Organizacional na SCMR	99
Tabela 31 – Satisfação Profissional na SCMR.....	100

ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GE – Gestão Estratégica

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

LA – Lar de Grandes Dependentes Acamados

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

RLIS – Rede Local de Intervenção Social

RSI – Rendimento Social de Inserção

SAAS – Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social

SCMR – Santa Casa da Misericórdia de Resende

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública

SNIPI – Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância

UCC – Unidade de Cuidados Continuados

INTRODUÇÃO

Os recursos humanos são cada vez mais valorizados e entendidos como importantes para a vida das organizações, diversos autores defendem que todo o investimento feito no âmbito dos recursos humanos apresenta um resultado positivo na organização.

A estratégia atual das instituições do terceiro setor passa por aproximar os objetivos e necessidades dos recursos humanos das estratégias da própria instituição, só quando se investe nos colaboradores, só quando se ouve os colaboradores e só quando os objetivos dos colaboradores estão em consonância com os objetivos da instituição se consegue verificar uma organização coesa, forte, comprometida e com resultados positivos quer internos quer no mercado onde se insere.

Dado a importância que os colaboradores têm na vida da instituição e sendo estes vistos mesmo como os grandes alicerces das organizações, procura-se assim estudar e perceber qual o nível de comprometimento e a satisfação sentidos pelos colaboradores advindos das práticas de gestão de recursos humanos de que estes são alvo no seu trabalho.

O presente estudo vê então o seu campo de ação na área da gestão de recursos humanos, estudo efetuado no âmbito do mestrado em Gestão de Organizações Sociais que tem como objetivo entender e apresentar os temas a Gestão de Recursos Humanos nas Organizações do terceiro setor, bem como o impacto que os processos de gestão exercem sobre a satisfação e o comprometimento dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Resende.

CAPÍTULO I – A PROBLEMÁTICA EM ESTUDO

I.1 – Introdução e Importância da Problemática em Estudo

Assentando no pressuposto de que no primeiro capítulo de trabalhos desta natureza se principia com uma introdução ao tema, considerou-se oportuno apresentar uma breve concetualização do terceiro setor, atendendo a que o objeto de estudo desta dissertação é precisamente uma organização do terceiro setor, o da economia social, designação estabelecida legalmente pela Lei de Bases da Economia Social (Lei nº 30/2013, de 8 de maio) (Nogueira, Rego, Oliveira, Tavares, Ferreira, Mendes, & Souto, 2013, cit. por Godinho, 2014, p. 5).

Neste setor está presente um conjunto diverso de organizações, como as Santas Casas da Misericórdia, Irmandades, diversos tipos de associações mutualistas e de solidariedade social sem fins lucrativos, cooperativas, entre outras que estão legalmente previstas para esse fim (Godinho, 2014; Pires, 2012). Este conjunto de organizações do setor não lucrativo passaram ao longo da história por diversas fases, nem todas tendo sobrevivido às suas condições extrínsecas. Atualmente o número destas organizações tem aumentado, sendo-lhes, contudo, imposta a adoção de estratégias com vista à sua sustentabilidade.

Existem atividades que as organizações do terceiro setor sabem que o Estado não deixará de apoiar, contudo, conforme Nogueira (2013) defende, as organizações também têm a responsabilidade de procurar fazer mais com menos e para isso é importante que a gestão atual das organizações olhe para os seus recursos humanos como sendo a chave do sucesso e da sua sustentabilidade (Godinho, 2014). Nesse sentido, as organizações procuram elevados níveis de desempenho cujo alicerce central consiste numa gestão estratégica das pessoas que, num dado momento da sua história, constituem os seus recursos humanos (Bilhim, 2002, cit. por Godinho, 2014).

Atualmente as organizações procuram colaboradores produtivos não só em quantidade como também em qualidade, mais do que procurar é preciso captar esses colaboradores para que as organizações possam ter grupos de trabalho coesos. Para isso, é preciso existir uma gestão que adegue as suas necessidades às dos seus colaboradores, potenciando a satisfação dos seus clientes.

É preciso existir uma estratégia e prática de gestão que concilie os objetivos da organização e a motivação dos colaboradores para que surja a determinação necessária para alcançar a missão da organização. Esta visão de gestão foi-se desenvolvendo ao longo dos anos e passando por diversas fases, pois o conceito de gestão é objeto de estudo há já muitos anos.

No que concerne à gestão de organizações do terceiro setor coloca-se, de forma mais premente na atualidade, o desafio da competitividade devido ao mercado existente, e neste sentido os modelos de gestão estratégica são imprescindíveis para que as organizações se demarquem das restantes e possam ser sustentáveis a longo prazo.

A Gestão de Recursos Humanos traduz-se na gestão da contribuição dos trabalhadores, da forma como estão organizados e do investimento no seu desenvolvimento (Sousa, et al., 2006). O papel dos Recursos humanos não é meramente o de executor de tarefas de acordo com os objetivos das organizações, devendo ser percecionado e gerido segundo a ótica de que as pessoas possuem valores, aspirações e objetivos próprios (Sousa, et al., 2006).

I.2 – Relevância da escolha do tema

Quanto às razões da escolha do tema apresentado, e como acreditamos explícito na sua breve caracterização, verifica-se que na atualidade existe um conjunto de variáveis influenciadoras da sustentabilidade das organizações do terceiro setor, sendo neste mesmo sentido que consideramos a pertinência desta investigação como estando assente nos aspetos que a seguir expomos.

Em primeiro lugar, por motivações pessoais, pois enquanto funcionário de uma organização social do terceiro setor há sensivelmente onze anos (metade do tempo como auxiliar de serviços gerais e os restantes anos como ajudante de lar), procuramos conhecer o tipo de gestão que está a ser posta em prática nessa organização social, convertida em caso de estudo.

Numa segunda ordem de razão, por motivações académicas, pois enquanto licenciado em serviço social e mestrando em gestão de organizações sociais procurámos conhecer/verificar, em contexto de trabalho real, a aplicabilidade dos quadros teóricos

estudados a nível académico: se enquadram as perspetivas de gestão que premeiam a organização em estudo e se as práticas de gestão aí utilizadas são as mais adequadas.

Por ser um estudo pioneiro: apesar de já existirem diversos estudos sobre a temática, este é o primeiro estudo sobre a gestão dos recursos humanos praticada na Santa Casa da Misericórdia de Resende, e como a gestão praticada por cada organização do terceiro setor é autónoma, não seguindo linhas orientadoras centralizadas, consideramos importante conhecer, com alguma especificidade, quais as práticas e os objetivos estratégicos de gestão que esta estrutura organizacional apresenta.

A um nível concetual, considerou-se a pertinência do tema e do estudo a realizar na atualidade, pois assiste-se, cada vez mais, a uma desresponsabilização do Estado no referente às suas obrigações de proteção social, e as organizações veem-se obrigadas a criar estratégias de sustentabilidade sem perder de vista uma gestão humanizada dos seus colaboradores e a satisfação dos seus clientes/utentes. Deste modo, considerou-se importante perceber quais as estratégias que as instituições estão a adotar, se estão a surtir efeito nesta nova realidade de gestão do terceiro setor, e quais as repercussões que estão a ter junto dos seus recursos humanos.

Com este estudo procura-se, também, perceber se as práticas de gestão utilizadas por cada direção técnica são iguais, e conhecer a influência que as práticas exercem no comprometimento e na satisfação profissional dos colaboradores da organização em estudo.

I.3 – Objetivos e objeto da Investigação

Apresentado o tema, justificada a sua relevância e explicitada a motivação pessoal que instigaram a presente investigação, definiu-se como objeto de estudo a Gestão de Recursos Humanos nas Organizações do terceiro setor, bem como o impacto que os processos de gestão exercem sobre a satisfação e o comprometimento dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Resende.

Neste sentido ficaram definidos os seguintes objetivos, para nortearem a investigação:

1 – Caracterizar a Santa casa da Misericórdia de Resende em todo o seu processo de Gestão de Recursos Humanos.

1. Analisar as diferentes práticas de GRH utilizadas na SCMR;
 2. Identificar as componentes do comprometimento organizacional sentidas pelos colaboradores de acordo com as práticas de GRH;
 3. Avaliar o grau de satisfação dos Recursos Humanos tendo em conta a forma como é feita a Gestão dos mesmos.
- 2 – Promover um conjunto de melhorias para efetivar uma correta Gestão de Recursos Humanos.
1. Formular estratégias para cativar e selecionar recursos humanos de valor.
 2. Apresentar as práticas mais eficazes para a gestão de recursos humanos do terceiro setor.
 3. Apresentar uma proposta de melhoria, que centre a importância numa gestão centrada na satisfação e comprometimento dos Recursos Humanos.

O presente estudo foi conduzido no sentido de responder à seguinte questão de investigação: “De que forma os vários processos envolvidos na GRH explicam a Satisfação Profissional e o Comprometimento dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Resende?”, tendo sido esta questão que norteou a estrutura metodológica estabelecida para a investigação, tal como teremos oportunidade de apresentar no terceiro capítulo do trabalho.

I.4 – Estrutura da Investigação

O presente estudo apresenta-se estruturado em 4 capítulos-chave que permitem exibir a ordenação adotada para o trabalho, da seguinte forma:

No primeiro capítulo, neste encontra-se a introdução ao tema em estudo, tema este que será aclarado no segundo capítulo aquando da revisão da literatura. Após esta breve introdução à investigação apresenta-se a relevância e razões pertinentes para a escolha deste objeto de estudo e quais os objetivos propostos.

No segundo capítulo encontra-se a revisão bibliográfica, na qual estão presentes os conceitos-chave que servem de enquadramento teórico para a materialização do estudo, designadamente:

Num primeiro ponto caracteriza-se o terceiro setor, apresentando as instituições que o compõem e qual a sua missão de atuação.

Num segundo ponto aborda-se a gestão de recursos humanos, mencionando a distinção entre os modelos de gestão mais centrados na tarefa e os modelos mais centrados nos recursos humanos.

Como a investigação em curso tem por base a gestão dos recursos humanos, os conceitos refletidos na continuação do enquadramento teórico são direcionados para a vertente humana, nesse sentido caracteriza-se o valor dos recursos humanos nas organizações.

No seguimento deste enquadramento apresenta-se um conjunto de práticas definidas por diversos autores, que permitem a passagem para a caracterização da gestão estratégica, pois estas práticas de investimento no fator humano são um recurso estratégico único para cada instituição.

No âmbito da estratégia das organizações também se analisa a importância da existência de boas relações humanas nas organizações e de como é importante o trabalho em rede, em que todos remam no mesmo sentido. Contudo não se pode falar em organizações e na sua gestão estratégica sem caracterizar a importância do papel de um gestor, pois este tem que apresentar um conjunto de características únicas, dado que lhe está associado o papel de liderança numa organização, sendo neste sentido que considerámos importante refletir o conceito de liderança bem como os estilos e tipos de líder.

Neste ponto é também referida a importância que a gestão de avaliação de desempenho tem na gestão de uma organização, ao considerar todo o processo de gestão do percurso organizacional de um colaborador, desde a sua seleção e recrutamento, a sua formação e na avaliação do seu desempenho.

Na sequência é analisada a importância da satisfação profissional, passando pela gestão da motivação dos colaboradores, até ao comprometimento do trabalhador para com a organização.

No terceiro capítulo apresenta-se todo o desenho metodológico da investigação, qual a metodologia, método, técnicas e instrumentos a utilizar, quer na recolha de dados como na sua análise.

No quarto capítulo encontra-se a conclusão final do trabalho onde se apresenta a interpretação que surge dos resultados da investigação, finalizando com a proposta de melhorias ou recomendações a efetivar na Gestão dos Recursos Humanos da Santa Casa da Misericórdia de Resende.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1 – Terceiro setor

Em Portugal, o terceiro setor é composto por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). As instituições que o compõem são fundamentais para a sociedade, assumem um papel descentralizado que visa a proteção social e ao mesmo tempo assumem um papel económico muito importante para o desenvolvimento da sociedade onde estão inseridas.

Tal como acontece noutros países, tem-se observado um crescimento do número de IPSS em Portugal e, como consequência, um aumento de emprego no setor social (Ferreira, 2004, cit. por Fernandes, 2011).

As organizações do terceiro setor são criadas por indivíduos que têm o propósito de satisfazer as necessidades das pessoas, desconsiderando a sua vertente lucrativa (Lopes, 2008, cit. por Marques, 2014).

Para Carvalho (2012), uma OSFL é “uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital” (Marques, 2014, p. 9).

Segundo Carvalho (2012), os autores Salamon e Anheier (1997) ressaltaram um conjunto de características que demarcam as organizações do terceiro setor: são “organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas e voluntárias” (cit. por Marques, 2014, p. 10).

São organizadas porque os seus procedimentos apresentam coerência, privadas porque a sua gestão é afastada do Estado, não distribuidoras de lucro porque os excedentes são para investir na organização e não para distribuir pelos seus responsáveis, autogovernadas porque cada organização tem a liberdade de estabelecer a sua gestão, e voluntárias porque existe investimento e contribuição voluntária (Cristina, 2012).

Segundo Franco e outros (2005), os trabalhadores destas organizações exercem funções com cariz social, social, religioso, de proteção ambiental, de direitos humanos e de defesa de causas (Cristina, 2012).

O terceiro setor apresenta diversas designações, segundo Payne (2009) este é o setor de organizações que não são nem públicas nem privadas lucrativas, é o setor voluntário e setor filantrópico. Para Caeiro (2008), este é também o setor onde se verifica a promoção da justiça social e da equidade (Cristina, 2012).

Mediante as designações expostas sobre o terceiro setor, verifica-se que, segundo a classificação internacional para as organizações sem fins lucrativos (ICNPO), as instituições estão subdivididas num conjunto de grupos (Cf. Anexo 1). Embora o quadro exposto em anexo esteja adaptado à realidade portuguesa, verifica-se que a distinção tipológica das organizações não é tão taxativa, pois existem organizações do terceiro setor que contemplam diversos serviços, e diversas áreas e grupos dos mencionados pela classificação internacional (Cristina, 2012).

Segundo Andrade e Franco (2007), na realidade portuguesa verificam-se essencialmente as seguintes tipologias de organização (cit. por Cristina, 2012):

- Associações (conjunto de pessoas para alcançar um fim);
- Associações Mutualistas (são IPSS com limite de associados sem duração definida com práticas de apoio mútuo para os associados e famílias);
- Cooperativas, adesão, gestão e participação económica de forma voluntária com interesse pela comunidade, procuram a satisfação dos seus membros a nível das diferentes necessidades (económicas, sociais e culturais);
- Fundações, apresentam estatuto de IPSS e normalmente são de pequenas dimensões, com áreas muito diversas;
- Instituições Particulares de Solidariedade (IPSS), surgem por iniciativa de particulares, sem fins lucrativos, apoiam um grupo grande de pessoas das mais diversas áreas existentes, saúde, educação, formação, proteção, aos diversos grupos etários que visam a integração e diminuição de problemas, podem integrar algumas das outras tipologias de organizações mencionadas;
- Misericórdias (ligadas às obras de misericórdia pois são das mais antigas no nosso país, são de cariz religioso e existem mais de 400 em Portugal);
- Organizações de Desenvolvimento Local, entidades públicas e privadas sem fins lucrativos, apoiam programas de desenvolvimento rurais e outros;

- ONG para o Desenvolvimento, cooperam para o Desenvolvimento da Educação, da Ajuda Humanitária e de Emergência;
- Federações, Uniões e Confederações, semelhantes às associações, passando deste termo a federações e uniões e depois a confederações.

Para Quintão (2004), o terceiro setor em Portugal é composto por instituições que surgem para colmatar lacunas dos serviços do Estado (na área da saúde, social, de educação, ou outras) que surgem das necessidades da sociedade (Amaral, 2013, cit. por Marques, 2014).

Por norma, as IPSS não procuram o lucro como as organizações com fins lucrativos, centram-se na satisfação dos seus clientes pois é assim que se percebe que o seu trabalho está a ser bem desenvolvido, neste sentido o lucro pode por exemplo ser medido em vidas salvas em vez das questões monetárias (Carvalho, 2005, cit. por Fernandes, 2011). A medição de “lucro” nas IPSS pode ser realizada através dos serviços que prestam, essencialmente na sua qualidade, nomeadamente na “saúde, educação, prática desportiva, apoio humanitário, proteção do ambiente, etc” (Santos, 2008, cit. por Fernandes, 2011, p. 5).

Neste sentido, ambas as tipologias de organizações definem objetivos e uma estratégia para os alcançar, contudo as OSFL fixam os seus no cumprimento da missão para a qual foram criadas (Fernandes, 2011).

Segundo Pynes (2009), as OSFL encontram os mesmos desafios que as organizações de cariz lucrativo, razão pela qual, segundo Anheier (2005), é necessário que as organizações sociais adotem competências e práticas de gestão estratégica (planear, controlar, monitorizar, de supervisionar e outras) (cit. por Santos, 2011), sendo assim que o papel da gestão das organizações sociais é reconhecido como importante. Por outro lado, segundo Nicolau (2008), as organizações sociais são proporcionadoras de desenvolvimento local de forma direta e indireta pois geram rendimentos e garantem a satisfação das necessidades da comunidade (Nicolau, 2008; Santos, 2011).

As organizações sociais destacam-se quando a sua atividade inclui serviços de solidariedade social junto da população mais frágil como idosos, crianças desfavorecidas, pessoas portadoras de deficiência e na pobreza (Nicolau, 2008; Santos, 2011).

II.2 – Gestão de Recursos Humanos

Como é de compreender, todos os conceitos passaram por um período de consolidação; desde sempre os homens se agruparam em comunidades e aí tinham que se gerir. Em toda a atividade social surgem grupos que se organizam em prol da concretização de objetivos (para divulgar as suas ideias, expor a sua música, prática de desporto, entre outros), e para atingir esses fins existe uma gestão para organizar os recursos materiais, humanos e financeiros da forma mais rentável possível (Ayrál, et al., 1991).

No referente à história da gestão dos recursos humanos, a fase em que se observou uma maior ênfase no conceito foi no decorrer da revolução industrial, que impulsionou uma nova realidade nas organizações, ao fazer surgir uma concentração em grande escala de trabalhadores no mesmo local de trabalho e uma aceleração da produção (Machado, et al., 2014). O aumento em massa deste tipo de empresas industriais e de trabalhadores originou um acumular de condições de trabalho deficitárias, onde os trabalhadores eram vistos como um recurso de produção sem se ter em consideração as suas condições de trabalho, e perspetivando a sua não rentabilidade como justificativa de punição, fosse com base em castigos corporais ou no despedimento imediato (Machado, et al., 2014).

A gestão, à época, era orientada por proprietários e capatazes sem qualquer tipo de formação, que impunham a disciplina pela experiência e intuição sem terem em conta a eficácia ou o bem-estar dos trabalhadores (Gomes, et al., 2008, cit. por Machado, et al., 2014). Os assuntos a tratar entre patrão e empregado reportavam à gestão do pagamento de salários, aos quais eram retirados os custos de alojamento e a dedução de multas (Gomes et al., 2008, cit. por Machado, et al., 2014).

Para Bilhim (2004), citado por Machado et al. (2014), a evolução da função de RH (Recursos Humanos) caracterizou-se em diversas fases:

- Fase administrativa, até 1945;
- Fase das relações humanas, legal ou fase técnica, de 1945 até 1973;
- Fase da gestão integrada, de 1973 até 1985;
- Fase estratégica de RH, a partir de 1985.

Verifica-se que ao longo destas fases houve uma “aproximação entre estratégia organizacional e estratégia de RH, até à integração da GRH no processo estratégico,

abordagem mais adequada a uma perspectiva dinâmica da organização e a contextos imprevisíveis” (Domingos, 2003, cit. por Machado et al., 2014, p. 90).

No final do século XIX começa a falar-se na denominação Função Pessoal (*welfare officers*), “funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados” (Gomes, et al., 2008, p. 65, cit. por Machado, et al., 2008, p. 89). Esta função assistencialista e humanista ficou enraizada, atualmente de forma mais organizada e abrangente verificam-se práticas que consideram a articulação entre o trabalho e a vida pessoal, e a saúde e segurança no trabalho, de forma a garantir um futuro envelhecimento ativo (Machado, et al., 2014).

É a adoção da filosofia taylorista que dá o impulso para a estruturação da Função Pessoal, a partir do início do século XX, com a segmentação e diferenciação dos postos de trabalho com base nas quais se começa a falar e distinguir entre seleção, formação e avaliação de desempenho e gestão de incentivos, tendo subjacente a ideia de que para se desempenhar determinada função é necessário adquirir conhecimentos específicos (Gomes, 2008, cit. por Machado, et al., 2014).

Assim, na primeira década do século XX, o termo *welfare officier* é substituído pelo termo gestão de emprego (*employment management*) ou serviço de pessoal (*personal office*) (Price, 1997, cit. por Machado, et al., 2014). Contudo, na gestão científica do trabalho evidenciavam-se algumas dificuldades: “elevados ritmos de trabalho, monotonia e fadiga, absentismo, resistência passiva e até ações de sabotagem” (Machado, et al., 2014, p. 91).

A estes aspetos negativos do trabalho verificava-se, em paralelo, um crescimento económico, com contratações coletivas, a emergência dos sindicatos, entre outros. Esta preocupação deu origem ao movimento das relações humanas (Bilhim, 2004 & Ivancevich, 2008, cit. por Machado, et al., 2014, p. 91). Com este movimento, os trabalhadores já não eram alvo de constante controlo e procuravam-se novas formas de gestão, surgindo, assim, a motivação como um fator de produtividade que veio dar relevância aos incentivos não financeiros (Bilhim, 2004 & Ivancevich, 2008, cit. por Machado, et al., 2014).

Através das experiências de Elton Mayo foram estudados os efeitos que a produtividade sofria de acordo com a variável condições de trabalho. Os resultados dos estudos, então realizados, salientaram a importância da interação social e do trabalho em grupo como fatores explicativos da produtividade e satisfação dos trabalhadores

(Ivancevich, 2008, cit. por Machado, et al., 2014). Tendo sido a partir desse momento que os profissionais em ciências sociais começaram a estar presentes nos departamentos de RH (Bilhim, 2004, cit. por Machado, et al., 2014).

“O indivíduo é visto como um complemento da máquina e não como uma mera extensão desta” (Machado, et al., 2014, p. 92), ou seja, o indivíduo é visto como parte importante da organização e não apenas como uma parte que ajuda a organização, isto é, o recurso humano passa a ser percebido como elemento principal para o sucesso de uma organização (Machado, et al., 2014).

Num contexto de globalização pode-se verificar que as organizações estão mais preparadas para reagir aos diversos contextos, mas a forma como os ativos humanos estão contextualizados é diversificada, requerendo preparação para uma adaptação contínua e capacidade de planejamento de possíveis mudanças, nas quais o envolvimento entre o trabalhador e a organização é fundamental (Machado, et al., 2014). Verifica-se, por conseguinte, uma gestão integrada em que as necessidades individuais são articuladas com as organizacionais, perdendo relevo a consideração das tarefas individuais à luz da ênfase colocada no trabalho de grupo, tido como fulcral (Machado, et al., 2014).

Na atualidade, dá-se importância à gestão estratégica de recursos humanos. Não obstante as diversas fases da sua evolução, o atual enfoque dado à gestão de pessoas e do seu talento perdura há mais de três décadas, sempre em contínua adaptação (Machado, et al., 2014).

“A gestão pode assim definir-se como sendo a atividade social que consiste em utilizar os recursos numa organização, da forma mais rentável possível, com o fim de melhor atingir os resultados pré-determinados” (Ayrál, et al., 1991, p. 7).

Segundo Bilhim (2009), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) engloba todas as decisões e ações de gestão que interferem na relação existente entre a organização e os seus colaboradores, ações essas que vão desde a seleção, formação, desenvolvimento, sistema de recompensas e a relação com os colaboradores.

Para Greenwood e Freeman (2011), a GRH implica:

O processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o suprimento (recrutamento e seleção), desenvolvimento (formação), compensação (salários e benefícios), avaliação (desempenho atual e potencial), retenção (bem-estar e gestão de informação) e separação (reforma, demissão, etc.) dos colaboradores da organização, de forma a atingir objetivos

personais, organizacionais e sociais eficaz e eficientemente (cit. por Machado, et al., 2014, p. 96).

Neste sentido a GRH é um recurso produtivo para o alcance dos objetivos organizacionais e ao mesmo tempo para a satisfação das necessidades individuais dos colaboradores (Machado, et al., 2014).

Assim o desempenho da gestão abrange três realidades (Ayrál, et al., 1991):

- i) A eficiência da gestão, entendida como a capacidade de obter melhores resultados, utilizando o menor número de meios possível. A eficiência está, assim, ligada às técnicas de produção e aos utensílios de gestão;
- ii) A eficácia, que indica como é que os resultados obtidos permitem a satisfação dos objetivos da organização, está mais relacionada com a política geral da empresa e a sua gestão estratégica, considerando que a definição dos objetivos tem que ser bem percebida por todos para que se consiga o seu alcance;
- iii) A efetividade, que procura medir o grau de satisfação dos membros da organização em função da eficiência e eficácia. Esta realidade do desempenho de uma organização é cada vez mais importante, pois o nível de qualificação aumenta e é exigido cada vez mais empenho dos colaboradores, sendo necessário que estes estejam satisfeitos.

Na prática, a GRH inclui a negociação e o equilíbrio entre os diferentes atores da organização, criando uma relação positiva entre agentes opostos, mas com o mesmo objetivo de concretização (Bilhim, 2009).

Segundo Gomes et al. (2008), “são utilizados, na literatura, dois modelos que embora distintos, podem estar associados (Truss, 1999), o modelo *hard* ou de Michigan e o modelo *soft* ou de Harvard” (Fernandes, 2011, p. 17).

No primeiro modelo, Truss (1999) compreende as pessoas como sendo recursos que se gerem por critérios racionais e económicos, sendo valorizados aspetos quantitativos da gestão e os colaboradores vistos como recursos de produção, neste sentido a estratégia de orientação para os recursos humanos é a estratégia de negócio, pois procura os resultados (Gomes et al., 2008, cit. por Fernandes, 2011). Os colaboradores são o meio para alcançar o objetivo organizacional e a vantagem competitiva, ou seja, é uma gestão mais racional

que não tem em atenção aspetos relacionais e emocionais, a ênfase está na produtividade e eficiência em vez de na fidelização de colaboradores (Gomes, 2008; Machado, et al., 2014).

Referente ao modelo *soft* verifica-se uma abordagem mais humana e pluralista, em que os colaboradores são um recurso especial, é uma gestão orientada para o envolvimento e a participação das pessoas, dirigindo-se a uma gestão de motivação, dá-se ênfase ao trabalho de equipa com relações de confiança. Neste modelo, a gestão de recursos humanos não se restringe apenas aos seus especialistas, mas, sim, a todos os gestores envolvidos na organização, procurando-se uma posição de conforto e motivação para as pessoas (Gomes et al., 2008, cit. por Fernandes, 2011). Neste modelo, os colaboradores veem-se envolvidos nos objetivos organizacionais, o controlo é feito pela promoção do empenho dos colaboradores para com a organização, para que os mesmos se autorregulem e contribuam para o alcance dos objetivos da organização (Machado, et al., 2014).

É importante reter colaboradores, criando redes sociais duradouras. Numa avaliação de desempenho salienta-se a capacidade de trabalho em equipa, para que nesse espaço de relação de equipa se consiga um desenvolvimento individual e pessoal dos colaboradores, ou seja, a motivação, confiança, o envolvimento, a comunicação e liderança são aspetos centrais neste modelo (Gomes, 2008, cit. por Machado, et al., 2014).

Neste sentido, a aplicabilidade de um ou outro modelo varia consoante o contexto de mercado, ou seja, o modelo centrado nos resultados ganha território em situações de um mercado mais difícil e de retração, enquanto o segundo modelo, mais humanista, ganha espaço quando a organização se encontra em maior desafogo perante as características do mercado (Gomes et al., 2008, cit. por Fernandes, 2011).

A GRH continua a ser alvo de estudos que assentam em três linhas de investigação: a contingência estratégica; a AMO (teoria centrada nos sistemas de trabalho de elevado desempenho); e a baseada nos recursos (Paauwe & Boselie, 2008, cit. por Machado, et al., 2014). Segundo Guest (1997), a clarificação dessas linhas de investigação assenta na estratégia que dá relevo à diferenciação, foco e custo.

As práticas da GRH são complexas e englobam a seleção, formação, avaliação, as recompensas, a análise funcional, o envolvimento e estatuto e a segurança. Quanto a resultados verifica-se o compromisso, a qualidade e flexibilidade. Os resultados passam a

dividir-se em comportamentais (esforço, cooperação, envolvimento, cidadania organizacional), relativos ao desempenho (se é elevado ou baixo), à produtividade, qualidade, inovação, absentismo, rotatividade, conflito, queixas dos consumidores, e a nível financeiro se há lucro (Guest, 1997, cit. por Machado, et al., 2014).

II.2.1 – O valor dos Recursos Humanos

No respeitante ao capital humano é importante referir que nem todos os colaboradores têm o mesmo valor para a organização, pelo que, em especial num contexto globalizado, a gestão de pessoas se assume como uma potencial vantagem competitiva das organizações. Outros fatores como o preço, a tecnologia, distribuição e inovação facilmente se imitam, o mesmo não se pode dizer sobre as pessoas, pois têm características únicas (Ulrich, 1998, cit. por Machado, et al., 2014).

Existem estudos que mostram que o valor de mercado das organizações depende dos seus ativos intangíveis, ou seja, o conhecimento, as competências e capacidades organizacionais dos recursos humanos são singulares (Ulrich & Smallwood, 2003, cit. por Machado, et al., 2014).

Os resultados organizacionais, como causa das práticas de GRH, são difíceis de medir, contudo estudos evidenciam a relação entre boas práticas de gestão de pessoas e capital humano e níveis mais elevados de desempenho (Becker & Gerhart, 1996; Guest, 1997; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Pfeffer, 1994; Yeung & Berman, 1997, cit. por Machado et al., 2014).

Os investimentos em práticas de GRH parecem aumentar o compromisso dos colaboradores, que causa impacto nos indicadores de rentabilidade (Rucci, Kirn & Quinn, 1998, cit. por Machado et al., 2014). Segundo a perspetiva universalista, existe uma maior probabilidade de retorno financeiro nas organizações que investem nas práticas de GRH (Pfau & Kay, 2001, cit. por Machado, et. Al, 2014). Segundo Fitz-enz & Davison (2001), existem análises financeiras que dizem que o retorno recebido é superior ao investimento (Machado, et al., 2014).

Quando um sistema de GRH é fraco, torna-se causador de incerteza e cria interpretações erradas do contexto organizacional pelos colaboradores (Frenkel & Sanders,

2007; Sanders, Dorenbosch & Reuver, 2008, cit. por Machado, et al., 2014). A este respeito, alguns dos aspetos incompreendidos sobre a GRH reportam ao seguinte:

- Quanto à visibilidade, a prática de GRH não é visível e por isso perde significado para os colaboradores;
- Quanto à compreensão, os colaboradores nem sempre compreendem as políticas e práticas de GRH dizendo que são ambíguas;
- Referente à instrumentalidade, aponta incertezas quanto aos comportamentos que são desejáveis;
- Quanto aos resultados da sua performance, existe uma percepção de injustiça quanto às práticas da GRH (Machado, et al., 2014).

Por sua vez e para que a gestão seja encarada de forma positiva por todos, deve existir um maior investimento pois promove uma maior consistência comportamental e uniformidade dentro do grupo de trabalho (Bowen & Ostroff, 2004, cit. por Machado, et al., 2014). Para que surja a uniformidade no grupo de trabalho tem que existir coerência entre a gestão dos recursos humanos e as práticas utilizadas.

II.2.2 – Coerência com as práticas de GRH

A coerência desde sempre se associa à GRH: para Taylor (s.d.) na noção de objetos (divisão de tarefas e rotinização de trabalhadores); Weber (s.d.) na noção de regras (conferindo regras estabelecidas); na atualidade, com a procura de novas formas de coerência através da reformulação de práticas estratégicas e táticas (Lopes, 2012). “Investigadores e profissionais veem-se forçados a colocar o problema da coerência de práticas como questão central da GRH, sem iludir as restantes questões associadas à eficácia e à eficiência organizacional” (Lopes, 2012, p. 144).

Nesta corrente de melhores práticas, na década de 90, Pfeffer (s.d.) verificou que a adoção de apenas algumas boas práticas se revelou ineficaz, chegando-se, então, à noção de um sistema que organiza um conjunto de boas práticas, apresentadas através de um modelo de 7 dimensões (Lopes, 2012).

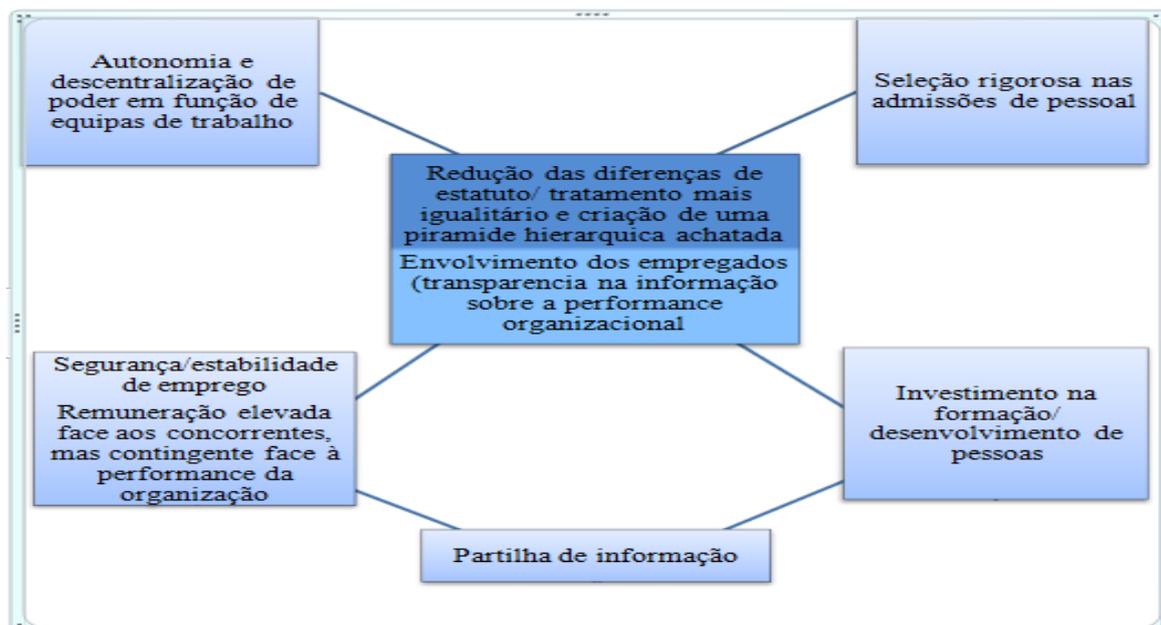


Ilustração 1 – Modelo das 7 dimensões da GRH de Pfeffer

Fonte: (Lopes, 2012, p.146).

Neste conjunto de práticas, e na coerência que aí se verifica, existe como núcleo a liderança, que inclui a dimensão da estrutura hierárquica onde anteriormente a gestão diretiva assentava nas funções definidas por Fayol (planificar, organizar, dirigir e controlar), que se encontram afastadas da realidade atual para dar espaço às novas práticas de GRH (Pfeffer, 1998, cit. por Lopes, 2012).

Huselid (1995) sustenta que as práticas de GRH permitem que o trabalhador adquira e desenvolva mais conhecimentos, e que tenha motivação para utilizar esses saberes de forma a atingir os objetivos estratégicos da organização.

O conjunto de práticas que Huselid (1995) adota como sendo de elevado desempenho subdividem-se em práticas direcionadas às competências dos trabalhadores e da própria estrutura organizacional, e em práticas direcionadas para a motivação do colaborador. No primeiro conjunto de práticas estão presentes:

- “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 de colaboradores
- Inquéritos de clima motivacional/atitudinal
- Compensação contingente

- Formação
- Sistema de resolução de conflitos
- Seleção científica” (Huselid, 1995, cit. por Monteiro, 2013, pp. 9-10).

No segundo conjunto de práticas estão presentes a “avaliação de desempenho” e a “qualificação da força de trabalho”, práticas estas que proporcionam ao trabalhador a motivação para alcançar resultados positivos (Monteiro, 2013, p. 10).

Cordeiro (2008) refere que as práticas de trabalho de elevado desempenho melhoram os resultados das organizações pois proporcionam inovação e motivação dos recursos humanos, levando a um aumento da satisfação e lealdade (comprometimento).

No conjunto total de práticas de GRH, Pfeffer (1989) estabelece o termo de “boas práticas”, e Becker, Huselid & Ulrich (2001) mencionam o termo de práticas de “elevado desempenho”, identificando-se as seguintes práticas como cruciais para uma boa GRH:

- “Segurança de 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;
- Acesso a informação”. (Monteiro, 2013, p. 10)

É neste conjunto de boas práticas que atualmente a gestão das organizações se tem baseado para conseguir atingir os seus objetivos; o investimento nos recursos humanos e na própria organização é uma prática de competitividade, sendo nessa gestão, com vista ao desenvolvimento, que se verifica a gestão estratégica.

II.2.3 – Gestão estratégica

De acordo com Peretti (2001) a GRH ganha dimensão estratégica quando o gestor adota uma visão dinâmica que planeia e implementa ações que sejam coerentes entre si e o controlo de resultados (Lopes, 2012). Esta ideia dinâmica da estratégia de recursos

humanos já era mencionada por Nyhan (1993) ao referir três modelos de planeamento de gestão estratégica ou de recursos humanos:

1. “Reativo: constatadas as lacunas das qualificações planeia-se o desenvolvimento das pessoas em causa;
2. Pró-ativo: um diagnóstico das tendências do mercado ou da tecnologia desencadeia uma análise do potencial e um desenvolvimento preventivo das pessoas;
3. Dinâmico: o processo inverte-se e é a análise do potencial e o desenvolvimento das pessoas que determina as opções tecnológicas e os mercados a atingir.” (Lopes, 2012, p. 116).

Veloso (2007), citado por Rebelo (2013), identifica algumas abordagens concebidas em torno da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH):

- Uma abordagem dos recursos organizacionais (baseada em Allen e Wright, 2006), esta abordagem dá ênfase aos recursos internos (materiais e intelectuais) da organização, afastando os aspetos externos. Neste sentido, qualquer organização é única com recursos insubstituíveis e com um valor inimitável que assim se pode delinear a sua vantagem competitiva (Veloso, 2007, cit. por Rebelo, 2013);
- Abordagem configuracional da GERH (adaptada de Delery e Doty, 1996), procura a eficácia e vê-se, assim, orientada para a identificação das “características, configurações e padrões organizacionais” favoráveis ao seu alcance (Veloso, 2007, cit. por Rebelo, 2013, p. 11);
- Abordagem baseada na teoria do Capital Humano (baseada em Torrington, 1992), procura investimento nos colaboradores pois estes são percebidos como um bem competitivo para a organização (Veloso, 2007, cit. por Rebelo, 2013).

Em suma, a GERH tem em seu torno diversas abordagens que se focalizam nas características dos seus colaboradores e no investimento nesses colaboradores enquanto recursos competitivos para alcançar a eficácia.

Para Bilhim (2004), a Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Deve significar a introdução de mudanças muitas vezes radicais, não apenas em momentos de crise, mas, preventivamente, antes de se instalarem as crises. A gestão estratégica de recursos humanos tem de estar a pensar no futuro e na forma de colocar ao dispor da organização o conjunto de competências necessárias ao sucesso desta (Bilhim (2004, cit. por Rebelo, 2013, p. 11).

Segundo Storey (1992), existem quatro fatores associados à GERH:

- “Recursos valorizados;
- Decisões estratégicas de GRH;
- Implicações fundamentais da GRH no desempenho da organização;
- Integração sistemática entre os processos-chave da GRH (recrutamento, seleção, formação e sistema de recompensas)” (Storey, 1992, cit. por Rebelo, 2013, p. 11).

Em regra, as OSFL têm mais consciência do dinheiro que as empresas – é difícil de se arranjar e é necessário para a sustentabilidade – contudo a sua estratégia não está centrada no dinheiro, mas, sim, no desempenho da sua missão, aspeto que centra a organização na ação, e que potencia um olhar voltado para o exterior, não só para a procura de clientes, mas também para medidas de êxito (Drucker, 1998).

Para que uma empresa seja bem-sucedida os seus gestores devem ter a noção de alguns princípios: a gestão tem a ver com seres humanos, com tornar as pessoas capazes de funcionarem em conjunto, com salientar as suas forças e anular as suas fraquezas. A capacidade que os trabalhadores têm de contribuir e realizar depende da gestão, da sua capacidade, dedicação e esforço. É ainda importante uma gestão conhecedora da cultura organizacional e da própria cultura dos colaboradores para que os novos métodos de gestão possam ser integrados pelo grupo de trabalho (Drucker, 1998).

Os objetivos das organizações devem ser claros, simples e unificadores, dando relevo à missão da organização, e sendo a tarefa da gestão pensar, fixar e exemplificar os objetivos. O desempenho da gestão e a sobrevivência de uma organização não se medem somente pela produtividade e pelos resultados financeiros, mas também pela sua posição no mercado, pela inovação, pelo desenvolvimento de pessoas e pela qualidade. Como resultado de uma boa gestão interna espera ver-se os clientes satisfeitos, sendo essa a imagem da organização que passa para o exterior (Drucker, 1998).

É também papel da gestão permitir que todos dentro da organização encontrem o seu espaço para crescerem e se desenvolverem (Drucker, 1998). É nesse sentido que é imprescindível que haja uma boa relação interna entre todos os recursos humanos, sendo o trabalho em rede uma boa estratégia para o bom desempenho da organização.

II.2.4 – O Trabalho em rede como estratégia

Na atualidade denota-se cada vez mais a importância do sentido de comunidade associado ao trabalho em rede, realidade verificada não só no setor lucrativo como também no terceiro setor.

Estudar os postos de trabalho faz sentido quando se pensa em comunidade. A abordagem hierárquica tradicional segue linhas rígidas enquanto a noção de comunidade engloba noções de rede pois é flexível e colaborativa (Bate, 2000, cit. por Lopes, 2012).

Geus (s.d.), através de um estudo empresarial, refere que empresas que não tenham a dimensão de comunidade passam a ver a sua longevidade reduzida (Lopes, 2012).

Lopes (2012) diz que só existe reconhecimento dos indivíduos quando inseridos numa comunidade, dado que o reconhecimento de cada um passa pelo de todos os outros.

Para o futuro, dever-se-ia trabalhar a questão de organização a nível institucional como uma “comunidade legítima”, deviam-se considerar as organizações como um espaço em que o mérito é reconhecido e o contributo de cada organização cria “prosperidade coletiva e de criação de identidade dos indivíduos, enquanto trabalhadores e enquanto cidadãos organizacionais” (Lopes, 2012, p. 197).

As organizações em rede veem o seu papel assente na inovação (competição), é dado espaço para a comunicação circular, facilitam o trabalho em equipa e apresentam-no de forma transversal (inter-equipa), a gestão organizacional apresenta-se como participativa e assume as funções de “animar, delegar, mobilizar e responsabilizar” (Lopes, 2012, p. 151).

O homem organizacional necessário ao funcionamento de um sistema produtivo em rede sofreu, igualmente, uma mudança radical: *homo hierarquicus*, com enfoque na dependência face às regras e aos processos internos definidos pela hierarquia. Passou-se ao *homo reticularis*, agora com enfoque na interdependência face à hierarquia.” (Lopes, 2012, p. 15)

Nesta ideia de interdependência também se dá ênfase ao indivíduo interdependente. Drucker (1999) há muito que defende que as pessoas não se gerem, mas, sim, lideram-se: os trabalhadores conhecem e sabem melhor sobre as suas funções que os próprios chefes, assim, os trabalhadores são vistos como colaboradores em vez de subordinados (Lopes, 2012).

O indivíduo interdependente é autônomo em se organizar e reorganizar em permanência, consegue moldar-se às mudanças de contexto, que atualmente são contextos complexos, e tem espaço para a criatividade, pois a mudança leva a situações imprevisíveis que obrigam a pontos de equilíbrio incertos (Lopes, 2012).

Existe uma tensão dialética em que o indivíduo se centra no trabalho (na sua individualidade e sua carreira) e na organização (na coletividade). Esta tensão também se verifica na diferenciação interna e externa/rede. Verifica-se que a diferenciação externa implica transformações na própria organização (Lopes, 2012).

É necessário existir internamente uma cultura de intercooperação. A este respeito, Nohria & Eccles (1992) salientam a importância de uma estrutura em rede em contraposição à interação pela hierarquia, dado que a primeira se torna promotora de “flexibilidade; rapidez; adaptabilidade; colaboração transversal; tomada de decisões rápida e eficaz; maior compromisso dos colaboradores com o sucesso da organização” (Lopes, 2012, p. 159). Afastando o individualismo de Dutra (2001), que se batia pela independência dos colaboradores, a perspectiva que vimos a analisar fez surgir o indivíduo interdependente, que está em competição e cooperação simultânea (Lopes, 2012).

Esta visão de rede e de interdependência define o modelo dos 9 C’s, uma configuração organizacional em rede que se centra no indivíduo, e em que a função de gestão já não assenta apenas nas práticas estratégicas tradicionais (seleção, avaliação, formação e remuneração), mas em que estas se veem atravessadas por práticas que dão um novo significado à GRH.

- Cultura de projeto organizacional: envolvência de missão, valores e objetivos por um período de tempo, e quando se alcança o proposto ou termina o prazo volta-se a negociar ou renegociar uma proposta com as partes envolvidas;
- Comunidade: criação de uma comunidade de trabalho, dando ênfase à evolução dos meios interno e externo através da redefinição do trabalho;
- Confiança: o impacto que a confiança e capacitação dada aos colaboradores têm nas tomadas de decisão;
- Competências: é importante ter colaboradores competentes e ou qualificados;
- Coesão social: para além do contrato de trabalho é necessária a presença de noções de ética e de contrato psicológico;

- Circulação de conhecimento: o conhecimento adquirido na operacionalização em alternativa à formação formal;
- Comunicação: para uma correta coordenação organizacional a comunicação torna-se um instrumento fulcral;
- Comprometimento: envolvimento dos colaboradores com a organização e trabalho praticado;
- Cadeia de produção de valor: relação que envolve fornecedor e cliente e todo o processo na relação circular que procura a satisfação do cliente (Lopes, 2012).

Este tipo de aprendizagem organizacional em rede verifica-se numa empresa quando:

- Todos os membros da organização participam e se envolvem nas equipas e na vida da organização;
- As causas e efeitos dos acontecimentos são analisados e integrados no todo da empresa;
- O topo incentiva as pessoas a encarar os seus problemas e erros como oportunidades de aprender;
- As chefias estimulam os seus colaboradores a experimentarem novas soluções;
- O topo tenta que as mudanças sejam graduais e de acordo com aprendizagens anteriores;
- São levadas a cabo as atividades necessárias para gerar um bom ambiente de trabalho e a motivar as pessoas (Lopes, 2012).

As organizações que funcionem com esta aprendizagem organizacional em rede apresentam um grande sentido de pertença e a visão da organização é global (Lopes, 2012). Para que essas relações sejam promotoras de desenvolvimento da organização é imprescindível o papel do gestor enquanto promotor de uma organização com noção de comunidade.

II.2.5 – O papel do Gestor na confiança e no poder de uma organização

Após a segunda guerra mundial a preocupação dos gestores de empresas era em assegurar o máximo de produtividade possível, ao passo que para os sindicatos que surgiam havia uma preocupação com a melhoria de condições de trabalho, que englobava

aumentos salariais e a promoção social dos trabalhadores. No decorrer dos anos, as empresas e organizações começaram a mutar a sua composição e a sua própria organização (Pimentel, 2012).

Atualmente não se pode olhar para uma empresa/organização sem ter em atenção a densidade das diferentes relações sociais do trabalho. Neste olhar para empresa enquanto organização procura-se uma estrutura organizacional adequada, neste sentido existem diferentes abordagens sobre a estrutura das organizações (Lopes, 2012).

Para Mintzberg (s.d.), na sua análise estrutural e contingencial, a chave para uma boa estrutura organizacional é adequar de forma coesa e coerente a organização de acordo com a sua estrutura e o seu meio envolvente (Mintzberg, s.d., cit. por Pimentel, 2012).

Para se encontrar uma organização coesa e coerente, na sua organização tem que existir uma relação de confiança entre trabalhadores e com os seus gestores. O fator confiança assente na pertença grupal/familiar foi desaparecendo com o crescimento das organizações, sendo necessário criar um sistema organizacional que pondere rever a confiança como elemento fundamental (Lopes, 2012).

A confiança enquanto conceito e princípio, numa ótica organizacional, leva a que as decisões sejam da responsabilidade dos indivíduos (Lopes, 2012).

A confiança relativamente às relações económicas mostra que as diferenças nas relações de poder têm aumentado: com o surgir dos modelos de concertação social verifica-se que os conflitos laborais em Portugal encontram muitas vezes solução através de acordos (Lopes, 2012).

A gestão de confiança não é fácil de operacionalizar, Handy (1995) reconhece esse facto e aponta sete regras básicas:

1. A confiança não é cega (é preciso conhecer as pessoas);
2. A confiança tem necessidade de limites (é preciso avaliar os resultados);
3. A confiança necessita de aprendizagem;
4. A confiança não admite perdão (não há espaço para abusar da confiança);
5. A confiança necessita de vários tipos de ligações (são preferíveis os encontros presenciais);
6. A confiança precisa de líderes que partilhem liderança;

7. A confiança requer contacto intenso para se obter um contrato de adesão (pertença) (Lopes, 2012).

Assim, a chave para uma boa estrutura organizacional é a adaptação da organização a um conjunto de características quer da sua estrutura como do seu meio envolvente e a forma como estes se conciliam, defendendo ainda que a eficácia de uma organização depende da coerência desses elementos (Pimentel, 2012).

Para Mintzberg (s.d.), existem cinco componentes fundamentais de uma organização, que são o topo estratégico, o centro operacional, o elemento mediador, a tecnoestrutura e o pessoal funcional. No topo estratégico encontra-se o chefe ou fundador de uma empresa que emprega os recursos humanos para efetuar o trabalho necessário (centro operacional), contudo com a evolução de uma empresa surge a necessidade de contratar mais colaboradores, sendo necessários quadros médios ou chefias diretas, que são o elemento mediador que se encontra numa posição entre o topo estratégico e o centro operacional. Além destes, no ciclo de vida da empresa verifica-se a contratação ou formação de pessoal especialista que tem a capacidade de conceber, planificar e controlar o trabalho (tecnoestrutura). Referente ao pessoal funcional, são aqueles que executam o trabalho de apoio ou de logística (Mintzberg, s.d., cit. por Pimentel, 2012). Assim, a melhor forma de verificar o funcionamento interno de uma organização é fazer a leitura do organigrama e verificar como os cinco elementos se comunicam e organizam.

O autor refere ainda que a estrutura de uma organização é “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (Mintzberg, s.d., cit. por Pimentel, 2012, p. 13).

Mintzberg, (s.d.) apresenta ainda os fatores de contingência, que consideram, para lá dos cinco elementos da estrutura de uma empresa, os fatores externos que podem condicionar a sua atividade, sendo eles a idade e dimensão, o sistema técnico e o ambiente, e as relações de poder (Mintzberg, s.d., cit. por Pimentel, 2012).

Em relação à idade de uma empresa dá para perceber a tendência do seu comportamento, se é constante, repetitivo ou previsível. De acordo com a dimensão, por norma quanto maior a produção mais divisão de trabalho, e mais especialização e diferenciação entre unidades se verifica (Pimentel, 2012).

Referente ao sistema técnico verifica-se que quanto mais rotineiros forem os modos de operação, maior é a tendência para se controlar a execução do trabalho. No que concerne ao ambiente e às relações de poder verifica-se que existe uma pressão externa sobre as empresas, e que o sistema de relações de poder e os diferentes tipos de mercados e normas de cultura condicionam a estrutura da organização (Pimentel, 2012).

À estrutura da organização e ao seu topo estratégico cabe de forma direta ou indireta a tarefa de gestão, tarefa, essa, que envolve um conjunto de atividades, sendo algumas delas a planificação de planos e orçamentos, a organização e a definição da necessidade de recrutamento, seleção, promoção e formação de colaboradores, bem como o dirigir, motivar e avaliar e controlar os resultados, e, posteriormente, a tomada de medidas corretivas (Pimentel, 2012).

A realização deste conjunto de tarefas requer poder. Segundo a análise estratégica e a teoria organizacional do poder todas as relações de poder têm influência e moldam o contexto organizacional. O poder é, assim, visto numa perspectiva de estratégia em que na relação entre os atores existe uma ação de uns sobre os outros, sendo nesta relação entre indivíduos que se desenvolve o poder e surge a negociação (Pimentel, 2012).

Numa relação de poder verificam-se três dimensões: na relação de poder instrumental o poder surge como fim para motivar os recursos; numa relação não transitiva o poder é inseparável dos atores e das suas ações, gera sempre um clima de poder; na relação recíproca tem que haver troca por algo, senão surge uma relação desequilibrada porque uma ou outra parte fica desfavorecida (Pimentel, 2012).

Nesta relação de poder e no equilíbrio do poder não se podem deixar de parte conceitos como a liderança, pois ser líder é uma característica importantíssima que o gestor deve possuir.

II.2.6 – A importância da “liderança” na GRH

A liderança é um conceito amplamente estudado, contudo todos os que o estudam acrescentam sempre algo à sua definição. Machado (2010) diz mesmo que o conceito de liderança é o mais estudado, sendo ao mesmo tempo o que é menos compreendido nas ciências sociais e humanas (Machado, 2010, cit. por Nascimento, 2012).

Chiavenato (2000) define a liderança como sendo

Imprescindível em qualquer organização humana e é possível, contudo, afirmar que uma grande maioria das definições aponta para a liderança como sendo um processo de influência realizado no seio de um grupo, de forma a levá-lo a atingir determinados objetivos. Este grupo é geralmente composto por um líder que é o protagonista dessa influência e que leva os outros a alcançar os objetivos propostos. (Chiavenato, 2000, cit. por Nascimento, 2012, p. 16)

A liderança pode ser vista de duas formas: quanto à qualidade pessoal e quanto à sua função. A qualidade pessoal refere-se ao sentido em que cada pessoa detém características pessoais, inatas, que lhe conferem a liderança. Como função, a liderança é algo que o indivíduo detém decorrente da posição que ocupa, sendo-lhe dada autoridade para a tomada de decisões que lhe conferem o papel de líder (Nascimento, 2012).

De acordo com a definição da GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), a liderança é então a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (Silva, 2010, cit. por Nascimento, 2012, p. 17).

Do conjunto de definições de liderança existente emerge o que é o ser líder e quais os estilos de liderança existentes. No último século, diversas teorias foram surgindo, tendo-se algumas destacado como sendo mais importantes e decisórias para a compreensão da liderança nas organizações (Nascimento, 2012).

Na década de 30 surgiu a teoria dos traços de liderança segundo a qual os indivíduos eram dotados de traços de personalidade e até físicos que os demarcavam dos outros e lhes conferiam o título de líderes. A teoria dos estilos de decisão de líder focou-se na forma como os líderes tomam decisões e nos resultados que daí advêm, quer em termos de produtividade quer no referente à satisfação dos liderados. Esta teoria define três tipos de decisão: a autocrática (decisor exclusivo); a democrática (todos têm um papel importante na tomada de decisões); o estilo liberal (o grupo detém o papel da tomada de decisão e a intervenção do líder é mínima) (Nascimento, 2012).

Nos anos 50, através da teoria da Grade Gerencial, passou a entender-se que o líder eficaz e ideal deve ter o seu comportamento focado tanto no relacionamento com as pessoas como na produção e realização de tarefas. Na década de 60 já se considerava que a eficácia do grupo dependia da forma como o líder e os seus subordinados se relacionavam, do controlo que o líder exercia e da influência que o mesmo detinha (Nascimento, 2012).

Posteriormente, surge a teoria do Reforço Cognitivo, segundo a qual o líder afasta o *stress*, pois este surge como aspeto negativo na relação entre as pessoas, sendo a inteligência e a experiência do líder determinantes para fazer esse fator desaparecer da relação (Nascimento, 2012).

A teoria Situacional vem relativizar a teoria dos estilos de decisão, referindo-se à junção entre o estilo de liderança autoritário e o estilo democrático, ao advogar que inicialmente o líder tem um papel de maior controlo de que, com o tempo, vai abdicando, deixando espaço para a autonomia na tomada de decisão dos colaboradores (Fachada, 2012 & Grzeszczeszyn, 2011, cit. por Nascimento, 2012).

A perspetiva da teoria da Troca entre Líder e Liderados considera que um líder com relações especiais com os seus subordinados permite um aumento de desempenho (Grzeszczeszyn, 2011). Na mesma linha de pensamento, a teoria Caminho-Objetivo de House remete para a importância da existência de uma boa relação, sendo importante que os líderes facilitem o caminho para que os colaboradores consigam alcançar os seus objetivos. Com este comportamento, o líder é visto como importante para a satisfação das necessidades do grupo, assim, “o comportamento do líder é motivacional quando relaciona o desempenho eficaz à satisfação de necessidades dos liderados e quando elucida, dirige, apoia e recompensa pelo desempenho eficaz” (Grzeszczeszyn, 2011, cit. por Nascimento, 2012, p. 20).

O Modelo Participação-Liderança, de Vroom e Yetton (1973), refere que o líder deve ajustar a forma de liderar às situações, pode ser mais autocrático ou mais consensual, devendo ser um líder flexível (Grzeszczeszyn, 2011, cit. por Nascimento).

Abordagens mais recentes indicam a Teoria da Liderança Carismática, de House e Bennis (s.d.) como seguidora da teoria dos traços de liderança, dando ênfase ao carisma que o líder tem, chegando até a existir formações para que os líderes se evidenciem pelo seu carisma, sendo vistos como agentes de mudança e estando o carisma associado de forma positiva ao desempenho e à satisfação dos colaboradores (Nascimento, 2012).

Na Liderança Transformacional o líder é percebido como estimulante e inspirador para os colaboradores centrarem os seus esforços e interesses em prol da organização. Por sua vez, na liderança visionária o líder objetiva uma visão atraente para o futuro e incita os colaboradores a atingir essa visão através dos seus recursos (Grzeszczeszyn, 2011, cit. por Nascimento, 2012).

Grzeszczyszyn (2011) considera que as diversas teorias existentes podem encaixar-se numa única abordagem que é a da liderança transacional “na qual o líder guia ou motiva os seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa” (Nascimento, 2012, p. 21).

Dentro do conjunto de teorias apresentadas enaltece-se o papel do líder, na forma como gere a liderança e como a trabalha junto da equipa de trabalho, a liderança é uma ferramenta de gestão essencial e o seu bom uso é uma mais-valia para a organização. Neste sentido, o estilo de liderança e o papel que o líder tem e o que os liderados sentem são um recurso estratégico para o alcance da missão a que a organização se propõe.

Existem diferentes formas de procurar estimular energia e motivação nos colaboradores, existindo igualmente diferentes estilos e formas de liderar (Nascimento, 2012). “A capacidade de gerar energia nos outros, induzindo-os simultaneamente, a sentirem-se motivados, entusiasmados, é a pedra basilar naquilo que é as competências de um líder da atualidade” (Pais, 2006, cit. por Nascimento, 2012, p. 24).

Segundo Pais (2006, cit. por Nascimento, 2012), o Modelo de Goleman (2002) define um conjunto de seis estilos de liderança:

- Estilo visionário, mobiliza os colaboradores a seguir a sua visão, mas dá liberdade para a forma como o seguem. Existe transparência e todos têm motivação para alcançar os objetivos apresentados (Pais, 2006, cit. por Nascimento, 2012);

- Estilo *coach*, o líder planifica e acompanha o colaborador de forma personalizada, facilitando e promovendo a sua autonomia e a concretização dos objetivos, é estimulada a autoestima e o potencial do colaborador para que este se autorrealize (Penim, 2008, cit. por Nascimento, 2012);

- Estilo Relacional, o líder é facilitador da comunicação através de uma boa relação, elimina situações de conflito e *stress*, procura motivar as pessoas a trabalhar em grupo e a terem sentimentos de pertença. Existe liberdade na realização do trabalho e é dado reforço positivo quando os resultados de execução são bons (Pais, 2006, cit. por Nascimento, 2012);

- Estilo democrático, o centro de decisões está no grupo, planear e distribuir tarefas e práticas para se atingir os objetivos, o líder presta apoio e orientação e tem o dom de ter a

última palavra nas decisões. Estilo facilitador de bom relacionamento no grupo e consequentemente elevados níveis de produção (Nascimento, 2012);

- Estilo pressionador, nos colaboradores competentes e motivados a pressão é eficaz nos resultados, nos colaboradores com menor desempenho é exigido que apresentem melhorias, a pressão desajustada pode afetar o desempenho: “o líder coloca elevados padrões de desempenho aos colaboradores, exigindo que executem mediante as suas recomendações e no imediato” (Pais, 2006, cit. por Nascimento, 2012, p. 25);

- Estilo dirigista, este estilo de liderança exige concordância imediata, está orientado para a consecução de objetivos, surge em situações de crise na procura de inversão do sucedido. Deve ser utilizado só quando necessário, por exemplo em situação de crise ou quando os restantes estilos se mostraram ineficazes, pois a motivação e satisfação de trabalho bem feito não existe (Nascimento, 2012).

O segredo de uma boa liderança passa pela possibilidade de um líder poder utilizar ferramentas ou apresentar características dos vários estilos (Nascimento, 2012).

Segundo Warren Bennis (2009), “só pessoas que sabem . . . o que querem, porque o querem, e como podem comunicar aquilo que querem aos outros” apresentam características de líder. Ser líder não resulta apenas do cargo ocupado, pressupõe também que as pessoas que se conhecem a si próprias e sabem quais as suas capacidades e limitações, e que enaltecem as capacidades e restringem as limitações, são pessoas que sabem o caminho a percorrer para alcançar os objetivos (Silva, 2010, p. 16, cit. por Nascimento, 2012, p. 26).

Para Randall (2004) existem sete categorias de má liderança: “incompetência, rigidez, propensão ao exagero, indiferença, corrupção, escassez de espírito e maldade” (Randall, 2004, cit. por Nascimento, 2012, p. 26). Um líder que tenha alguma destas características será causador de problemas podendo mesmo levar à desintegração da organização.

O líder deve conquistar o compromisso através de uma boa relação com os colaboradores, deve desafiar, inspirar e encorajar, para que estes sintam vontade de se mobilizarem em prol da organização e seus objetivos (Nascimento, 2012).

Sousa e Monteiro (2010) defendem que existem dois modelos de orientação na interação de liderança, modelos que definem dois tipos de líderes: um modelo mais orientado para as pessoas e outro para as tarefas (Nascimento, 2012).

No primeiro modelo, o líder tem especial atenção aos sentimentos de bem-estar e motivação das pessoas, bem como aos constrangimentos sentidos na execução das tarefas, aqui os liderados estão satisfeitos e existe mais união no grupo, o objetivo centra-se mais nas pessoas do que na produtividade (Nascimento, 2012).

No segundo modelo, o líder direcional para a tarefa ou para a produção, a prioridade é a produtividade, a procura de resultados, centrando-se mais na tarefa do que nas pessoas. Por norma a satisfação dos liderados e a própria união do grupo é diminuída (Nascimento, 2012).

Dentro destes dois modelos de tipos de líderes surgem cinco posições (Nascimento, 2012):

“Baixa orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas” (p. 28); líder pouco participativo, tem falta de iniciativa e de projetos, por norma só interage para responsabilizar pelos maus resultados;

“Alta orientação para as pessoas e baixa orientação para as tarefas” (p. 29); a preocupação centra-se na satisfação dos colaboradores, pode surgir o sentimento de falta de realização pelos liderados mais ambiciosos pois não encontram desafios ou metas de alta produtividade;

“Orientação de igual forma para as pessoas e para as tarefas” (p. 29); só impõe aos liderados o que vê que eles conseguem atingir, dá privilégio à relação e que os colaboradores estejam envolvidos no trabalho com responsabilidade de iniciativa e autonomia, é uma intervenção moderada e sem extremos;

“Alta orientação para as tarefas e baixa orientação para as pessoas” (p. 29); Procura alta produtividade através da eficácia, mas apresenta níveis baixos de confiança nos outros. Assume um papel autoritário e em situação de baixos resultados responsabiliza os subordinados;

“Alta orientação para as tarefas e alta orientação para as pessoas” (p. 29); Líder bastante presente, não na autoridade, mas no sentido motivacional para o alcance de elevado desempenho, não descurando a boa relação e o trabalho conjunto, onde a

responsabilidade de bons ou maus resultados é partilhada. Procura que todos se sintam realizados quer nos resultados obtidos quer na satisfação das necessidades dos colaboradores. Não existe punição imediata, pelo contrário, procura perceber as causas dos problemas para que no futuro não voltem a surgir.

Neste processo em que o líder tem que se adaptar e trabalhar com diferentes estilos de liderança ou diferentes posições na sua forma de atuar, Estanque (1992) defende que “a liderança é mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como, com quem deve usar cada um dos estilos” (Nascimento, 2012, p. 30).

Hamel (1998) considera que a liderança cria espaço e ambiente para que a estratégia possa crescer enquanto a organização se inventa perante o meio envolvente em mudança, para isso o autor sugere cinco pontos importantes:

- Todos devem ter acesso à estratégia;
- Deverão ser criados novos processos de comunicação transversal a fim de gerar pensamento criativo;
- No contexto atual, será decisivo criar um sentimento de paixão pela mudança, investindo fortemente na energia emocional;
- É necessário criar um espírito de reavaliação permanente para promover a reinvenção da organização;
- Torna-se, ainda, indispensável criar novas experiências e inovar no mercado (Hamel, 1998, cit. por Lopes, 2012, pp. 187, 188).

A liderança tem que ser encarada como inspiração e sentido de partilha da visão organizacional. Os líderes devem ser formados com base nesta visão em que o projeto organizacional orienta a ação coletiva e em que toda a coletividade se alinhe com o líder (Lopes, 2012). Ou seja, é neste árduo trabalho que se vê um verdadeiro líder: tem que se saber moldar perante os objetivos da organização e perante os objetivos de cada colaborador, só assim surgem os resultados positivos para todos (organização, colaboradores, e clientes), resultados esses obtidos da sua avaliação de desempenho e da realização e satisfação dos colaboradores.

II.2.7 – A avaliação e a gestão de desempenho

A avaliação de desempenho caracteriza-se por um “conjunto de atividades que a organização utiliza para avaliar os seus colaboradores, desenvolver as suas competências, realçar o seu desempenho e distribuir recompensas” (Fletcher, 2001, p. 473, cit. por Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015, p. 25). Assim, a avaliação de desempenho consiste num sistema de revisão e apreciação do cumprimento individual e/ou da equipa, contudo, avaliar não pressupõe controlar, mas, sim, a procura de repercussões positivas na satisfação dos recursos humanos (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

Na atualidade tem-se verificado a importância crucial dos recursos humanos nas organizações, nesse sentido também é importante que todos os recursos existentes contribuam da melhor forma em prol da organização. Como cada recurso humano é único pelas suas características individuais é necessário que exista um sistema de gestão e avaliação de desempenho dos recursos humanos (Rosinha, Sarmiento, & Silva, 2015).

A gestão do desempenho antes era associada a algumas práticas com base nas quais era medido e ajustado o desempenho dos trabalhadores, atualmente a sua gestão norteia-se por um processo integrado “onde os gestores trabalham com os seus colaboradores para atingir expectativas, medir, rever resultados e recompensar o desempenho, de modo a melhorar o sucesso organizacional” (Baron & Armstrong, 1998a, cit. por Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015, p. 23; Mondy, Noe & Premeaux, 2002).

Para Baron & Armstrong (1998b), a gestão de desempenho é considerada como um processo estratégico centrado no aumento de eficácia e na melhoria das práticas, de onde surge o desenvolvimento das pessoas e dos grupos de trabalho (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

Com a Lei n.º 66-B/ 2007, de 28 de dezembro, surgiu o sistema integrado de gestão de avaliação de desempenho, orientado pelo seguinte conjunto de princípios:

- “Coerência e integração;
- Responsabilização e desenvolvimento;
- Universalidade e flexibilidade;
- Eficácia;
- Eficiência;
- Orientação para a qualidade dos serviços;

- Comparabilidade dos desempenhos dos serviços;
- Participação e publicidade de resultados, da avaliação, dos serviços dos dirigentes e dos trabalhadores” (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015, p. 24).

Verifica-se assim que a avaliação de desempenho faz parte da gestão de desempenho, conceitos que não são sinónimos: avaliar o desempenho é fazer uma apreciação constante e um júízo dos resultados dos indivíduos em determinada tarefa; gerir o desempenho implica o alinhamento dos objetivos da organização com os do indivíduo, através de um plano integrado de acompanhamento, submetido a avaliação no final do seu processo (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

O sistema de avaliação de desempenho procura abranger todos os trabalhadores pois é uma boa estratégia que potencia resultados positivos na motivação do trabalhador, motivação que é requerida a todos os trabalhadores (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

Ao planear a avaliação de desempenho de forma estratégica verifica-se que existe um conjunto de critérios a ter em conta:

- “a definição de objetivos estratégicos e a sua tradução em objetivos departamentais, das equipas e dos indivíduos;
- o uso de sistemas de avaliação de desempenho e esquemas apropriados de recompensas;
- os planos e as estratégias de formação e desenvolvimento;
- o processo de *feedback*, comunicação e *coaching*;
- os planos individuais de carreira;
- os mecanismos para monitorizar e intervir na eficácia dos sistemas de gestão de desempenho; a gestão da cultura organizacional” (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015, p. 26).

A avaliação de desempenho deve ser considerada, para a organização, como um instrumento de levantamento de dados, que caracterizam e evidenciam as condições do desempenho que estejam a dificultar ou a impedir o completo e adequado aproveitamento dos recursos humanos. (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015, p. 29)

Na fase de avaliação de desempenho deve-se ter em conta se os objetivos que foram estabelecidos foram concretizados, como manter um bom desempenho e o que fazer para que o desempenho individual e grupal possa melhorar (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

A avaliação de desempenho enquanto sistema estratégico está presente em todo o processo integrado de gestão. Assim, enquanto processo de gestão da avaliação de desempenho verifica-se (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015):

- No processo de agregar pessoas, constitui a fase de recrutamento e seleção dos novos recursos humanos, fornece informação das características que eles detêm e quais são as necessárias para os lugares a serem ocupados;

- No processo de estimular pessoas, verifica-se se os recursos humanos estão bem integrados nos respetivos cargos e tarefas que lhe foram propostos, se se sentem motivados, e procura desenvolver motivação e empenho logo na sua primeira intervenção;

- No processo de recompensar pessoas, verifica se as pessoas se reveem nos processos de reconhecimento existentes e se elas se sentem recompensadas e bem remuneradas mediante o contributo que dão à organização;

- No processo de desenvolver pessoas, baseia-se na avaliação de pontos fortes e fracos de cada colaborador ou grupo e procura alternativas para ampliar as potencialidades e corrigir as fraquezas;

- No processo de retenção ou saída de pessoas, permite verificar se o desempenho e os resultados propostos são alcançados, e após essa análise procura-se atrair, motivar e reter os melhores recursos humanos para a organização;

- No processo de monitorização de pessoas, através dos objetivos estabelecidos surge o *feedback* do desempenho e das potencialidades;

- No processo de reclamação, espaço em que os colaboradores apresentam a sua reclamação pela sua não promoção ou ocupação de uma outra posição na organização.

Nenhum destes processos deve ser negligenciado, pois é aqui que se diferencia a mera classificação dos colaboradores e a verdadeira avaliação de desempenho. A evolução na organização deve ser sentida como justa mediante os esforços de cada colaborador. Quando não existe justiça e equidade neste conjunto de processos surge a insatisfação e desconfiança que conseqüente é desmotivação (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

Cada organização é definida por um conjunto de características próprias que a distingue das demais, nesse sentido um processo de avaliação de desempenho pode ter por base diferentes métodos para medir o desempenho (Sarmiento, Rosinha & Silva 2015):

- No método lista comparativa, os resultados de desempenho global são escalados do melhor para o pior, podem apresentar-se distinguindo os resultados individuais, dentro de um grupo ou por comparação de grupos de trabalho;

- No método de escolha forçada, são disponibilizadas um conjunto de frases em que o avaliador identifica se o avaliado se enquadra na descrição, o objetivo é o colaborador pertencer ao maior número de critérios;

- Método dos incidentes críticos, registo e avaliação das características que se destacam, positivas (reforçando) ou negativas (corrigindo), os comportamentos vistos como normais não são alvo de avaliação;

- Método de escala gráfica, é registado graficamente o histórico de avaliação do colaborador, a visão em gráfico facilita a comparação com os restantes colaboradores nos diferentes anos de atividade;

- Método da lista de verificação, semelhante ao anterior, mas mais simplificado, é uma *checklist* em forma de gráfico com distinção entre o fraco/mau e o ótimo/muito bom, o desempenho normal não é alvo de avaliação;

- Método de pesquisa de campo, a direção da GRH entrevista o avaliador para perceber o porquê da avaliação de determinado colaborador, qual o resultado, o que justifica essa avaliação, o que foi planeado para melhorar os seus resultados, e qual o acompanhamento que o funcionário está a ter;

- Neste conjunto de métodos de avaliação verifica-se o pouco envolvimento do avaliado, deve-se também elaborar o método de autoavaliação para afastar erros, permitindo ao avaliado exprimir a autoavaliação do seu desempenho. A Autoavaliação permite confrontar o ponto de vista do avaliado e do avaliador;

- No Método de avaliação a 360º graus, método mais atual e que envolve todas as pessoas que interagem com o desempenho do avaliado, verifica-se grande exigência no processo de elaboração e utilização. Existem diversos avaliadores (superior hierárquico, pares, subordinados e outras pessoas indicadas pela GRH) e a diversificação de contributos demonstra resultados mais confiáveis. Procura-se aumentar a produtividade, orientar os colaboradores, identificar pontos de intervenção, fomentar o desenvolvimento dos colaboradores (pessoais e profissionais), e facilitar a criação de um sistema de remunerações e promoções justo.

Segundo Sarmento, Rosinha e Silva (2015), este método oferece as seguintes vantagens:

- É uma avaliação objetiva e flexível, porque se adapta a qualquer tipo de organização;
- É uma metodologia em que toda a gente pode dar a sua opinião;
- É imparcial porque são muitas pessoas, de diferentes posições a avaliar uma só pessoa;
- Como o indivíduo vai recebendo o *feedback* de quem o avalia, pode ponderar o seu comportamento e adequá-lo para melhor de modo a alcançar os objetivos propostos;
- O seu caráter é contínuo, já que este tipo de avaliação se faz todos os anos (p.106).

- No Método de avaliação participativa por objetivos, a gestão e os colaboradores em conjunto definem objetivos que depois são avaliados mediante cada contributo. Como existe participação e envolvimento dos colaboradores denota-se motivação no alcance dos objetivos;

- O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) procura a melhoria do desempenho e qualidade, promoção e motivação profissional, melhoria de competências e concordância entre os vários serviços e as práticas e procedimentos efetuados. O SIADAP quantifica objetivamente o desempenho das pessoas (serviços da administração pública, dirigentes da administração pública, desempenho dos trabalhadores da administração pública), de forma similar e transversal.

Cada organização estabelece o seu modelo de gestão, contudo em qualquer sistema de avaliação de desempenho deve estar organizado um ciclo de gestão: um círculo de ações interligadas que quando chega ao fim suscita uma redefinição e o seu recomeço:

1. “Definir objetivos e responsabilidades
2. Desenvolver padrões de desempenho
3. Avaliar o desempenho
4. Redefinir objetivos” (Sarmento, Rosinha & Silva, 2015, p. 40).

Ao definir objetivos e responsabilidades estabelecem-se, também, os indicadores de medida para a verificação dos resultados; no desenvolvimento de padrões de desempenho

cria-se um modelo padrão de desempenho ideal, se não for atingido criam-se estratégias para melhorar e promover pontes fortes; avaliar o desempenho ajuda a rever a estratégia e formas de trabalho, procurando melhorias nas práticas da organização; na redefinição de objetivos é onde se verificam as disparidades entre os objetivos propostos e os alcançados, mediante esse resultado devem-se aplicar as correções necessárias para o início do novo ciclo da avaliação de desempenho (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

A avaliação de desempenho é assim uma ferramenta essencial na gestão de recursos humanos, verifica esforços, premeia e avalia o valor do capital humano da respectiva organização, só assim se verifica a gestão da avaliação de desempenho na sua plenitude para se poder recompensar o desempenho verificado (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

II.2.8 – O sistema de recompensas

Caracteriza-se como o processo que engloba a gestão de recompensas e define-se como sendo um

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.” (Camara, 2011, cit. por Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015, p. 278)

A falta de alguns elementos não materiais produz insatisfação nos colaboradores, tais como: a falta de reconhecimento do seu trabalho; falta de envolvimento nos processos de tomada de decisão; pouca autonomia; e pouca oportunidade de desenvolvimento de perspectivas de carreira. Contudo, essa falta de satisfação vincula-se também à falta de equidade e baixo nível remuneratório, à falta de incentivos e benefícios, e à política de segredo que muitas organizações têm no que concerne às recompensas atribuídas (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

É hoje universalmente reconhecido o papel que as recompensas têm perante um sistema de gestão estratégica, e a sua importância reflete-se no alinhar os colaboradores com os objetivos da organização, mobilizando os recursos humanos no desenvolvimento e na concretização desses objetivos (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

Não se pode descurar um conjunto de elementos que ajudam na sua prática; na vida de qualquer empresa e no momento da sua criação estabelece-se a tabela salarial e um conjunto de benefícios e regras de boas práticas, contudo ao longo dos anos implementam-se diversos benefícios para suprimir determinadas problemáticas que podem ser atribuição de subsídios, isenção de horário ou de trabalho entre outros. O sistema de recompensas deve atuar beneficiando atitudes positivas que vão ao encontro dos objetivos da organização (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

Outro elemento é a natureza da recompensa atribuída, material ou imaterial, embora uma recompensa monetária seja importante, é errado associar a ideia de que apenas se trabalha por dinheiro, importa também a realização pessoal e profissional que surge com o alcance de outros componentes (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

Antes o sistema de recompensas tinha por base a antiguidade; com a antiguidade surge a progressão na carreira e a remuneração cresce enquanto o contributo vai diminuindo, nessa progressão por vezes existe promoção desses colaboradores mais antigos que chegam a um patamar em que desempenham funções para as quais não têm capacidades. Atualmente, as promoções não são automáticas e é valorizado o desempenho e potencial, bem como a contribuição que é dada pelo colaborador para a organização (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

Recompensar é um reforço da motivação, só existe aumento de produtividade se os fatores satisfação e motivação forem bem geridos. Só pessoas satisfeitas com as recompensas materiais e imateriais são capazes de experimentar motivação para o trabalho e de se comprometerem com os objetivos da organização. Assim, o sistema de recompensas prossegue três objetivos cumulativos: atrair, reter e motivar profissionais de excelência. Atrair, procurando pessoas talentosas; reter através da gestão sustentável, devendo o sistema de recompensas ser consonante com o orçamento da organização; motivar através da justiça e transparência dos objetivos a atingir (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

II.3 – Satisfação e motivação profissional

Segundo Lawler (s.d.), citado por Marques (2007), a satisfação profissional é a relação entre a qualidade de vida que se tem no trabalho e o estado emocional que é proporcionado ao trabalhador, ou seja, é o estado emocional que é sentido pela experiência do trabalho (Silva, 2012).

Para Locke (1976), citado por Santos (2005), a satisfação profissional verifica-se quando o trabalhador apresenta um estado afetivo positivo que advém do trabalho e das experiências por ele vividas e sentidas (Silva, 2012).

Segundo Rodrigues (1995, cit. por Silva, 2012), a satisfação profissional é então definida “como um indicador dos sentimentos de realização pessoal e de participação no sistema através do trabalho, um estado emocional positivo face ao trabalho e às experiências nesse contexto” (p. 8).

Para Rusbult e Farrel (1983), a satisfação no trabalho é o grau em que o trabalhador avalia positivamente o seu trabalho, enquanto para Thierry e Koopman-Iwena (1984), a satisfação no trabalho relaciona-se com o bem-estar que se sente no trabalho (cit. por Lopes, 2012).

Dentro deste conjunto de definições sobre a satisfação profissional pode-se compreender que uma definição global passa pelo “estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho, uma atitude positiva relativamente ao trabalho ou a percepção do indivíduo de que o trabalho satisfaz as suas expectativas” (Silva, 2012, p. 8)

A satisfação no trabalho não é algo estático, o trabalhador não apresenta sempre os mesmos resultados de satisfação ou insatisfação. Segundo Graça (1999), os trabalhadores vão vivenciando diferentes experiências e os sentimentos que daí advém não são sempre os mesmos. De acordo com as atividades que o trabalhador vai realizando, este autoavalia-se periodicamente, a mesma autora refere ainda que a satisfação advém das expectativas que o trabalhador tem daquilo que recebe em relação aquilo que é justo receber (Silva, 2012).

Segundo estudos de Mayo (1930) os trabalhadores satisfeitos produzem mais e a satisfação também advém dos sentimentos obtidos pelas boas relações, identificação no local e grupo de trabalho e os objetivos pessoais com o mesmo foco que os organizacionais (Silva, 2012).

Segundo Cerdeira (2010), a satisfação no trabalho é uma ferramenta importante para a GRH, quer a nível individual, grupal e social, procurando-se identificar qual a influência que o grau de satisfação profissional tem neste processo.

Numa atividade profissional é necessário que haja bem-estar social e psicológico, para isso existe um conjunto de condições que se deve verificar no local de trabalho (Silva, 2012):

- Ausência de pressões no trabalho;
- Segurança no emprego e segurança no local de trabalho;
- Bom apoio social por parte dos colegas e gestores, bem como acesso a oportunidades de formação e desenvolvimento profissional;
- Trabalho com significado;
- Um elevado nível de influência (autonomia, controlo sobre o planeamento de horários, liderança);
- Um equilíbrio entre o esforço e a recompensa (p. 10).

Quando as condições não são favoráveis ou propícias a um bom ambiente, só um trabalhador que esteja satisfeito profissionalmente tem capacidades e consegue ultrapassar essas adversidades. Segundo Soares (2007, cit. por Silva, 2012), só um indivíduo satisfeito tem mais capacidades para responder às adversidades do meio envolvente.

Spector (1997, cit. por Silva, 2012) apresenta um conjunto de dimensões que considera importantes visto que são influenciadoras da satisfação profissional:

- “Relações interpessoais no trabalho;
- as condições de trabalho;
- a natureza do trabalho e da organização;
- as políticas e procedimentos da organização;
- a remuneração;
- o crescimento pessoal;
- as oportunidades de promoção;
- o reconhecimento;
- a segurança;
- e a supervisão” (p. 11).

Locke (s.d., cit. por Silva, 2012) propõe um conjunto de dimensões referentes às componentes da satisfação profissional:

- Satisfação com o trabalho, engloba a variedade e quantidade de trabalho, oportunidades de se aprender e de controlo sobre como o fazer, as dificuldades encontradas e o êxito conseguido e o interesse próprio pelo trabalho;

- Satisfação com o salário, a perceção que o indivíduo tem da equidade na distribuição do salário e qual o seu valor quantitativo;

- Satisfação com as promoções, inclui oportunidades de aprendizagem e de formação, servem para ampliar o seu conhecimento e assim ser promovido;

- Satisfação com o reconhecimento, inclui a apreciação (elogios e críticas) que é dada ao trabalhador pelo seu empenho e trabalho;

- Satisfação com os benefícios, engloba as férias, pensões e seguros;

- Satisfação com a chefia, na relação com os trabalhadores, e com o tipo de líder e de liderança realizada, bem como as capacidades que a chefia tem;

- Satisfação com os colegas de trabalho, engloba características como as competências dos colegas, o apoio, a amizade, o bom trabalho no grupo, o trabalho em conjunto, o bom desempenho das tarefas, e estas serem complexamente interessantes;

- Satisfação com as condições de trabalho, verifica-se quando estão no centro os interesses do trabalhador, os períodos de descanso e horários, características e condições ergonómicas do local e ferramentas de trabalho;

- Satisfação com a organização e com a direcção ao nível do tipo de gestão, onde se definem os benefícios e salários e quais as políticas da organização.

Conforme diz Harpaz (1983, cit. por Silva, 2012), a medição da satisfação no trabalho faz-se através de métodos directos e indirectos. Dos métodos directos evidencia-se o questionário que é a técnica mais utilizada, dado que facilita na recolha de dados sobre as atitudes dos trabalhadores dentro das várias dimensões do trabalho antes citadas em que os inquiridos escolhem uma opção que se encontra numa escala de cotação. Outros métodos, mas não tão utilizados, são a “entrevista, as escalas de diferenciadores semânticos, o método dos incidentes críticos, e a comparação de pares”.

Referente aos métodos indiretos, aquele que mais se utiliza baseia-se em “técnicas projetivas (por exemplo, escalas de rostos de pessoas, interpretação de desenhos, completar frases)”. A satisfação do trabalhador verifica-se através da forma e da atitude como este interpreta e completa os desenhos e frases de forma inconsciente. Como vantagem, os métodos indiretos são de fácil utilização e não necessitam de tanto formalismo como os diretos, como desvantagem verifica-se a falta de objetividade e de quantificação ao interpretar as respostas (Silva, 2012, p. 13).

II.3.1 – Gestão da motivação

Tal como ocorreu com outros fenómenos organizacionais, a motivação tem sido amplamente estudada, não existindo uma definição única. Os primeiros estudos datam do início do século XX, pelo cientista britânico McDougall, e indicam que os motivos são “instintos”, que não são nada mais que um conjunto de forças irracionais que conduzem a tudo o que as pessoas fazem, sentem ou dizem (Fachada, 2012, cit. por Nascimento, 2012).

Posteriormente, os psicólogos indicam esse “instinto” como motivo, necessidade e impulso (Fachada, 2012, cit. por Nascimento, 2012), ou seja, existe uma interligação em forma de sequência: surge a necessidade que gera um impulso ou motivo e daí aparecem as forças que levam à procura da satisfação da necessidade que causou o processo (Nascimento, 2012).

Transpondo o conceito de motivação para a realidade organizacional foram surgindo diversas definições. Segundo Mondy, Sharplin e Premeaux (s.d.), a motivação é a “vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização” (Nascimento, 2012, p. 32).

Etimologicamente, a palavra motivação, deriva da expressão latina *movere*, que significa mover. A separação da palavra, em motivação, significa motivo para a ação, ou seja, uma inclinação para a ação, que tem origem num motivo/necessidade. A motivação não é uma variável diretamente observável, os motivos não são suscetíveis de serem vistos, apenas se podem observar os múltiplos comportamentos dos indivíduos e os seus resultados. (Ramos, 2009, cit. por Nascimento, 2012, p.31).

Bilhim (2001, cit. por Lopes, 2012) determina que a gestão de pessoas não é apenas uma denominação nova, mas, sim, um conceito que engloba três palavras-chave “motivação, trabalho por equipa e comunidade de trabalho” (p. 198).

Morris (2008, cit. por Lopes, 2012) considera que os recursos humanos são mais vítimas do que beneficiários dos sucessivos modos de gestão, pois as pessoas estão sempre presentes em todos os processos que ocorrem dentro de uma organização.

Bilhim (2001, cit. por Lopes, 2012) aponta a noção de comunidade de trabalho como importante ponto de viragem da GRH, ponto a partir do qual a gestão de pessoal passou para a gestão de pessoas.

O fator humano é o recurso estratégico diferenciador para a concorrência e para a própria comunidade de trabalho através da sua motivação. Os gestores lutam para passar o seu entusiasmo e ideias aos subordinados, contudo os motivos de entusiasmo que tentam passar são uma coisa, mas a motivação pode ser outra (Hodson & Crainer, 1999).

Se houver reconhecimento do trabalho dos colaboradores por parte dos seus líderes, certamente estes irão estar mais empenhados nas suas funções e incorporarem-se no projeto e nos objetivos da organização. Neste sentido, segundo Rego e Cunha (2011, cit. por Machado et al., 2014), os “líderes gratos experimentam emoções mais positivas, contagiando assim positivamente as suas equipas, e tornando-as mais felizes e eficazes” (p. 367).

Segundo Toole (1995), a gestão deve-se centrar em valores de base humanista, contudo Rego e Cunha (2011, cit. por Machado et al., 2014) dizem que liderar nessa base não significa gerir uma organização como se fosse um paraíso, devendo haver respeito pelos colaboradores e ceder-lhes o direito à liberdade, autoestima e dignidade, pois assim serão transmitidas emoções positivas que fomentam uma atividade mais criativa.

Uma gestão com rigor e justiça na recompensa do desempenho desenvolve colaboradores mais felizes e empenhados no seu trabalho e nos objetivos da organização, assim, um ambiente positivo cria uma organização melhor e mais saudável (Machado et al., 2014).

Segundo Villafãne (1998), para os colaboradores se sentirem envolvidos é necessário existir interação entre o conjunto de valores de cada indivíduo, da perceção da satisfação pessoal de cada um, bem como a interiorização deste conjunto de aspetos com a cultura organizacional (Machado et al., 2014).

Assim, falar-se de motivação no trabalho é resultado da criação de uma “combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada individuo” (Newstrom,

2008, cit. por Machado et al., 2014, p. 369). Forças, essas, que surgem da percepção de cada um, do reconhecimento que lhes é dado, da possibilidade que têm de progressão na aquisição de novos saberes e experiências, bem como do desenvolvimento pessoal de cada trabalhador. Assim, surgem os seus índices de felicidade e autorrealização, que também se denotam na melhoria do clima e ambiente organizacional (Helzberg et al., 2009, cit. por Machado et al., 2014).

Para López (1990), em termos de motivação as pessoas agem por três motivos:

- Motivos intrínsecos, em que a ação de um colaborador procura a sua satisfação e autorrealização;
- Motivos extrínsecos, a ação que surge é no sentido de se desenvolver um trabalho que apresente resultados externos e se evidenciem no salário, promoção, bonificações, etc.;
- Motivos transcendentais, onde o indivíduo efetua o seu trabalho em prol da satisfação dos outros, o colaborador gosta de ver os clientes satisfeitos, procuram criar melhores condições familiares ou até mesmo efetuar a ação pela pátria (Ferreira, 2010, cit. por Nascimento, 2012).

É normal que as pessoas se movam por razões associadas, em simultâneo, a estes três motivos, mas a ênfase que cada uma dá a um determinado motivo distingue-o dos demais, sendo assim, para a gestão de pessoas é preciso oferecer motivos para que estas se foquem no que lhes é proposto (Nascimento, 2012).

De acordo com o conceito de motivação no trabalho, podem agrupar-se as motivações em dois tipos: as intrínsecas e as extrínsecas. Quanto a motivações intrínsecas, o indivíduo tem uma motivação interna de satisfação e paixão pelo que está a fazer, uma envolvimento entre o desafio e o prazer que surgem de vontade própria (Amabile, 1999, cit. por Moura, Cunha e Caixeta, 2005).

Relativamente às motivações extrínsecas, são aquelas que advêm do exterior do indivíduo, motivação para alcançar uma recompensa ou para resolver um problema, o trabalhador está motivado em fazer algo, mas pode não ter paixão e vontade própria, são motivos externos ao indivíduo que o movem (Amabile, 1999, cit. por Moura, Cunha e Caixeta, 2005).

PESSOAS MOTIVADAS EXTRINSECAMENTE	PESSOAS MOTIVADAS INTRINSECAMENTE
➤ Consideram-se como tendo metas que lhes foram impostas.	➤ Estabelecem metas para si ou interiorizam metas estabelecidas externamente.
➤ Dependem da sorte para poder atingir as metas.	➤ Dão suporte à consecução das metas com o planejamento da ação.
➤ Deixam de prever as barreiras para a consecução das metas.	➤ Orientada para prevenir problemas, buscando a consecução das metas.
➤ Os membros da equipe procuram evitar a responsabilidade por sua ação individual e coletiva e tendem ao fracasso.	➤ Os membros da equipe assumem responsabilidade pessoal por sua ação individual e coletiva e tendem ao sucesso.
➤ Vêem o ambiente de trabalho como ameaçador.	➤ Encaram o ambiente de trabalho como estimulante.

Ilustração 2 – Tipos de Motivações

Fonte: Haigh e Morris, 1997, citados por Moura, Cunha e Caixeta, 2005, p. 239

Segundo Schepers et al. (2005, cit. por Cristina, 2012), os colaboradores preferem um reconhecimento intrínseco de seu trabalho e têm mais preocupação com as necessidades dos outros do que auferir recompensas extrínsecas, sentindo-se, assim, comprometidos com a organização e sua missão.

A motivação intrínseca em trabalhar numa OSFL é uma motivação de gosto em trabalhar com pessoas, vontade de crescimento pessoal e de aprendizagem, de contactos sociais (Schepers et al., 2005, cit. por Cristina, 2012). Para Devaro e Brookshire (2007, cit. por Cristina, 2012), a motivação surge pela missão das organizações e pelo significado que tem.

Segundo um estudo de Baines (2010, cit. por Cristina, 2012), verificaram-se como motivações para trabalhar numa OSFL: os valores dos colaboradores; as suas vontades e esperança de mudar o sistema e dar voz às pessoas; poder trabalhar pessoas incríveis, desde todos os recursos humanos envolvidos até aos próprios clientes; verificando-se, também, motivações religiosas, de ética e a própria vontade de cuidar. Verifica-se aqui o elevado nível de motivações intrínsecas e sentimentos de dever cumprido, de sintonia entre os seus objetivos e valores da organização, o que lhes confere orgulho (Leete, 2000, cit. por Cristina, 2012).

Após a identificação das motivações intrínsecas, extrínsecas e motivações em trabalhar numa OSFL, destaca-se também a motivação que o trabalhador tem em trabalhar numa organização com a qual ele se identifica e se sente comprometido. Neste processo de motivar os colaboradores nas organizações, englobando os estudos e técnicas experimentadas nesse âmbito, surge lugar para o conceito de *Empowerment* que, segundo

Ramos (2009, cit. por Nascimento, 2012) “define-se como o estado psicológico, onde os quatro estados do acto individual (significado, competência, escolha e impacto) promovem uma ação proactiva, positiva, autoconfiante e orientação para o trabalho” (p. 44).

A um nível pessoal o colaborador que vive o *empowerment* sente mais satisfação, eficácia e inovação no trabalho (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1994, cit. por Nascimento, 2012). Segundo Bandura (1997, cit. por Nascimento, 2012), a nível da motivação o *empowerment* permite a iniciativa e persistência nas tarefas. Neste sentido, os líderes que dispõem de colaboradores que sentem o *empowerment* verificam que os mesmos são mais motivados, criando espaço para se estabelecerem objetivos de desempenho superior pois facilmente serão aceites, encontram-se também mais preparados para a mudança e o trabalho de grupo e desempenho de tarefas sai beneficiado (Nascimento, 2012).

Para Pfeffer (1998, cit. por Lopes, 2012), a força motivadora surge da organização de trabalho em equipa com um sistema de recompensas nesse sentido. Assim, Lopes (2012) diz que, anualmente, aquando da avaliação de desempenho deve-se medir o grau de satisfação dos trabalhadores enquanto resultado do sistema motivador, só assim se pode verificar uma gestão orientada para o reforço da motivação.

Segundo Spector (1997, cit. por Lopes, 2012) o sistema motivacional e de remuneração passam pela prática de um conjunto de 14 dimensões:

- Ter um bom seguro de saúde com benefícios;
- Trabalho interessante;
- Segurança;
- Repartição de férias;
- Trabalhar de forma independente;
- Reconhecimento do trabalho pelos restantes trabalhadores;
- Trabalho que ajude os outros;
- Não existir *stress*;
- Horário regular sem excesso de noites e fins-de-semana;
- Alta remuneração;
- Trabalho útil e com importância na sociedade;
- Possibilidade de promoção;
- Existir contacto com pessoas;

- Flexibilidade no horário.

Através das dimensões citadas surge a satisfação e o comprometimento com o trabalho e a organização.

Segundo Donnelly et al. (2000, cit. por Lopes, 2012), se o sistema de recompensas não for justo de acordo com o desempenho de cada colaborador, pode desaparecer a força motivacional.

De forma a melhor se compreenderem as teorias relacionadas com a motivação, Ferreira, Neves e Caetano (2001) agruparam-nas em três categorias para melhor se compreender a motivação.

II.3.2 – Teorias da motivação

As três categorias analíticas utilizadas para refletir sobre as teorias da motivação são: as Teorias de Conteúdo que retratam o objeto da motivação; as Teorias do Processo que explicam a forma como se exprime a motivação; e as Teorias do Resultado, que explicam o porquê da manutenção dos comportamentos motivacionais (Ferreira, Neves e Caetano, 2001, cit. por Nascimento, 2012).

No que concerne às *teorias de conteúdo* procura-se compreender e explicar a forma como os indivíduos agem, e como as necessidades intrínsecas permitem a satisfação das necessidades. Nas teorias de conteúdo englobam-se “a Hierarquia das Necessidades de Maslow; a Teoria dos Fatores de Motivadores e Higiênicos de Herzberg e a Teoria dos Motivos de McClelland (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, cit. por Nascimento, 2012, p. 33).

A Teoria de Maslow (hierarquia das necessidades) esquematiza-se através de uma pirâmide com hierarquias em que só se sente a influência das necessidades de nível superior quando as dos níveis inferiores se encontrarem satisfeitas (Nascimento, 2012). Na base encontram-se as necessidades fisiológicas (sobrevivência), seguindo-se as de segurança (remuneração e proteção), as sociais (relações de amizade), estima (reconhecimento), e no topo as de realização pessoal (desenvolvimento e realização de objetivos), aqui encontra-se o auge do desempenho e de satisfação de necessidades, onde se procura o crescimento constante (Ramos, 2009, cit. por Nascimento, 2012).

Por norma, as pessoas dão mais importância às necessidades sociais e de estima, partindo do pressuposto que as fisiológicas e de segurança já estão satisfeitas, Maslow defende que um gestor deve centrar-se nas necessidades do topo, pois é onde os colaboradores atingem o auge da satisfação (Nascimento, 2012).

A Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg postula que existe uma divisão das necessidades em fatores higiênicos e fatores motivacionais, ou seja, os fatores higiênicos incluem os três primeiros níveis de Maslow (fisiológicos, de segurança e sociais), enquanto os fatores motivacionais se encontram nos últimos dois níveis, junto ao topo (estima e autorrealização). Os fatores higiênicos diminuem a insatisfação, os motivacionais contribuem para elevados níveis de satisfação (Nascimento, 2012).

Segundo a Teoria das necessidades de McClelland existem três impulsos básicos que influenciam as motivações para o desempenho: a necessidade de realização (procura do sucesso); a necessidade de poder (influenciar e controlar os outros); e a necessidade de afiliação (sentir estima dos outros membros do seu grupo) (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, cit. por. Nascimento, 2012).

A Teoria das necessidades de Alderfer apresenta-se em forma de pirâmide, mas com apenas três níveis: as necessidades existenciais (fisiológicas e de segurança); de relacionamento (sociais); e as de crescimento (estima e autorrealização). Para o autor, podem experimentar-se todas as necessidades ao mesmo tempo sem sentir a total satisfação das anteriores, sendo, assim, uma teoria mais flexível (Nascimento, 2012).

No referente às *teorias do processo*, verifica-se que as motivações variam de pessoa para pessoa e também ao longo do tempo, sendo as necessidades entendidas como fazendo parte do processo, sendo importante perceber como estas se manifestam no comportamento das pessoas, apresentando-se, para tal, um conjunto de teorias relacionadas com o processo.

A Teoria da expectativa assenta em três pressupostos que relacionam a quantidade de esforço executado no trabalho em prol das recompensas desejadas:

- Dá-se importância ao resultado que pode surgir da sequência do trabalho;
- Acredita-se que determinado desempenho leva a um resultado desejado;
- A relação esforço/desempenho, em que o esforço leva a um determinado desempenho (Nascimento, 2012).

A expectativa resulta do esforço para determinado desempenho com o objetivo de se conseguir determinado resultado esperado. Assim, a motivação depende do nível de expectativa, pois consoante este aumenta também leva a maior esforço (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, cit. por Nascimento, 2012).

A Teoria da equidade, de Adams (1965), assenta na comparação do esforço (*inputs*) entre indivíduos e o resultado/ganho (*outputs*) (Nascimento, 2012). Existem quatro aspetos a ter em conta: a pessoa que se compara; com quem se compara; os *inputs* que as pessoas fornecem (recursos/características individuais dessa pessoa, como o trabalho, a escolaridade, inteligência, etc.); e os *outputs* dados a essa pessoa (benefícios, condições de trabalho, etc.) (Nascimento, 2012).

A Teoria da tarefa enriquecida foca-se sobretudo na tarefa e no desenho do posto de trabalho, entendendo que para surgir um bom desempenho é necessário que as tarefas sejam estimulantes, emergindo a motivação da recompensa intrínseca do sentimento de bem feito (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, cit. por Nascimento, 2012).

Na categoria que agrupa *teorias do resultado*, estabelecer objetivos a alcançar contribui para o desempenho profissional: quanto maior for o desempenho maior será o ganho, explica-se assim a forma como se mantém a motivação do trabalho (Nascimento, 2012).

Segundo a Teoria da fixação de objetivos, alcançar determinados objetivos é uma força de motivação para o desempenho, e quanto maior for a dificuldade para se atingir os objetivos maior é a motivação para os alcançar, tendo, contudo, esses objetivos que ser aceites pelos trabalhadores. A forma de concretização dos objetivos é o meio de medição para a atribuição de recompensas (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, cit. por Nascimento, 2012).

A Teoria do reforço surge da importância que é dada a determinado comportamento: se for de baixo desempenho o reforço é negativo (punição, extinção); se for de alto desempenho é positivo. A motivação dos colaboradores resulta de realizar bons comportamentos para que sintam reconhecimento e recebam um reforço de encorajamento (Nascimento, 2012).

II.4 – Comprometimento organizacional

Para Ellemers e outros (2004, cit. por Cristina, 2012), “a identificação com a organização é uma força alternativa de motivação e permite uma compreensão adicional da motivação no trabalho na medida em que é influenciadora do comportamento no trabalho” (p. 18). Van knippenberg (2000) e Tidwell (2005), citados por Cristina (2012), também defendem que quando os trabalhadores se identificam com a organização, estes, sentem-se mais motivados para trabalhar em prol da organização. O trabalhador adota comportamentos de identificação organizacional quando sente ou tem a percepção de pertença à organização, ao seu grupo de trabalho e aos objetivos e missão da organização (Mael e Ashforth, 1992, cit. por Cristina, 2012).

Ao descrever a identificação organizacional, e a importância que o conceito tem na motivação profissional, estamos a falar em comprometimento organizacional.

Nos últimos 50 anos, o comprometimento organizacional tem sido alvo de estudo sobretudo por investigadores nas áreas de comportamento organizacional “Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979; Meyer e Allen, 1984; Allen e Meyer, 1990, 1996” (Monteiro, 2013, p. 11). Procuram explicar os diferentes níveis de comprometimento dos trabalhadores através da vinculação do indivíduo para com a organização em que trabalha (Monteiro, 2013).

Segundo Tavares (2001), a envolvência que os empregados têm com a organização evita situações de absentismo ou de vontade de sair da organização, comportamentos que influenciam a eficácia e produtividade (Monteiro, 2013).

Nesse sentido,

As organizações continuam a querer, mais que nunca, selecionar os melhores trabalhadores, os mais competentes, dedicados, flexíveis e de elevado desempenho, pelo que o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores continua a ser fulcral para as organizações como forma de retenção dos seus melhores trabalhadores. (Monteiro, 2013, p. 12)

Para Neale e Northcraft (1991), citados por Lopes (2012), o comprometimento organizacional “é a força relativa de um indivíduo com a organização e do seu envolvimento na mesma”. Este envolvimento liga-se a três fatores:

1. “Forte crença nos objetivos e valores da organização;

2. Disponibilidade para exercer esforços no sentido de garantir os interesses da organização;
3. Um forte desejo de continuar como membro da organização.” (p. 252)

Para Lopes (2012), o comprometimento é um processo contínuo; observa-se a preocupação pelo sucesso e bem-estar da organização.

Nas diversas definições sobre comprometimento organizacional, verifica-se sempre o papel ativo que o indivíduo tem no desenvolvimento da organização e uma ligação, aceitação e identificação com a organização (Lopes, 2012).

Segundo Neale e Northcraft (1991, cit. por Lopes, 2012) “quanto mais comprometido um indivíduo está, maior será o seu esforço por ele dispensado na realização das suas tarefas”. (p. 253). Normalmente também se verifica que indivíduos comprometidos ficam por períodos de tempo mais longos na instituição, e que um elevado comprometimento organizacional está relacionado com altos níveis de satisfação e motivação, enquanto os níveis baixos levam à vontade de sair (Randall, 1990, cit. por Lopes, 2012, p. 253).

Allen e Meyer (1996), citados por Monteiro (2013), caracterizam o comprometimento organizacional como sendo “o estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, afectando a sua decisão de nela continuar a permanecer ou não” (p.12).

Segundo Morrow & McElroy (1993), citados por Monteiro (2013), o comprometimento organizacional era visto de forma unidimensional, sendo-lhe atualmente reconhecida a sua multidimensionalidade.

Referente ao *modelo unidimensional*, que surgiu na década de 60, por Becker, o comprometimento apenas era visto na perspectiva instrumental,

É visto como uma tendência do indivíduo para adotar linhas consistentes de atividade que implicam uma escolha, da responsabilidade do indivíduo, do curso de ação que melhor serve os seus interesses, permanecendo na organização devido aos custos associados à sua saída. (Monteiro, 2013, p. 12)

Nesta perspectiva, o vínculo entre trabalhador e organização existia enquanto a relação custo-benefício o justificasse, caso contrário o mesmo não permaneceria na organização (Monteiro, 2013).

Segundo Hrebiniak e Alutto (1972, cit. por Monteiro, 2013), o comprometimento “é um fenómeno estrutural resultante de transações entre o indivíduo e a organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo ao longo do tempo” (p. 12). Esta abordagem intitula-se como “calculativa”, onde o nível do comprometimento é maior consoante as transações se vão acumulando. Para Porter e outros (1974, cit. por Monteiro, 2013), essa relação de transações define-se como forte e a sua ligação com a organização caracteriza-se por três fatores:

- “Estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização;
- A crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização;
- Um forte desejo de se manter como membro da organização.” (p. 13).

Nas dimensões unidimensionais, o comprometimento traduz a ligação entre indivíduo e organização, as diversas componentes dessa ligação levam ao surgimento de modelos multidimensionais do comprometimento organizacional.

No que concerne aos *modelos multidimensionais*, Gouldner (1960), citado por Monteiro (2013), identificou que o comprometimento engloba duas dimensões:

- Integração, que é o grau em que o indivíduo é ativo e sente que faz parte da organização;
- Introjecção, que se assume como o grau em que a imagem do indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados (p. 13).

Diversos autores desenvolveram o modelo multidimensional, contribuindo para diversas designações: “Mowday et al. (1982) utilizam a designação “tipologias”; Meyer e Allen (1991) a designação de “componentes”; Becker (1992) a designação de “bases”” (Monteiro, 2013, p. 14).

O modelo das três componentes de Meyer e Allen (1991, cit. por Monteiro, 2013) foi o que ganhou maior relevo internacionalmente e que tem vindo a ser adotado ao longo do tempo por diversas culturas. Meyer e Allen (1997) determinaram três escalas que incluíam as componentes afetiva, calculativa e normativa para medir o nível de comprometimento organizacional.

II.4.1 – Tipos/componentes do comprometimento organizacional

Nas três escalas apresentadas pelos autores verificavam-se diferentes relações de caráter emocional ligadas ao comprometimento afetivo, as relações transacionais onde existe uma relação de investimento e de retorno, intitulando-se por comprometimento calculativo, e os diversos sentimentos morais e de obrigação com a organização formam o comprometimento normativo (Monteiro, 2013).

Por esta ordem, o *comprometimento afetivo* inclui o desejo de os indivíduos continuarem na organização, e quanto maior o seu nível de afetividade maior é o entusiasmo em querer permanecer e procurar o sucesso da organização (Nascimento et al., 2008, cit por Monteiro, 2013). Segundo Mowday et al. (1982, cit. por Monteiro, 2013), o comprometimento que é tido como verdadeiro é o que está presente na componente afetiva. É importante referir que quando existe uma ligação afetiva com a organização, a motivação e o envolvimento com o trabalho evidenciam-se de forma positiva (Santos, 2011).

O *comprometimento calculativo* verifica-se no esforço de trabalho que os indivíduos exercem unicamente pela necessidade de estarem na organização para poderem ter retorno e satisfação dos seus objetivos pessoais. A permanência na organização resulta da procura dessa satisfação enquanto não surgem alternativas mais compensatórias ou que satisfaçam mais o indivíduo (Nascimento et al., 2008, cit por Monteiro, 2013).

No que concerne ao *comprometimento normativo*, em que se englobam os sentimentos que o indivíduo tem para com a organização que advêm da responsabilidade moral, o trabalhador procura ser competente no seu trabalho porque considera ser correto, mas não se verifica entusiasmo e empenhamento. A permanência na organização perdura enquanto a consciência de obrigação moral para com a organização existir de forma forte (Nascimento et al., 2008, Monteiro, 2013).

O seguinte quadro apresenta de forma esquematizada a diferença entre as componentes do comprometimento organizacional definidas por Allen & Meyer (1990).

Categories	Caraterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Calculativa (ou Instrumental)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Ilustração 3 – Componentes do Comprometimento Organizacional

Fonte: Rego, 2003, citado por Monteiro, 2013

As três componentes deste modelo são definidas e estabelecidas como independentes, contudo, estudos indicam que podem existir relações entre as mesmas (Nascimento et al., 2008, cit. por Monteiro, 2013). Diversos autores procuraram encontrar resultados das relações entre as componentes, mas só as componentes afetiva e normativa reuniram consenso relativamente à existência de uma relação positiva entre elas (Nascimento et al., 2008, cit. por Monteiro, 2013). Esta evidência teórica sugere que o estudo das componentes deve ser realizado de forma independente (Nascimento et al., 2008, cit. por Monteiro, 2013).

Segundo o estudo de Nascimento e outros (2008), citados por Monteiro, 2013), surgem questões que podem influenciar as relações obtidas nas três componentes: “questionar a influência de variáveis contingenciais, nomeadamente valores, cultura, condições socioeconómicas e gestão de recursos humanos na formação do comprometimento organizacional (p. 17).

Não se pode olhar para o comprometimento organizacional como algo que se deve avaliar ou medir de forma autónoma, antes de mais é necessário perceber as causas e o que influencia o comprometimento organizacional, e ao mesmo tempo perceber quais as suas consequências e os resultados que advêm do comprometimento organizacional.

Nos estudos do comportamento organizacional, o comprometimento tem tido, cada vez mais, destaque, mas o comprometimento por si só não oferece um futuro de sucesso a

uma organização, apesar de o mesmo contribuir, em muito, para que os objetivos da organização sejam alcançados (Monteiro, 2013).

Segundo Mathieu e Zajac (1990), citados por Monteiro (2013), as variáveis do contexto de trabalho, “nomeadamente ambiguidade da função, papéis no grupo, conflito, clima e relações líder/grupo” (p. 18), são mais influentes no comprometimento de indivíduo numa organização do que as variáveis relativas a características pessoais, como a “idade, habilitações literárias, disposições individuais e necessidade de realização” (p. 18). Em consonância, Mathieu e Zajac (1990, cit. por Monteiro, 2013) referem que o desafio associado ao trabalho e a diversidade de tarefas e autonomia na realização das mesmas têm uma relação positiva com o comprometimento organizacional.

Allen e Meyer (1993), citados por Monteiro (2013), referem que a relação do comprometimento organizacional com as características pessoais é reduzida, mas sugere que quanto maior for a idade, antiguidade, o nível ocupacional e a remuneração, maior será o comprometimento organizacional por parte do indivíduo.

No relativo à influência das características do trabalho verifica-se que quanto maior a variedade e abrangência das tarefas, a gestão com a participação do indivíduo, a boa comunicação por parte do líder, experiência de trabalho, o grau de integração no grupo de trabalho, e a possibilidade de formação, maior será o nível de comprometimento verificado entre os indivíduos e a organização, realçando ainda mais essa relação quando essas características estiverem relacionadas com a componente afetiva (Monteiro, 2013).

Segundo Mathieu & Zajac (1990), entre a duração do percurso académico e o comprometimento verifica-se uma correlação negativa, contudo, estudos de Morrow (198, cit. por Monteiro, 2013) indicam que o investimento pessoal por parte do indivíduo na organização é dos fatores mais fundamentais no comprometimento, isto porque ao longo do tempo existem investimentos e benefícios que se vão adquirindo que conferem esse comprometimento, e os custos e as perdas associados à saída levam à permanência e ligação com a organização.

Segundo Allen e Meyer (1990, cit. por Monteiro, 2013), o comprometimento afetivo é influenciado pelas experiências resultantes do emprego, sobretudo se as necessidades psicológicas do indivíduo forem satisfeitas, traduzindo-se em competência e conforto no seu trabalho.

Os mesmos autores referem que o comprometimento calculativo é influenciado pelos custos investidos e por não existirem alternativas no mercado que superem esse investimento, desenvolvendo-se uma ligação de comprometimento com a organização onde o investimento do trabalhador foi aplicado ao longo do tempo. Referente ao comprometimento normativo verifica-se a sua ligação às normas e à moral do indivíduo para com a organização, mas este processo também engloba as experiências de socialização familiar, social e organizacional, adquiridas após o vínculo contratual entre trabalhador e a organização ter começado (Monteiro, 2013).

II.4.2 – Modelos antecedentes do comprometimento organizacional

De acordo com Meyer (1997), os antecedentes do comprometimento organizacional estão apresentados de forma tripartida: modelos causais, processuais e nas políticas e práticas de GRH (Monteiro, 2013).

Os *modelos causais* procuram explicar a relação das variáveis relativas a características pessoais e ao posto e função no trabalho com o comprometimento. Nas características pessoais incluem-se o sexo, a idade, antiguidade e as habilitações. Referente às características do posto e função no trabalho estão presentes a autonomia, as tarefas, a segurança e inexistência ou conflito de papéis. Neste modelo também se tem em conta um conjunto de variáveis que são consideradas como potencialmente preditivas, onde estão incluídas a dimensão da organização, o nível hierárquico de centralização e os mecanismos de coordenação existentes (Monteiro, 2013).

Os *modelos processuais* dão enfoque direto à relação causa efeito das variáveis que influenciam o comprometimento organizacional, e de acordo com Meyer e Smith (2000, cit. por Monteiro, 2013), o foco está na perceção de suporte organizacional e de justiça organizacional.

O suporte organizacional observa-se na valorização que a organização atribui ao indivíduo de acordo com a sua contribuição, empenho e esforço, neste modelo importa que o trabalhador tenha uma perceção de reconhecimento pelo seu empenho e que veja preocupação com o seu bem-estar. Segundo Mathieu e Zajac (1990, cit. por Monteiro, 2013), esta perceção enquadra-se no comprometimento afetivo, sendo assim muito influenciadora de um comprometimento organizacional positivo.

No que diz respeito à percepção de justiça verifica-se que quanto mais justiça o trabalhador percebe na organização, maior é o seu comprometimento (Sweeney & McFarlin, 1997, cit. por Monteiro, 2013).

Tavares (2001, cit. por Monteiro, 2013) refere que as correlações atrás referidas nem sempre se mostram de forma objetiva e que a percepção dos indivíduos e a avaliação que os mesmos fazem das experiências de trabalho advêm dessa percepção, bem como dos procedimentos de tomadas de decisão e de preocupação da organização pelo bem-estar do indivíduo.

Referente às *políticas e práticas de GRH*, Lee e Farh (1999, cit. por Monteiro, 2013) defendem que o comprometimento organizacional também é alvo da percepção que o trabalhador tem do sistema organizativo.

Segundo Meyer e Smith (2000), citados por Monteiro (2013), as práticas GRH têm um papel privilegiado no impacto que exercem sobre o comprometimento organizacional, nomeadamente na componente afetiva e normativa. Este papel privilegiado verifica-se visto que a uma boa GRH estão associados mecanismos de igualdade de oportunidades, de reconhecimento pelo trabalho (suporte organizacional) e de apoio constante aos trabalhadores.

Visto que as práticas de GRH são tão importantes para o comprometimento organizacional, Allen e Meyer (1997, cit. por Monteiro, 2013) defendem que essas práticas devem estar presentes na estratégia e na própria cultura da organização.

Monday e outros (1982, cit. por Monteiro, 2013) vão mais longe e, através de um estudo realizado, chegam à conclusão que o comprometimento organizacional está relacionado com a satisfação e motivação no trabalho.

Segundo Rego e Souto (2004), citados por Monteiro (2013), trabalhadores afetivamente comprometidos esforçam-se para ficar na organização, apresentam menos absentismo, maior desempenho e comportamentos de cidadania.

Esteves (2008, cit. por Monteiro, 2013) refere que aos comportamentos de cidadania estão subjacentes um conjunto de comportamentos extra como o voluntariado, a disponibilização de ajuda aos outros, iniciativa, sugestões na procura de resolução de problemas, defesa do nome da organização no exterior, fomentando sempre o que a

organização tem de bom, ou seja existe um esforço extra em ajudar e defender a organização.

De um modo geral, o comprometimento organizacional é positivo para qualquer organização, contudo, segundo Meyer e outros (1989), podem existir consequências negativas quando a componente de comprometimento calculativa for muito elevada, assim, segundo Meyer e Smith (2000), citados por Monteiro (2013), as práticas de GRH devem basear-se no comprometimento afetivo e normativo.

Existem autores, como Randall (1987), citado por Monteiro (2013), que esclarecem que as relações fora da organização (familiares e sociais) poderão ser afetadas se o comprometimento organizacional for muito elevado, isto porque o entusiasmo e foco na organização é tão elevado que a disponibilidade para as restantes relações não é a mesma.

Segundo Walton (1985), citado por Monteiro (2013), o comprometimento enquanto estratégia tem por base o *empowerment*, trabalho em equipa, a redução dos níveis hierárquicos, objetivos comuns e a flexibilidade.

Num contexto de mudança organizacional, o comprometimento e as variáveis a ele associadas criam dinâmicas de extrema importância, neste sentido, numa boa gestão de recursos humanos e, como já mencionado, é preciso que o comprometimento organizacional esteja presente e relacionado com as práticas de GRH.

II.4.3 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos *versus* comprometimento Organizacional

Referente às práticas de GRH, McElroy e outros (2001) estabeleceram uma relação entre as práticas definidas por Pfeffer e Veiga (1999) e o comprometimento organizacional, apresentando o seguinte quadro:

Práticas de Recursos Humanos	Tipos de Comprometimento		
	Afetivo	Normativo	Calculativo
Estabilidade/ Segurança de emprego	+	+	+
Recrutamento Seletivo	+	+	0
Equipas Auto- geridas/ Descentralização	+	+	+
Recompensas baseadas no desempenho	+	0	+
Formação continua	+	+	0/+
Redução das diferenças entre trabalhadores	+/-	+/-	+/-
Partilha de informação	+	+	0

Legenda: Efeito Positivo(+) Efeito Negativo (-) Efeito Nulo (0) Ou (/).

Ilustração 4 – Práticas de GRH vs Componentes do Comprometimento Organizacional

Fonte: Monteiro, 2013

De acordo com Pfeffer (1995), os três tipos de comprometimento estabelecem uma relação positiva com a prática de GRH “Segurança de emprego”: o comprometimento afetivo aumenta visto que o trabalhador acredita nos valores da organização e sente-se bem com isso; a nível normativo o trabalhador sente a necessidade da lealdade moral de contribuir para com a organização; e a nível calculativo considera que a sua saída tem um custo que é a perda de segurança, o que não é fácil de se conquistar no mercado de trabalho.

No momento de recrutamento de recursos humanos, os que ficam selecionados são valorizados por serem os melhores, essa decisão confere, automaticamente, aos trabalhadores, a satisfação e o reconhecimento das suas qualidades, que se veem como profissionais e sentem expectativas de mostrar à organização o seu bom desempenho (Meyer & Allen, 1997, cit. por Monteiro, 2013). Referente ao comprometimento normativo, como na sua contratação este se sente especial, o trabalhador sente que tem o dever moral de contribuir de forma positiva para com a organização. No que concerne ao comprometimento calculativo, este apresenta-se de forma nula porque mesmo que o trabalhador abandone a organização nesse momento ainda não existe perda de benefícios em relação ao seu investimento (Monteiro, 2013).

Para qualquer trabalhador, fazer parte de uma organização que seja formada por equipas Auto geridas e que promova a descentralização da gestão e decisões é um fator

positivo, nesse sentido verifica-se a influência positiva que esta prática de GRH tem para com os três tipos de comprometimento organizacional.

Segundo Pfeffer e Veiga (1999), o comprometimento afetivo verifica-se na medida em que a possibilidade de fazer parte da tomada de decisões confere aos trabalhadores um aumento de responsabilidade, esforço e vontade de iniciativa. Meyer e Allen (1997, cit. por Monteiro, 2013) indicam que este conjunto de variáveis aumenta o comprometimento afetivo. O comprometimento normativo verifica-se através do grau de confiança que a organização dá à tomada de decisão dos colaboradores, e estes sentem que têm que retribuir esse benefício (Monteiro, 2013). Quanto ao comprometimento calculativo, os trabalhadores têm a plena noção que são poucas as organizações que fazem a gestão deste tipo de prática, que permitem essa autonomia, e os mesmos não se arriscam a perder esse benefício com a sua saída, aumentando assim o comprometimento para com a organização (Monteiro, 2013).

Referente a esta prática verifica-se que o comprometimento afetivo e calculativo são evidenciados de forma positiva, enquanto o comprometimento normativo assume um papel nulo. Comprometimento afetivo porque o trabalhador com esta prática sente que o seu esforço é valorizado. Quanto ao comprometimento calculativo surge quando o trabalhador percebe que tira vantagem através do seu desempenho; este esforça-se para ser recompensado. O comprometimento adquirido com esta prática leva a que em ambas as componentes o trabalhador adote comportamentos para o aumento de desempenho da organização (Monteiro, 2013).

O tipo de comprometimento que é evidenciado nesta prática são o afetivo e o normativo, visto que existe um aumento da auto valorização e percepção que o trabalhador tem de si mesmo; com a formação o trabalhador sente-se mais confiante e capaz, e ao mesmo sente obrigação moral de retribuir à organização o investimento que esta tem com a sua formação (Monteiro, 2013). Em relação ao comprometimento calculativo este é nulo se a formação que adquirir servir para aplicar após a saída da organização, contudo se a formação for específica para a atividade dentro da organização o comprometimento calculativo aumenta porque se o trabalhador decidir sair perde todo o investimento nele feito, pois deixa de ter uso (Monteiro, 2013).

No processo de reduzir as diferenças entre trabalhadores, o impacto no comprometimento pode ser positivo (aumento de estatuto) ou negativo (diminuição de

estatuto), conforme o novo estatuto que cada trabalhador adquire. Este impacto verifica-se nos três tipos de comprometimento organizacional (Monteiro, 2013).

Quando a informação que é partilhada é com o intuito de afetar ou direcionar as atitudes verifica-se um aumento de comprometimento afetivo e normativo: da componente afetiva, porque essa partilha transmite confiança aos trabalhadores; da componente normativa verifica-se porque a percepção de confiança, apoio e justiça direcionam o trabalhador a ter a necessidade moral de usar os seus esforços em prol da organização. Por norma, o comprometimento calculativo não se verifica porque o trabalhador não tem a percepção de perdas caso saia da organização (Monteiro, 2013).

Em suma, Pfeiffer e Veiga (1999) salientam que este conjunto de sete práticas se centra nos recursos humanos, levando assim a organização a ter vantagens competitivas únicas. Como se pode constatar, e Meyer e Allen (1997, cit. por Monteiro, 2013) também defendem, este conjunto de práticas proporciona um aumento significativo no comprometimento organizacional afetivo, nomeadamente as práticas em que os trabalhadores percebem o apoio da organização.

CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO

III.1 – Metodologia e métodos

Na base de um trabalho de investigação está presente a metodologia, os métodos e técnicas nela utilizados orientam a investigação em todo o seu processo (Fortin, 2009 cit. por Ponte, 2016).

A metodologia a utilizar neste estudo empírico é predominantemente de carácter quantitativo ou empírico-analítica, onde é possível produzir-se um conjunto de dados que podem ser quantificados numa análise estatística, os dados quantificados neste estudo são a percepção existente sobre as práticas de GRH e a satisfação e comprometimento que advém dessas práticas.

Quanto ao propósito da investigação esta é uma pesquisa aplicada pois, no estudo empreendido, o principal foco foi o de analisar a natureza da GRH praticada na Santa Casa da Misericórdia de Resende (SCMR), e extrair, dessa análise, resultados que favoreçam a descoberta de soluções práticas suscetíveis de gerar melhoria ou progresso dos processos ou atividades aí realizadas (Kerlinger, 1979, cit. por Antunes, 2012).

Quanto ao método de estudo, este é um estudo de caso, “caraterizado por um estudo profundo e exaustivo de modo a permitir um conhecimento detalhado e amplo, podendo aplicar-se sobre um contexto, um indivíduo, uma família, um grupo, uma instituição ou até uma comunidade” (Antunes, 2012, p.17). Segundo Yin (1994), citado por Campos (2013) o estudo de caso é “uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores” (P.38). Neste caso em específico será um estudo de uma instituição, da Santa Casa de Misericórdia de Resende, e da forma como são geridos os seus Recursos Humanos.

Procurou-se, através da utilização deste método, evidenciar a interpretação dos processos e práticas envolvidas na GRH segundo a perspetiva dos diferentes atores da SCMR e que implicância as práticas têm na satisfação e no comprometimento organizacional dos colaboradores. Problemática que pode ser resumida de forma mais clara com a questão de investigação equacionada para esta investigação: “De que forma os

vários processos envolvidos na GRH explicam a Satisfação e Comprometimento dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Resende?”.

Através da informação recolhida nos capítulos anteriores ficaram definidas as seguintes variáveis:

Variáveis dependentes:

- Satisfação
- Comprometimento

Variáveis independentes:

- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Variáveis mediadoras:

- Dados Sociodemográficos

Por forma a melhor se perceber a relação existente apresentam-se um conjunto de hipóteses que incorporam estas diversas variáveis tal como se pode observar na seguinte tabela.

Tabela 1 – Modelo de investigação

<p>• Gestão dos Recursos humanos</p>	<p>H1 – A presença das melhores práticas de GRH resulta num maior comprometimento Organizacional.</p> <p>H2 – O aumento do nível de satisfação profissional está igualmente relacionado com o aumento do comprometimento Organizacional.</p> <p>H3 – O comprometimento Organizacional e Satisfação profissional aumentam com a idade dos colaboradores.</p> <p>H4 – Colaboradores mais antigos sentem-se mais comprometidos com a organização e ou satisfeitos profissionalmente.</p> <p>H5 – Quanto mais estudos (habilitações literárias) tiverem os colaboradores mais satisfeitos e mais comprometidos estão com a organização.</p>	<p>• Comprometimento</p> <p>• Satisfação</p>
--------------------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Através deste modelo de investigação procura-se encontrar a relação existente das práticas de Gestão de Recursos Humanos com o Comprometimento e a Satisfação dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Resende, ou seja, procura-se assim perceber o impacto que as práticas percecionadas pelos colaboradores têm no seu comprometimento e satisfação tendo em conta algumas características pessoais e profissionais de cada colaborador.

III.2 – Delimitação do universo

O estudo será aplicado na Santa Casa da Misericórdia de Resende, que é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que se localiza na Vila de Resende, distrito de Viseu. Esta instituição assume considerável relevância para o concelho pois tem como respostas sociais, o Apoio à Infância, Apoio à Juventude, Apoio à Deficiência, Apoio à Terceira e Quarta Idades, Apoio à Saúde, Apoio ao Emprego e à Formação Profissional, Oficina de Artesanato, Outros Serviços de Apoio à Comunidade e outras Atividades (SCMR, 2018).

A SCMR tem como missão:

Satisfazer e dar resposta aos anseios dos cidadãos, na área social e, também, na área da saúde, em complementaridade e, de harmonia com as políticas e orientações do poder instituído, sem esquecer o seu cariz cristão de bem-fazer, tendo como lema o previsto nas 14 Obras de Misericórdia, fundamento do seu Compromisso (SCMR, 2018, p.1).

Enquanto visão, a SCMR procura o combate à exclusão social, a assistência de pessoas doentes e o apoio social àqueles que são mais carenciados e desfavorecidos, só assim se consegue construir uma sociedade mais digna e justa para que todos possam exercer cidadania, a instituição procura com os seus serviços potenciar esta intervenção na sociedade (SCMR, 2018).

A População Universo em estudo abrange a totalidade dos Recursos Humanos a desempenhar funções na Santa Casa da Misericórdia de Resende.

Tabela 2 – População Universo

Setor / Valência / Resposta Social	Número de Funcionários
Secretaria	8

ERPI (Lar de Idosos)	21
Hospital (Unidade de Cuidados Continuados / Lar de Grandes Dependentes Acamados)	31
Lar de Jovens	10
Creche / Jardim de Infância / Ensino pré-escolar	17
Manutenção/Economato	8
Cozinha / Cafetaria	12
Apoio Domiciliário	6
Fisioterapia	14
RSI / SNIPI / SAAS/RLIS / GIP	14
Lar Hotel	16
Lavandaria	7
Lar Residencial	15
Total	179

Fonte: Elaboração Própria (Dados disponibilizados por SCMR, 2018).

Relativamente ao eventual recurso a técnicas de amostragem foi considerado desnecessário, atendendo à dimensão relativamente reduzida do universo e à consideração de que fazia mais sentido aplicar os instrumentos de pesquisa a todos os indivíduos que integram o universo em estudo.

III.3 – Técnicas de recolha e análise dos dados

No que concerne às técnicas utilizadas para a recolha de dados para a investigação em causa, segundo Stake (1995) e Yin (2003), citados por Fernandes (2011),

São várias as fontes de investigação a que o investigador pode recorrer quando adopta a metodologia do estudo de caso, nomeadamente, documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação directa, observação participante, objectivos físicos. A sua utilização dependerá dos objectivos que se pretende alcançar com a investigação (p. 40).

Neste estudo foi feito uso dos seguintes instrumentos de recolha de dados:

- Análise Documental, que engloba todos os manuais da instituição, registos dos RH e todos os documentos que tenham informações de relevo para a investigação;

- Um inquérito por questionário, que foi subdividido em quatro partes (recolha de dados sociodemográficos, nível de Comprometimento Organizacional, percepção das Práticas de GRH, e grau de Satisfação Profissional);

- Quanto aos dados sociodemográficos a recolher junto dos colaboradores verificaram-se os seguintes: sexo; idade; antiguidade; habilitações literárias; profissão; tipo de contrato e setor onde exercem funções.



Ilustração 5 – Componentes de Dados Sociodemográficos

Fonte: Elaboração Própria.

Como instrumento para a recolha de dados relativamente ao comprometimento organizacional dos colaboradores da SCMR, optou-se por um inquérito por questionário, com este questionário pretende-se verificar o grau e tipo de comprometimento dos colaboradores.

O questionário em causa foi elaborado por Allen e Mayer (1997), tendo suporte na moldura teórica resultante dos seus estudos. O modelo original foi traduzido, adaptado e utilizado em Portugal para verificar a sua validade, por Nascimento, Lopes e Salgueiro

(2008), que fizeram a sua validação com o “Estudo sobre a validação do ‘Modelo de Comportamento Organizacional’ de Meyer e Allen para o contexto português”.

Inicialmente, o modelo encontrava como opções de resposta uma escala de Likert de 7(sete) pontos para várias afirmações, algumas das quais formuladas na negativa, que posteriormente obrigariam à inversão dos valores para a análise de dados (Nascimento, et al., 2008). Monteiro (2013) também utilizou este questionário no seu estudo, “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português”, contudo introduziu-lhe algumas alterações: para melhor análise de dados colocou todas as afirmações do questionário em sentido positivo, evitando que na análise de dados se tenha que inverter o valor das respostas.

Como proposta final para o estudo em causa é utilizado o instrumento de medida desenvolvido por Meyer e Allen (1997), com a adaptação para o contexto português de Nascimento, et al. (2008). O questionário é composto por 19 (dezanove) itens subdivididos pela componente afetiva (seis itens), calculativa (sete itens) e normativa (seis itens). Todos os itens se encontram formulados na positiva, conforme proposto por Monteiro (2013). As opções de resposta apresentam-se sob a forma de uma escala de Likert de 5 pontos para cada questão, na qual o valor “1” corresponde ao discordo completamente, o valor “2” corresponde a discordo, o valor “3” corresponde à resposta nem discordo nem concordo, e valor “4” corresponde a concordo, e o valor “5” a concordo completamente.



Ilustração 6 – Comprometimento Organizacional

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente ao instrumento de recolha de dados sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos optou-se pela aplicação de um inquérito por questionário junto dos colaboradores da instituição em estudo.

Existem diversos autores que abordam um conjunto de ações específicas que são utilizadas pelas empresas a fim de atrair, motivar, reter e desenvolver os seus empregados. Um ampla base dos estudos empreendidos em torno desta realidade, adota as “boas práticas” (Pfeffer, 1998), práticas de ‘elevado desempenho’ (Huselid, 1995; Cappelli e Neumark, 1999), ‘práticas estratégicas’ de gestão de recursos humanos (Delery e Doty, 1996), práticas de ‘implicação’ (Arthur, 1994; Lepack e Snell, 1999), práticas de ‘elevado envolvimento’ (Bae e Lawler, 2000; Guthrie, 2001)” (Esteves, 2008, p. 121). Contudo, os autores não apresentam resultados consensuais.

Através do seu estudo, “Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português”, Esteves (2008) recolheu, aquando da revisão de literatura, um conjunto de indicadores que serviram de base para desenvolver o modelo de questionário adaptado à realidade portuguesa, que elenca um conjunto de práticas de recursos humanos. Por via da articulação desses diversos estudos, o autor formulou um questionário em que são aferidas 7(sete) práticas de GRH (segurança e emprego, avaliação de desempenho, práticas de remuneração, oportunidades de carreira, oportunidades de formação, oportunidades de participação e por fim o acesso à informação). No presente trabalho de investigação, fizemos uso deste questionário, tendo sido adicionados quatro itens referentes ao recrutamento dos colaboradores, prática de GRH que Esteves (2008) não questionou porque já integrava outros procedimentos adotados para estudar o seu objeto de estudo na sua referida investigação.

Nas práticas de GRH de Recrutamento estão presentes os processos implementados quando se recruta um colaborador, por exemplo se os métodos usados são de acordo com o perfil do que se procura, qual a informação que é dada ao colaborador, e qual o apoio que lhe é dado nos primeiros dias (Cardoso, 2012). Neste sentido, os 4 (quatro) itens sobre a prática de GRH de recrutamento que foram adicionados são:

- Quando um colaborador é recrutado para a empresa, são-lhe comunicados, de forma clara, os objetivos da sua função.
- Quando um novo colaborador é admitido na organização tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia.

- Quando um novo colaborador é recrutado para esta empresa são usados métodos adequados para avaliar as suas competências.
- Quando um novo colaborador começa a trabalhar nesta empresa tem apoio na sua integração por parte dos seus colegas de equipa (Cardoso, 2012, p. 17).

Este conjunto de itens teve por base os fundamentos teóricos utilizados por Cardoso (2012) no seu estudo sobre “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional”, também adotados no instrumento de recolha de dados de que fez uso.

Como opções de resposta encontra-se também uma escala de Likert de 5 pontos, que varia entre discordo completamente (1) e concordo completamente (5).



Ilustração 7 – Componentes da Prática de Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Elaboração Própria.

Quanto ao instrumento de recolha de dados sobre a **satisfação profissional**, utilizou-se o “Job Satisfaction Survey” (JSS), instrumento de medida desenvolvido por Spector (1985), que tem como finalidade avaliar a satisfação profissional no seu todo e nas suas 9(nove) dimensões: pagamento; promoção; supervisão; benefícios extra; recompensas variáveis; condições; colegas de trabalho; natureza do trabalho; e, por fim, a comunicação (Serras, 2014).



Ilustração 8 – Componentes da Satisfação Profissional

Fonte: Elaboração Própria.

Esta versão do questionário já foi utilizada em diversos estudos conduzidos em Portugal, correspondendo a uma versão traduzida e adaptada ao contexto português. É composta por 36 (trinta e seis) itens relativamente às 9 (nove) dimensões; por cada dimensão encontram-se 4 (quatro) itens. As possibilidades de resposta situam-se numa escala de Likert de 5 valores, sendo o valor um (1) igual a discordo completamente e o valor cinco (5) igual a concordo completamente. Alguns itens encontram-se na forma negativa o que obrigará a uma inversão de valores aquando da análise de resultados.

Para a análise de dados optou-se por um software de análise ajustado às técnicas de recolha usadas e à natureza dos dados colhidos, tendo sido utilizada a versão mais atualizada do SPSS (versão 24.0), com base na qual apurámos os resultados da nossa investigação.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DE UMA PROPOSTA

IV.1 – Análise de dados

De acordo com os dados recolhidos através dos questionários aplicados aos colaboradores da SCMR, verificou-se que dos 179 questionários aplicados à população/universo da instituição, apenas 120 colaboradores devolveram os seus questionários para análise.

Tabela 3 – População Universo vs População Amostra

Setor / Valência / Resposta Social	Número de Funcionários	Número de Questionários respondidos
Secretaria	8	6
ERPI (Lar de Idosos)	21	9
Hospital /Saúde (Unidade de cuidados continuados / Lar de Grandes Dependentes Acamados)	31	20
Lar de Jovens	10	8
Creche / Jardim de Infância / Ensino pré-escolar	17	12
Manutenção/Economato	8	6
Cozinha / Cafeteria	12	8
Apoio Domiciliário	6	3
Fisioterapia	14	9
RSI / SNIPI / SAAS/RLIS / GIP	14	12
Lar Hotel	16	5
Lavandaria	7	4
Lar Residencial	15	9
Direção Técnica	9	9
Total	179	120

Fonte: Elaboração Própria

IV.1.1 – Dados Sociodemográficos Pessoais

A base de dados criada contém os dados referentes a 120 questionários, que foram sujeitos a análise, a fim de se apurarem os dados sociodemográficos pessoais, relativos às variáveis Sexo, Idade e Habilitações Académicas. Na sequência da leitura/descrição dos dados apurados para cada uma das variáveis pessoais apresenta-se o resultado da análise da relação entre a mesma e: a perceção sobre as práticas de GRH; o grau de comprometimento organizacional; a satisfação laboral.

IV.1.1.1 – Sexo dos Colaboradores

Da amostra de 120 colaboradores, verifica-se que 82,5% são do sexo feminino e apenas 17,5% são do sexo masculino.

Tabela 4 – Sexo dos colaboradores

		Contagem	% N total da tabela
Sexo dos colaboradores	Feminino	99	82,5%
	Masculino	21	17,5%

Fonte: SPSS

Notas de síntese:

- No referente à variável sexo verifica-se que a maioria dos inquiridos é do sexo feminino, 82,5%.

IV.1.1.2 – Idade dos Colaboradores

Referente à faixa etária dos inquiridos, verifica-se que 12,5% tem entre os 18 e os 25 anos de idade, 39,2% entre os 26 e os 35 anos, 26,7% entre os 36 e os 45 anos, 13,3% entre os 46 e os 55 anos, 8,3% entre os 56 e os 65 anos de idade e no quadrante entre os 66 e 75 anos não existe nenhum colaborador.

Tabela 5 – Idade dos Colaboradores

		Contagem	% N total da tabela
Idade dos colaboradores	18-25	15	12,5%

26-35	47	39,2%
36-45	32	26,7%
46-55	16	13,3%
56-65	10	8,3%
66-75	0	0,0%

Fonte: SPSS

De acordo com a idade dos colaboradores pode-se verificar que a percepção sobre as práticas de GRH é mais sentida pelos colaboradores na faixa etária entre os 26 e os 35 anos, enquanto a faixa etária entre os 56 e os 65 anos é aquela em que os colaboradores menos percebem a existência de práticas de GRH.

Tabela 6 – Práticas de GRH vs Idade dos Colaboradores

Média

Idade dos colaboradores	Recrutamento	Segurança e Emprego	Avaliação de Desempenho	Remuneração	Oportunidades de Carreira	Oportunidades de Formação	Oportunidades de Participação	Acesso e Informação	GRH TOTAL
18-25	4,217	3,533	3,343	2,667	3,083	3,250	3,187	2,733	3,272
26-35	3,899	3,309	3,410	2,537	3,144	3,245	3,417	3,220	3,290
36-45	3,891	3,164	3,295	2,672	2,820	3,148	3,319	3,063	3,189
46-55	3,797	3,109	3,277	2,953	3,172	3,422	3,313	2,958	3,263
56-65	3,475	3,450	3,243	2,600	2,650	3,225	3,340	3,133	3,154

Fonte: SPSS

No que concerne à faixa etária onde se observa um maior comprometimento organizacional verifica-se que é entre os 46 e os 55 anos de idade, com uma média de 4,115. Verifica-se também que entre os 36 e os 45 anos observa-se um maior comprometimento afetivo. Pode-se observar, igualmente, na tabela seguinte, que o comprometimento global vai aumentando com as faixas etárias dos colaboradores.

Tabela 7 – Comprometimento Organizacional vs Idade dos Colaboradores

Média

Idade dos colaboradores	C. Afetivo	C. Calculativo	C. Normativo	COMPROMETIMENTO TOTAL
18-25	3,567	3,571	3,456	3,533
26-35	3,933	3,596	3,507	3,674
36-45	4,250	3,906	3,672	3,941
46-55	4,177	4,170	3,990	4,115

56-65	4,100	4,129	3,983	4,074
-------	-------	-------	-------	-------

Fonte: SPSS.

Na relação que existe entre a idade dos colaboradores e a sua satisfação verifica-se que os colaboradores mais satisfeitos são os que têm entre 18 e 25 anos, enquanto os trabalhadores menos satisfeitos são os que têm entre 56 e 65 anos, sendo que os valores médios de satisfação são muito semelhantes, como se pode observar na seguinte tabela, variam entre os 3,119 e os 3,343.

Referente a dimensão da satisfação verifica-se que a componente que apresenta o valor médio mais alto é a relativa à Natureza do Trabalho, no quadrante entre os 46 e os 55 anos, e que o valor médio mais baixo é relativo à satisfação com o pagamento, entre os 56 e os 65 anos.

Tabela 8 – Satisfação Profissional vs Idade dos Colaboradores

Média

Idade dos colaboradores	Pagamento	Promoção	Supervisão	Benefícios Extras	Recompensas Variáveis	Condições Operacionais	Colegas Trabalho	Natureza Trabalho	Satisfação Comunicação	SATISFAÇÃO TOTAL
18-25	3,050	2,617	4,100	2,933	3,100	3,217	3,633	4,017	3,417	3,343
26-35	2,793	2,633	3,973	2,915	2,888	2,931	3,601	4,064	3,340	3,238
36-45	2,625	2,797	3,906	2,805	2,836	2,945	3,602	4,039	3,172	3,192
46-55	2,813	2,859	3,750	3,031	2,953	2,984	3,594	4,203	3,328	3,280
56-65	2,550	2,675	3,550	2,675	2,600	3,175	3,625	4,050	3,175	3,119

Fonte: SPSS

No que concerne à relação entre a idade e a *percepção da existência de práticas de GRH* verifica-se que existe uma correlação negativa fraca, em que na fraca relação existente se verifica um valor negativo (-0,050), traduzindo que ao aumento da idade dos colaboradores está associada uma ligeira descida na percepção das práticas de GRH em estudo, contudo o valor da correlação não é significativo, traduzindo a inexistência de uma correlação.

Relativamente à correlação existente entre a idade e o *comprometimento organizacional*, verifica-se uma aproximação a relação positiva moderada (0,300), ou seja, consoante a idade aumenta, também vai aumentando o comprometimento dos colaboradores, embora a correção se situe entre o fraco e o moderado.

No referente à correlação existente entre a idade dos colaboradores e a sua *satisfação profissional* verifica-se que o grau de correlação é de (-0,078), indicando a existência de uma correlação negativa fraca, ou seja, verifica-se uma ligeira diminuição da satisfação de acordo com o aumento de idade, contudo o valor de correlação é quase inexistente.

Tabela 9 – Correlação Idade vs Práticas GRH; Comprometimento; Satisfação

		Idade dos colaboradores	GRH TOTAL	COMPROMETIMENTO TOTAL	SATISFAÇÃO TOTAL
Idade dos colaboradores	Correlação de Pearson	1	-,050	,300**	-,078
	Sig. (bilateral)		,586	,001	,394
	N	120	120	120	120
GRH TOTAL	Correlação de Pearson	-,050	1	,422**	,654**
	Sig. (bilateral)	,586		,000	,000
	N	120	120	120	120
COMPROMETIMENTO TOTAL	Correlação de Pearson	,300**	,422**	1	,336**
	Sig. (bilateral)	,001	,000		,000
	N	120	120	120	120
SATISFAÇÃO TOTAL	Correlação de Pearson	-,078	,654**	,336**	1
	Sig. (bilateral)	,394	,000	,000	
	N	120	120	120	120

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: SPSS

Síntese:

- A amostra em estudo é relativamente jovem, 78,3% dos inquiridos tem entre os 18 e os 45 anos e os restantes até aos 65 anos.
- É entre os 26 e os 35 anos que se verifica a perceção de mais práticas de GRH e entre os 56 e 65 que se verificam menos práticas existentes.
- O maior nível de comprometimento é entre os 46 e os 55 anos. Seguindo-se entre os 56 e os 65 anos. O menor nível de comprometimento é entre os 18 e os 25 anos. Nota-se que em termos médios, os colaboradores mais jovens sentem-se menos comprometidos.

- Trabalhadores mais satisfeitos são os que têm entre os 18 e os 25 anos, e os trabalhadores menos satisfeitos registam entre os 56 e 65 anos de idade.
- Com o coeficiente de correlação de Pearson verifica-se uma correlação negativa fraca ao nível de GRH e da Satisfação profissional, e uma correlação positiva moderada ao nível do comprometimento organizacional.

IV.1.1.3 – Habilitações literárias dos colaboradores

Quanto às habilitações académicas verifica-se que apenas 0,8% tem o ensino primário, 14,2% tem o ensino básico, referente ao ensino secundário observa-se 46,7%, a maior percentagem de colaboradores, 25% tem uma licenciatura, 7,5% tem uma pós-graduação, e os restantes 5,8% têm um mestrado, nenhum colaborador possui um doutoramento, dados estes que se verificam na tabela seguinte.

Tabela 10 – Habilitações Académicas

	Frequência	Percentagem
Ensino Primário	1	0,8
Ensino Básico	17	14,2
Ensino Secundário	56	46,7
Licenciatura	30	25,0
Pós-graduação	9	7,5
Mestrado	7	5,8
Total	120	100,0

Fonte: SPSS

De acordo com as habilitações académicas verifica-se que são os colaboradores com apenas o ensino primário aqueles que mais sentem a existência de práticas de GRH (3,886), seguindo-se os que concluíram o secundário, enquanto os alunos que concluíram o mestrado (2,596) e o ensino básico (2,918) são aqueles que menos práticas de GRH percecionam, valores que traduzem a inexistência de práticas de GRH percecionadas pelos colaboradores que registam estes dois níveis de habilitações.

Tabela 11 – Práticas de GRH vs Habilitações Académicas

Média									
Habilitações académicas	Recrutamento	Segurança e Emprego	Avaliação de Desempenho	Remuneração	Oportunidades de Carreira	Oportunidades de Formação	Oportunidades de Participação	Acesso e Informação	TOTAL
Ensino primário	4,500	4,000	3,714	3,500	4,000	4,000	4,000	3,333	3,886
Ensino Básico	3,809	2,985	3,025	2,368	2,735	2,824	3,000	2,353	2,918

Ensino Secundário	3,969	3,482	3,561	2,799	3,107	3,411	3,389	3,125	3,381
Licenciatura	3,917	3,308	3,390	2,717	3,133	3,292	3,540	3,500	3,354
Pós-graduação	3,639	2,778	3,159	2,417	3,000	3,194	3,356	3,185	3,102
Mestrado	3,536	2,857	2,286	2,036	2,286	2,643	2,829	2,429	2,596
Total	3,888	3,283	3,339	2,650	3,013	3,242	3,342	3,075	3,246

Fonte: SPSS

Na relação existente entre o comprometimento organizacional e as habilitações académicas dos inquiridos verificou-se que o maior nível de comprometimento global está presente nos colaboradores com o ensino secundário, com uma média de 3,977 valores.

Seguindo-se a média dos colaboradores com o ensino primário, numa média de 3,842, estando o maior índice de comprometimento afetivo e normativo presente neste nível de ensino.

Verifica-se, ainda, que os colaboradores que possuem pós-graduação e mestrado apresentam menores níveis de comprometimento para com a organização, verificando-se uma diminuição do comprometimento à medida que aumentam as habilitações académicas dos colaboradores, a partir do ensino secundário.

Tabela 12 – Comprometimento Organizacional vs Habilitações Académicas

Média

Habilitações académicas	C. Afetivo	C. Calculativo	C. Normativo	COMPROMETIM NTO TOTAL
Ensino primário	4,333	3,143	4,167	3,842
Ensino Básico	3,804	3,882	3,745	3,814
Ensino Secundário	4,116	4,041	3,762	3,977
Licenciatura	4,272	3,576	3,633	3,814
Pós-graduação	3,352	3,492	3,278	3,380
Mestrado	3,476	3,061	2,976	3,165
Total	4,018	3,796	3,649	3,820

Fonte: SPSS

Na relação entre as habilitações académicas e o grau de satisfação dos colaboradores podemos verificar que, de uma forma geral, os trabalhadores com o ensino secundário são os mais satisfeitos, e que os que possuem o mestrado são os menos satisfeitos. Quando consideradas as diversas componentes apreciadas, verifica-se que com o pagamento, promoção e recompensas, os únicos que apresentam satisfação são os colaboradores com o ensino primário, contudo na supervisão e comunicação são os menos satisfeitos, apresentando uma média de 2 valores de satisfação relativamente à comunicação.

Tabela 13 – Satisfação Profissional vs Habilitações Académicas

Média

Habilitações académicas	Pagamento	Promoção	Supervisão	Benefícios Extras	Recompensas Variáveis	Condições Operacionais	Colegas Trabalho	Natureza Trabalho	Comunicação	TOTAL
Ensino primário	3,250	3,500	3,000	2,750	3,000	2,750	3,750	4,250	2,000	3,139
Ensino Básico	2,500	2,691	3,515	2,765	2,779	3,088	3,441	3,926	3,235	3,105
Ensino Secundário	2,942	2,763	3,987	3,022	2,964	3,107	3,580	4,054	3,205	3,292
Licenciatura	2,658	2,675	3,958	2,833	2,925	2,900	3,800	4,275	3,558	3,287
Pós-graduação	2,639	2,778	4,056	2,528	2,583	2,667	3,472	3,806	3,361	3,099
Mestrado	2,500	2,250	3,929	2,750	2,714	2,786	3,536	3,964	3,036	3,052
Total	2,763	2,708	3,906	2,883	2,885	2,998	3,606	4,069	3,290	3,234

Fonte: SPSS

Relativamente à correlação existente entre as habilitações académicas e as variáveis em estudo, podemos observar que mediante a análise dos coeficientes de Pearson existe uma correlação negativa fraca a respeito da perceção das práticas de GRH (-0,106), a correlação não é significativa, contudo observa-se uma ligeira descida da perceção das práticas consoante aumenta o nível de estudos. Relativamente à relação das habilitações com o comprometimento verifica-se uma correlação negativa fraca com alguma significância, em que consoante aumenta o nível de estudos se verifica um declínio do comprometimento. Relativamente à correlação com a satisfação esta é de (-0,039), ou seja uma correlação negativa muito fraca.

Tabela 14 – Correlação Habilitações Acadêmicas vs Práticas GRH; Comprometimento; Satisfação

		Habilitações acadêmicas	GRH TOTAL	COMPROMET IMENTO TOTAL	SATISFAÇÃO TOTAL
Habilitações acadêmicas	Correlação de Pearson	1	-,106	-,278**	-,039
	Sig. (bilateral)		,249	,002	,674
	N	120	120	120	120
GRH TOTAL	Correlação de Pearson	-,106	1	,422**	,654**
	Sig. (bilateral)	,249		,000	,000
	N	120	120	120	120
COMPROMET IMENTO TOTAL	Correlação de Pearson	-,278**	,422**	1	,336**
	Sig. (bilateral)	,002	,000		,000
	N	120	120	120	120
SATISFAÇÃO TOTAL	Correlação de Pearson	-,039	,654**	,336**	1
	Sig. (bilateral)	,674	,000	,000	
	N	120	120	120	120

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: SPSS

Notas de síntese:

- Da amostra, 38,3% concluiu a licenciatura e, destes, alguns possuem pós-graduação ou mestrado.
- São os colaboradores com o ensino primário e o secundário que apresentam uma maior percepção das práticas de GRH, enquanto os colaboradores com o ensino básico e o mestrado registam valores mais baixos, inferiores à média de 3.
- Trabalhadores com o ensino secundário são os mais comprometidos e os menos comprometidos são os que têm mestrado.
- Trabalhadores com o ensino secundário são também os mais satisfeitos, e os menos satisfeitos são também os que têm o mestrado.
- A partir do coeficiente de correlação de Pearson verifica-se uma correlação negativa com as PGRH, com o Comprometimento e com a Satisfação profissional, correlação negativa fraca que se traduz numa ausência de correlação entre as habilitações e as práticas e a satisfação, mas uma relação negativa significativa com o comprometimento, o que quer dizer que consoante aumenta o grau académico dos inquiridos se verifica uma diminuição do seu comprometimento.

IV.1.2 – Dados Sociodemográficos Profissionais

Nesta secção apresentam-se os resultados referentes às variáveis de âmbito profissional, nas quais se englobam: o Tipo de questionário; Antiguidade; Profissão; Tipo de contrato; e o Setor de trabalho.

IV.1.2.1 – Função

O tipo de questionário subdividiu-se em dois grupos: questionário que engloba os dados sobre os colaboradores e questionário administrado aos diretores técnicos. Pode-se verificar que existem 111 colaboradores e 9 membros da direção técnica.

Tabela 15 – Função colaborador ou diretor técnico

		Frequência	Porcentagem
Válido	Colaborador	111	92,5
	Diretor/a Técnico/a	9	7,5
	Total	120	100,0

Fonte: SPSS

De acordo com o tipo de questionário foi possível separar a percepção que os colaboradores têm das técnicas existentes e aquelas que os diretores dizem pôr em prática, verificando-se que os colaboradores observam menos a existência das práticas de GRH que aquelas que os diretores dizem pôr em prática.

No que concerne às práticas existentes, verifica-se, de uma forma geral, que o recrutamento é aquela relativamente que emerge como mais percebida (3,888), as práticas que menos se observam são referentes à remuneração, que apresenta mesmo uma pontuação média negativa de 2,650.

A prática de GRH relativamente à qual se observa a maior discrepância entre a percepção dos diretores técnicos e a dos colaboradores é a referente às oportunidades de formação.

Tabela 16 – Práticas de GRH vs Função

Média

Tipo de questionário	Recrutamento	Segurança e Emprego	Avaliação de Desempenho	Remuneração	Oportunidades de Carreira	Oportunidades de Formação	Oportunidades de Participação	Acesso e Informação	GRH TOTAL
Colaborador	3,892	3,293	3,345	2,610	2,989	3,173	3,310	3,060	3,228
Diretor/a Técnico/a	3,833	3,167	3,270	3,139	3,306	4,083	3,733	3,259	3,470
Total	3,888	3,283	3,339	2,650	3,013	3,242	3,342	3,075	3,246

Fonte: SPSS

De acordo com o tipo de questionário aplicado na sua relação com o comprometimento organizacional, verifica-se que a direção técnica se sente mais comprometida com a organização, contudo, ao nível da componente calculativa os colaboradores sentem-se mais comprometidos. De um modo geral, verifica-se que o comprometimento organizacional dos colaboradores da SCMR apresenta uma média de 3,820 numa escala de 1 a 5 pontos. Relativamente às componentes do comprometimento, observa-se que o comprometimento de tipo afetivo apresenta uma média superior, seguindo-se do calculativo e, por fim, do normativo.

Tabela 17 – Comprometimento Organizacional vs Tipo de Questionário

Média				
Tipo de questionário	C. Afetivo	C. Calculativo	C. Normativo	COMPROMETIMENTO TOTAL
Colaborador	4,000	3,811	3,638	3,816
Diretor/a Técnico/a	4,241	3,619	3,778	3,865
Total	4,018	3,796	3,649	3,820

Fonte: SPSS

Na relação entre o grau de satisfação e o tipo de questionário respondido, isto é, a função considerada, pode-se observar que os valores registados são semelhantes para os dois grupos, contudo o grau de satisfação global dos colaboradores é superior ao grau de satisfação das direções técnicas.

A composição da satisfação global é medida em sete dimensões, podendo-se observar que a dimensão em que os colaboradores e os diretores técnicos se sentem mais satisfeitos é na Natureza de Trabalho, enquanto a dimensão em relação à qual os colaboradores estão mais insatisfeitos é a relativa a oportunidades de Promoção, e os membros da direção técnica se sentem mais insatisfeitos relativamente ao Pagamento.

Os valores gerais de satisfação dos colaboradores da SCMR apresentam uma média de 3,234 na escala de 1 a 5 valores. Quanto aos valores das suas várias dimensões verifica-se a natureza do trabalho proporciona uma maior média de satisfação, e a promoção aparece como a dimensão que apresenta valores mais baixos de satisfação.

Tabela 18 – Satisfação Profissional vs Tipo de Questionário

Média

Tipo de questionário	Pagamento	Promoção	Supervisão	Benefícios Extras	Recompensas Variáveis	Condições Operacionais	Colegas Trabalho	Natureza Trabalho	Comunicação	SATISFAÇÃO TOTAL
Colaborador	2,784	2,691	3,948	2,887	2,901	3,027	3,595	4,054	3,273	3,240
Diretor/a Técnico/a	2,500	2,917	3,389	2,833	2,694	2,639	3,750	4,250	3,500	3,164
Total	2,763	2,708	3,906	2,883	2,885	2,998	3,606	4,069	3,290	3,234

Fonte: SPSS.

Notas de síntese:

- Existem 111 colaboradores e 9 membros da direção técnica em estudo.
- Os membros da direção técnica dizem disponibilizar mais práticas de GRH do que aquelas que são percecionadas pelos colaboradores.
- A direção técnica sente-se mais comprometida com a organização do que os colaboradores, sendo que na componente calculativa os colaboradores se sentem mais comprometidos.
- Quando considerada a satisfação profissional de um modo global, percebe-se que o total dos inquiridos apresenta uma satisfação moderada, verificando-se que os colaboradores se sentem mais satisfeitos do que os membros da direção técnica. Pode, ainda, apurar-se que em quatro das nove componentes da satisfação profissional ambos os grupos em estudo se sentem insatisfeitos.

IV.1.2.2 – Antiguidade

Referente aos dados relativos ao número de anos de trabalho na instituição de cada inquirido, verifica-se que 41,7% da amostra trabalha na instituição há menos de 5 anos, 25,8% está na instituição entre há 6 e 10 anos, entre 11 e 15 anos de trabalho na instituição encontram-se 10% dos colaboradores, entre os 16 e 20 anos de serviço estão presentes

13,3% dos colaboradores, entre 21 e 25 anos estão 4,2% dos colaboradores, 3,3% da amostra está a trabalhar na instituição entre 26 e 30 anos e apenas 1,7% está há mais de 31 anos. Ou seja, 67,5% dos trabalhadores tornaram-se colaboradores da instituição nos últimos 10 anos.

Tabela 19 – Antiguidade

Número de anos que trabalha na instituição	0-5		
	0-5	50	41,7%
	6-10	31	25,8%
	11-15	12	10,0%
	16-20	16	13,3%
	21-25	5	4,2%
	26-30	4	3,3%
	31-40	2	1,7%

Fonte: SPSS

No que concerne à antiguidade dos colaboradores na instituição verifica-se que são os trabalhadores que trabalham entre há 11 e 15 anos que percecionam menos práticas de GRH, e aqueles que trabalham há mais de 31 anos são os que mais perceção têm da existência de práticas de GRH.

Tabela 20 – Práticas de GRH vs Antiguidade

Média

Número de anos que trabalha na instituição	Recrutamento	Segurança e Emprego	Avaliação de Desempenho	Remuneração	Oportunidades de Carreira	Oportunidades de Formação	Oportunidades de Participação	Acesso e Informação	GRH TOTAL
0-5	3,990	3,415	3,517	2,555	3,125	3,210	3,388	3,053	3,311
6-10	3,968	3,298	3,300	2,790	3,355	3,331	3,535	3,237	3,356
11-15	3,896	2,896	3,060	2,417	2,333	2,875	2,850	2,861	2,912
16-20	3,406	3,094	3,080	2,719	2,688	3,250	3,263	3,083	3,079
21-25	3,750	2,950	3,314	2,850	2,950	3,500	3,040	2,933	3,177
26-30	3,813	3,438	3,143	3,125	2,625	3,313	3,050	2,917	3,179
31-40	4,375	4,125	3,714	2,250	2,500	4,000	4,100	3,000	3,557

Fonte: SPSS

Analisando o comprometimento organizacional na sua relação com a antiguidade, podemos observar que o maior índice médio de comprometimento global é experimentado pelos colaboradores que registam entre os 26 e 30 anos de serviço na instituição, verificando-se que ao nível do comprometimento normativo se observa a maior média,

com os colaboradores que estão na instituição entre 21 a 25 anos. De acordo com a escala apresentada na seguinte tabela pode, também, observar-se que os maiores índices de comprometimento são sentidos pelos colaboradores que trabalham há mais anos na instituição.

Tabela 21 – Comprometimento Organizacional vs Antiguidade

Média Número de anos que trabalha na instituição				COMPROMETIMENTO
	C. Afetivo	C. Calculativo	C. Normativo	TOTAL
0-5	3,870	3,771	3,667	3,769
6-10	3,978	3,507	3,478	3,647
11-15	4,083	3,786	3,542	3,803
16-20	4,260	4,107	3,781	4,053
21-25	4,167	4,114	4,067	4,116
26-30	4,708	4,536	3,958	4,408
31-40	4,250	4,214	3,750	4,079

Fonte: SPSS.

Referente ao número de anos que os colaboradores trabalham na Santa Casa, verifica-se que os trabalhadores mais satisfeitos são os que trabalham há menos de 5 anos, enquanto os menos satisfeitos trabalham na instituição há mais de 21 e menos de 25 anos.

Referente às dimensões que compõem o constructo da Satisfação profissional pode-se verificar que é nos colaboradores que se encontram no quadrante de 21 a 25 anos de trabalho na instituição que se encontram as médias com maior discrepância: o valor mais baixo na dimensão de pagamento, e o mais alto na dimensão da natureza do trabalho.

Como se pode também observar no gráfico seguinte, existe pouca discrepância entre o grau de satisfação e a antiguidade dos trabalhadores na instituição, com os valores registados a variar entre os 3,011 e os 3,339. Contudo, denota-se uma ligeira descida do grau de satisfação até aos 25 anos de serviço e depois um ligeiro aumento de satisfação global até aos 40 anos de trabalho.

Tabela 22 – Satisfação Profissional vs Antiguidade

Média Número de anos que trabalha na instituição	Pagamento	Promoção	Supervisão	Benefícios Extras	Recompensas Variáveis	Condições Operacionais	Colegas Trabalho	Natureza Trabalho	Comunicação	SATISFAÇÃO
										TOTAL
0-5	3,010	2,815	4,050	3,040	3,060	3,065	3,620	4,010	3,380	3,339

6-10	2,750	2,661	3,823	2,839	2,895	2,976	3,500	4,089	3,323	3,206
11-15	2,333	2,438	3,854	2,646	2,646	3,083	3,646	4,125	3,271	3,116
16-20	2,625	2,719	3,688	2,781	2,766	2,766	3,656	4,000	2,984	3,109
21-25	2,000	2,800	3,300	2,500	2,200	2,900	3,850	4,450	3,100	3,011
26-30	2,750	2,375	4,438	2,875	2,813	2,875	3,625	4,125	3,250	3,236
31-40	2,375	2,750	4,125	2,875	2,625	3,500	3,625	4,375	3,625	3,319

Fonte: SPSS

Na análise feita através da correlação de Pearson pode-se verificar que as práticas de GRH têm uma correlação negativa fraca com a antiguidade dos colaboradores, correlação negativa fraca que também se observa entre a antiguidade e a satisfação total dos colaboradores. Todavia no que concerne ao comprometimento organizacional verifica-se que o comprometimento vai aumentando consoante a antiguidade do colaborador, verificando-se aqui uma correlação positiva já com alguma significância (0,229).

Tabela 23 – Correlação Antiguidade dos colaboradores vs Práticas de GRH; Comprometimento; Satisfação

		Número de anos que trabalha na instituição	GRH TOTAL	COMPROM ETIMENTO TOTAL	SATISFAÇÃO TOTAL
Número de anos que trabalha na instituição	Correlação de Pearson	1	-,097	,229*	-,152
	Sig. (bilateral)		,291	,012	,097
	N	120	120	120	120
GRH TOTAL	Correlação de Pearson	-,097	1	,422**	,654**
	Sig. (bilateral)	,291		,000	,000
	N	120	120	120	120
COMPROMETI MTO TOTAL	Correlação de Pearson	,229*	,422**	1	,336**
	Sig. (bilateral)	,012	,000		,000
	N	120	120	120	120
SATISFAÇÃO TOTAL	Correlação de Pearson	-,152	,654**	,336**	1
	Sig. (bilateral)	,097	,000	,000	
	N	120	120	120	120

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: SPSS

Notas de Síntese:

- A maioria dos colaboradores (67,5%) entrou para a instituição em estudo nos últimos 10 anos.
- Quanto às práticas de GRH, verifica-se que nos quadrantes de trabalhadores mais recentes e no dos colaboradores mais antigos é onde ocorre uma maior percepção das práticas de GRH. Nos quadrantes intermédios, relativos aos colaboradores de entre os 11 e os 30 anos de antiguidade, é onde as práticas de GRH são menos percebidas, chegando mesmo entre os colaboradores com de 11 a 15 anos de antiguidade a apresentar um valor médio negativo de percepção.
- Verifica-se um aumento do comprometimento nos quadrantes que englobam os trabalhadores mais antigos.
- Ao nível da satisfação verifica-se que até aos 25 anos de trabalho a satisfação vai diminuindo ligeiramente e que depois se verifica um aumento da satisfação até aos 40 anos de serviço.
- Relativamente aos valores apurados com base no cálculo da correlação de Pearson, verifica-se que existe uma correlação negativa fraca entre a antiguidade na instituição e a percepção relativa à existência de práticas de GRH e com a satisfação profissional, enquanto a influência da antiguidade sobre o comprometimento regista uma correlação positiva fraca (0,229).

IV.1.2.3 – Categoria profissional

No que concerne à profissão dos 120 colaboradores presentes na amostra verifica-se que: 54,2% tem a categoria profissional de Auxiliares de Serviços Gerais, Ajudantes Familiares e Lar, e Operacionais de Lavandaria; 4,2% são Enfermeiros/as; 5,8% Fisioterapeutas; 2,5% Psicólogos/as; 3,3% Assistentes Sociais; 0,8% Encarregada de Serviços Gerais; como Assistentes Administrativos encontra-se 3,3% da amostra; 1,7% são Terapeutas Ocupacionais; 2,5% da população são Técnicos de Manutenção; 3,3% são Educadores/as Sociais; 2,5% são cozinheiras; 1,7% é composto por Animadoras socioculturais; bem como, com a mesma percentagem, por educadoras de infância.

As profissões de Técnico de Tesouraria, Economato, Técnico de Contabilidade, Terapeuta da Fala, Formador, Monitor, e diferentes direções técnicas correspondem cada uma a 0,8% da amostra em estudo, ou seja, um colaborador em cada uma destas funções.

Tabela 24 – Análise de dados vs Categoria profissional

Categoria profissional	Contagem	% N total da tabela
Auxiliares / Ajudantes / Operadores Operacionais	65	54,2%
Enfermeiro/a	5	4,2%
Fisioterapeuta	7	5,8%
Psicólogo/a	3	2,5%
Assistente Social	4	3,3%
Encarregada	1	0,8%
Assistente Administrativo/a	4	3,3%
Terapeuta ocupacional	2	1,7%
Técnico de Manutenção	3	2,5%
Educador/a Social	4	3,3%
Cozinheira	3	2,5%
Animadora Sociocultural	2	1,7%
Educador/a de Infância	2	1,7%
Técnico de Tesouraria	1	0,8%
Economato	1	0,8%
Técnico de Contabilidade	1	0,8%
Terapeuta da Fala	1	0,8%
Formador	1	0,8%
Monitor/a	1	0,8%
Diretor/a Técnica LI/SAD	1	0,8%
Diretor/a Técnica Creche/Jardim/ATL	1	0,8%
Diretor/a Técnica UCC/Saúde/L.A	1	0,8%
Diretor/a Técnica Fisioterapia	1	0,8%
Diretor/a Técnica Manutenção/Economato/Lavandaria /Cozinha	1	0,8%

Diretor/a Técnica Lar Hotel/ Lar Residencial	1	0,8%
Diretor/a Técnico/a Secretaria	1	0,8%
Diretor/a Técnico/a Lar de Jovens	1	0,8%
Diretor/a Técnico/a Gestão de Recursos Humanos	1	0,8%

Fonte: SPSS

Notas de Síntese:

- A maioria (54,2%) dos colaboradores é Ajudante de Lar, Auxiliar, e Trabalhador Operacional.

IV.1.2.4 – Tipo de contrato

Referente à modalidade de contratualização em que se encontram os colaboradores da amostra, verifica-se que 58,3% estão nos quadros da instituição, com um contrato sem termo, 19,2% dos colaboradores estão com um contrato a termo certo, 5% estão como trabalhador independente, 10% estão em outra modalidade não definida, a qual pode incluir estágios e programas de inserção através do centro de emprego, entre outras modalidades.

Nesta questão verificou-se o valor percentual de 7,5 para a opção não aplicável na qual estão incluídos os 9 questionários dos colaboradores de direção técnica, questionários em que a questão sobre o tipo de contratualização não foi colocada, dados que podem observar na tabela seguinte.

Tabela 25 – Tipo de contrato de trabalho

Tipo de contrato de trabalho	Contrato sem termo	70	58,3%
	Contrato a Termo	23	19,2%
	Trabalhador Independente	6	5,0%
	Outro	12	10,0%
	Direção técnica "Não aplicável"	9	7,5%

Fonte: SPSS

Notas de Síntese:

- Observa-se que 34,2% dos colaboradores ainda não fazem parte dos quadros permanentes da instituição.

IV.1.2.5 – Setor de trabalho

No que concerne à caracterização do sector, valência ou resposta social em que os colaboradores estão presentes verifica-se que no Lar de Idosos a percentagem da amostra é de 7,5, na Unidade de Cuidados Continuados e Lar de Acamados trabalham 16,7%, no Lar Hotel encontram-se 4,2% dos colaboradores, no Lar de Jovens encontram-se 6,7%, na Lavandaria 3,3%, na Creche e no Jardim de Infância 10%, na resposta social de intervenção e apoio social, na qual estão presentes equipas como o SNIPI, RLIS, SAAS e RSI, estão presentes 10% dos colaboradores, na Fisioterapia 7,5%, no Lar Residencial outros 7,5%, nos serviços da secretaria 5% da amostra, no apoio Domiciliário 2,5%, no setor da cozinha encontram-se 6,7% dos colaboradores, referente à Direção Técnica encontram-se 7,5% dos colaboradores presentes na amostra. Estes dados podem ser observados na tabela seguinte.

Tabela 26 – Análise de dados: Resposta social/setor em que trabalha

Resposta Social/setor em que trabalha	Contagem	% N total da tabela
Lar de Idosos	9	7,5%
Hospital/U.C.C./L.A.	20	16,7%
Lar Hotel	5	4,2%
Lar de Jovens	8	6,7%
Lavandaria	4	3,3%
Creche/Jardim	12	10,0%
SNIPI / RLIS/SAAS / RSI	12	10,0%
Fisioterapia	9	7,5%
Lar Residencial	9	7,5%
Secretaria	6	5,0%
Apoio Domiciliário	3	2,5%
Manutenção / Economato	6	5,0%
Cozinha	8	6,7%
Direção técnica	9	7,5%

Fonte: SPSS

Notas de Síntese:

- As respostas Sociais/Setores com mais inquiridos na amostra são: O Hospital/UCC/LA; a Creche/Jardim e o setor Social que engloba o SNIPI/RLIS/SAAS/RSI.

IV.1.3 – Correlações de Pearson

Com a correlação de Pearson é possível verificar a correlação que existe entre as variáveis. Os valores de correlação variam entre (-1 e 1), os valores próximos de (-1) são correlações negativas fortes, valores próximos de (0) são correlações fracas ou nulas, valores próximos de (1) são correlações positivas fortes.

Segundo Pallant (2007, cit. por Marinho, 2012), considera-se valores de correlação fracos quando se encontram entre 0.10 e 0.29 ou (-0,10 a -0,29); médios entre 0.30 a 0.49 ou (-0.30 a -0.49); fortes entre 0,50 e 0,69 ou (-0,50 e -0,69) e muito fortes entre 0,70 e 1 ou (-0,70 e -1). Assim, verificam-se relações perfeitas quando o valor da correlação é de 1 ou de -1, e uma relação difusa ou não linear quando o valor é de 0.

Uma correlação positiva indica que consoante aumenta o valor de uma variável, também aumenta o valor da outra variável, existindo, assim, uma influência positiva dessa variável, nas correlações negativas verifica-se o inverso, com o aumento ou presença de uma variável esta vai originar que a outra variável que está a ser correlacionada apresente um declínio dos seus valores.

Tabela 27 – Práticas de GRH vs Satisfação Profissional (correlações)

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Satisfação profissional									
	Pagamento	Promoção	Supervisão	Benefícios Extras	Recompensas Variáveis	Condições Operacionais	Colegas Trabalho	Natureza Trabalho	Comunicação	SATISFAÇÃO Global
Recrutamento	,376	,307	,379	,409	,475	,351	,391	,377	,343	,536
Segurança e Emprego	,436	,442	,281	,508	,538	,187	,279	,277	,286	,515
Avaliação de Desempenho	,390	,444	,218	,404	,434	,326	,285	,199	,244	,464
Remuneração	,372	,469	,049	,458	,382	,065	,186	,244	,178	,380
Oportunidades de Carreira	,410	,449	,129	,417	,394	,173	,143	,159	,287	,408
Oportunidades de Formação	,438	,450	,241	,485	,421	,192	,344	,388	,368	,524
Oportunidades de Participação	,509	,426	,316	,564	,520	,196	,376	,485	,412	,601
Acesso e Informação	,423	,319	,307	,442	,461	,165	,392	,411	,406	,527
GRH TOTAL	,559	,563	,310	,608	,600	,292	,390	,401	,412	,654

Correlação positiva Fraca
 Correlação positiva moderada
 Correlação positiva forte

A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).
 A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: SPSS, 2018

Relativamente às correlações obtidas entre as práticas de GRH e as dimensões da Satisfação Profissional pode-se observar, logo na generalidade, que existe uma correlação positiva de todas as práticas com todas as dimensões da satisfação, diferenciando-se entre correlações fracas ou muito fortes. Entre a *GRH total e a Satisfação total* verifica-se uma correlação positiva forte (0,654), dados estes que demonstram que o aumento de práticas de GRH se traduz num aumento de satisfação profissional.

Os dados também ajudam a perceber o nível de impacto que cada prática tem nas diferentes dimensões da satisfação.

Quanto à prática de *Recrutamento* observamos uma correlação positiva moderada com cada uma das dimensões da satisfação: os valores de correlação oscilam entre (0,307** Promoção) e (0,475** Recompensas), e uma correlação forte com a satisfação Global (0,536**).

Quanto à prática de *Segurança e Emprego*, esta, correlaciona-se com a satisfação Global através de uma correlação positiva forte (0,515**), verificando-se valores entre correlação positiva fraca e forte, (0,187*, Condições Operacionais) e (0,538**, Recompensas).

A prática de *Avaliação de Desempenho* correlaciona-se com a Satisfação Global de forma moderada (0,464**), e com as dimensões da satisfação verificam-se correlações fracas e moderadas (0,199*, Natureza do Trabalho) e (0,444**, Promoção).

Relativamente à *Remuneração*, esta prática apresenta o valor mais baixo da correlação com a Satisfação Global (0,380**), correlação positiva moderada. Relativamente às dimensões da satisfação, estas, apresentam valores que vão de fraco a moderado (0,049, Supervisão) e (0,469**, Promoção). A correlação mais fraca existente entre as práticas e dimensões das variáveis verifica-se na relação entre a Remuneração e a Supervisão, com o valor atrás mencionado.

Quanto à prática *Oportunidades de Carreira*, esta, apresenta uma correlação positiva moderada com a satisfação Global (0,408**). Quanto às dimensões da satisfação verificamos que a correlação mais fraca é a Supervisão (0,129) e a correlação mais forte é com a Promoção (0,449**).

Perante os dados observados podemos, ainda, constatar os dados das correlações entre a prática de GRH *Oportunidades de Formação* e as diversas dimensões da

Satisfação, constatando que na correlação com a satisfação Global, esta é positiva forte (0,524**). Correlacionando com as diversas dimensões observam-se valores que oscilam entre correlações positivas fracas e moderadas (0,192*, Condições Operacionais) e (0,485**, Benefícios extras).

Quanto às *Oportunidades de Participação* verifica-se uma correlação positiva forte (0,601**) com o nível de satisfação global. Quanto às diversas dimensões da Satisfação encontram-se correlações positivas fracas (0,196*, Condições Operacionais) até fortes (0,564**, Benefícios extra).

Relativamente à prática de *Acesso à Informação* observa-se uma correlação positiva forte com a Satisfação profissional na sua globalidade (0,527**). Relativamente à correlação com as dimensões da Satisfação, observa-se uma correlação positiva fraca com as Condições Operacionais (0,165) e uma correlação positiva moderada com a dimensão recompensas várias (0,461**).

No que concerne ao conjunto das práticas de GRH (GRH Global), verifica-se uma correlação positiva forte com o conjunto das dimensões da Satisfação (Satisfação Global). Verifica-se, assim, que a prática de GRH que menos se correlaciona com a Satisfação Global é a Remuneração, ou seja, de entre o conjunto das restantes práticas estas são as que menos relação direta estabelecem com o aumento da satisfação Global. As oportunidades de Participação são a prática que apresenta uma maior correlação com a Satisfação Total.

De acordo com as dimensões da Satisfação, a que menos se relaciona com as práticas de GRH Total são as Condições Operacionais), única dimensão com um total de correlação positiva fraca), e as que mais se relacionam são os Benefícios Extra.

Tabela 28 – Práticas de GRH vs Comprometimento Organizacional (correlações)

Práticas de Gestão de recursos Humanos	Comprometimento Organizacional			
	Afetivo	Calculativo	Normativo	Comprometimento Global
Recrutamento	,231	,087	,146	,177
Segurança e Emprego	,406**	,307**	,441**	,447**
Avaliação de Desempenho	,238	,207	,293	,286
Remuneração	,385	,308	,339	,400
Oportunidades de Carreira	,169	,152	,264	,227
Oportunidades de Formação	,296	,284	,280	,335
Oportunidades de Participação	,356	,288	,355	,388
Acesso e Informação	,366	,168	,296	,319

GRH TOTAL	,390**	,298	,401**	,422**
-----------	--------	------	--------	--------

Correlação positiva Fraca
 Correlação positiva moderada
 A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).
 A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: SPSS, 2018

No que concerne ao conjunto de correlações verificadas entre as práticas de GRH e as componentes do Comprometimento Organizacional, verifica-se, logo numa primeira análise, que todas as correlações são positivas, contudo estas apresentam valores que variam entre correlações positivas fracas e positivas moderadas. Assume-se, assim, que a existência de qualquer uma das práticas em análise proporciona um aumento do comprometimento Organizacional.

Cada prática pode assumir um maior ou menor impacto no comprometimento organizacional. De forma a perceber as correlações existentes apresenta-se a tabela de correlações existentes entre as diferentes práticas de GRH e as diversas componentes do Comprometimento organizacional

Quanto à prática *Recrutamento*, observa-se uma correlação positiva fraca com o comprometimento global (0,177), sendo a prática de GRH que menor correlação estabelece com o Comprometimento global), prática que também tem correlação positiva fraca com as componentes afetivas, normativa e calculativa do comprometimento, ou seja, com todas as componentes.

Referente à prática *Segurança e Emprego*, verifica-se que existe uma correlação positiva moderada (0,447**) com o Comprometimento Global. Apreciando as suas componentes verifica-se uma correlação positiva moderada para com todas. Esta é a prática que maior correlação apresenta com o comprometimento Global.

No que concerne à prática de *Avaliação de Desempenho*, verifica-se uma correlação positiva fraca na sua ligação ao comprometimento global e a cada uma das suas componentes

Relativamente à *Remuneração*, observa-se uma correlação positiva moderada para com o Comprometimento global e também com cada uma das suas componentes.

Para a prática *Oportunidades de Carreira*, observa-se uma correlação positiva fraca para com o comprometimento Global, e de igual forma para com cada uma das suas componentes.

Referente à prática *Oportunidades de Formação*, verifica-se uma correlação positiva moderada com o Comprometimento Global e uma correlação positiva fraca com cada uma das suas componentes do comprometimento.

Quanto à prática *Oportunidades de Participação*, na sua relação com o Comprometimento Global observa-se uma correlação positiva moderada, que igualmente se verifica na sua relação com as componentes afetiva e normativa. Com o comprometimento calculativo observa-se uma correlação positiva fraca.

Relativamente ao *Acesso à Informação*, verificam-se correlações positivas moderadas com o comprometimento Global e com a componente Afetiva do comprometimento, para as componentes calculativa e normativa verifica-se uma correlação positiva fraca.

Na relação existente entre as Práticas de GRH na sua totalidade e o Comprometimento organizacional verifica-se que a componente calculativa é a única que apresenta uma correlação positiva fraca, sendo assim a que menos se correlaciona com o conjunto de práticas de GRH na sua globalidade, as restantes componentes e Comprometimento Global apresentam uma correlação positiva moderada.

Relativamente à relação estabelecida entre as práticas de GRH e o Comprometimento Global, verifica-se que as práticas que menos se correlacionam são as relativas ao Recrutamento, seguindo-se as oportunidades de carreira e depois a avaliação de desempenho, todas com correlação positiva fraca, todas as restantes práticas a nível global apresentam uma correlação positiva moderada.

IV.2 – Discussão dos resultados

Concluída a análise dos dados considera-se oportuno discutir os resultados à luz dos objetivos gerais propostos no início do estudo e em contraste com as hipóteses que haviam sido formuladas.

Assim, no relativo ao primeiro objetivo a que nos propusemos e que se materializou no estudo empreendido na Santa Casa da Misericórdia de Resende, da análise conduzida às diversas práticas de gestão de recursos humanos verificámos que quase todas as práticas apresentadas em estudo existem e são utilizadas junto dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Resende, apesar da variância detetada nos resultados médios relativos à sua existência, que é influenciada pela opinião e perceção de cada inquirido de acordo com as especificidades a que está sujeito.

Na tabela que a seguir apresentamos, podem observar-se as práticas de GRH cuja existência foi possível inventariar, ordenadas de acordo com os valores médios que registaram (em sentido decrescente).

Tabela 29 – Práticas de GRH na SCMR

Prática de GRH	Média	Média Total
Recrutamento	3,888	3,246
Oportunidades de Participação	3,342	
Avaliação de Desempenho	3,339	
Segurança e Emprego	3,283	
Oportunidades de Formação	3,242	
Acesso e Informação	3,075	
Oportunidades de Carreira	3,013	
Remuneração	2,650	

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se, assim, verificar que a prática de GRH mais percebida como existente é o recrutamento, enquanto a remuneração é a menos percecionada, sendo mesmo a única prática que apresenta um valor médio inferior a 3, indiciando desacordo em relação à sua existência. Quanto à média geral de todas as práticas, o valor, apesar de ser positivo e concordar com a existência das diversas práticas, acaba por ser um valor baixo.

Verifica-se que na SCMR estão presentes a maioria das práticas que Monteiro (2012), Pfeffer (1989), e Becker, Huselid & Ulrich (2001) apontavam como cruciais para uma gestão de recursos humanos, à exceção das práticas remuneratórias que são percebidas de forma negativa.

Relativamente à análise conduzida aos níveis do Comprometimento Organizacional, verifica-se uma média positiva em todas as suas componentes, apresentando-se, segundo a ordem de valoração, a componente afetiva como a mais alta, seguindo-se a calculativa e, por fim, a normativa. A componente afetiva apresenta uma média superior a 4 valores, o que traduz a completa concordância dos inquiridos relativamente aos vários itens que compõem essa componente.

Quanto ao valor médio total do comprometimento este é de 3,820, o que demonstra sem margem para dúvida, que, no geral, os colaboradores da SCMR se encontram comprometidos com a instituição na qual exercem funções.

Tabela 30 – Comprometimento Organizacional na SCMR

Prática de GRH	Média	Média Total
C. Afetivo	4,018	3,820
C. Calculativo	3,796	
C. Normativo	3,649	

Fonte: Elaboração própria.

Na relação que as práticas de GRH estabelecem com o comprometimento organizacional, observa-se que existem práticas de GRH que influenciam os valores do comprometimento de forma mais acentuada que outras. As práticas de segurança e emprego e as relativas à remuneração são as que mais influenciam o comprometimento global (correlação positiva moderada), enquanto as práticas de avaliação de desempenho, de oportunidades de carreira e, por último, as de recrutamento são as que menos correlação apresentam com o valor médio global do comprometimento (correlação positiva fraca).

Quanto às práticas, quando consideradas no seu conjunto, verifica-se que estas se correlacionam mais com a componente normativa, depois a afetiva, ficando para último lugar a componente calculativa. É importante referir, mais uma vez, que todas as práticas apresentam correlações positivas com o comprometimento global e com qualquer uma das suas componentes, o que demonstra que a presença de qualquer prática de GRH tem sempre uma influência positiva no comprometimento organizacional dos colaboradores. Evidências que corroboram os achados dos autores Rucci, Kirn e Quinn, 1998, citados por Machado e outros (2014), que defendiam que o investimento em práticas de GRH parece aumentar o compromisso dos colaboradores, adquirindo impacto relevante nos indicadores de rentabilidade.

Ainda em resposta ao segundo objetivo estabelecido, foi refletida a a relação que as práticas de GRH estabelecem com a satisfação dos colaboradores da SCMR, síntese que se apresenta na tabela seguinte, com base na observação da qual podemos denotar que apenas quatro dimensões, das que integram a satisfação profissional, apresentam um valor médio positivo de satisfação, sendo elas (por ordem descendente de satisfação): a Natureza do trabalho; a Supervisão; os Colegas de trabalho; e a Comunicação.

As restantes dimensões (condições operacionais, recompensas variáveis, Benefícios extras, pagamento e promoção) são as que apresentam falta de concordância quanto à forma como é percebida a sua existência. Contudo, a satisfação profissional no seu todo apresenta uma média positiva de satisfação, embora com um valor baixo.

Tabela 31 – Satisfação Profissional na SCMR

Satisfação Profissional	Média	Média Total
Natureza Trabalho	4,069	3,234
Supervisão	3,906	
Colegas Trabalho	3,606	
Comunicação	3,290	
Condições Operacionais	2,998	
Recompensas Variáveis	2,885	
Benefícios Extras	2,883	
Pagamento	2,763	
Promoção	2,708	

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne à correlação entre as práticas de GRH e a Satisfação profissional não importa apenas conhecer o nível de satisfação dos colaboradores da SCMR, sendo necessário e fundamental apresentar evidências que permitam descortinar as práticas de GRH que mais influenciam esse mesmo nível de satisfação.

Com a realização desta investigação, foi possível verificar que as práticas de GRH que mais influenciam a satisfação total são, por ordem de importância, as relativas a Oportunidades de Participação, ao Recrutamento, ao Acesso à Informação, às Oportunidades de formação, e à Segurança e emprego (com correlações positivas fortes).

As práticas que menos influenciam a satisfação profissional são as envolvidas na Avaliação de desempenho, Oportunidades de carreira e respeitantes à Remuneração (com correlações positivas moderadas). Não obstante, serem as que menos influências exercem, verifica-se através dos seus valores moderados que não podem ser descuradas dada a

relação positiva que mantêm com a satisfação profissional dos colaboradores da instituição.

A correlação positiva que existe entre as práticas de GRH e a satisfação profissional atestam o que Silva (2012) referia ao explicar que a satisfação resulta da percepção que o indivíduo tem de que o trabalho satisfaz as suas expectativas, essa expectativa é então o retorno que se recebe do trabalho, e isso só se verifica quando se observa um conjunto de boas práticas de GRH.

Os resultados apurados também permitem verificar as diversas hipóteses teóricas que formulámos como guia para a análise dos dados. Deste modo, e percorrendo as hipóteses que havíamos elencado, apresentamos as seguintes conclusões.

Hipótese 1 – A presença das melhores práticas de GRH resulta num maior comprometimento Organizacional.

Confirma-se a hipótese apresentada, dado que se constatou que quanto mais presentes estão as práticas de GRH maior é o Comprometimento Organizacional dos colaboradores; consoante aumenta o valor relativo à percepção da existência de práticas de GRH maior se torna o comprometimento global e nas suas várias componentes, sendo que essa correlação se apresenta mais forte no comprometimento Normativo, seguindo-se o Afetivo, e, por fim, no Calculativo. Já Cordeiro (2008) referia que as práticas de trabalho de elevado desempenho melhoram os resultados das organizações, pois proporcionam inovação e motivação dos recursos humanos, levando a um aumento da satisfação e lealdade (comprometimento).

Hipótese 2 – O aumento do nível de satisfação profissional está igualmente relacionado com o aumento do comprometimento Organizacional.

Verifica-se uma correlação positiva moderada (0,336), neste sentido verifica-se que há uma relação positiva entre a satisfação profissional e o comprometimento organizacional, evidência que se podia antever pois tanto a satisfação como o comprometimento variavam de forma positiva com o aumento das práticas de GRH, embora a correlação fosse superior quando consideramos a Satisfação profissional.

Hipótese 3 – O comprometimento Organizacional e a Satisfação profissional aumentam com a idade dos colaboradores.

Relativamente à relação que o comprometimento e a satisfação estabelecem com a idade dos colaboradores, pode-se verificar que existe uma correlação positiva moderada, o que demonstra que consoante aumenta a idade dos colaboradores também se observa um aumento do comprometimento organizacional. Todavia, a hipótese não se confirma em relação à satisfação profissional, pois existe uma correlação negativa fraca, o que demonstra que os dados são dispersos embora se verifique uma ligeira diminuição da satisfação à medida que aumenta a idade dos colaboradores.

Hipótese 4 – Colaboradores mais antigos sentem-se mais comprometidos com a organização e ou satisfeitos profissionalmente.

Não se confirma a hipótese na sua totalidade pois ainda que ambos os valores registados evidenciem a existência de uma correlação fraca, no caso da satisfação a correlação é negativa, indiciando uma muito ligeira descida da satisfação dos colaboradores com o aumento da sua idade. No caso do comprometimento organizacional verifica-se o contrário: uma pequena correlação positiva que sugere que poderá existir um aumento ligeiro do comprometimento organizacional dos colaboradores a medida que aumenta a sua antiguidade na instituição.

Hipótese 5 – Quanto mais estudos (habilitações literárias) tiverem os colaboradores, mais satisfeitos e mais comprometidos estão com a organização.

Esta hipótese não se confirma, verificando-se que consoante aumenta o nível de habilitações literárias dos colaboradores mais baixo é o valor registado para o seu Comprometimento Organizacional, relação que se repete com a satisfação profissional.

IV.3 – Proposta de Ação/Melhoria

Um dos objetivos a que nos propusemos, aquando do início deste estudo, foi o conseguir apresentar uma proposta de ação tendente à melhoria, ajustada aos resultados evidenciados, suscetível de corrigir as fragilidades que viessem a ser identificadas e de potenciar os aspetos positivos identificados nas práticas de gestão de recursos humanos praticadas na SCMR, considerados os níveis de satisfação profissional e o grau de comprometimento organizacional dos seus colaboradores.

Com os dados recolhidos propõe-se que a intervenção se centre em alguns pontos:

- Investimento nas práticas que os colaboradores dizem inexistir para aumentar índices de satisfação e de comprometimento;
- Investimento geral em todas as práticas, nivelando-as;
- Coerência entre as práticas disponibilizadas pela direção e as percebidas pelos colaboradores;
- Pensamento e intervenção estratégica através de um sistema de gestão de avaliação de desempenho.

O estudo indica-nos que as práticas de GRH apontadas pelos autores estão na sua maioria presentes na SCMR, contudo os valores relativos à perceção da sua existência são baixos, nesse sentido é preciso haver maior investimento no valor dos recursos humanos.

Becker & Gerhart (1996), Guest (1997), Huselid, Jackson & Schuler (1997), Pfeffer (1994), Yeung & Berman (1997), citados por Machado et al., 2014, defendiam a importante relação que existe entre as boas práticas de gestão e elevados níveis de desempenho. É neste sentido que após se verificar que os resultados apontam para uma relação significativa entre as práticas de GRH e os bons índices de satisfação e de comprometimento para com a SCMR, que o plano estratégico e de intervenção junto destes colaboradores devem incluir um maior investimento nas práticas existentes.

Como estratégia de intervenção na gestão dos recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia de Resende deve existir uma redefinição de algumas práticas que, segundo os autores, são essenciais para a sobrevivência de qualquer organização, tal como Soares (2007), citado por Silva (2012), dizia, só os indivíduos satisfeitos têm capacidade de responder às adversidades do seu meio envolvente. Essas adversidades poderão ser perante as diversas variáveis a que estão sujeitos, desde a procura de outros pontos de satisfação no

local de trabalho, novas formas de se auto motivar, no reforço do seu comprometimento para com a instituição e no trabalho que nela praticam, entre outros aspetos.

As instituições não podem ter medo de investir nos seus recursos humanos, Machado e outros (2014) citaram Pfau & Kay (2001) que defendem que as instituições que investem nos seus recursos veem o retorno desse investimento mais rapidamente. No mesmo sentido, Fitz-enz & Davison (2001) afirmam, mesmo, que o retorno é superior ao investimento. Ora, na atualidade, com o mercado concorrente sempre em evolução, um dos pontos da estratégia da SCMR poderá passar precisamente por apostar numa boa gestão dos seus recursos humanos.

Para que o sistema de GRH seja forte deve existir uma boa coerência entre as práticas usadas, não se pode investir só em algumas das práticas, mas, sim, em todas, para que não haja desequilíbrios. Neste caso em particular a única prática dada como inexistente foi a relativa à Remuneração, devendo-se investir na sua implementação, de forma a lhe dar o relevo que outras já conhecem (Pfeffer, s.d., cit. por Lopes, 2012).

Como primeiro ponto de intervenção deve existir um *aperfeiçoamento ou maior investimento na prática “Remuneração”*, deve, assim, a direção e os seus diretores técnicos reforçar os indicadores que a compõem:

1. “Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no sector para funções idênticas;
2. Permitem-me aceder a benefícios (descontos nos serviços, etc.);
3. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho);
4. Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo” (Esteves, 2008, p. 140).

Nas *restantes práticas deve existir um reforço na sua implementação* junto dos colaboradores, pois a média geral de existência de práticas foi de 3,246, numa pontuação entre 0 e 5 valores: apesar de a média de existência de boas práticas ser positiva verifica-se claramente uma média baixa de perceção das boas práticas de GRH. Urge, assim, disponibilizar junto dos colaboradores os itens associados a cada uma destas práticas, base para se verificar um aumento da satisfação profissional e do comprometimento dos colaboradores.

É num contexto de reunião entre direção e colaboradores que devem ser debatidos os pontos e itens que cada prática transporta até aos colaboradores; só através deste diálogo e comunicação direta se pode verificar que não existe disparidade entre as práticas adotadas pela direção e as práticas compreendidas e pressentidas pelos colaboradores.

Não se pode pensar apenas nos resultados recolhidos apenas neste momento de análise: o estudo da satisfação e do comprometimento dos colaboradores deve ser continuado. Graça (1999), citado por Silva (2012), dizia que a satisfação no trabalho não é estática, o trabalhador não apresenta sempre os mesmos resultados de satisfação ou insatisfação.

Como ponto estratégico de intervenção sugere-se a *criação de um bom sistema de gestão de avaliação de desempenho*, um sistema estruturado em que todos os itens de intervenção que compõem as práticas devem ser pensados e estudados continuamente. A gestão de recursos humanos de qualquer organização não se pode basear apenas nas funções definidas por Fayol (planificar, organizar, dirigir e controlar). Assim, a sugestão de melhoria apresentada será a introdução de um sistema de gestão de avaliação de desempenho, sistema este que deve ser complexo e deve integrar nas suas linhas de orientação não só a avaliação pura do trabalho, mas englobar, também, a gestão das boas práticas mencionadas neste estudo, pois todas elas revelaram uma correlação positiva com a satisfação e com o comprometimento dos colaboradores.

Como estratégia, num plano em que se englobem as boas práticas mencionadas em estudo, é preciso que o processo de gestão dos recursos humanos seja bem estruturado:

- a) Para a *prática de recrutamento* é necessário que se procurem recursos humanos com valor; não se podem admitir funcionários sem existir uma boa seleção do currículo do recrutado; deve-se verificar se o funcionário tem o perfil adequado para o cargo que irá existir. Por parte da direção devem ser comunicados os objetivos da função que o colaborador irá executar, bem como existir um diálogo onde se defina como se irão avaliar as competências do colaborador, para que este esteja informado dos seus objetivos para avaliação. Deve também existir acompanhamento do colaborador, bem como fomentar junto dos restantes colegas uma boa receção e integração ao novo trabalhador;
- b) Para a *prática de segurança e emprego* devem apresentar-se ao colaborador os benefícios que este receberá caso supere os objetivos propostos. Devem

apresentar-se as oportunidades que terá em ficar na organização, bem como suscitar segurança na facilidade de se poder integrar nas diferentes atividades da instituição;

- c) Enquanto *avaliação do desempenho*, deve ser apresentada ao colaborador a missão que ele terá enquanto trabalhador, explicando o que se requer dele através do estabelecer de um conjunto de objetivos. A avaliação deve-se centrar no atingir desses objetivos e na forma como se conseguem alcançar, os critérios a avaliar devem ser claros, e deve ser apreciada a evolução e o esforço de aprendizagem do colaborador. Num processo de avaliação o colaborador tem que ser presente, tem que ter posição ativa na sua autoavaliação, bem como poder reunir com a chefia a fim de discutir os resultados de avaliação, podendo mesmo mostrar o agrado ou desagrado para com os resultados obtidos;
- d) Enquanto *práticas de remuneração* deve existir uma diferenciação com base no trabalho que se desenvolve, devendo investir-se numa melhor remuneração quando se vê que o trabalho de determinado grupo de trabalho se destaca positivamente em relação aos restantes. A instituição dispõe de diversos serviços que abrangem toda a comunidade, é importante que os colaboradores possam ter vantagens na utilização desses serviços, como descontos, por exemplo. É certo que numa IPSS não se podem dividir lucros, mas pode existir um investimento na diferenciação do trabalho elaborado pelos trabalhadores, existindo, a título de exemplo, vantagens de valor significativo para o bom desempenho dos colaboradores, tais como mais folgas ao fim de semana, descontos nos serviços existentes, direito a alimentação, mais dias de férias, mais facilidade nos horários de trabalho, atribuição de benefícios aos trabalhadores com melhor avaliação, etc.), são exemplos destes que podem diferenciar a instituição das demais;
- e) Enquanto *oportunidades de carreira* deve existir um processo de progressão bem estruturado, é importante que os trabalhadores sintam que o seu trabalho é valorizado. A progressão deve existir de acordo com o desempenho, assim como deve estar associada à competência que o colaborador apresenta, só assim existe envolvimento dos colaboradores em desempenhar bem as suas funções de modo a progredirem na carreira;

- f) Quanto às *oportunidades de formação*, deve existir uma avaliação das necessidades de formação dos colaboradores de forma a aumentar as suas qualificações, formação, esta, que deve estar ajustada a cada colaborador e não debitar formações aos trabalhadores só porque é obrigatório dar formação. A formação deve estar adequada às funções de cada trabalhador, bem como às suas necessidades de qualificação, requalificação ou até mesmo progressão na organização. Em paralelo à formação interna deve-se incentivar e facilitar aos colaboradores a busca em desenvolverem a sua formação académica: colaboradores mais formados são uma organização com mais valor;
- g) Para as *oportunidades de participação* sugere-se a facilidade de comunicação, uma maior proximidade de comunicação entre os diversos atores da direção, das chefias e dos restantes colaboradores. Sugere-se o aumento do número de reuniões individuais ou em grupo para que cada trabalhador possa comunicar as suas necessidades e aspirações de formação e de carreira, bem como as suas expectativas na definição dos seus objetivos individuais, e poder participar ativamente nos objetivos da instituição, bem como nas decisões importantes do funcionamento da equipa e da própria organização;
- h) Quanto à *prática de acesso à informação* deve a direção comunicar aos colaboradores quais as suas estratégias enquanto organização, manter os seus colaboradores atualizados sobre a sua situação financeira e sobre quais os investimentos em curso ou futuros, bem como comunicar as ocorrências importantes para a instituição.

A proposta passa, então, pelo investimento neste conjunto de práticas junto dos colaboradores, práticas que evidenciaram fomentar o comprometimento entre a organização e os colaboradores e a sua satisfação.

CONCLUSÕES

Refletidos os dados à luz dos objetivos perseguidos com a realização deste estudo e apreciadas as várias hipóteses teóricas que havíamos formulado, já se veem respondidos alguns dos aspetos contidos na questão de investigação para a qual esta dissertação procurou resposta. Ainda assim, ensaiamos, neste último capítulo, uma resposta mais direta à grande questão que nos orientou: “*De que forma os vários processos envolvidos na GRH explicam a Satisfação e o Comprometimento dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Resende?*”, ao mesmo tempo que refletiremos sobre: as limitações e dificuldades sentidas no decurso do estudo, as implicações, os contributos e linhas de investigação que o mesmo potencia, para terminarmos com a apresentação de uma proposta de melhoria/ação.

Os vários processos envolvidos através das práticas de Gestão dos recursos humanos que exercem funções na santa Casa da Misericórdia de Resende ostentam um aumento da Satisfação e um aumento do Comprometimento consoante sentem ou percebem um maior número de boas práticas de GRH.

No geral, os trabalhadores sentem-se mais comprometidos do que satisfeitos com a organização, contudo verifica-se uma correlação mais forte entre a perceção de boas práticas de GRH e a satisfação profissional, do que entre a perceção da existência de boas práticas de GRH e o comprometimento organizacional.

Refletindo sobre as *dificuldades experimentadas* no decurso deste trabalho são de referir algumas dificuldades iniciais na recolha dos dados junto dos colaboradores. Como embaraço verificaram-se algumas inquietações na população-alvo aquando da recolha de dados, pois a instituição encontrava-se num processo de integração de uma nova mesa administrativa e de uma nova provedoria, o que suscitou junto dos colaboradores alguma desconfiança relativa ao destino que iria ser dado aos dados recolhidos.

Em paralelo, e como consequência desta renovação, algumas variáveis podem ter mascarado um pouco os resultados alcançados no estudo, considerando-se, a título de exemplo, o tipo de relação entre os colaboradores e a nova provedoria, a relação dos colaboradores com a chefia direta, a incerteza do anonimato, e outras variáveis que não sejam de âmbito profissional. Verificou-se essa reticência por via dos comentários tecidos

a respeito do destino dos resultados e de quem iria ter acesso, aos mesmos, facto que acreditamos poder ter concorrido para explicar o elevado número de questionários que não foram devolvidos para análise.

Apreciamos, ainda assim, de uma forma positiva as condições em que o estudo decorreu, bem como os resultados que puderam ser alcançados, não esquecendo a facilidade registada na obtenção de autorização por parte da provedoria para proceder à aplicação dos questionários e para poder estudar a instituição na dimensão da gestão de recursos humanos, não se tendo verificado qualquer entrave e tendo-se, mesmo, recebido um agradecimento do procurador por investir na instituição em causa.

Apreciando os *contributos resultantes do estudo* observou-se um conjunto de contributos positivos, essencialmente assentes na perspetiva da importância que este conjunto de dados e resultados pode emprestar ao futuro da instituição, ao contribuir para o seu autoconhecimento e autoaprendizagem, com eventuais impactos positivos no âmbito da gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, na *performance* dos seus colaboradores e na dinâmica organizacional.

A realização deste estudo permitiu identificar os grupos de trabalho que se encontram mais ou menos satisfeitos profissionalmente, os que se encontram mais ou menos comprometidos com a organização, e quais as práticas de gestão de recursos humanos que estão a ser mais ou menos eficazes: as que contribuem mais diretamente para a satisfação e o comprometimento dos colaboradores e as que carecem de ser trabalhadas por apresentarem debilidades, quando apreciada a perceção que os colaboradores delas evidenciaram.

A investigação aplicada que se realizou na Santa Casa da Misericórdia de Resende fez uso de um vasto conjunto de conhecimentos e evidências teóricas, alicerçadas em estudos científicos conduzidos por diversos autores, contribuindo, estamos em crer, para a sua articulação e consolidação, por via da moldura teórica elaborada em torno de três eixos ou campos de conhecimento fundamentais para a gestão dos recursos humanos das organizações que se desejam bem-sucedidas e sustentáveis: a satisfação laboral; o comprometimento organizacional; as práticas envolvidas na GRH.

O quadro teórico que construímos foi aplicado ao estudo da Santa Casa, tomada como caso, e permitiu gerar conhecimentos relevantes para a sua dinâmica organizacional, tendo-se produzido conhecimento com recurso a métodos e técnicas de investigação,

conhecimento que acreditamos ser imprescindível aos responsáveis pela gestão e desta instituição, e de outras como ela. Com os dados recolhidos a direção da organização pode perceber o tipo de gestão que está a implementar junto dos seus colaboradores e autocorrigir-se.

Consideramos que para a SCMR, em particular, este estudo é crucial, pois é pioneiro na instituição: foi o primeiro estudo que procurou conhecer e avaliar o tipo de gestão que está a ser realizado e os impactos que o mesmo gera sobre os colaboradores. O conjunto de dados recolhidos e trabalhados é vital para orientar todo o processo de gestão a implementar junto dos colaboradores, bem como para que a estrutura diretiva possa redefinir os seus métodos de trabalho.

Como linhas de investigação deixadas em aberto pelo presente trabalho, consideramos que se poderia: aprofundar a análise do tipo de gestão efetuada na SCMR; recolher outros dados através da condução de entrevistas junto de cada diretor técnico e junto do provedor, de forma a perceber se as linhas mestras que orientam a intervenção dos diretores técnicos são uniformes, entre os diversos setores, e relacionando essas orientações que emanam do topo estratégico com as práticas de gestão dos vários diretores técnicos.

Adicionalmente, considera-se importante que este estudo não seja apenas transversal, mas que inclua uma dimensão longitudinal, ao estilo dos *follow-up studies*, dado que os constructos em investigação não são imutáveis (tal como explicado no trabalho o nível de satisfação profissional e o grau de comprometimento organizacional não são estáticos), nesse sentido é importante que se repita este estudo daqui a algum tempo, após a ocorrência de uma intervenção ao nível das práticas de gestão em uso, de forma a se poderem comparar os dados e avaliar os impactos.

Atualmente, observa-se um aumento de instituições no terceiro setor, paralelamente a este crescimento surgem também instituições privadas com fins lucrativos a prestar o mesmo tipo de serviços, o mercado do terceiro setor vê-se, assim, confrontado com um aumento da concorrência, e as instituições do terceiro setor ficam sujeitas ao imperativo de reformularem o seu pensamento e a sua visão acerca da gestão, procurando diferenciar-se pela qualidade, abrangência e diversidade dos serviços prestados.

A Santa Casa da Misericórdia de Resende não foge à regra, é uma instituição que cresceu muito e tem conseguido alargar o seu campo de intervenção com a diversidade de

serviços que presta, sobretudo na última década, atualmente conta com um Lar de Idosos; Lar de Grandes Dependentes Acamados; Unidade de Cuidados Continuados; Lar Hotel; Lar de Jovens; Lar Residencial; Creche; Jardim de Infância; Serviço de Apoio Domiciliário; Fisioterapia; Cafeteria Social; Lavandaria; e um vasto número de serviços e consultas de especialidade e de diagnóstico que decorrem nas instalações da instituição.

As instituições procuram uma gestão estratégica por forma a posicionarem-se no mercado. A visão estratégica encara os recursos humanos como instrumento crucial para conseguir atingir os objetivos organizacionais, e tal visão só se concretiza com uma equipa de colaboradores coesa, com formação, com competências, e, sobretudo, uma equipa de trabalhadores que esteja satisfeita e comprometida com a instituição.

Com esta investigação, conseguiu-se explorar e produzir conhecimento: explorar o conhecimento existente sobre o terceiro setor, as práticas de gestão de recursos humanos, a satisfação profissional e o comprometimento organizacional; e gerar novo conhecimento sobre as áreas de conhecimento, aplicando conhecimento ao contexto particular da Santa Casa da Misericórdia de Resende, onde se observou que os trabalhadores se encontram, em geral, satisfeitos e comprometidos com a organização, ainda que mais comprometidos do que satisfeitos.

Finalizando, com este estudo conseguiu-se dar resposta aos vários objetivos estabelecidos e conseguiu-se recolher um conjunto de dados que foram ao encontro do que se procurava, permitindo verificar o conjunto de hipóteses que se formularam e responder à questão de partida que indagava sobre o efeito das práticas de GRH utilizadas pela direção da SCMR na satisfação e no comprometimento dos seus colaboradores.

A investigação permitiu analisar as práticas de GRH existentes por forma a verificar os aspetos menos positivos da gestão praticada, e poder-se organizar uma proposta de ação potenciadora de melhorias, a efetivar na gestão dos recursos humanos.

É preciso existir investimento na gestão dos colaboradores para que estes reforcem o seu comprometimento com a organização e se sintam satisfeitos profissionalmente. Cada organização detém um valor único, e a estratégia passa por aproveitar o que cada colaborador tem para dar à instituição. Cada colaborador tem competências singulares e isso reflete-se no serviço que cada instituição vende. Só bons colaboradores conseguem superar os desafios existentes no mercado, só colaboradores satisfeitos conseguem

contagiar os seus colegas a sentirem-se bem no local de trabalho, e só trabalhadores comprometidos procuram e conseguem ver os objetivos da empresa como seus.

BIBLIOGRAFIA

- Ayral, S., Brabet, J., Fenneteau, H., Ferrer, J., Marchesnay, M., Merle, C., Naro, G., Paradas, A., & Uzan, O., (2000). *Introdução à Gestão*. Paris: Eyrolles.
- Antunes, S. (2012). *Métodos e Técnicas de Investigação em Ciências Sociais: Caderno de Síntese Teórica*. Lamego: Autor.
- Antunes, S. (2016). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais*. Lamego: Autor.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4a ed.). Lisboa: ISCSP.
- Campos, M. (2013). *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. Tese de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas. Escola Superior de artes e Letras. UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-marco-campos.pdf>
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*. Tese de Mestrado em especialidade de Psicologia Social e das Organizações. ISPA. Lisboa. Disponível em <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4017/1/15087.pdf>
- Cristina, S., (2012). *Motivações no Trabalho remunerado em Organizações Sem Fins Lucrativos: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços. Disponível em https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=144267
- Esteves, M. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Tese de doutoramento em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos. ISCTE. Lisboa. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>
- Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>
- Hodgson, P., & Crainer, S., (1999). *O Gestor do Século XXI: Manual Essencial para os Quadros Empresariais*. Mem Martins: CETOP.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo
- Machado, A., et al. (2014). *Gestão de Recursos Humanos: Desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marques, S., (2014). *A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais*. Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo. Universidade de Coimbra. Coimbra. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE%20-%20Sara%20Marques.pdf>

- Miranda, M. (2014). *A Satisfação no Trabalho: Uma aplicação às Instituições Particulares de Solidariedade Social em São Miguel*. Dissertação de Mestrado em Gestão/MBA. Universidade dos Açores. Ponta Delgada. Disponível em <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/3377/1/DissertMestradoMariaAnjosCordeiroMiranda2015.pdf>
- 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 Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6441/1/PGRH_CO_SetorBancarioPortugues_ClaudiaMonteiro.pdf
- Moura, L., Moura, U., Cunha, I., & Caixeta, I., (2005). *A Mensuração da Motivação dos Funcionários: Um Estudo de Caso. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT 2005*. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/307_Motivacao%20Ponte%20Nova%20-%20AEDB%202005.pdf
- Nascimento, C. (2012) *Estilos de Liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de Motivação dos Colaboradores*. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas. Bragança. Disponível em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8470/1/Tese%20mestrado%20Cristiana%20Nascimento.pdf>
- 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, 115-133. Disponível em <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/150/1/COG%2014%281%29%20%282008%29%20115-133.pdf>
- Pimentel, D. (2012). *Sociologia da Empresa e das Organizações: Uma breve introdução à problemas e perspetivas*. Lisboa: Escolar editora.
- Ponte A. (2016). *Perceção dos cuidadores informais sobre o planeamento da alta*. Tese de Mestrado em Enfermagem de Reabilitação. Escola Superior de Saúde de Viseu. Instituto Politécnico de Viseu. Disponível em <HTTP://REPOSITORIO.IPV.PT/BITSTREAM/10400.19/3375/1/ANASOFIAMARQUESRODRIGUESPONTE%20DM.PDF>
- Rebelo, A. (2013). *O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas*. Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos pela Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Disponível em <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/3830>
- Rodrigues, S. (2011). *Satisfação Profissional e Percepção de Apoio Organizacional: O efeito moderador do tempo de trabalho na Organização*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Faculdade de Psicologia. Lisboa. Disponível em http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4365/4/ulfpie039547_tm_tese.pdf
- Santos, A., (2011). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sem Fins Lucrativos: Perspectivas da Direcção Executiva*. Tese para obtenção do grau de Mestre em Comportamento Organizacional: ISCTE Business School. Departamento de Recursos Humanos

e Comportamento Organizacional. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7161/1/Tese%20vers%c3%a3o%20final.pdf>

Sarmiento, M., Rosinha, A. & Silva, J. (2015). *Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Escolar editora.

Santa Casa da Misericórdia de Resende. (2018), *A Santa Casa*. Disponível em <http://patrimonio30.wixsite.com/sitescmr/a-santa-casa>

Serras, P. (2014). *A Influência dos Sistemas de Recompensas sobre a Satisfação no Trabalho*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras. ISCAL. Lisboa. Disponível em <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5322/1/A%20influ%C3%Aancia%20dos%20sistemas%20de%20recompensas%20sobre%20a%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho.pdf>

Silva, M., (2012). *Enfermeiros Especialistas em Enfermagem de Reabilitação: Satisfação Profissional*. Tese de Mestrado de Mestrado em Enfermagem de Reabilitação. Escola Superior de Saúde de Viseu. Instituto Politécnico de Viseu. Disponível em <http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1674/1/SILVA%20Maria%20Rosario%20Marques%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 – Classificação internacional da OSFL

Grupo ICNPO	Tipo de Organizações em Portugal
Cultura e Lazer	Associações culturais, recreativas e desportivas
	Casas do Povo
	Fundações Culturais
	Clubes sociais e recreativos
	Museus
	Jardins zoológicos e aquários
	Sociedades históricas e literárias
	Associações de artes performativas e companhias
	Associações de Estudantes e Associações Juvenis
Educação e Investigação	Escolas (por exemplo ligadas a congregações religiosas)
	Universidade Católica
	Centros de Investigação
Saúde	Hospitais e casas de saúde (por exemplo ligadas às ordens)
Serviços Sociais	Instituições Particulares de Solidariedade Social
	Outras associações de solidariedade social (dedicadas a crianças, jovens, deficientes, famílias...)
	Santas Casa da Misericórdia
	Cooperativas de solidariedade social
	Associações mutualistas
	Associação de Bombeiros Voluntários
Ambiente	Associações Não Governamentais de Ambiente
	Associações de Proteção dos Animais
Desenvolvimento e Habitação	Organizações de Desenvolvimento Local
	Cooperativas de habitação e construção
	Associações de moradores
Leis, defesa de causas e política	Associações de defesa dos direitos humanos em geral
	Partidos políticos
	Associações de moradores
Intermediários Filantrópicos e Promotores do Voluntariado	Fundações (<i>grant giving</i> ou doadoras)
	Associações promotoras do voluntariado
	Bancos Alimentares
Internacional	Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento
	Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (por exemplo, Cruz Vermelha Portuguesa)
Religião	Institutos religiosos
	Associações religiosas
Associações Empresariais, Profissionais e Sindicatos	Associações empresariais
	Associações profissionais
	Sindicatos

Fonte: Andrade e Franco (2007), citados por Cristina (2012, pp. 14, 15)

Disponível em https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=144267

Anexo 2 – Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Práticas GRH	Fonte	Indicadores
Segurança de emprego	<p>1: Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998;</p> <p>2: Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Delery e Doty, 1996; Bae e Lawler, 2000.</p> <p>3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996.</p> <p>4: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Neves, 2000.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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	<p>1: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p>2: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p>3: Pfeffer, 1998.</p> <p>4: Neves, 2000.</p> <p>5: Arthur, 1994; Huselid, 1995.</p> <p>6 e 7 Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996; Caetano, 1996.</p>	<p>Na organização em que trabalho as práticas de GRH:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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	<p>1: Snell e Dean; 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p>2: Arthur, 1994; Huselid, 1995.</p> <p>3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Ichniowski <i>et al.</i>, 1995.</p> <p>4: Huselid, 1995, Ichniowski <i>et al.</i>, 1995.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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: Esteves (2008, pp. 140, 141)

Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>

Anexo 3 – Escalas de comprometimento organizacional

<i>Escalas do Comprometimento Organizacional (Baseado em Mayer & Allen, 1997, pp. 118-119)</i>	
Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo	
02: Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)	CAf_2_I
06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	CAf_6
07: Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)	CAf_7_I
09: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	CAf_9
11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	CAf_11
15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)	CAf_15_I
Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo	
01: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	CCal_1
03: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	CCal_3
13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	CCal_13
14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	CCal_14
16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	CCal_16
17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	CCal_17
19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	CCal_19
Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Normativo	
04: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CNor_4
05: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (R)	CNor_5_I
08: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	CNor_8
12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	CNor_12
10: Esta empresa merece a minha lealdade	CNor_10
18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	CNor_18

Fonte: Nascimento et al. (2008, cit. por Monteiro, 2013).

Disponível em

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6441/1/PGRH_CO_SetorBancarioPortugues_ClaudiaMonteiro.pdf

Anexo 4 – Questionário aplicado aos Colaboradores

O presente questionário é relativo a um estudo que se está a realizar para a obtenção do grau Mestre no âmbito do mestrado em Gestão de Organizações Sociais da ESTGL - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

Através desta investigação procura-se recolher um conjunto de dados sociodemográficos, o nível de comprometimento organizacional, quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela Santa Casa da Misericórdia de Resende e qual o grau de satisfação profissional sentido pelos seus colaboradores.

Todos os dados recolhidos são confidenciais e o seu uso é meramente estatístico. O sucesso do resultado da investigação depende do rigor, profissionalismo e sinceridade das respostas.

Obrigado pela colaboração

Carlos Mercê
cm.merce@hotmail.com

		N.º
		<input type="text"/>
<u>I.</u>	<u>Dados Sociodemográficos</u>	
1. Sexo	Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
2. Idade	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Número de anos que trabalha na Instituição	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Habilitações académicas	Ensino Primário <input type="checkbox"/> Ensino Básico <input type="checkbox"/> Ensino Secundário <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Pós graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

5. Categoria profissional		<input type="text"/>
6. Tipo de contrato de trabalho	Contrato sem Termo <input type="checkbox"/> Contrato a Termo <input type="checkbox"/> Trabalhador independente <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
7. Resposta social/setor em que trabalha	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="text"/>

Assinale com um (X) o valor que corresponde à sua resposta.

Exemplo:

1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
---	---	---	-------------------------------------	---

<u>II.</u>	<u>Comprometimento Organizacional</u>				
	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1. Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta empresa.	1	2	3	4	5
2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
3. Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta empresa.	1	2	3	4	5
4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5
6. Sinto-me como fazendo parte desta empresa.	1	2	3	4	5
7. Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta empresa.	1	2	3	4	5
8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5
10. Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto a vontade pessoal.	1	2	3	4	5
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	1	2	3	4	5
13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5
14. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5
15. Sinto que tenho o dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	1	2	3	4	5
16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	1	2	3	4	5
17. Sentir-me-ia culpado se deixa-se esta empresa agora.	1	2	3	4	5
18. Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
19. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	1	2	3	4	5

III.	<u>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</u>				
	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1. Quando começou a trabalhar nesta instituição foi-lhe comunicado de forma clara os objetivos da sua função.	1	2	3	4	5
2. Após ser admitido na organização teve apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia.	1	2	3	4	5

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
3. No seu processo de recrutamento para esta empresa foram usados métodos adequados para avaliar as suas competências.	1	2	3	4	5
4. Quando começou a trabalhar nesta empresa teve apoio na sua integração por parte dos seus colegas de equipa.	1	2	3	4	5
5. Permitem-me ter segurança de emprego.	1	2	3	4	5
6. Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.	1	2	3	4	5
7. Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido.	1	2	3	4	5
8. Permitem-me ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.	1	2	3	4	5
9. Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.	1	2	3	4	5
10. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.	1	2	3	4	5
11. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.	1	2	3	4	5
12. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
13. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.	1	2	3	4	5
14. Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho.	1	2	3	4	5
15. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
16. Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no sector para funções idênticas.	1	2	3	4	5
17. Permitem-me aceder a benefícios (descontos nos serviços, etc.).	1	2	3	4	5
18. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho).	1	2	3	4	5
19. Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo.	1	2	3	4	5

IV.	Satisfação Profissional					
	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente	
1.	Acho que estou a ser pago de forma de justa pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5
2.	No meu trabalho, existem poucas oportunidades para promoções.	1	2	3	4	5
3.	O meu superior hierárquico é bastante competente a fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5
4.	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5
5.	Quando realizo um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	1	2	3	4	5
6.	Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.	1	2	3	4	5
7.	Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5
8.	Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.	1	2	3	4	5
9.	As comunicações não são um problema no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
10.	Os aumentos salariais são muito poucos e espaçados entre si.	1	2	3	4	5
11.	Aqueles que desempenham bem o seu trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos.	1	2	3	4	5
12.	O meu superior hierárquico é injusto comigo.	1	2	3	4	5
13.	Os benefícios que recebo são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	1	2	3	4	5
14.	Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado.	1	2	3	4	5
15.	Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho, não são bloqueados por questões burocráticas.	1	2	3	4	5
16.	Sinto que tenho de trabalhar mais no meu trabalho, devido à incapacidade dos que trabalham comigo.	1	2	3	4	5
17.	Gosto de executar as tarefas relativas ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
18.	Os objetivos da minha organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
19. Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização.	1	2	3	4	5
20. Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como o são em outras organizações.	1	2	3	4	5
21. O meu superior hierárquico demonstra pouco interesse relativamente aos seus subordinados.	1	2	3	4	5
22. O conjunto de benefícios que recebo é justo.	1	2	3	4	5
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização.	1	2	3	4	5
24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5
25. Gosto dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
26. Sinto muitas vezes que não sei o que se passa com a minha organização.	1	2	3	4	5
27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
28. Sinto-me satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.	1	2	3	4	5
29. Há benefícios que deveríamos ter mas não são tidos em conta.	1	2	3	4	5
30. Aprecio o meu superior hierárquico.	1	2	3	4	5
31. Tenho demasiado trabalho burocrático (trabalho escrito).	1	2	3	4	5
32. Sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.	1	2	3	4	5
33. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5
34. Há demasiados conflitos no meu trabalho.	1	2	3	4	5
35. O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5
36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	1	2	3	4	5

Fim

Obrigado pela colaboração

Anexo 5 – Questionário aplicado ao responsável pela gestão dos recursos humanos e para os membros da direção técnica das diferentes respostas sociais.

O presente questionário é relativo a um estudo que se está a realizar para a obtenção do grau Mestre no âmbito do mestrado em Gestão de Organizações Sociais da ESTGL - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

Através desta investigação procura-se recolher um conjunto de dados sociodemográficos, quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela Santa Casa da Misericórdia de Resende, o nível de comprometimento organizacional e qual o grau de satisfação profissional sentido pelos seus colaboradores.

Todos os dados recolhidos são confidenciais e o seu uso é meramente estatístico. O sucesso do resultado da investigação depende do rigor, profissionalismo e sinceridade das respostas.

Obrigado pela colaboração

Carlos Mercê
cm.merce@hotmail.com

I.	<u>Dados Sociodemográficos</u>				
1. Sexo	<table border="0"> <tr> <td>Feminino</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Feminino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>				
Masculino	<input type="checkbox"/>				
2. Idade	<input type="text"/>				
3. Número de anos que trabalha na Instituição	<input type="text"/>				
4. Categoria profissional	<input type="text"/>				
5. É responsável pela direção técnica de alguma resposta social/setor? Se a resposta é não passe à questão seguinte. Se a resposta é sim, indique qual?	<input type="text"/>				

N.º
<input type="text"/>

6. Resposta social/setor em que trabalha

Assinale com um (X) o valor que corresponde à sua resposta

Exemplo:

1	2	3	4	5
---	---	---	--------------	---

II.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

		Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1.	Quando um colaborador é recrutado para a empresa, é-lhe comunicado de forma clara os objetivos da sua função.	1	2	3	4	5
2.	Quando um novo colaborador é admitido na organização tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia.	1	2	3	4	5
3.	Quando um novo colaborador é recrutado para esta empresa são usados métodos adequados para avaliar as suas competências.	1	2	3	4	5
4.	Quando um novo colaborador começa a trabalhar nesta empresa tem apoio na sua integração por parte dos seus colegas de equipa.	1	2	3	4	5
5.	É dada segurança de emprego aos colaboradores.	1	2	3	4	5
6.	É dada oportunidade aos colaboradores de concorrer a novas funções quando abrem vagas.	1	2	3	4	5
7.	Os colaboradores frequentam algum programa de integração na empresa quando são admitidos.	1	2	3	4	5
8.	Os colaboradores têm acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalham.	1	2	3	4	5
9.	A avaliação de desempenho na baseia-se na concretização de objetivos de trabalho.	1	2	3	4	5
10.	Baseiam a avaliação do desempenho nas atitudes e comportamentos de trabalho dos trabalhadores.	1	2	3	4	5
11.	Consideram na avaliação do desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.	1	2	3	4	5
12.	Permitem ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o desempenho.	1	2	3	4	5
13.	Permitem recorrer da avaliação de desempenho quando os colaboradores não concordam com ela.	1	2	3	4	5
14.	Integram a autoavaliação dos colaboradores na avaliação do desempenho.	1	2	3	4	5

15.	Permitem ter uma entrevista de avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5	
16.	É atribuída remuneração mais elevada que a praticada no sector para funções idênticas.	1	2	3	4	5	
		Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente	
17.	Permitem que os colaboradores possam aceder a benefícios (descontos nos serviços, etc.).	1	2	3	4	5	
18.	Existe possibilidade de se receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no desempenho).	1	2	3	4	5	
19.	Existem prémios desempenho com valor significativo.	1	2	3	4	5	
20.	As oportunidades de progressão são de acordo com o desempenho de cada colaborador.	1	2	3	4	5	
21.	As oportunidades de progressão são de acordo com as competências dos colaboradores.	1	2	3	4	5	
22.	As oportunidades de progressão estão associadas à antiguidade.	1	2	3	4	5	
23.	São dadas oportunidades de evolução na carreira.	1	2	3	4	5	
24.	Existe investimento na formação profissional dos colaboradores.	1	2	3	4	5	
25.	A organização apoia os colaboradores para o aumento das suas qualificações académicas.	1	2	3	4	5	
26.	É dado acesso à formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho de cada função.	1	2	3	4	5	
27.	É dado acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.	1	2	3	4	5	
28.	Permitem que os colaboradores apresentem formalmente as suas aspirações de carreira.	1	2	3	4	5	
29.	Os colaboradores participam no levantamento das suas necessidades de formação.	1	2	3	4	5	
30.	Os colaboradores participam em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.	1	2	3	4	5	
31.	Os colaboradores participam em reuniões par discutir questões relacionadas com o funcionamento da sua equipa.	1	2	3	4	5	
32.	Os colaboradores participam na definição dos seus objetivos de trabalho.	1	2	3	4	5	

33.	É disponibilizada aos colaboradores a informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.	1	2	3	4	5	
		Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente	
34.	É dada informação regular a todos os colaboradores sobre a estratégia da empresa.	1	2	3	4	5	
35.	Existe informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa junto dos colaboradores.	1	2	3	4	5	

III.	<u>Comprometimento Organizacional</u>						
		Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente	
1.	Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta empresa.	1	2	3	4	5	
2.	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	
3.	Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta empresa.	1	2	3	4	5	
4.	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5	
5.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5	
6.	Sinto-me como fazendo parte desta empresa.	1	2	3	4	5	
7.	Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta empresa.	1	2	3	4	5	
8.	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	
9.	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
10. Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto a vontade pessoal.	1	2	3	4	5
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	1	2	3	4	5
13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5
14. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5
15. Sinto que tenho o dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	1	2	3	4	5
16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	1	2	3	4	5
17. Sentir-me-ia culpado se deixa-se esta empresa agora.	1	2	3	4	5
18. Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
19. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	1	2	3	4	5

<u>IV.</u>	<u>Satisfação Profissional</u>				
	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1. Acho que estou a ser pago de forma de justa pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5
2. No meu trabalho, existem poucas oportunidades para promoções.	1	2	3	4	5

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente	
3. O meu superior hierárquico é bastante competente a fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5	
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	
5. Quando realizo um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	1	2	3	4	5	
6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.	1	2	3	4	5	
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.	1	2	3	4	5	
9. As comunicações não são um problema no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	
10. Os aumentos salariais são muito poucos e espaçados entre si.	1	2	3	4	5	
11. Aqueles que desempenham bem o seu trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos.	1	2	3	4	5	
12. O meu superior hierárquico é injusto comigo.	1	2	3	4	5	
13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	1	2	3	4	5	
14. Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado.	1	2	3	4	5	
15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho, não são bloqueados por questões burocráticas.	1	2	3	4	5	
16. Sinto que tenho de trabalhar mais no meu trabalho, devido à incapacidade dos que trabalham comigo.	1	2	3	4	5	
17. Gosto de executar as tarefas relativas ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	
18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5	
19. Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização.	1	2	3	4	5	
20. Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como o são em outras organizações.	1	2	3	4	5	
21. O meu superior hierárquico demonstra pouco interesse relativamente aos seus subordinados.	1	2	3	4	5	
22. O conjunto de benefícios que recebo é justo.	1	2	3	4	5	

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente	
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização.	1	2	3	4	5	
24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5	
25. Gosto dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	
26. Sinto muitas vezes que não sei o que se passa com a minha organização.	1	2	3	4	5	
27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	
28. Sinto-me satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.	1	2	3	4	5	
29. Há benefícios que deveríamos ter mas não são tidos em conta.	1	2	3	4	5	
30. Aprecio o meu superior hierárquico.	1	2	3	4	5	
31. Tenho demasiado trabalho burocrático (trabalho escrito).	1	2	3	4	5	
32. Sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.	1	2	3	4	5	
33. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	
34. Há demasiados conflitos no meu trabalho.	1	2	3	4	5	
35. O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	
36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	1	2	3	4	5	

Fim

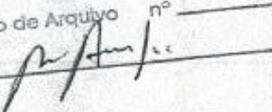
Obrigado pela colaboração

Anexo 6 – Autorização para recolha de dados

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO
SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE RESENDE

LAMEGO 

31 JUL 2017

Classificação de Arquivo nº _____
Rubrica 

Exmo. Senhor,
Provedor da Santa Casa de Resende

Assunto: Autorização para recolha de dados na instituição.

Aut. para a recolha de dados para a investigação de Carlos Alberto Melo Almeida Mercê, sob orientação da Prof. Doutora Ana Branca Carvalho. 0908.2017

Exmo. Senhor Provedor,

No âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, o aluno Carlos Alberto Melo Almeida Mercê, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego – Instituto Politécnico de Viseu, encontra-se a realizar uma investigação, com o tema “A importância da Gestão dos Recursos Humanos nas Organizações Sociais - Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Resende”, sob orientação da Prof. Doutora Ana Branca Carvalho.

Esta investigação tem como objetivo geral analisar a importância da gestão de recursos humanos para a viabilidade das organizações sociais. Desta forma, necessita de autorização para trabalhar os dados da V/ Instituição, nomeadamente dados sociodemográficos e relacionados com as práticas de gestão de recursos humanos em uso.

Caso V. Exa. considere pertinente, teremos todo o gosto em analisar e identificar os instrumentos que se pretendem aplicar, no sentido de confirmar o seu conteúdo e ajustamento ético. Adicionalmente, queremos assegurar-lhe, desde já, que os dados recolhidos serão estritamente utilizados para o projeto em causa e que a identidade de todos os sujeitos envolvidos no estudo será sempre salvaguardada.

Com os nossos cumprimentos, ficamos ao dispor para quaisquer esclarecimentos.

Lamego, 19 de julho de 2017.

O Presidente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego

A Coordenadora da Dissertação,

