

**ANA PATRÍCIA CORREIA DE OLIVEIRA**

## **Relatório de Estágio**

**Perceção de justiça na avaliação do desempenho: Efeitos no comprometimento organizacional e satisfação profissional – O caso da Região de Turismo do Algarve**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2021

**ANA PATRÍCIA CORREIA DE OLIVEIRA**

## **Relatório de Estágio**

# **Perceção de justiça na avaliação do desempenho: Efeitos no comprometimento organizacional e satisfação profissional – O caso da Região de Turismo do Algarve**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Relatório de estágio efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2021

**Perceção de justiça na avaliação do desempenho: Efeitos no comprometimento organizacional e satisfação profissional – O caso da Região de Turismo do Algarve**

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Ana Patrícia Correia de Oliveira

***Copyright by*** Ana Patrícia Correia de Oliveira

“A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.”

## **Agradecimentos/Dedicatória**

O longo caminho percorrido até aqui, não podia ter acontecido sem o apoio incondicional da minha mãe. É a ela que agradeço em primeiro e em último lugar. Sempre. Obrigada por estares sempre aqui para mim e me teres dado a força que, muitas vezes, não sabia onde encontrar.

Aos meus avós que nunca deixaram de acreditar em mim e são um dos pilares mais importantes que tenho na minha vida.

Ao meu namorado, que me acompanhou em todo o processo e nunca deixou que me fosse abaixo, mesmo nos momentos mais críticos. A ele agradeço, também, o apoio incondicional e incansável e o ombro que, muitas vezes, me deu para chorar.

Aos meus amigos, porque sem amigos não somos ninguém e são os que te fazem andar para a frente, mesmo quando ponderas desistir. E, em especial, à Mafalda, obrigada por tudo.

Um especial obrigada, também, à Região de Turismo do Algarve e a todas as pessoas que me acompanharam durante esta experiência e que nunca me deixaram desamparada. À Filomena e ao Hugo, especialmente, que me orientaram, ensinaram, mas que também me aturaram e às minhas mil e uma perguntas.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Cátia Sousa que, sem ela, não tinha conseguido chegar aqui. É com um enorme orgulho que vejo este trabalho, de um ano inteiro, completo e ver que fui eu que o realizei. Obrigada pela ajuda, paciência e apoio que me deu ao longo deste ano. Sem si, eu não tinha chegado aqui. Não podia ter escolhido melhor orientadora. OBRIGADA.

A todos vocês que permitiram que este trabalho fosse realizado e que me acompanharam até aqui. Um gigante obrigada.

E tal como disse, como um obrigada não chega, volto a agradecer à minha mãe. Obrigada Mã, por tudo.

## **Resumo**

O presente relatório de estágio descreve a experiência profissional obtida durante o estágio realizado na Região de Turismo do Algarve, onde foi possível acompanhar e participar em diferentes áreas da Gestão de Recursos Humanos: a avaliação de desempenho, acompanhamento do processo de formação, pontualidade e assiduidade, atualização e manutenção do cadastro dos trabalhadores, processamento de remunerações, marcação de férias e faltas, entre outras diversas tarefas que foram desenvolvidas ao longo do estágio.

Apresenta ainda dois projetos desenvolvidos na Região de Turismo do Algarve (RTA): 1) estudo de caráter quantitativo que contempla um diagnóstico organizacional acerca da perceção de justiça na avaliação de desempenho: através da aplicação de um questionário a 50 colaboradores, procurou observar-se o efeito da perceção de justiça organizacional no contexto de avaliação do desempenho sobre o comprometimento organizacional e sobre a satisfação profissional dos colaboradores da RTA. Os resultados mostram que a justiça organizacional e a satisfação profissional são um preditor significativo do comprometimento organizacional. Foi ainda objetivo deste estudo, identificar junto dos colaboradores da RTA, quais os fatores que poderão influenciar e/ou melhorar a sua satisfação no trabalho; e 2) elaboração de um manual de acolhimento: a realização de um bom processo de acolhimento e integração, independentemente da função que o colaborador desempenhe, é preponderante para o seu sucesso no novo local de trabalho que o acolhe. Desta forma, foi proposto um Manual de Acolhimento adaptado à realidade da entidade em estudo, com o objetivo de facilitar a integração de novos colaboradores.

**Palavras-chave:** Avaliação do desempenho; perceção de justiça; comprometimento organizacional; satisfação profissional; acolhimento e integração.

## **Abstract**

This report describes the professional experience obtained during the curricular internship developed at Algarve Tourism Board, where it was possible to accompany and participate in Human Resources Management different areas: performance appraisal, monitoring the training process, punctuality and attendance, updating and maintaining the registration of workers, salary processing, vacation and absences registration, among various other tasks that were developed throughout the internship.

This report presents two projects developed at Algarve Tourism Board (ATB): 1) an empirical study that contemplates an organizational diagnosis about the perception of justice in performance appraisal: a questionnaire was applied to 50 employees to observe the effect of perception of justice in the performance appraisal context about organizational commitment and job satisfaction of the ATB employees. The results showed that organizational justice and job satisfaction are a significant predictor of organizational commitment. To identify, alongside the ATB employees, which factors could influence and/or improve their job satisfaction was yet another goal of the study; and 2) elaboration of a reception manual: a good process of reception and integration, regardless of the role the employee has, is the key for his success. Thus, a reception manual was proposed, with the goal of facilitating the integration of new employees

**Keywords:** Performance appraisal; perception of justice; organizational commitment; job satisfaction; reception and integration

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1.Caracterização da Entidade acolhedora.....	3
1.1. Região de Turismo do Algarve.....	3
1.2. Organograma da Entidade.....	3
1.2.1. <i>Organização Interna</i> .....	4
1.3. Missão e atribuições.....	5
1.4. Área dos Recursos Humanos.....	6
2. Atividades e tarefas desempenhadas.....	8
2.1. Alteração da Ficha de Competências.....	8
2.2. Reunião do Conselho Coordenador de Avaliação.....	9
2.2.1. <i>Proposta de modificação das ponderações curriculares</i> .....	11
2.3. Marcação de Férias.....	11
2.4. Marcação de Faltas.....	12
2.5. Registo de trabalho suplementar.....	13
2.6. Alteração dos horários dos colaboradores.....	13
2.7. Processamento de remunerações.....	13
2.7.1. <i>Encerrar o mês</i> .....	14
2.7.2. <i>Entrega dos documentos mensais comprovativos e ficheiros de descontos.</i> ..	15
2.8. Atualização e manutenção do cadastro dos colaboradores.....	15
2.9. Outras tarefas.....	15
3. PROJETO 1.....	17
MANUAL DE ACOLHIMENTO.....	17
3.1. Introdução.....	18
3.2. Estado da Arte.....	18
3.2.1. <i>Acolhimento e integração de novos colaboradores</i> .....	18
3.2.2. <i>Programas de orientação ou integração inicial</i> .....	20
3.2.3. <i>Programas de acolhimento</i> .....	21
3.2.4. <i>Manual de acolhimento</i> .....	21
3.2.5. <i>Realização do manual de acolhimento para a RTA</i> .....	24
4. PROJETO 2.....	25
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ATITUDES NO TRABALHO – PERCEÇÃO DE JUSTIÇA NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: EFEITO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	25
4.1. Introdução.....	26

4.2. Estado da Arte.....	28
4.2.1. <i>Avaliação de Desempenho</i> .....	28
4.2.2. Métodos de Avaliação de Desempenho .....	31
4.2.3. Gestão por Objetivos.....	32
4.2.4. SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública .....	33
4.3. Percepção de Justiça Organizacional.....	37
4.3.1. <i>Dimensões da Percepção de Justiça Organizacional</i> .....	38
4.4. Comprometimento Organizacional.....	42
4.4.1. <i>Antecedentes do Comprometimento Organizacional</i> .....	44
4.4.2. <i>Consequentes do Comprometimento Organizacional</i> .....	45
4.5. Satisfação Profissional.....	46
4.5.1. <i>Fatores Determinantes da Satisfação Profissional</i> .....	48
4.5.2. <i>Consequências da Satisfação e da Insatisfação Profissional</i> .....	49
4.6. Investigação Empírica.....	51
4.6.1. <i>Metodologia</i> .....	51
4.7. Resultados.....	55
4.7.1. <i>Estatística descritiva</i> .....	55
4.7.2. <i>Análise Correlacional</i> .....	56
4.7.3. <i>Análise de regressão</i> .....	59
4.7.4. <i>Análise de mediação</i> .....	60
4.7.5. <i>Propostas de melhoria</i> .....	62
4.8. Discussão dos resultados .....	63
4.9. Conclusão.....	66
5. REFLEXÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	69
ANEXOS.....	82

## **Índice de Figuras**

Figura 1.1 – Organograma da Entidade.....	3
Figura 4.1 – Modelo de mediação simples: diagrama concetual e estatístico.....	61

## **Índice de Tabelas**

Tabela 4.1 – Modelo de Meyer e Allen (1991) .....	43
Tabela 4.2 – Valores de consistência interna .....	54
Tabela 4.3 – Médias e desvios-padrão das variáveis .....	56
Tabela 4.4 – Correlações das variáveis em estudo e as suas dimensões .....	58
Tabela 4.5 – Regressão hierárquica para a predição da justiça organizacional sobre o comportamento organizacional.....	59
Tabela 4.6 – Regressão hierárquica para a predição da justiça organizacional sobre a satisfação profissional.....	60
Tabela 4.7 – Modelo de coeficientes para o comportamento organizacional .....	62

## **Índice de Abreviaturas**

AD – Avaliação de Desempenho

AP – Administração Pública

CCA – Conselho Coordenador de Avaliação

CGA – Caixa Geral de Aposentações

DMR – Declaração Mensal de Remunerações

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

RH – Recursos Humanos

RTA – Região de Turismo do Algarve

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SGP – Sistema de Gestão de Pessoal

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

TSU – Taxa Social Única

## INTRODUÇÃO

O presente relatório constitui o produto final do estágio realizado no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Algarve. O estágio curricular, com a duração de 1260 horas, foi desenvolvido na área dos recursos humanos da entidade pública Região de Turismo do Algarve, onde foram desenvolvidas diversas atividades, algumas articuladas com a temática deste trabalho, nomeadamente o sistema de avaliação nas entidades públicas, o SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública. Para além disso, todos os processos afetos aos recursos humanos foram abordados e aplicados em contexto de trabalho.

Os Recursos Humanos têm sido uma preocupação constante na gestão das organizações. Gerir recursos humanos, mantê-los motivados e proporcionar boas condições de trabalho, são elementos-chave para garantir níveis de desempenho e satisfação elevados. Estamos atualmente perante várias alterações significativas no mercado de trabalho, entre elas o surgimento de novas funções, novos métodos de trabalho e novas tecnologias (Grant *et al.*, 2010). Neste contexto, as práticas de recursos humanos permitem, a longo prazo, que uma organização consiga atrair pessoal mais competente e eficiente, ajudando a manter colaboradores idóneos na organização. Considera-se que as práticas de gestão de recursos humanos podem gerar resultados com mais sucesso do que utilizando técnicas individuais. Algumas destas ações passam pela seleção, recrutamento, avaliação de desempenho, recompensas, planeamento e progressão de carreira, entre outras; usadas, também, para aumentar a produtividade e o desempenho dos colaboradores. Desta forma, a avaliação de desempenho, sendo uma parte muito importante da evolução de carreira, consiste numa avaliação periódica e regular do desempenho de todos os colaboradores de qualquer organização, com o objetivo de avaliar as capacidades dos colaboradores para futuro desenvolvimento e melhoria (Aguinis, 2019; Ehsan, 2018). As dimensões das práticas de Recursos Humanos mais utilizadas para melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores, incluem: prémios, formação, gestão de carreira, bom ambiente de trabalho e perspetivas de desenvolvimento.

Face à importância da avaliação do desempenho para qualquer organização, foi realizado um estudo, de carácter quantitativo, com o objetivo principal de proceder a um diagnóstico organizacional sobre atitudes no trabalho, nomeadamente sobre a perceção

de justiça na avaliação do desempenho e seus efeitos no comprometimento organizacional e satisfação profissional.

Considerou-se importante também, elaborar um manual de acolhimento para a Região de Turismo do Algarve, sendo este o segundo projeto desenvolvido nesta entidade, que faz igualmente parte deste trabalho. Segundo Rego *et al.* (2015), considera-se que o acolhimento e a orientação são processos indispensáveis para uma integração eficaz de novos colaboradores na organização, e para a sua familiarização com a cultura organizacional da empresa. Por conseguinte, o manual de acolhimento é considerado um instrumento facilitador do processo de integração de novos colaboradores numa organização.

Este trabalho está organizado em três partes: a primeira parte é constituída pela caracterização da entidade acolhedora e a respetiva descrição das tarefas e funções desempenhadas ao longo do decorrer do estágio curricular. Na segunda parte são apresentados os projetos desenvolvidos na entidade acolhedora: o manual de acolhimento e respetivo enquadramento teórico; e o diagnóstico organizacional acerca da perceção de justiça na avaliação de desempenho na Região de Turismo do Algarve, assim como o respetivo enquadramento teórico, objetivos e métodos da avaliação de desempenho, gestão por objetivos, SIADAP, perceção de justiça organizacional e as suas dimensões, comprometimento organizacional, satisfação profissional, investigação empírica e resultados. Na última parte são apresentadas as reflexões finais sobre o estágio realizado.

## 1. Caracterização da Entidade acolhedora

### 1.1. Região de Turismo do Algarve

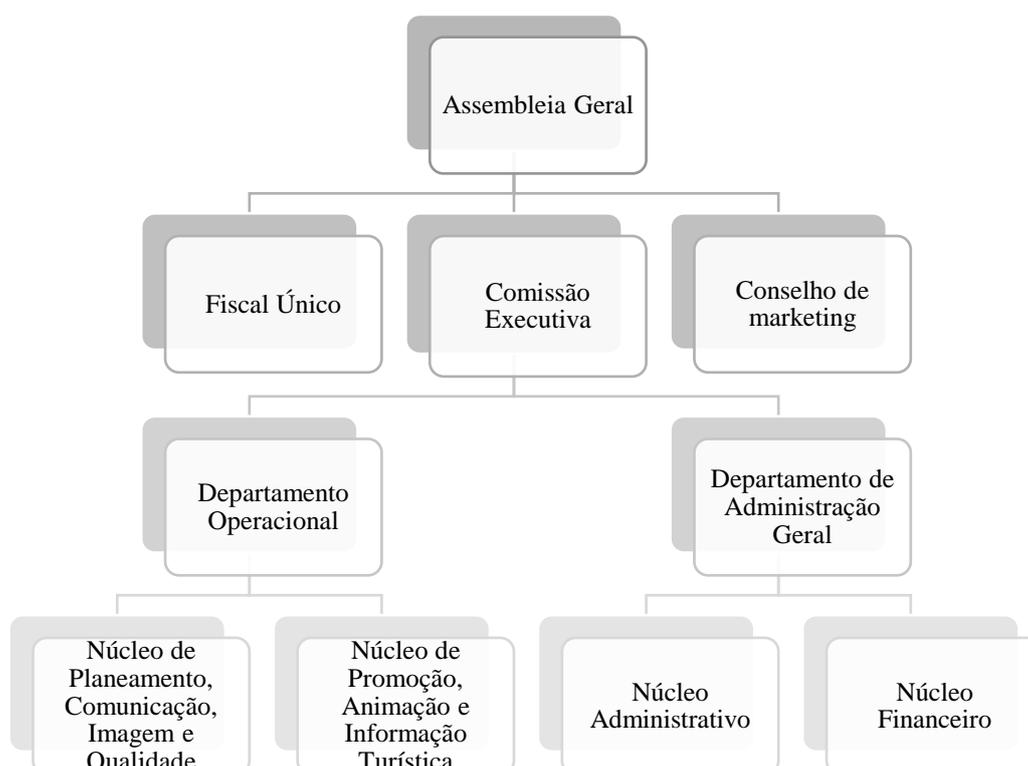
A Região de Turismo do Algarve, sediada em Faro, foi criada em 1970, através do Decreto-Lei nº114/70 de 18 de março, com a missão de salvaguardar os interesses turísticos de todos os concelhos do distrito de Faro. Dedicar-se à promoção, animação e informação turística de um dos maiores destinos de férias de Portugal, o Algarve.

A história deste organismo regional de turismo acompanha a evolução do próprio setor no país e pode ser contada através das datas, pessoas e dos factos que marcaram o Algarve nas últimas décadas. Com 50 anos ao serviço dos algarvios e de uma região considerada por diversas vezes o «Melhor Destino de Praia da Europa», a RTA mantém firme o objetivo da valorização turística do Algarve no território nacional e transfronteiriço com Espanha. Segundo o Despacho n.º 8864/2013 que regula os Estatutos das Entidades Regionais de Turismo do Centro de Portugal, do Alentejo e do Algarve, a RTA é a Entidade Regional de Turismo do Algarve e é uma pessoa coletiva pública, de natureza associativa, com autonomia administrativa e financeira.

### 1.2. Organograma da Entidade

Figura 1.1.

*Organograma da Entidade*



## ***1.2.1. Organização Interna***

### *1.2.1.1. Estrutura*

A organização interna da RTA é constituída por unidades orgânicas centrais e postos de turismo. As unidades orgânicas centrais estruturam-se num departamento operacional e num departamento de administração geral, os quais integram quatro núcleos.

O apoio técnico-administrativo ao funcionamento dos órgãos da entidade é assegurado exclusivamente pelo departamento de administração geral (Despacho n.º 8864/2013, p.21319).

### *1.2.1.2. Competências dos departamentos*

Compete genericamente ao departamento operacional assegurar o desenvolvimento e a gestão integrada das atividades tendentes à definição estratégica da atividade da RTA, bem como da componente operacional da mesma, nomeadamente através da dinamização e estruturação dos produtos turísticos e da oferta turística de âmbito regional, ações de comunicação e valorização da marca Algarve, assim como informação, promoção e animação turística, a desenvolver no mercado interno alargado, com objetivo de alcançar o mais adequado aproveitamento da oferta turística da área de intervenção da RTA e ainda gerir de forma integrada o sistema de gestão da qualidade (Despacho n.º 8864/2013, p.21319).

Compete genericamente ao departamento de administração geral prestar apoio técnico-administrativo e jurídico às atividades desenvolvidas pelos órgãos e serviços da Região de Turismo do Algarve garantindo a gestão dos recursos humanos, coordenar e superintender nos domínios da atividade administrativa em cumprimento de diretivas e orientações da assembleia geral e do executivo, e compete-lhe também prestar apoio contabilístico e financeiro à entidade, aos seus serviços e órgãos, assegurar a gestão dos recursos financeiros e patrimoniais e coordenar e superintender a atividade financeira, controlar o cumprimento dos planos de atividade, os resultados obtidos e a eficiência dos serviços, e ainda prestar apoio em matérias de relações externas e supervisionar a área das tecnologias de informação (Despacho n.º 7579/2021, terceira alteração aos Estatutos da Região de Turismo do Algarve, publicados pelo Despacho n.º 8864/2013, art.32º, p.31).

### *1.2.1.3. Núcleos*

O Departamento Operacional é constituído por dois núcleos, o Núcleo de Planeamento, Comunicação, Imagem e Qualidade, que está dividido em três áreas: a área do planeamento, a área da qualidade e a área da comunicação e imagem; e o Núcleo de Promoção, Animação e Informação Turística dividido, também, em duas áreas: área da informação turística e a área da promoção e animação. Os postos de turismo estão na superintendência do Departamento Operacional.

Por sua vez, no Departamento da Administração Geral estão compreendidos dois núcleos: o Núcleo Administrativo, dividido em cinco áreas: área dos recursos humanos, área jurídica, área de apoio administrativo, área de expediente e arquivo e área dos serviços gerais; e o Núcleo Financeiro, dividido, também, em cinco áreas: área do economato, área das compras, área da contabilidade e controlo financeiro e orçamental, área da tesouraria e a área do património.

Neste sentido, interessa-nos aprofundar a área dos recursos humanos, uma vez que o estágio foi realizado neste contexto. Desta forma, serão explicitadas as competências dos RH num ponto destinado à área dos recursos humanos.

### **1.3. Missão e atribuições**

O art.3º do Despacho n.º 8864/2013 (p.21315) faz referência à missão e atribuições da RTA. Desta forma, a Região de Turismo do Algarve tem por missão a valorização e o desenvolvimento das potencialidades turísticas da respetiva área regional de turismo, bem como a gestão integrada dos destinos no quadro do desenvolvimento turístico regional, de acordo com as orientações e diretrizes da política de turismo definida pelo Governo e os planos plurianuais da administração central e dos municípios que a integram.

Relativamente às atribuições da RTA:

- Colaborar com os órgãos da administração central e local com vista à prossecução dos objetivos da política nacional que for definida para o turismo, designadamente no contexto do desenvolvimento de marcas e produtos turísticos de âmbito regional e sub-regional e da sua promoção no mercado interno alargado, compreendido pelo território nacional e transfronteiriço com Espanha;
- Definir o plano regional de turismo, em sintonia com a estratégia nacional de desenvolvimento turístico, e promover a sua implementação;

- Assegurar o levantamento da oferta turística regional e sub-regional e a sua permanente atualização, no quadro do registo nacional de turismo, e realizar estudos de avaliação do potencial turístico da respetiva área territorial;
- Organizar e difundir informação turística, mantendo e/ou gerindo uma rede de postos de turismo e de portais de informação turística;
- Dinamizar e potenciar os valores e recursos turísticos regionais sub-regionais;
- Monitorizar a atividade turística regional e sub-regional, contribuindo para um melhor conhecimento integrado do setor;
- Assegurar a realização da promoção da região, enquanto destino turístico e dos seus produtos estratégicos, no mercado interno alargado compreendido, pelo território nacional e transfronteiriço com Espanha.

#### **1.4. Área dos Recursos Humanos**

Uma vez que o estágio decorreu no âmbito dos Recursos Humanos da RTA, faz sentido desenvolver, em especial, o que é desempenhado nesta área. A área dos Recursos Humanos dentro da RTA integra-se no Departamento de Administração Geral, no Núcleo Administrativo.

Segundo o art.33º/2.1.1. do Despacho nº7579/2021 (terceira alteração aos Estatutos da Região de Turismo do Algarve, publicados pelo Despacho nº8864/2013, p.32), à área dos recursos humanos compete as seguintes funções:

- Contribuir para a definição de políticas e objetivos em matéria de gestão de recursos humanos e assegurar a respetiva implementação e execução das diretrizes e deliberações, através da promoção de uma comunicação interna eficaz e eficiente;
- Preparar documentação orientadora ou regulamentadora de atuações em matérias relacionadas com gestão de recursos humanos;
- Preparar a elaboração do mapa de pessoal anual e orçamentar e gerir as despesas com pessoal;
- Garantir a organização e manutenção do cadastro de pessoal, bem como o registo e controlo de assiduidade;
- Planear as ações de aperfeiçoamento e formação do pessoal com vista à qualificação profissional e individual dos trabalhadores, promover o diagnóstico

das necessidades de formação, a elaboração e implementação do plano anual de formação e a avaliação da sua eficácia;

- Assegurar a organização e gestão do sistema de avaliação dos trabalhadores e manter os processos organizados e atualizados;
- Promover a valorização profissional atenta à motivação profissional de cada trabalhador;
- Promover a mobilidade interna atento o respeito pelas áreas funcionais que correspondem às respetivas qualificações e categorias profissionais;
- Instruir todos os processos referentes a prestações sociais dos funcionários, nomeadamente os relativos a abonos de família, ADSE, Caixa Geral de Aposentações, segurança social e sindicatos;
- Processar os vencimentos e respetivos abonos e descontos mensais para pagamento da área financeira;
- Instruir os processos de pedido de junta médica, verificação domiciliária de doença e pedidos de aposentação, bem como todos os processos relativos a acidentes de serviço e doenças profissionais;
- Planear e assegurar a organização de ações relativas a matérias de saúde e segurança no trabalho;
- Assegurar o apoio no recrutamento, seleção e admissão de pessoal e executar todas as ações processuais e técnico-administrativas;
- Promover a responsabilização disciplinar nos termos do estatuto respetivo, sem prejuízo de qualquer outra no foro civil ou criminal;
- Elaborar o balanço social;
- Proceder ao tratamento estatístico dos processos de gestão de recursos humanos e assegurar os reportes obrigatórios às entidades competentes;
- Exercer outras funções que lhe sejam superiormente determinadas em matéria de recursos humanos.

## **2. Atividades e tarefas desempenhadas**

### **2.1. Alteração da Ficha de Competências**

Todos os anos em que se realiza a avaliação de desempenho, é enviada uma ficha aos avaliadores para estes escolherem quais as competências que são facultativas. Em anos anteriores, foram escolhidas quatro competências obrigatórias e três facultativas para a avaliação dos técnicos superiores, e três obrigatórias e quatro facultativas para os assistentes técnicos e para os assistentes operacionais, o que se aplicará na AD do presente biénio (2019/2020).

Quanto aos objetivos, estes são definidos unanimemente entre o avaliador e o avaliado. Em anos anteriores têm sido definidos três objetivos, mas podem ser definidos mais, se o Conselho Coordenador de Avaliação assim o decidir, referente ao próximo ciclo avaliativo de 2021/2022.

Foram adicionadas à ficha de competências já existente, todas as competências relativas a cada uma das funções (Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional) para, posteriormente, o superior hierárquico escolher quais as competências que serão opcionais. Na reunião do CCA será decidido quais as competências obrigatórias, a sua quantidade e, também, quantas serão opcionais.

Decidiu-se proceder a esta mudança devido a um erro de um dos avaliadores no preenchimento e escolha das competências, na última avaliação de desempenho. Assim, foi determinado que seria enviada a ficha com todas as competências relativas a cada função, depois de o CCA decidir quais seriam as competências obrigatórias, para facilitar o processo de escolha das competências facultativas. As competências obrigatórias escolhidas previamente serão assinaladas no Excel antes de serem enviadas para os respetivos avaliadores.

A ideia foi proceder a alterações no ficheiro de Excel que foi entregue inicialmente à estagiária, e que o refez de modo a que fosse mais prático e, ao mesmo tempo mais fácil, inserir as mudanças que foram propostas.

A estagiária dividiu o ficheiro Excel em duas folhas e separou os objetivos das competências, construindo uma tabela de competências que fosse mais prática e perceptível, para facilitar a escolha dos avaliadores relativamente às competências facultativas.

Em relação aos objetivos, a estagiária analisou quais as melhorias que seriam necessárias às tabelas dos objetivos, no entanto, apenas acrescentou a definição de cada um dos objetivos, segundo a Lei 66ºB/2007 que regula o SIADAP.

A primeira reunião do Conselho Coordenador de Avaliação realizou-se dia 2 de dezembro de 2020, às 10h.

## **2.2. Reunião do Conselho Coordenador de Avaliação**

No dia 2 de dezembro de 2020 foi reunido o Conselho Coordenador de Avaliação para iniciar as deliberações relativas ao presente período de avaliação (2019/2020) e ao próximo período de avaliação de desempenho na RTA (2021/2022).

Foi discutida a situação da avaliação dos trabalhadores em teletrabalho e como é que será a melhor maneira de avaliá-los. É necessário haver indicadores mensuráveis.

Relativamente aos trabalhadores com ausência prolongada por motivos de doença, há duas hipóteses: há um requerimento por parte dos trabalhadores a solicitar que seja relevada a última avaliação de desempenho atribuída, ou caso o trabalhador pretender a alteração da sua avaliação, terá que requerer avaliação realizada pelo CCA, por ponderação curricular.

Quanto aos dirigentes, a avaliação será efetuada por arrastamento da última avaliação, ou seja, deve ser relevada a última avaliação atribuída.

Quanto à distribuição de quotas (art.75º da Lei nº 66-B/2007), há 82 trabalhadores em avaliação no processo avaliativo de 2019/2020, em que 25% dos trabalhadores poderão ter desempenho relevante e 5% poderão ter desempenho excelente. Ou seja, com arredondamento por excesso, irão existir até 22 relevantes e 6 excelentes.

Já em relação ao ciclo avaliativo de 2021/2022, foi proposto a definição de cinco objetivos por carreira, em vez de os três que têm vindo a ser a escolha da maioria nos últimos ciclos avaliativos, de modo a que a avaliação seja mais equitativa e justa para os trabalhadores, no caso de haver, por exemplo, algum imprevisto que impeça algum trabalhador de cumprir algum dos objetivos propostos. No entanto, esta proposta foi rejeitada pelos membros do CCA, sendo definido que estes poderiam optar entre 3 a 5 objetivos por carreira.

No que diz respeito às competências para o ciclo avaliativo de 2021/2022, foi realizada uma proposta para alterar as competências relativas a cada carreira relativamente aos anos anteriores, no entanto, houve uma contraproposta:

Para os técnicos superiores, exceto para quem exerce funções nos postos de turismo, foi definido que as quatro competências obrigatórias seriam as seguintes:

1. Iniciativa e autonomia;
2. Orientação para resultados;

3. Orientação para o serviço público;
4. Planeamento e Organização.

Para os técnicos superiores que exercem funções nos postos de turismo, foi definido que as quatro competências obrigatórias seriam as seguintes:

1. Orientação para resultados;
2. Orientação para o serviço público;
3. Conhecimentos especializados e experiência;
4. Comunicação.

Para os assistentes técnicos foi definido que as quatro competências obrigatórias seriam as seguintes:

1. Realização e Orientação para Resultados;
2. Orientação para o Serviço Público;
3. Organização e Método de Trabalho;
4. Adaptação e Melhoria Contínua.

Para os assistentes operacionais foi definido que as quatro competências obrigatórias seriam as seguintes:

1. Organização e Método de Trabalho;
2. Trabalho de Equipa e Cooperação;
3. Orientação para a Segurança;
4. Orientação para o Serviço Público.

Contrariamente aos ciclos avaliativos anteriores foi decidido que, no próximo ciclo (2021/2022), seriam escolhidas quatro competências obrigatórias e três facultativas para a avaliação de todas as carreiras existentes.

Por último, previa-se a alteração da ponderação curricular, mas adiou-se a proposta para a próxima reunião do CCA.

A ponderação curricular foi elaborada e implementada aquando da realização do Regulamento da Avaliação de Desempenho da RTA, aprovado pela Assembleia Geral em 2014. O referido regulamento integra o Anexo II – Critérios para efeitos de avaliação por ponderação curricular, no âmbito do Despacho Normativo n.º 4-A/2010, de 8 de fevereiro. Contudo, na data apenas foi previsto um tipo de avaliação por ponderação

curricular, para todos os tipos de carreira, o que torna o processo injusto, considerando que os respetivos graus de complexidade e de exigência são diferentes.

Assim, conquanto para o corrente ano, ainda que tenham de ser aplicados os critérios aprovados pelo mencionado regulamento, propôs-se que, durante o próximo ciclo avaliativo, sejam revistos o regulamento e os critérios para avaliação por ponderação curricular, para que sejam definidos critérios e parâmetros de avaliação para as diferentes carreiras.

### ***2.2.1. Proposta de modificação das ponderações curriculares***

Tal como referido anteriormente, foi proposto que se reavaliassem os critérios para a avaliação por ponderação curricular, pois considerou-se que seria um processo injusto para indivíduos com carreiras diferentes, uma vez que se estava a considerar os mesmos critérios e parâmetros para as três diferentes carreiras. A tarefa de propor uma nova ponderação curricular, dentro do possível e de maneira a que a lei os permita, coube à estagiária. Assim, e de modo a tentar fazer uma proposta que fosse aceite, a estagiária começou por fazer uma pesquisa relativamente às ponderações curriculares aplicáveis noutros organismos públicos em Portugal. Desta forma, teve por base para esta reformulação, a ponderação curricular utilizada na DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público, na CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro e na ARSC – Administração Regional de Saúde do Centro.

Para além disto, a estagiária seguiu as normas presentes no Despacho Normativo nº4-A/2010, que regula os critérios a aplicar na ponderação curricular prevista no art.43º da Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro, bem como os procedimentos a que a mesma deve obedecer.

A proposta que foi apresentada foi separar as carreiras e adequar cada um dos pontos relativos à ponderação curricular à carreira em causa. A proposta encontra-se em anexo (Anexo 1).

### **2.3. Marcação de Férias**

De acordo com o art.241º do Código de Trabalho (Lei nº7/2009), o trabalhador tem direito a férias, cujas datas devem ser acordadas entre trabalhador e respetivo empregador. Caso não haja acordo entre as partes, a decisão cabe ao empregador. O gozo das férias

pode ser interpolado, no entanto, deve ser sempre respeitado um período de gozo de férias de 10 dias úteis.

O mapa de férias, com indicação do início e termo dos períodos de férias de cada trabalhador, é elaborado até 15 de abril de cada ano. Regra geral, as férias são marcadas de modo a não interferir com o desenvolvimento das tarefas e de modo a que seja assegurado o serviço por outro trabalhador. Os mapas de férias são aprovados e enviados para os RH para marcação no Sistema de Gestão Documental – Ambidata e Sistema de Gestão de Tempo – Kelio.

Nos termos dos arts. 243º e 244º do Código de Trabalho, os trabalhadores podem alterar o período de férias por motivo relativo ao empregador/empresa ou por motivo relativo ao trabalhador. Em qualquer um dos casos, os colaboradores comunicam à equipa de recursos humanos a necessidade dessas alterações, através do Ambidata. Nesta plataforma, é submetido o pedido de alteração de férias, passando pelo parecer dos RH e, de seguida, pelo parecer do superior hierárquico, que pode ou não autorizar a alteração requerida.

A estagiária processou a maioria dos pedidos de marcação e alteração de férias durante o tempo em que decorreu o estágio.

#### **2.4. Marcação de Faltas**

A marcação e gestão de faltas na RTA é regida pelo art.133º e seguintes da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei nº35/2014) e, mais uma vez, o Ambidata é a plataforma utilizada para a comunicação das faltas e anexo das respetivas justificações.

As alíneas constituintes do nº2 do art.134º da LTFP compilam uma série de possíveis faltas justificadas que o trabalhador pode dar. Se houver algum tipo de falta que não esteja prevista neste artigo, cabe ao superior hierárquico decidir se justifica a falta, tendo por base a fundamentação do trabalhador relativa à falta em questão.

As faltas são registadas no Kelio e no Sistema de Gestão de Pessoal (SGP).

A estagiária teve como tarefa processar os pedidos de justificação de faltas, procurando na lei a justificação que melhor se adequava e enviar para o superior hierárquico para parecer final. Posteriormente, registou as faltas nas plataformas acima referidas.

## **2.5. Registo de trabalho suplementar**

É considerado trabalho suplementar a prestação de trabalho fora do horário de trabalho. O trabalho suplementar é regulado pelo art.226º do Código do Trabalho e pelo art.162º da LTFP.

Os RH são responsáveis por garantir e controlar o integral cumprimento do estabelecido na legislação em vigor, nomeadamente no que diz respeito aos limites fixados legalmente para a realização de trabalho suplementar, controlo do número de horas e valores, através do registo na aplicação informática de gestão de pessoal.

Para além disso, cabe aos RH dar um parecer sobre conformidade legal e custos inerentes e enviar o processo para a área de contabilidade, para efeitos de cabimentação.

O registo das horas de trabalho extraordinário é efetuado pelo trabalhador, mediante preenchimento de um formulário específico para esse efeito. O mesmo formulário utilizado para indicação dos tempos de deslocação, que ocorre fora do horário normal de trabalho.

Durante o tempo em que decorreu o estágio, a estagiária teve como tarefa o registo do trabalho suplementar nas devidas plataformas e no Excel de controlo das horas de tempo de deslocação e de descanso compensatório. Teve, também, que dar pareceres acerca dos possíveis custos e conformidade legal dos registos de trabalho suplementar.

## **2.6. Alteração dos horários dos colaboradores**

Por vezes era necessário alterar o tipo de horário dos colaboradores. Para isso utiliza-se a plataforma Kelio, abrindo-se a ficha pessoal do colaborador, selecionando a opção “gestão de tempos,” alterando o horário para o pretendido. Desta forma, a estagiária teve como tarefa proceder às alterações que fossem necessárias relativas aos horários.

## **2.7. Processamento de remunerações**

O processamento das remunerações é efetuado pelos RH e entregue nos serviços da área financeira até ao dia 8 de cada mês. As deduções não obrigatórias só são retidas a pedido escrito do trabalhador, antes do processamento de vencimentos do mês a que respeitam.

É da responsabilidade dos RH o correto apuramento das retenções do IRS, apuramento mensal das contribuições para a Caixa Geral de Aposentações e para a

Segurança Social, bem como proceder aos demais descontos, obrigatórios e facultativos, dos trabalhadores.

O processamento de remunerações é efetuado na plataforma Sistema de Gestão de Pessoal – SGP e deve obedecer ao seguinte:

- Controlo da assiduidade, a efetuar pelos RH, nos termos do Regulamento do Horário de Trabalho;
- Os RH rececionam, conferem e processam mensalmente os documentos normalizados, relativos a abonos e descontos, nomeadamente abonos por trabalho suplementar e/ou noturno e por deslocação em serviço;
- Entrega do processamento em papel na área financeira para contabilização, emissão da autorização de pagamento e recolha das assinaturas necessárias para o efeito;
- Envio de ficheiro eletrónico, para a tesouraria, contendo os dados dos trabalhadores, respetivas contas bancárias e valores a transferir;
- No dia do pagamento os RH enviam aos trabalhadores, por correio eletrónico, o recibo do vencimento.

A estagiária teve como tarefa acompanhar a realização deste processo e, mais tarde, de proceder ao processamento sob supervisão, para confirmar de que estava tudo correto e não havia erros no processamento.

### ***2.7.1. Encerrar o mês***

Antes de iniciar um novo mês de processamentos salariais, é função dos RH encerrar o mês que passou. São verificadas as horas extraordinárias referentes a esse mês para serem lançadas e pagas no mês a seguir. Antes de encerrar o mês, a Declaração Mensal de Remunerações dos trabalhadores que são beneficiários da TSU (Taxa Social Única) é entregue à Segurança Social. Assim que este processo estiver concluído, esse mês pode ser encerrado e iniciado o mês a seguir. Após iniciar o mês, uma das primeiras coisas a fazer, é entregar a Declaração Mensal de Remunerações (DMR) relativa ao mês anterior, no site das Finanças.

A estagiária teve como tarefa acompanhar este processo nos primeiros meses e, mais tarde, fazê-lo autonomamente, mas sob supervisão, para não ocorrer nenhum erro.

### **2.7.2. Entrega dos documentos mensais comprovativos e ficheiros de descontos**

Após o processamento dos salários, é necessário entregar uma série de documentos às respetivas entidades, tanto do mês anterior, como do mês presente. Desta forma, para além da entrega da TSU e da DMR nas Finanças, é necessário entregar os seguintes documentos/ficheiros: CGA – Caixa Geral de Aposentações, ADSE, Sindicatos, Cofre, Seguros, SIGO – DGO (Sistema de Informação de Gestão Orçamental – Direção Geral do Orçamento) e um reporte com o número de rescisões e aposentações, enviado por email para o Ministério da Economia.

Desta forma, a estagiária teve como tarefa acompanhar este processo nos primeiros meses e, mais tarde, fazê-lo autonomamente, mas sob supervisão, para não ocorrer nenhum erro.

### **2.8. Atualização e manutenção do cadastro dos colaboradores**

Os recursos humanos organizam e mantêm atualizados os elementos de cadastro de cada colaborador, designado por processo individual. De cada processo individual deve constar uma ficha com o resumo dos respetivos dados pessoais e profissionais relevantes, permanentemente atualizados e sem prejuízo de outras informações e documentos considerados relevantes, em suporte papel e/ou em suporte informático.

Durante o tempo em que decorreu o estágio, a estagiária teve como tarefa manter atualizados os elementos do cadastro de cada colaborador e proceder às alterações que fossem necessárias.

### **2.9. Outras tarefas**

- **Registo no site da ADSE os pedidos de reembolso** – Cabe aos RH o registo dos pedidos de reembolso no site da ADSE. A estagiária teve como tarefa fazer o registo destes pedidos, tanto no site da ADSE, como no próprio sistema.

- **Registo dos horários mensais dos postos de turismo** – Todos os meses é necessário registar os horários dos colaboradores dos postos de turismo nas plataformas Kelio e SGP e verificar se está tudo em conformidade. Esta tarefa coube à estagiária durante os meses em que decorreu o estágio.

- **Redigir ofícios** – A estagiária também aprendeu a fazer ofícios e, por vezes, quando eram necessários, também estavam nas tarefas que esta realizou durante o tempo em que se realizou o estágio.

- **Inserir no SGP as formações realizadas pelos colaboradores** – Cabe aos RH fazer o registo dos Webinars e/ou Formações realizados pelos trabalhadores no programa Sistema de Gestão de Pessoal. Neste programa é registada a duração da formação/webinar, a designação da formação, a entidade formadora e as datas e que se realizou a formação/webinar. A estagiária teve como tarefa fazer o registo das formações e webinars dos trabalhadores no programa indicado.

- **Admissão de novos colaboradores** – Aquando da entrada de um novo trabalhador na RTA, é necessário criar o cadastro no SGP e registar o novo colega no sistema de gestão de presenças (Kelio). A estagiária teve como tarefa fazer o registo e admissão dos novos trabalhadores.

- **Avaliação de Desempenho** – A avaliação de desempenho dos colaboradores da RTA decorre nos termos da lei e do Regulamento da avaliação de desempenho dos trabalhadores da Região de Turismo do Algarve. Como entidade pública, o sistema de avaliação utilizado é o SIADAP, mais especificamente, o SIADAP 3 que está destinado à avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública.

Os processos de avaliação de desempenho são registados na aplicação informática Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD). As fichas individuais são impressas após conclusão do processo, assinadas por todas as partes e arquivadas nos processos individuais.

A estagiária teve como tarefa inserir as fichas de autoavaliação dos trabalhadores na aplicação informática designada para o efeito. Para além disso inseriu, na mesma aplicação, os objetivos e competências de alguns trabalhadores para o período avaliativo de 2021/2022 (definidos anteriormente pelo avaliador).

Para além das tarefas desenvolvidas, a estagiária desenvolveu ainda 2 projetos: 1) a elaboração de um manual de acolhimento para a empresa; e 2) um diagnóstico organizacional sobre atitudes no trabalho, nomeadamente com o objetivo de observar a influência que a perceção de justiça na avaliação do desempenho tem sobre o comprometimento organizacional e satisfação dos colaboradores da RTA. Ainda no seguimento deste projeto, foi pedido aos colaboradores sugestões de melhoria tendo em vista um aumento dos seus níveis de satisfação, para apresentação de propostas e/ou práticas que possam ser implementadas pela empresa.

### **3. PROJETO 1**

#### **MANUAL DE ACOLHIMENTO**

### **3.1. Introdução**

O manual de acolhimento é considerado um instrumento facilitador do processo de integração de novos colaboradores numa organização. Na perspetiva de Reis (2010), de um modo geral, o manual de acolhimento agrega informação sobre a organização, sendo que o seu conteúdo varia, pois deve ser elaborado em função da realidade de cada organização. Apesar das diferenças que possam surgir, há algo que é comum a todos os manuais de acolhimento – são apresentados os aspetos fundamentais da organização. Por vezes, os novos colaboradores já têm uma ideia geral formada com base na informação prestada na entrevista ou divulgada na internet (Rego *et al.*, 2015), porém, isto não dispensa a organização da entrega do manual de acolhimento, já que este permite aclarar assuntos e esclarecer dúvidas que podem surgir entretanto.

Considerou-se importante desenvolver um manual de acolhimento para a RTA, pois era um elemento que estava em falta e que serve de orientação para os membros recém-chegados, que muitas vezes podem sentir-se desorientados.

Este manual de acolhimento tem como objetivo facilitar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, oferecendo informações sobre o funcionamento da RTA e as suas valências, proporcionando uma imagem o mais próxima possível desta entidade, contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho. Este documento procura criar as melhores condições de integração aos novos trabalhadores para que estes se identifiquem o mais rapidamente possível com a cultura da RTA e se sintam membros ativos desta entidade, bem como para contribuir para um bom desempenho socioprofissional.

### **3.2. Estado da Arte**

#### ***3.2.1. Acolhimento e integração de novos colaboradores***

Segundo Rego *et al.* (2015), considera-se que o acolhimento e a orientação são processos indispensáveis para uma integração eficaz de novos colaboradores na organização, e para a sua familiarização com a cultura organizacional da empresa. O processo de acolhimento e integração tem início ainda na fase de recrutamento e seleção, quando o candidato pretende provar as suas potencialidades e competências perante o recrutador e este, por sua vez, apresenta as características alusivas à função à qual o concorrente se está a candidatar, mas, também, as características da própria organização (Duarte *et al.*, 2006).

Este conceito tem vindo a ser cada vez mais estudado por diversos autores, sendo geralmente entendido como um processo de receção de um novo trabalhador numa organização, em que os dirigentes/superiores devem transmitir aos novos colaboradores as expectativas esperadas relativas ao seu desempenho, assim como auxiliá-los no processo de ajustamento à organização (Amaro, 2016; Gomes *et al.*, 2010; Mendrico, 2016).

Na perspetiva de Araújo e colegas (2016), é importante e necessário dar a conhecer aos novos colaboradores de uma organização a cultura, valores e ambiente organizacionais e disponibilizar-lhes a informação necessária para o sucesso da sua integração e desenvolvimento das competências que lhes foram atribuídas relativas à nova função.

Bauer (2011) considera que, para que haja sucesso na integração e no acolhimento de novos trabalhadores, é necessário que sejam cumpridos alguns pontos importantes. Este autor salienta quatro pontos essenciais para uma integração eficaz de novos trabalhadores, que são os seguintes: o novo trabalhador deve sentir-se autoeficaz na realização das tarefas; a informação sobre a organização e as suas funções devem ser passadas de forma clara, assim com a cultura, os valores e os objetivos da mesma e a organização deve ser capaz de desenvolver um ambiente de trabalho e social agradável para o novo colaborador (Bauer, 2011).

Podemos considerar que existem duas etapas associadas à integração e orientação: a orientação formal, que “resulta de ações intencionais/programadas levadas a cabo pela organização”; e a orientação informal, que “resulta das interações quotidianas entre o recém-chegado e os restantes membros da organização” (Rego *et al.*, 2015, p.351). Assim, é necessário que ambas as etapas sejam sempre conciliadas, no sentido de permitir que o colaborador crie e desenvolva relações sociais com os pares e, também muito importante, com os seus superiores.

Na opinião de Rego *et al.* (2015, p.351), este mecanismo ajuda o trabalhador “a lidar com a incerteza e a ansiedade, facultando-lhe meios de obtenção de informação importante, transmitindo-lhe um sinal de apoio social e criando condições de cooperação que podem ser de grande utilidade para a execução das funções organizacionais.”

Bauer (2011) considera que uma abordagem mais formal poderá produzir resultados mais eficazes, uma vez que estimula a implementação de programas que instruem os novos colaboradores a desempenhar a sua função, quais as normas da empresa e como devem ter um comportamento adequado dentro da organização, tanto com os colegas, como com os superiores.

Desta forma, Mendricco (2016) considera que o processo de acolhimento e integração de um novo membro numa organização, pode ser visto como um processo complexo e demorado. O facto de cada pessoa ser única e cada função ter a sua maneira de ser realizada, faz com que o processo de acolhimento seja muito variável e efetuado de maneiras diferentes por indivíduos diferentes.

### ***3.2.2. Programas de orientação ou integração inicial***

Relativamente à duração e à adequação dos programas de orientação, Rego *et al.* (2015) consideram que a duração pode ser variável e há organizações que optam por ter diferentes programas de orientação para diferentes funções.

Na perspetiva de Anthony e colegas (1993), um programa de acolhimento inicial deverá ser ajustado à especificidade da função que o novo elemento irá desempenhar. Tendo isto em conta, os mesmos autores atentam aos seguintes passos que se devem ter em conta aquando da elaboração de um plano de orientação:

- Facultar apenas a informação necessária no primeiro dia do novo colaborador, reservando a restante para os dias/semanas posteriores;
- A orientação do novo colaborador deverá ser iniciada pelo superior hierárquico através de uma breve reunião informal. Segundo os mesmos autores, esta iniciativa engloba duas grandes vantagens: sugere que o superior é alguém junto de quem se pode expor dúvidas, pedidos de orientação e preocupações; e enfatiza a importância da pontualidade;
- O novo colaborador deverá ser levado a conciliar a informação que lhe foi passada com elementos relacionais, ou seja, conversar com figuras relevantes da organização, tendo a oportunidade de compreender que a organização é composta pelos indivíduos que lá trabalham e não apenas por regras e equipamentos;
- A organização deve autorizar que um membro mais experiente faculte aos novos colaboradores um glossário com termos específicos da organização, permitindo que o novo colaborador fique familiarizado com a cultura e valores da empresa;
- Por fim, a organização deve disponibilizar um colaborador que auxilie o recém-chegado, para o poder acompanhar e ajudar no que for necessário nas primeiras semanas de adaptação, procurando que as suas personalidades sejam compatíveis.

### **3.2.3. Programas de acolhimento**

Como já se verificou anteriormente, um programa de acolhimento pretende orientar os novos colaboradores e facultar uma melhor integração na empresa. Este programa deve ser planeado cuidadosamente de maneira a que o novo colaborador se sinta apoiado e menos ansioso com o início de uma nova etapa (Caetano & Vala, 2002).

Relativamente à duração do programa de acolhimento, depende da quantidade de informação e da intensidade de socialização que a própria organização quer transmitir ao novo colaborador. Na literatura, há autores que defendem que estes programas devem durar entre um a cinco dias (Almeida, 2014) ou, por outro lado, outros consideram que entre uma a duas semanas é o tempo ideal para a realização dos programas de acolhimento (Cunha *et al.* 2016).

Seguindo o pensamento de Pinto (2014), o facto de uma organização já possuir um programa de integração, demonstra que pensa nos seus colaboradores e quer o melhor para estes, acabando por se destacar das outras, causando uma boa impressão, desde início, aos novos colaboradores. Ter um programa de integração significa que os recém-chegados não vão ser “abandonados” nos primeiros dias de trabalho.

A eficiência do acolhimento e a integração dos novos colaboradores vai depender, em grande parte, da maneira como o programa de integração é planeado/delineado e concretizado, assim como “grau de envolvimento dos colaboradores mais antigos na sua efetiva implementação” (Pinto, 2014, p.15).

### **3.2.4. Manual de acolhimento**

“Facultar os documentos fundamentais sobre a vida da empresa e as respetivas políticas é uma das ações mais importantes no acolhimento de um novo colaborador” (Rego *et al.*, 2015, p.353). Na perspetiva de Pinto (2014), o manual de acolhimento é um elemento simplificador da integração do recém-chegado à organização e ao meio profissional a que vai pertencer. O manual de acolhimento deve ser um documento composto pela organização ou empresa, acessível a qualquer leitor, que deve conter as informações e documentos necessários que o novo colaborador deverá assimilar sobre a organização onde iniciou funções. A disponibilização de um manual de acolhimento é uma das ações mais importantes no momento do acolhimento de um novo membro (Cunha *et al.*, 2016).

Esta ferramenta é considerada um instrumento fundamental do processo de acolhimento, integração e socialização dos novos colaboradores de uma organização, no

sentido em que facilita este processo (Almeida, 2014). Neste sentido, este documento deverá ser de leitura acessível e de fácil compreensão, não devendo ser demasiado exaustivo e descritivo. Os seus conteúdos deverão ir de encontro aos objetivos e às características da organização, bem como ao setor de atividade em que o indivíduo se vai enquadrar.

Segundo Pinto (2014, p.47), “deve existir um equilíbrio entre quantidade e pertinência da informação incluída no manual.”

Neste sentido, é fundamental que a organização tenha à disposição dos novos colaboradores um conjunto de documentos que contenha as informações mais importantes relativas à empresa e à maneira como esta opera.

Este conjunto de informações poderá ser um manual de acolhimento, que também pode ser visto como um documento destinado a facultar informações aos novos colaboradores relativamente à organização.

Na perspetiva de Rego e colegas (2015, p.354), estes são alguns dos elementos mais relevantes que devem constar neste conjunto de documentos/informações:

- Mensagem do responsável máximo da organização;
- Organograma da organização;
- Produtos e serviços da organização;
- Mapa da fábrica/departamentos/edifícios;
- Termos chave da indústria, organização, ou da função;
- Código de ética da organização;
- Cópia do manual de políticas da organização;
- Cópia da descrição e dos objetivos da função;
- Mapa de férias;
- Plano de compensação e outros benefícios (seguros, assistência médica, plano de pensões, bónus, etc.);
- Programa de formação da organização;
- Informação sobre o plano de carreiras;
- Procedimentos de segurança e emergência;
- Lista telefónica e eletrónica interna.

Para além destes elementos, um manual de acolhimento também poderá incluir:

- Introdução com uma mensagem de boas vindas;

- Breve história da organização;
- A orgânica, finalidade e objetivos das diferentes áreas funcionais da empresa;
- Formalidades burocráticas relacionadas com a admissão dos colaboradores e com a vida subsequente dos mesmos na empresa (por exemplo, formulários a preencher, documentos a apresentar, exames médicos, etc.);
- Relações individuais e coletivas de trabalho, nomeadamente ao nível dos direitos, deveres e garantias, envolvendo questões como a duração do trabalho, as faltas e as férias, etc.;
- Princípios e diretrizes do sistema de remunerações, revisões e atualizações, subsídios e regalias sociais;
- Política de formação e de valorização profissional e de carreira, salientando-se hipóteses evolutivas, esquemas e critérios de avaliação de desempenho (Sousa *et al.*, 2006).

Os tópicos constituintes do manual de acolhimento devem adequar-se à organização em causa. Outro aspeto a ter em consideração é a forma de escrita e a linguagem utilizada, visto que, por vezes, surgem nas empresas colaboradores com diferentes habilitações literárias (Martinho, 2015).

Na opinião de Rego e colegas (2015), não deve ser fornecida uma quantidade excessiva de informação no primeiro dia em que o colaborador começa a exercer funções, esta deve ser disponibilizada ao longo do tempo, nas primeiras semanas, para que o processo de aprendizagem e apreensão da informação seja mais eficaz.

Rego e colaboradores (2015) e Cunha e colegas (2016) defendem que ter um documento que compile todas as informações mais relevantes relativas à organização, tem diversas vantagens, nomeadamente: a facilidade da inserção do indivíduo na organização; aceleração da sua adaptação à organização; evita-se o desperdício de tempo; previne a ocorrência de comportamentos indesejados; impede que o novo colaborador se comporte de determinadas maneiras, alegando que não tem conhecimento dos procedimentos e normas vigentes na organização; e a melhor gestão do tempo.

O manual de acolhimento deve ser colocado à disposição de todos os recém-chegados à empresa, sendo uma forma eficaz de esta proporcionar as informações que fazem parte e facilitam a integração do novo membro da equipa, assim como “as suas políticas,

estrutura e funcionamento, devidamente enquadrados nos objetivos gerais da instituição e nas suas áreas estratégicas de atuação” (Pinto, 2014, p.79).

Desta forma, o manual de acolhimento deve ser entregue ao novo colaborador no primeiro dia em que inicia funções na organização e deve ser da responsabilidade do diretor de recursos humanos receber o novo colaborador e entregar o manual de acolhimento (Pinto, 2014).

Vidal (2020) reconhece que a criação de um manual de acolhimento é uma ferramenta proveitosa a ser utilizada pelas organizações nos seus programas de acolhimento e integração formais, que pode ser concedido aos recém-chegados tanto em papel, como em formato eletrónico.

Pinto (2014) salienta que é de extrema importância que os membros que já são constituintes da organização tenham o dever de fazer com que o novo membro da equipa se sinta integrado, nomeadamente quando se trata do primeiro emprego “pois neste caso os níveis de ansiedade são, à partida, mais elevados, não só pelo desconhecimento do funcionamento da organização, como também pela falta de experiência profissional” (Pinto, 2014, p.49).

### ***3.2.5. Realização do manual de acolhimento para a RTA***

O Manual de Acolhimento em anexo (Anexo 3) foi elaborado e adaptado para esta entidade, tendo sempre em conta as características da RTA enquanto entidade empregadora pública da administração local, cujo mapa de pessoal é constituído por 92 trabalhadores, sendo o último balanço social referente ao ano de 2020.

Foi elaborado um manual de acolhimento que corresponde às necessidades dos membros mais recentes da entidade, adaptado às novas gerações, como forma de suporte para uma nova realidade, tendo sempre em conta que a maior parte destes indivíduos poderá nunca ter tido experiências de trabalho em entidades públicas, o que também é fator determinante na sua integração.

Este documento deverá ser disponibilizado através do Sistema de Gestão Documental – Ambidata, o qual só os trabalhadores da RTA têm acesso através de login. Caso o trabalhador não se adapte ao uso do documento no seu formato eletrónico, poderá sempre imprimi-lo e dar-lhe uso em formato de papel, sendo que, nestes casos, deverá haver o apoio por parte dos colegas ou chefias para possibilitar o acesso e a impressão dos diplomas legais e outros documentos, que são sugeridos no manual, através de link direto.

#### **4. PROJETO 2**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ATITUDES NO TRABALHO –  
PERCEÇÃO DE JUSTIÇA NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: EFEITO NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO  
PROFISSIONAL**

#### **4.1. Introdução**

Assistimos atualmente a várias alterações significativas no mercado de trabalho, entre elas o surgimento de novas funções, novos métodos de trabalho e novas tecnologias (Grant *et al.*, 2010). Neste contexto, as práticas de recursos humanos permitem, a longo prazo, que uma organização consiga atrair pessoal mais competente e eficiente, ajudando a manter colaboradores idóneos na organização. Considera-se que as práticas de gestão de recursos humanos podem gerar resultados com mais sucesso do que utilizando técnicas individuais. Algumas destas ações passam pela seleção, recrutamento, avaliação de desempenho, recompensas, planeamento e progressão de carreira, entre outras; usadas, também, para aumentar a produtividade e o desempenho dos colaboradores (Ehsan, 2018). As dimensões das práticas de Recursos Humanos mais utilizadas para melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores, incluem: prémios, formação, gestão de carreira, bom ambiente de trabalho e perspectivas de desenvolvimento.

As práticas de recursos humanos têm que ser eficazes no sentido em que devem atingir objetivos organizacionais específicos, sendo igualmente importante ter noção do impacto que as práticas de recursos humanos têm em todo e qualquer objetivo organizacional de cada empresa (Ehsan, 2018). É suposto os colaboradores estarem conscientes dos vários procedimentos, que devem ser claros e aceitáveis, e que a informação seja passada de forma correta e clara. Os colaboradores deverão estar familiarizados com as medidas e procedimentos utilizados para a avaliação, recompensas ou progressão na carreira. Assim sendo, práticas abrangentes de recursos humanos têm que conter um desempenho distinto e razoável, um esquema de incentivo e gestão de carreira (Ehsan, 2018). Desta forma, a avaliação de desempenho, sendo uma parte crucial da evolução de carreira, consiste numa avaliação periódica e regular do desempenho de todos os colaboradores de qualquer organização, com o objetivo de avaliar as capacidades dos colaboradores para futuro desenvolvimento e melhoria (Aguinis, 2019; Ehsan, 2018).

A avaliação de desempenho tem sido considerada um dos instrumentos fundamentais para uma organização, proporcionando informação valiosa no que toca à tomada de decisões e/ou escolhas relativamente aos diferentes ângulos de cada trabalhador, mas não se limitando à sua devida promoção e/ou aumentos salariais, entre outros. Ehsan (2018) considera que uma organização que não tenha qualquer tipo de avaliação formal de desempenho ou sistema de gestão em vigor, não tem visão para o seu próprio futuro. A avaliação de desempenho é a parte da gestão de recursos humanos que é utilizada para determinar se os colaboradores estão a desempenhar o seu trabalho de maneira eficiente

(Ehsan, 2018). Vários autores consideram que a avaliação de desempenho pode ser usada para calibrar, motivar e recompensar/premiar os melhores desempenhos. Isto ajuda a analisar o aproveitamento dos colaboradores, mas também, a avaliar as suas contribuições para o alcance e realização dos objetivos globais da organização.

Face à importância da avaliação do desempenho para qualquer organização, este estudo, de carácter quantitativo, tem como objetivo principal proceder a um diagnóstico organizacional sobre atitudes no trabalho, nomeadamente sobre a perceção de justiça na avaliação do desempenho. Assim, é expectável que a perceção de justiça dos colaboradores face à implementação e condução dos processos de avaliação, tenha um impacto no seu comprometimento organizacional e conseqüentemente na sua satisfação. Deste modo, este estudo objetiva: 1) observar o efeito da perceção de justiça organizacional no contexto de avaliação do desempenho sobre o comprometimento organizacional e sobre a satisfação profissional dos colaboradores da RTA; 2) observar o efeito mediador da satisfação profissional na relação entre perceção de justiça e comprometimento organizacional; e 3) identificar junto dos colaboradores, sugestões de melhoria tendo em vista o aumento dos níveis de satisfação, e proceder à elaboração de propostas de melhorias/práticas que possam ser implementadas pela empresa.

## **4.2. Estado da Arte**

### **4.2.1. Avaliação de Desempenho**

O tema da avaliação de desempenho tem sido investigado e estudado ao longo de várias décadas, continuando a ser um foco de interesse tanto para os investigadores desta área, como para os gestores de recursos humanos (Sotomayor, 2007; DeNisi & Murphy, 2017). Recentemente, também o interesse na gestão de desempenho tem vindo a crescer. Os dois conceitos estão, claramente, relacionados, no entanto, não são similares. A avaliação de desempenho refere-se a um processo formal, que ocorre pouco frequentemente, em que os trabalhadores são avaliados por um avaliador (normalmente o superior hierárquico), que classifica o desempenho do trabalhador juntamente com um determinado conjunto de dimensões, atribui uma pontuação a essa avaliação e, em seguida, informa o empregado da sua classificação final (DeNisi & Murphy, 2017). Por outro lado, a gestão de desempenho refere-se à grande variedade de atividades, políticas, procedimentos e intervenções destinadas a ajudar os colaboradores a melhorar o seu desempenho. O sistema de gestão de desempenho começa com a avaliação de desempenho, uma vez que estes procedimentos são direcionados para a melhoria do desempenho individual de cada indivíduo (DeNisi & Murphy, 2017).

Não obstante dos vários anos de pesquisa e investigação e da própria evolução do conceito, o processo da avaliação de desempenho ainda é temido pelos avaliados e considerado, tanto pelos avaliados, como pelos avaliadores, um procedimento “desmotivador, penoso e, muitas vezes, não revelador do real desempenho dos trabalhadores” (Sotomayor, 2007, p.88).

Num primeiro momento e na perspetiva de Bergamini (1981), a avaliação de desempenho pode ser definida como “a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista as suas aptidões e demais características pessoais” (p.41). Por outro lado, Chiavenato (2009, p. 247) considera que a avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.” Para este autor, a avaliação deve ser um processo para apreciar e qualificar o trabalho, o valor, a primazia e as qualidades de um indivíduo. Rocha (2010, p.189) acrescenta que esta apreciação deve ser “suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”. Caetano e Vala (2007, p. 360) definem avaliação de desempenho como “um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”.

A definição de avaliação de desempenho varia de autor para autor, no entanto, há algumas ideias que são comuns em todas as definições, nomeadamente: “observação do comportamento a medir, medição do comportamento, e comunicação do resultado, de forma a incentivar e motivar o trabalhador” (Rocha, 2010, p.189).

Hoje em dia é inevitável que uma organização ou um serviço façam a avaliação dos seus trabalhadores quanto ao seu desempenho. O uso constante da avaliação de desempenho pode ter um efeito psicológico muito elevado, uma vez que influencia o comportamento dos indivíduos e estimula o desejo de aperfeiçoarem as suas qualificações profissionais (Dantas & Rocha, 2007). Por conseguinte, a avaliação e gestão do desempenho, são ferramentas fundamentais no desenvolvimento dos trabalhadores, na cultura da organização e na melhoria da qualidade dos serviços.

No entanto, tendo em conta que a avaliação de desempenho pode ser um processo muito burocrático e complexo e que pode dar aso a más interpretações e, conseqüentemente, repercussões negativas para o avaliado, é necessário que haja um cuidado redobrado e que a avaliação de desempenho seja um processo o mais objetivo possível, em que haja uma correta utilização do método de avaliação e uma uniformização de procedimentos (Paiva, 2011).

Na perspectiva de Wilson (2002), os investigadores encontram um impasse: é facto que as empresas têm que conduzir um processo de avaliação aos seus trabalhadores, no entanto, se houver falhas ou erros que façam com que este processo seja orientado erroneamente, acaba por ser um processo desencorajador para ambos, avaliadores e avaliados (Sotomayor, 2007). Vários autores consideram que este processo tem que ser conduzido de forma mais justa, para se evitar este dilema (Câmara *et al.*, 2003; Erdogan *et al.*, 2001; Ivancevich, 2001). Deste modo, é da opinião geral entre os autores que apesar dos sistemas de avaliação serem extremamente úteis, podem apresentar falhas, entre as quais: a) os padrões de avaliação de desempenho não são claros (Ivancevich, 2001; Wilson, 2002); b) falta de objetivos previamente definidos (Ivancevich, 2001); c) os avaliadores distorcem e manipulam as avaliações (Ivancevich, 2001; Mondy *et al.*, 2002; Wilson, 2002); d) falta de formação/preparação dos gestores para conduzirem as avaliações (Ivancevich, 2001; Mondy *et al.*, 2002); e) dificuldades na operacionalização dos sistemas de avaliação (Ivancevich, 2001).

Do ponto de vista de Sotomayor (2007), “os problemas detetados (na avaliação de desempenho) podem ser enquadrados dentro de um corpo teórico mais vasto: a justiça organizacional” (p.88), da qual falaremos mais à frente.

#### 4.2.1.1. *Objetivos da Avaliação de Desempenho*

A constante evolução e consequente globalização do mundo, obriga as organizações a adaptarem-se às novas realidades. Na atualidade, as organizações preocupam-se e focam-se em aspetos como analisar a quantidade e qualidade da realização dos seus funcionários e identificando os seus pontos fracos, para que se possam tentar corrigir e melhorar, de modo a potencializar o seu futuro, tanto na organização, como na sua vida em geral (Chiavenato, 1995). Na perspetiva de Caetano e Vala (2007), as organizações têm objetivos estabelecidos que pretendem atingir ao implementarem um sistema de avaliação. Jacobs e colegas (1980) defendem que só se consegue uma compreensão total do sistema de avaliação de desempenho se se entender quais são os objetivos que a organização pretende atingir com esse sistema. Do ponto de vista de Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho deve ser uma ferramenta para ajudar a melhorar os resultados dos recursos humanos de uma organização.

Já McGregor (1957) considera que as organizações implementam sistemas de avaliação com vista a alcançar três principais objetivos, dois direcionados para o indivíduo e um direcionado para a organização. Ao nível da organização, considera que a avaliação de desempenho auxilia nas decisões administrativas. Por outro lado, ao nível do indivíduo, possibilita que o avaliado tenha conhecimento da apreciação que é feita acerca do seu desempenho permitindo, também, que o avaliador oriente o trabalhador no seu percurso profissional.

No entanto, parece não haver consenso na literatura relativamente às potencialidades e finalidades da avaliação de desempenho. Interessa-nos, contudo, estudar os autores que defendem que a avaliação de desempenho é um instrumento essencial para as organizações no que toca à Gestão de Recursos Humanos. Caetano (1996, p.167), refere que:

*A avaliação do desempenho é muito importante na Gestão de Recursos Humanos, uma vez que tem influência direta no que se refere ao processo de controlo do desempenho e uma influência indireta através da ligação com o recrutamento, a seleção, formação e desenvolvimento profissional, remuneração e promoção e até saída dos trabalhadores.*

Caetano (1996) acredita que os objetivos da avaliação de desempenho podem ser integrados em três categorias: os objetivos que visam a manutenção da organização; os objetivos que visam o desenvolvimento individual do colaborador; e os objetivos

centrados na gestão de recompensas. Bilhim (2006), considera que a avaliação de desempenho pode ter duas funções principais: administrativa e de desenvolvimento. Neste sentido, a vertente administrativa prende-se com a utilidade dos resultados da avaliação, tais como a remuneração e a promoção. Por outro lado, a vertente de desenvolvimento de potencial liga-se à formação destinada a aumentar as competências do trabalhador.

Para Chiavenato (1995; 2009) há três objetivos fundamentais da avaliação do desempenho:

- Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração;
- Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais (Chiavenato, 2009, p.252).

Segundo Austin e colegas (1991), as relações que se estabelecem, como consequência dos objetivos que cada uma das partes tenta atingir, vão afetar os comportamentos dos outros intervenientes e, desta forma, a eficácia do sistema de avaliação.

#### ***4.2.2. Métodos de Avaliação de Desempenho***

Quando falamos em métodos de avaliação de desempenho, podemos verificar que, para além de existir uma panóplia de instrumentos que permitem avaliar eficazmente, cada autor considera diferentes métodos como os mais importantes. Segundo Chiavenato (2009), os métodos de avaliação tradicionais surgiram devido à dificuldade que se verificou, dentro das organizações, em avaliar o “desempenho contingente” (p. 253) dos indivíduos integrantes nas empresas. Os métodos de avaliação variam de organização para organização, consoante as necessidades verificadas, “o nível hierárquico e as áreas de alocação do pessoal” (p. 253).

Dantas e Rocha (2007) consideram que, apesar de existirem diversos métodos de avaliação de desempenho, os sistemas de avaliação tradicionais baseavam-se nas

características individuais dos trabalhadores, acabando por não serem eficazes para cumprir com os objetivos para que foram construídos. Desta forma, foram surgindo instrumentos de avaliação que tentassem superar as deficiências dos anteriores, no entanto, na perspetiva de Caetano (1996), ainda não se conseguiu criar nenhum que fosse totalmente livre de lacunas.

Cada organização deve estruturar o seu sistema de avaliação de desempenho adequando-o às características dos indivíduos que vão ser avaliados ou poderão utilizar um ou mais sistemas de avaliação já existentes (Chiavenato, 2009). Desta forma, “a avaliação de desempenho é um meio, método ou ferramenta, mas não um fim em si mesmo” (Chiavenato, 2009, p. 253). Por conseguinte e segundo Chiavenato (2009), os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são os seguintes:

- Método das escalas gráficas;
- Método da escolha forçada;
- Método da pesquisa de campo;
- Método dos incidentes críticos;
- Métodos mistos.

Já Caetano e Vala (2007) dividem os métodos de avaliação em quatro grandes grupos:

- Abordagens centradas na personalidade (das quais fazem parte as escalas ancoradas em traços);
- Abordagens centradas nos comportamentos (das quais fazem parte os incidentes críticos, as escalas de escolha forçada e as escalas ancoradas em comportamentos);
- Abordagens centradas na comparação com outros (das quais fazem parte a ordenação simples);
- Abordagens centradas nos resultados (das quais fazem parte a gestão por objetivos).

#### ***4.2.3. Gestão por Objetivos***

Considerou-se especialmente importante desenvolver o método da gestão por objetivos pelo facto de estar intrinsecamente ligado ao surgimento do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

O método da gestão por objetivos foi desenvolvido por Drucker (1954), com base na adoção de um sistema de gestão radicado num conjunto de indicadores, e como prioridade o cumprimento de metas pré-definidas (Drucker, 1995). Este método compara os resultados do desempenho do indivíduo e compara-os com os objetivos previamente definidos (Caetano & Vala, 2007).

Quando falamos nas vantagens do método da gestão por objetivos, considera-se que permite ao indivíduo analisar o seu desempenho e ter a oportunidade de melhorá-lo ao longo do tempo (De Cenzo & Robbins, 1996).

Os mesmos autores consideram, ainda, que uma das desvantagens deste método de avaliação de desempenho, prende-se com a definição clara dos objetivos, pois tal como defendem, estes devem ser alcançáveis, verificáveis e mensuráveis e há uma dificuldade muito visível em conseguir definir os objetivos. Por outro lado, a avaliação dos próprios objetivos também pode tornar-se um problema, uma vez que, em muitas organizações, não existe um sistema de informação que permita fornecer informações adequadas sobre o desempenho do indivíduo, para além de não terem em consideração fatores que estão fora do controlo dos trabalhadores e que possam influenciar o seu desempenho (De Cenzo & Robbins, 1996).

Desta forma, Correia (2011, 2015) sugere que um sistema de avaliação de desempenho pressupõe a escolha de mecanismos que tenham a capacidade de medir a eficácia, eficiência e qualidade da gestão, tendo em vista a melhoria do desempenho da organização. Assim, focamo-nos no SIADAP e nas suas três grandes dimensões de avaliação: a eficácia, a eficiência e a qualidade, para que possamos compreender o paradigma onde se insere, aprofundando um pouco mais o seu alcance.

#### ***4.2.4. SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública***

No âmbito do processo de reforma na Administração Pública foi implementado no ano de 2004, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública – SIADAP implementado pela Lei nº 10/2004 de 22 de março, por sua vez revogada pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro (Portaria nº 1633 de 31 de dezembro) por apresentar duas grandes lacunas: por um lado não incluía os dirigentes de topo, e por outro lado, tratava-se de um modelo de avaliação de desempenho individual

(Rocha, 2010). Esta, por sua vez, foi alterada pelas Leis n.ºs 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro.

O SIADAP é aplicável ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores.

Para não se tornar repetitivo, os artigos a que se faz referência de seguida dizem respeito à Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro. Quando se fizer referência a algum artigo que foi alterado pelas Leis n.ºs 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro, será feita a respetiva referência. De referir também que todos os artigos da Lei n.º66-B/2012 a que serão feitas alusão, começam na página 7424-(58) art.49º da presente lei.

O SIADAP aplica-se a todos os serviços da administração direta e indireta do Estado, bem como aos organismos da administração autárquica e regional autónoma (art.2º). Este sistema de avaliação constitui-se como um instrumento de avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos plurianuais que são definidos pelos superiores hierárquicos, bem como os objetivos anuais e planos de atividades, baseados em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços (art.7º n.º1).

Com a legislação de 2007, o SIADAP passou a integrar três subsistemas de avaliação de desempenho que variam em função do objeto de avaliação:

- SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, que tem um carácter anual;
- SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, efetuado por ciclos avaliativos de cinco ou três anos, de acordo com a duração da comissão de serviço, sendo feita no termo da comissão de serviço;
- SIADAP 3 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, que tem um carácter bienal e diz respeito ao desempenho dos dois anos civis anteriores, iniciando-se o processo com a contratualização dos parâmetros de avaliação (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro alterada pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro)

Do ponto de vista de Rocha (2010), o SIADAP tem como finalidades: a melhoria da gestão da Administração Pública; desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação; identificar as necessidades de formação; promover a motivação e o desenvolvimento de competências; reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e

trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos; melhoria dos processos; melhoria da informação e transparência; e apoiar o processo de decisão estratégica. Este sistema enfatiza a adoção de princípios de gestão por objetivos e a importância da avaliação do desempenho dos trabalhadores (Santiago, 2011).

Bilhim (2013) salienta que os objetivos globais do SIADAP são: avaliar a qualidade dos serviços; avaliar os dirigentes; diferenciar o desempenho; potenciar o trabalho em equipa; identificar necessidades de formação; fomentar a mobilidade; promover a comunicação; fortalecer a liderança; melhoria da gestão pública; consolidar práticas de avaliação; promover a motivação; distinguir serviços e pessoas; melhorar a arquitetura de processos; melhorar a informação, promovendo a transparência; apoiar o processo de decisão estratégica. Desta forma, para que o momento de avaliação corra bem os objetivos precisam ser bem fixados.

#### 4.1.4.1. SIADAP 3

Tendo em conta que na RTA é utilizado o SIADAP 3, faz sentido aprofundar um pouco mais este subsistema.

A avaliação de desempenho dos trabalhadores é de carácter bienal e a avaliação respeita ao desempenho dos dois anos civis anteriores (art.41º da Lei n.º 66-B/2012). Desta forma e segundo o nº1 do art.52º da Lei nº 66-B/2007, a avaliação do desempenho individual tem, designadamente, os seguintes efeitos:

- Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;
- Diagnóstico de necessidades de formação;
- Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.

Por outro lado, segundo o art.45º da Lei nº66-B/2007, alterada pela Lei nº66-B/2012, a avaliação do desempenho dos trabalhadores incide sobre os seguintes parâmetros:

- «Resultados» obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica;

- «Competências» que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

No que diz respeito aos objetivos, no início do ciclo avaliativo são fixados um mínimo de três e um máximo de sete objetivos para cada trabalhador que, em regra, se enquadrem em várias áreas das previstas no n.º 2 do art.46º da Lei nº66-B/2007 e tenham particularmente em conta o posto de trabalho do trabalhador (art.46º nº4 da Lei nº66-B/2012).

Para os resultados a obter em cada objetivo são previamente estabelecidos indicadores de medida do desempenho, que obrigatoriamente contemplem a possibilidade de superação dos objetivos. Os indicadores de medida do desempenho não devem ultrapassar o número de três (nº 5 e 6 do art.46º da Lei nº66-B/2012).

A avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é expressa em três níveis:

- Objetivo superado, a que corresponde uma pontuação de 5;
- Objetivo atingido, a que corresponde uma pontuação de 3;
- Objetivo não atingido, a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Resultados» é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos (art.47º).

No que concerne às competências, são previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco (art.48º). A lista de competências foi aprovada pela Portaria nº1633/2007, de 31 de dezembro, mais tarde revogada e substituída pela Portaria nº359/2013, de 13 de dezembro, atualizada e adequada às alterações pelas leis anteriormente referidas. Esta Portaria contém, igualmente, os modelos de fichas a utilizar no processo avaliativo dos dirigentes e trabalhadores bem como as instruções de preenchimento das listas de competências.

A avaliação final do trabalhador é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, os resultados e as competências (art.50º nº1), em que para o parâmetro «Resultados» é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 40 % (art.50º nº2).

A avaliação final é expressa em menções qualitativas, nomeadamente: desempenho relevante, desempenho adequado, desempenho inadequado (art.50º nº4). A atribuição da menção qualitativa de desempenho relevante é objeto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento de mérito

significando desempenho excelente, por iniciativa do avaliado ou do avaliador (art.51º nº1).

#### *4.1.4.2. Dimensões de Avaliação do SIADAP*

Segundo Correia (2011, 2015), há uma escala ascendente da gestão onde o primeiro degrau é a eficiência, que pode ser entendida como a procura por fazer mais, tanto em qualidade, como em quantidade, com os mesmos recursos disponíveis, ou efetuar a mesma quantidade de trabalho com um montante de recursos inferior.

Em segundo lugar está a eficácia, que se relaciona com o fator temporal e ao cumprimento e superação de prazos, a sua relevância fica patente no facto de se encontrar entre os três parâmetros da avaliação do desempenho dos serviços (Correia, 2011, 2015).

A dimensão qualidade é o último degrau na escala ascendente da gestão e tem como objetivo incorporar no processo de avaliação *inputs* externos ao serviço e orientar os processos internos numa lógica de serviço ao cidadão (Correia, 2011, 2015).

Segundo a lei que administra o SIADAP, os objetivos de qualidade são o “conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores” (artigo 11.º nº 4 al.c)) da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro alterada pela Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro).

Na perspetiva de Bilhim (2013b, p.299), quando os trabalhadores são ouvidos “na fixação dos seus objetivos, a resistência é menor, e a probabilidade de aceitação é muito maior”, na medida em que, os trabalhadores se tornam mais comprometidos, melhoram o seu desempenho e aumentam a produtividade quando tomam parte na definição dos objetivos. Para além da participação e concordância na definição de objetivos, é importante incrementar a justiça nas avaliações de desempenho (e.g., Colquitt, 2001) e que os colaboradores sintam que de facto, a sua avaliação é justa e que existe equidade e objetividade na mesma.

### **4.3. Perceção de Justiça Organizacional**

Embora a sua longa história remonte a anos antigos, onde atraiu o interesse de filósofos como Platão e Sócrates (Colquitt, 2001), o conceito de justiça organizacional é um fenómeno recente e o seu interesse académico começou na década de 1970 (Greenberg, 1990) e desde então, a justiça organizacional tem recebido atenção de várias disciplinas como Gestão e Psicologia Social (e.g., Greenberg, 2001). A justiça

organizacional é um constructo multidimensional, composto por quatro dimensões - distributiva, processual, interpessoal e informativa - e que abarca uma série de fatores, desde o pagamento ao tratamento pelo superior, ao julgamento feito pelos colaboradores sobre a justiça da distribuição de resultados e relações interpessoais no local de trabalho (Coloquitt, 2001; Greenberg, 1990; Mengstie, 2020). Greenberg (1986) foi um dos primeiros autores a aplicar a teoria da justiça organizacional à avaliação de desempenho.

### ***4.3.1. Dimensões da Percepção de Justiça Organizacional***

#### ***4.3.1.1. Justiça Distributiva***

A justiça distributiva foi desenvolvida por Adams (1965), baseada na regra distributiva. Refere-se à justiça percebida de como os resultados e recursos são distribuídos entre os funcionários colaboradores nas organizações [4, 5], ou seja, diz respeito “à equidade percebida dos resultados (*outcomes*) que um indivíduo recebe” (Sotomayor, 2007, p.89). Os colaboradores comparam os seus resultados, como remuneração, promoção e acesso a recursos, com os seus colegas, dentro e fora das suas organizações (e.g., Greenberg, 1990; Xerri, 2014; Yadav & Yadav, 2017). Uma percepção positiva de justiça distributiva melhora o comprometimento e a lealdade dos colaboradores à organização, a identificação e o *engagement* (e.g., Chen *et al.*, 2015). Em contrapartida, desconfiança, disputas, desrespeito e desmotivação dos colaboradores ocorrem quando os benefícios são atribuídos de forma injusta (Greenberg, 1990). Apesar de a justiça distributiva se basear na regra da equidade, não está comprovado que este tipo de justiça consiga captar todo o tipo de injustiças. A regra da equidade permite, no fundo, uma certa desigualdade desfavorável, ou seja, os indivíduos recebem menos do que aquilo que merecem. Por outro lado, poderá, também, haver uma desigualdade favorável, em que os indivíduos recebem mais do que aquilo que realmente merecem. As operacionalizações da justiça distributiva não distinguem entre os diferentes tipos de injustiça (Erdogan, 2002). Em dois dos tipos de medidas de justiça distributiva usados mais frequentemente, é pedido aos trabalhadores que indiquem o seu grau de concordância em afirmações como: “o meu nível de pagamento é justo” e “sou recompensado de forma justa considerando as minhas responsabilidades” (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993). Segundo Erdogan (2002), é bastante provável que os trabalhadores discordem com estas afirmações apenas quando já experienciaram

desigualdade desfavorável. Para além disto, é possível que a justiça distributiva acabe por medir a satisfação dos resultados em vez de medir a justiça por si só.

O contexto da justiça distributiva associado à avaliação do desempenho, refere-se às percepções de justiça que os colaboradores têm relativamente às classificações obtidas. Hoje em dia, a avaliação de 360º é bastante utilizada por ser um tipo de avaliação em que são utilizadas várias fontes e instrumentos para obter a classificação final de um trabalhador, de maneira a que este seja considerado um processo mais justo (Sotomayor, 2007). Assim, os colaboradores acabam por avaliar a justiça das classificações de desempenho alcançadas e dadas pelos seus avaliadores, tendo em atenção fatores como, por exemplo, “a adequação da classificação obtida em função do esforço desenvolvido” e “a relação entre a classificação obtida e as classificações obtidas por colegas do mesmo departamento/grupo de trabalho” entre outros aspetos (Sotomayor, 2007, p.89).

#### *4.3.1.2. Justiça procedimental ou processual*

A justiça procedimental surgiu quando os investigadores começaram a compreender que os trabalhadores não estavam apenas preocupados com os resultados, mas também, com o nível de justiça dos processos que originavam esses resultados, como é o caso dos processos de seleção e dos sistemas de avaliação (Sotomayor, 2007). Greenberg (1990, p.402) define justiça procedimental como “a justiça percebida das políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões.” Leventhal (1980) defende que, para um processo de avaliação ser considerado justo, tem que obedecer a seis critérios:

- a) ser aplicado de forma consistente ao longo do tempo e entre os indivíduos;
- b) não ser enviesado, isto é, assegurar-se que a terceira parte não tem um interesse particular numa decisão específica;
- c) assegurar que, na tomada de decisões, é recolhida e utilizada informação exata;
- d) garantir a existência de mecanismos para corrigir qualquer decisão incorreta ou imperfeita;
- e) assegurar que as opiniões dos diferentes grupos afetados pela decisão são tidas em consideração;
- f) estar conforme os padrões éticos e morais prevalecentes.

Algumas formas de aumentar a percepção de justiça procedimental nos trabalhadores passam, por exemplo por dar oportunidade aos colaboradores de darem a sua opinião nos

processos de tomada de decisão; a aplicação justa e igualitária das regras; entre outros exemplos (Greenberg, 2004).

Num contexto de avaliação de desempenho, as percepções de justiça procedimental dizem respeito às percepções de justiça acerca do sistema de avaliação vigente em determinada empresa. Na perspectiva de Sotomayor (2007), são consideradas diversas variáveis, tais como: o sistema de avaliação ser aplicado do mesmo modo (com as mesmas regras) a todos os colaboradores; ter oficializados mecanismos que permitam contestar a classificação obtida e que permitam a intervenção ativa do trabalhador através da sua autoavaliação; o sistema exigir que a classificação seja fundamentada em informações exatas sobre o desempenho do colaborador e; possuir informação disponível e clara sobre os parâmetros do desempenho que são alvo de avaliação (Sotomayor, 2007). Desta forma, a entrevista de avaliação foi considerada um dos objetivos de avaliação obrigatórios, uma vez que os investigadores supõem que é um dos aspetos mais importantes dos sistemas de avaliação, uma vez que “se forem conduzidas de forma justa, podem potenciar percepções de justiça procedimental mais elevadas” (Sotomayor, 2007, p.90).

#### *4.3.1.3. Justiça interacional: interpessoal e informacional*

A justiça interacional refere-se às percepções dos funcionários sobre a justiça do tratamento interpessoal a que são submetidos durante os procedimentos de tomada de decisão e compreende duas dimensões: justiça interpessoal e justiça informacional (Colquitt et al., 2001). A justiça interpessoal “reflete o grau segundo o qual as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito pelas autoridades ou pelas terceiras partes envolvidas na execução de procedimentos ou na determinação de *outcomes*” (Colquitt et al., 2001, p.427), i.e., está relacionada com o modo como os supervisores tratam os colegas de trabalho com respeito e dignidade. Ou seja, enfoca o aspeto interpessoal das práticas organizacionais, mais especificamente o tratamento interpessoal e a comunicação entre chefes e os seus subordinados (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001).

A justiça informacional foca-se “nas explicações fornecidas às pessoas interessadas na informação sobre o porquê de certos procedimentos terem sido utilizados de um determinado modo ou o porquê dos *outcomes* terem sido distribuídos de uma determinada maneira” (Colquitt et al., 2001, p. 427). Ou seja, diz respeito à forma como os supervisores compartilham informações com os seus subordinados em relação às suas tarefas, assim como à quantidade, autenticidade e clareza das informações sobre as

distribuições de resultados e os procedimentos usados para determinar os resultados (Colquit *et al.*, 2001; Greenberg, 1990).

Greenberg (1993) considera que a justiça interpessoal e informacional devem ser separadas, uma vez que apresentam efeitos distintos: os atos da justiça interpessoal objetivam alterar reações a resultados de decisão, porque a sensibilidade pode fazer as pessoas sentirem-se melhor sobre um resultado desfavorável, ao passo que a justiça informacional atua principalmente com o objetivo de alterar reações a procedimentos, em que as explicações fornecem as informações necessárias para avaliar os aspetos estruturais do processo (Beuren & Santos, 2012; Greenberg, 1993).

Relativamente às perceções de justiça interpessoal na avaliação de desempenho, esta dimensão avalia se o avaliador trata o avaliado de forma honesta, digna e ética (e.g., Sotomayor, 2007). Já as perceções de justiça informacional respeitam à adequação das explicações dadas pelo superior hierárquico ao trabalhador, ou seja, as informações que o avaliador fornece ao avaliado acerca da sua classificação de desempenho, mas também do *feedback* que lhe é transmitido durante o período em que decorre essa avaliação (Sotomayor, 2007).

Tal como foi referido anteriormente, a justiça organizacional tem uma grande influência sobre a avaliação de desempenho, sendo um dos assuntos mais estudados nos últimos anos, em especial na gestão de recursos humanos (Cropanzano & Greenberg, 1997). Estudos têm mostrado uma forte relação entre justiça organizacional e a avaliação do desempenho, com implicações em várias variáveis organizacionais (e.g., Percunda *et al.*, 2020; Govender *et al.*, 2015; Khtatbeh *et al.*, 2020; Warokka *et al.*, 2012). Palailogos e colegas (2011) com uma amostra de 170 colaboradores, evidenciaram que a justiça processual, distributiva e interacional estão relacionadas com diferentes elementos da avaliação de desempenho, assim como a satisfação se encontra fortemente relacionada a todos os aspetos da justiça organizacional. Também Ibeogu e Ozturen (2015), através de uma amostra de 100 colaboradores de bancos do Norte do Chipre, observaram uma perceção geral positiva em relação à justiça interpessoal, justiça distributiva e justiça processual na avaliação de desempenho, embora as métricas associadas a níveis elevadas de satisfação com o sistema de avaliação do desempenho foram estatisticamente baixas e não significativas. De acordo com os autores, tal situação pode dever-se ao facto de que a maioria dos colaboradores percebe a avaliação do desempenho como uma rotina obrigatória ou organizacional, e não vê, evidentemente, como isso afeta o seu trabalho ou

carreira. Além disso, a satisfação com o sistema de avaliação do desempenho só pode ser traduzida quando os funcionários veem que uma avaliação positiva resulta em aumento salarial, promoção, formação e desenvolvimento, prêmios e outros incentivos monetários, como benefícios e seguros (Ibeogu & Ozturen, 2015). Na mesma senda, também Percunda e colegas (2020) observaram que o fator que mais contribui para a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho é a justiça da organização.

Para além da influência da justiça na avaliação do desempenho, alguns investigadores que analisam e estudam a justiça organizacional, consideram que os efeitos das perceções de justiça têm impacto sobre o comprometimento organizacional (Masterson *et al.*, 2000, Sweeney & McFarlin, 1997).

#### **4.4. Comprometimento Organizacional**

A importância do conceito de comprometimento organizacional tem vindo a crescer ao longo do tempo, assumindo um papel muito importante nas relações laborais e nas organizações, sendo um dos temas mais investigados no que diz respeito ao estudo as atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho (Santos, 2014). Desta forma, tem havido um crescente cuidado por partes das organizações em entender a relação com os seus trabalhadores e o respetivo tipo de comprometimento organizacional (e.g., Costinha, 2013).

As teorias relativas ao comprometimento organizacional tiveram a sua origem na sociologia (Becker, 1960; ver Mercurio, 2015, para uma revisão) e já vários autores expressaram a sua perspetiva sobre a definição deste conceito. Na perspetiva de Becker (1960, p.32), “o comprometimento acontece quando uma pessoa investe numa certa área e se compromete de forma consistente com uma determinada atividade”. Já Hrebiniak e Alluto (1972), definem comprometimento organizacional como um fenómeno que resulta das interações entre o indivíduo e a organização, e dos benefícios e investimentos do indivíduo na empresa, realizados com o decorrer do tempo. Por sua vez, Mowday e colegas (1982, p. 226) definem este conceito como “o grau de identificação de um indivíduo para com a sua organização”, uma vez que o comprometimento organizacional decorre do comportamento e atitudes dos indivíduos perante as suas crenças associadas à organização, ou seja, as crenças e comportamentos mantidos pela empresa. Para Robbins (2002, p.67) o comprometimento é “a situação em que o trabalhador se identifica com a empresa e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização”. Por outro

lado, Meyer e Allen (1990, 1997) consideram que o comprometimento é um estado psicológico que une o indivíduo à organização, tornando menos provável a rotatividade de colaboradores. Estes autores consideram que este empenho por parte dos colaboradores para com a organização, pode ocorrer de três formas distintas: 1) quando as atitudes e os comportamentos são adotados de maneira a ganhar algum tipo de retribuição; 2) quando um indivíduo é influenciado a aceitar o estabelecimento ou manutenção de uma relação satisfatória com a organização; e 3) quando os próprios valores dos indivíduos coincidem com as atitudes incitadas por essa influência (Meyer & Allen, 1990).

Nos anos 90, Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo tridimensional *Three-Component Model of Organizational Commitment* (Tabela 4.1), no qual o comprometimento organizacional assume, simultaneamente, três dimensões: a afetiva, a calculativa/instrumental e a normativa, em que são caracterizados os colaboradores que permanecem na empresa porque querem (compromisso afetivo), porque são obrigados (compromisso normativo) ou porque necessitam de permanecer na empresa (compromisso calculista) (Meyer & Allen, 1990; 1991).

Tabela 4.1.

*Modelo de Meyer e Allen (1991)*

<b>Tipo de Comprometimento</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Motivos para permanecer na organização</b>	<b>Característica distinta</b>
<b>Afetivo</b>	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente vinculado com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer na organização.	Desejo
<b>Instrumental/ Calculista/ Calculativo</b>	Grau em que o indivíduo se mantém vinculado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer na organização.	Necessidade
<b>Normativo</b>	Grau em que o indivíduo possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer na organização.	Obrigação

Fonte: Santos (2014); adaptado por Rego (2002) com base em: Allen & Meyer (1990, 1993); Meyer & Allen (1991)

Estes três tipos de comprometimento organizacional não são mutuamente exclusivos. Indivíduos que são mais comprometidos afetiva e normativamente são, regra geral, mais assíduos e pontuais e adotam comportamentos mais direcionados para a cidadania organizacional e caracterizam-se pelo envolvimento emocional com a empresa, empenhando-se mais nos seus objetivos, contribuindo positivamente para a organização (Allen & Meyer, 1990; Cunha *et al.*, 2016).

#### ***4.4.1. Antecedentes do Comprometimento Organizacional***

Desde que o conceito de comprometimento organizacional emergiu, vários estudos têm vindo a ser realizados, procurando identificar quais os fatores compreendidos no desenvolvimento deste constructo. Por exemplo, Chughtai e Zafar (2006), observaram que o comprometimento se encontra associado, positivamente, com características como a idade, o estado civil, o nível de escolaridade, o tempo de serviço na organização, etc. Por sua vez, Marques (2014) concluiu, através de um estudo com 212 trabalhadores temporários, que o nível do comprometimento normativo aumenta com a antiguidade do trabalhador na organização e que, por sua vez, o comprometimento calculativo aumenta com a idade do trabalhador e com o passar do tempo. Irefin e Mechanic (2014) num estudo com uma equipa de trabalhadores da *Coca-Cola Company Plc*, concluiu que o seu nível de comprometimento é elevado devido à segurança no emprego. Alguacil e colegas (2016) concluíram que o comprometimento calculativo não está ao mesmo nível do comprometimento normativo ou afetivo, uma vez que a dimensão calculista aumenta significativamente quando há uma situação de grande desemprego, ao contrário da dimensão normativa e afetiva que têm um comportamento análogo, tanto numa situação de grande desemprego, como num ambiente de total emprego. Desta forma, conclui-se que o comprometimento calculativo se trata de um fator antecedente que pode ter um efeito positivo nas outras duas dimensões (normativa e afetiva), se existir uma correlação, tanto entre o futuro da organização, como o futuro do trabalhador (Alguacil *et al.*, 2016). De um modo geral, as investigações têm observado que o comprometimento organizacional está positivamente relacionado às características do trabalho, como autonomia no trabalho (e.g., Sisodia & Das, 2013), feedback (e.g., Joo & Park, 2010; Obi-Nwosu *et al.*, 2013) e desafio no trabalho (e.g., Aruștei, 2013), segurança no emprego (e.g., Hur & Perry, 2019), oportunidades de promoção (e.g., Gathungu *et al.*, 2015), oportunidades de formação (e.g., Ismail, 2016), perceções de justiça organizacional (e.g.,

Ari & Çağlayan, 2017), liderança compartilhada e capital psicológico coletivo (e.g., Wu & Chen, 2018), entre outros (ver Gosh & Swamy, 2014, para uma revisão).

De um modo geral, a maioria dos antecedentes observados na literatura podem ser atribuídos a uma das três categorias (e.g., Sharma *et al.*, 2013): fatores pessoais (por exemplo, ética de trabalho pessoal, atributos pessoais), fatores relacionados ao trabalho (por exemplo, trabalho autonomia, complexidade do trabalho, importância da tarefa) e fatores organizacionais (por exemplo, comportamento de liderança, práticas de RH) (Spanuth & Wald, 2017).

Assim, as organizações têm o poder de implementar fatores que promovam o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores, conseguindo, como resultado, a alteração da atitude e do comportamento dos mesmos relativamente à organização (Gul, 2015). O sucesso e o êxito das organizações passa, de modo geral, “por ter trabalhadores motivados, inovadores, que se empenham fortemente na prossecução dos objetivos da organização e se identifiquem com a mesma” (Sotomayor, 2007, p.98). Desta forma, observamos que a correlação entre a justiça organizacional e o comprometimento organizacional assume extrema importância no crescimento e desenvolvimento das organizações. Face ao exposto, avançamos com a seguinte hipótese de investigação:

H1: A percepção de justiça organizacional na avaliação do desempenho influencia o comprometimento organizacional.

#### ***4.4.2. Consequentes do Comprometimento Organizacional***

Tal como acontece com os antecedentes, também os consequentes do comprometimento organizacional têm vindo a ser alvo de investigação por parte dos estudiosos da área (Randal, 1990). Nascimento (2010) concluiu que a satisfação profissional depende mais do comprometimento normativo do que do comprometimento afetivo e que, por sua vez, a lealdade depende do comprometimento afetivo e normativo, equitativamente.

Por outro lado, tanto Irefin e Mechanic (2014) como Francisco e Claro (2014), se depararam com uma relação entre o comprometimento organizacional e a rotatividade, concluindo que, quanto mais o colaborador estiver comprometido com a organização, menor é a probabilidade de este sair da empresa. Também, Rego e Souto (2004) confirmaram que as dimensões afetiva e normativa têm um impacto positivo na intenção de abandonar a organização (rotatividade de pessoal – *turnover*) e na taxa de absentismo, diminuindo-as, proporcionando um melhor desempenho por parte dos colaboradores.

Outros estudos têm relacionado o comprometimento organizacional com o absentismo, rotatividade, comportamentos de cidadania organizacional, desempenho (e.g., Nazir & Islam, 2017; Rikketa, 2002), satisfação (e.g., García-Rodríguez *et al.*, 2020; Valaei & Rezaei, 2016), participação e lealdade (e.g., Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015; Park, 2015; Yao *et al.*, 2019), entre outros (ver Tomazonni & Costa, 2020 para uma revisão).

Em suma, os colaboradores que têm níveis mais baixos de comprometimento organizacional, acabam por fazer apenas o indispensável, não se esforçando propriamente para o sucesso da empresa, mas concentrando-se no seu próprio sucesso. Ao contrário dos colaboradores com altos níveis de comprometimento, que se sentem parte da empresa e se esforçam para o sucesso desta (Irefin & Mechanic, 2014) e que conseqüentemente apresentam mais comportamentos de cidadania organizacional, um melhor desempenho e maiores níveis de satisfação (e.g., García-Rodríguez *et al.*, 2020).

#### **4.5. Satisfação Profissional**

A satisfação profissional está intimamente ligada ao comportamento organizacional, mais especificamente, ao comportamento normativo. Este, por sua vez, está relacionado com o grau em que o indivíduo possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização (Nascimento, 2010; Hanaysha, 2016).

Na perspectiva de Queirós (2015), os colaboradores de uma organização são considerados recursos humanos indispensáveis. Neste sentido, o seu nível de satisfação profissional tem um papel fundamental no sucesso da organização à qual pertencem. Atualmente, e tendo em contas as mudanças que têm surgindo a nível organizacional, torna-se extremamente importante que os colaboradores se sintam satisfeitos com o seu trabalho, uma vez que o sucesso da organização depende, em grande parte, da satisfação profissional dos indivíduos que lá trabalham (Nunes, 2017), não devendo ser considerados apenas um meio para atingir um fim, meios para satisfazer as necessidades e expectativas da organização (Castro *et al.*, 2011). Por outro lado, a competição entre empresas pode ser um fator causador de excesso de trabalho, podendo sobrecarregar os colaboradores com objetivos que pretendem acelerar a capacidade produtiva da organização e, conseqüentemente, causar um ambiente de trabalho precário tornando-se difícil alcançar a produtividade pretendida pela empresa, se os indivíduos não se sentirem realizados nem motivados (Sbissa *et al.*, 2017).

Desta forma, e tal como os constructos anteriores, há várias definições do conceito de satisfação profissional e dos fatores que o determinam. As primeiras investigações tiveram início no princípio do século XX (Granziera & Perera, 2019; Mrhálek & Kajanová, 2018; Rueda *et al.*, 2014). No entanto, depois de várias décadas dedicadas à investigação deste constructo, parece ainda não haver consenso acerca do conceito e possíveis modelos teóricos no que se refere à satisfação profissional. Esta falta de concordância deve-se ao facto de que cada colaborador é diferente à sua maneira, assim como as circunstâncias, que se alteram de situação para situação, e as influências, tanto externas, como internas, subjacentes ao próprio trabalho (Martinez & Paraguay, 2003).

Locke (1969) considera que a satisfação profissional é um estado emocional agradável, decorrente da própria avaliação do indivíduo face ao seu trabalho, de como este o satisfaz ou permite a satisfação dos seus valores e necessidades. Por outro lado, Beuren e colegas (2017) defende que, nas décadas de 70 e 80 do século XX, os peritos que estudavam o comportamento humano concordaram que “o constructo de satisfação devia ser entendido como uma atitude, ou seja, uma atitude apresentada por um indivíduo perante o seu trabalho e o ambiente inerente a este.” No decorrer destes anos, considerou-se que a satisfação profissional seria um fator determinante de vários comportamentos organizacionais, tais como: a produtividade, o *turnover*, o absentismo e o desempenho (Beuren *et al.*, 2017). Ainda Rodrigues (2015) define satisfação profissional como uma atitude que reflete o grau de acordo com o qual os indivíduos se sentem satisfeitos com o seu próprio trabalho, ou seja, pode ser considerada uma resposta emocional por parte do indivíduo no que diz respeito às tarefas e objetivos que este tem que alcançar, e às condições físicas e sociais do seu local de trabalho.

Por conseguinte, inúmeros autores tentam entender a influência que a satisfação profissional pode exercer sobre o indivíduo e, consequentemente, os efeitos que podem ter na sua saúde física e psicológica; e como é que estes fatores podem afetar o seu comportamento organizacional (Martinez & Paraguay, 2003). Na perspetiva de Lai Wan (2007), é de extrema importância compreender este fenómeno, uma vez que a rentabilidade, a produtividade, a manutenção e satisfação dos clientes e a retenção dos colaboradores são causas que se encontram imediatamente associados a níveis elevados de satisfação (Lai Wan, 2007). Segundo o mesmo autor, isto acontece porque indivíduos que estejam satisfeitos e motivados com o seu trabalho, mais facilmente irão criar mais

empatia e afinidade com os clientes, promovendo a sua satisfação. Esta situação acaba por se refletir positivamente no desempenho organizacional da empresa (Lai Wan, 2007).

Ainda neste ponto de vista, é extremamente importante entender o que leva um trabalhador a estar satisfeito ou insatisfeito com o seu trabalho, porque só assim é possível atingir níveis elevados de satisfação profissional, garantindo o sucesso dos indivíduos e, conseqüentemente, o sucesso da organização. Ainda assim, não é fácil determinar se um trabalhador se sente realizado e satisfeito com o seu trabalho, uma vez que, tal como já foi referido anteriormente, as situações, circunstâncias e necessidades diferem de colaborador para colaborador (Rodrigues, 2015).

#### ***4.5.1. Fatores Determinantes da Satisfação Profissional***

Segundo Lu e colegas (2019), são vários os fatores que determinam a satisfação de um indivíduo com o seu trabalho, particularmente, ser desafiante, ter uma remuneração justa, ter condições de trabalho motivadoras e um bom relacionamento com os colegas e com a chefia (Lu *et al.*, 2019).

Quando as organizações valorizam o esforço e dedicação dos seus trabalhadores, proporcionando-lhes “tarefas que possibilitam maior autonomia, independência e liberdade” (Sebastião, 2019, p.60), é muito provável que estes se sintam mais satisfeitos com o seu trabalho. Na opinião de Sbissa e colegas (2017), estes fatores levam a que um colaborador realize o seu trabalho com vontade e satisfação, produzindo mais e com maior qualidade. Por outro lado, níveis elevados de insatisfação no trabalho podem levar a problemas organizacionais, visto que há um aumento considerável do *turnover* na organização e uma redução substancial da produtividade, “colocando em risco a qualidade do serviço prestado pelos profissionais.” (Sebastião, 2019, p.60)

Para evitar que tal aconteça, Yuen e colegas (2018) defendem que é extremamente importante que os gestores percebam quais são os fatores que levam à satisfação profissional: os fatores pessoais e os fatores organizacionais. Desta forma, os fatores pessoais dividem-se em diferenças individuais (e.g., afeto positivo, *locus* de controlo, personalidade, otimismo, autoestima) e fatores demográficos (e.g., idade, género, habilitações literárias e profissionais, tempo de serviço, estado civil, entre outros (Yuen *et al.*, 2018). Já os fatores organizacionais, de acordo com os mesmos autores compreendem aspetos como salário, o trabalho em si, as perspetivas de progressão de carreira, o estilo de liderança dos gestores, a relação com os colegas, as condições de

trabalho, a quantidade do mesmo, os horários, a formação profissional e, ainda, a segurança no trabalho (Yuen *et al.*, 2018).

Em síntese, podemos afirmar que a satisfação no trabalho é um dos temas mais estudados no âmbito do comportamento organizacional, todavia, é a ausência da satisfação profissional que preocupa os autores que estudam este constructo (Rodrigues, 2015). Como vimos anteriormente, a satisfação profissional é determinada por um vasto conjunto de fatores que, segundo Marqueze e Moreno (2005) dependem diretamente do ambiente de trabalho e das suas condições, assim como da avaliação que cada indivíduo faz do seu próprio trabalho e da sua envolvente. Na perspetiva destes autores, é essencial que os gestores consigam determinar quais os fatores indispensáveis para a satisfação no trabalho, de modo a ser possível eliminar aspetos negativos e que prejudiquem os trabalhadores, e implementar medidas que promovam a satisfação e o bem-estar dos indivíduos.

#### ***4.5.2. Consequências da Satisfação e da Insatisfação Profissional***

Considera-se que o estado de satisfação ou insatisfação relativamente ao trabalho pode ter consequências pessoais ou profissionais, que podem prejudicar o indivíduo, tanto a nível da saúde e bem-estar, como a nível comportamental (Marqueze & Moreno, 2005). Este conceito foi idealizado com base no Modelo das Consequências da Insatisfação de Henne e Locke (1985), que indica que a insatisfação profissional pode provocar consequências sérias na saúde mental e física dos trabalhadores. Por outro lado, nada garante que altos níveis de satisfação nos trabalhadores possa promover a saúde e que a saúde promova bons níveis de satisfação, ou que ambas possam ser o resultado de outro fator. Desta forma, é discutível que possa haver uma relação direta entre a satisfação com o trabalho e a saúde (Henne & Locke, 1985).

A insatisfação profissional pode causar, segundo Martinez (2002), um aumento no absentismo, na rotatividade, crescimento dos atrasos e pausas longas e constantes, das greves e uma diminuição do nível de produtividade dos indivíduos. Sá e colegas (2014) consideraram que a satisfação com o trabalho e a oportunidade de crescimento diminui a exaustão emocional dos indivíduos e promove a realização profissional.

As consequências da satisfação profissional manifestam-se a nível individual e profissional, surgindo de diversas formas, prejudicando o comportamento, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Assim sendo, é unânime que a ideia de que os fatores psicossociais do trabalho podem prejudicar a saúde dos indivíduos (Rodrigues, 2015).

Posto isto, é imensamente importante que as empresas tentem aplicar medidas que ajudem a diminuir algumas adversidades sentidas pelos trabalhadores, proporcionando uma maior qualidade de vida, tanto profissional como pessoal. Neste sentido, é expectável que variáveis como a perceção de justiça influenciem os níveis de satisfação profissional (e.g., Gori *et al.*, 2020), e por outro lado, que a satisfação profissional influencie o comprometimento organizacional dos colaboradores (e.g., Crown *et al.*, 2012; Cúlibrk *et al.*, 2018). Face ao exposto foram delineadas as seguintes hipóteses de investigação:

H2: A perceção de justiça na avaliação do desempenho influencia a satisfação profissional.

H3: A satisfação profissional é mediadora da relação entre perceção de justiça na avaliação do desempenho e comprometimento organizacional.

Em suma, a satisfação no trabalho é um fator relevante que deve ser entendido como um importante complemento para a promoção de uma melhor qualidade de vida no trabalho, pelo que as organizações devem investir no apuramento dos fatores que aumentam os níveis de satisfação dos seus recursos humanos. Neste sentido, este estudo procurou ainda identificar, junto dos colaboradores da RTA, quais os fatores que poderão influenciar e/ou melhorar a sua satisfação no trabalho.

## **4.6. Investigação Empírica**

### **4.6.1. Metodologia**

#### *4.6.1.1. Caracterização da Amostra*

A amostra consiste num total de 77 colaboradores que foram avaliados no biénio 2017/2018 e que ainda fazem parte da instituição, uma vez que o total de trabalhadores avaliados nesse biénio foi 85 e, desse total, 8 já não fazem parte do quadro de pessoal da RTA no momento em que este estudo foi realizado.

Das 77 pessoas que eram elegíveis para responder ao questionário, 50 foram as que, efetivamente, contribuíram para este estudo. Desta forma, dos 50 participantes, 41 (82%) são do género feminino e 9 (18%) são do género masculino, com idades compreendidas entre os 30 e mais de 50 anos. Os dados sobre o número de filhos indicam que 15 (30%) dos inquiridos não têm filhos, 15 (30%) têm 1 filho, 19 (38%) dos inquiridos têm 2 filhos, enquanto que um dos inquiridos (2%) tem mais de 3 filhos. Quanto ao estado civil, 24 (48%) participantes são casados ou vivem em união de facto, 15 (30%) são solteiros, 8 (16%) são divorciados ou separados e 3 (6%) inquiridos são viúvos. Relativamente à nacionalidade, 49 (98%) participantes são portugueses e um (2%) participante tem nacionalidade inglesa. Em relação às habilitações literárias, 19 (38%) têm uma licenciatura, 18 (36%) possuem o ensino secundário, 3 (6%) têm um mestrado, 3 (6%) possuem uma pós-graduação, 2 (4%) têm o 9º ano e 1 (2%) possui o 6º ano. Quanto ao departamento em que os inquiridos se inserem, a maioria dos participantes 31 (62%) integra o Departamento Operacional, 7 (14%) integra o Departamento da Administração Geral e 12 (24%) consideraram “Outro” como opção. Por último, relativamente ao tempo de trabalho na empresa onde os inquiridos exercem a sua atividade profissional atual, os dados demonstraram que a maioria dos participantes, ou seja, 38 (76%) trabalha há mais de 6 anos na RTA, 11 (22%) trabalha na RTA entre os 3 e 6 anos e 1 (2%) trabalha há menos de 3 anos.

#### *4.6.1.2. Instrumentos*

Aos colaboradores da RTA foi aplicado um questionário de autopreenchimento, onde constavam os seguintes instrumentos:

*Justiça Organizacional* – Foi avaliada através da escala desenvolvida por Sotomayor (2007). Esta escala é composta por 32 itens, cotados numa escala de *Likert* de 7 pontos (1-discordo totalmente a 7-concordo totalmente), que avaliam 4 dimensões: justiça

distributiva (6 itens, e.g., item 5 “A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.”), justiça procedimental (9 itens, e.g., item 10 “Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho, não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.”), justiça interpessoal (8 itens, e.g., item 4 “Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) tratou-o(a) de forma atenciosa.”) e justiça informacional (9 itens, e.g., item 7 “Durante o processo de avaliação de desempenho, o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) explicitou, claramente, o que esperava de si.”). Para o presente estudo, foram efetuadas algumas alterações e retirados alguns itens, para um melhor ajustamento à realidade organizacional em estudo.

Desta forma, os itens retirados foram os seguintes:

- **Questão nº5:** O(A) seu(sua) superior hierárquico(a) forneceu-lhe *feedback* atempado sobre as decisões que ia tomar, com base na sua classificação de desempenho, e as implicações dessas mesmas decisões. Esta questão foi eliminada pelo facto de ser obrigatório haver uma reunião entre o avaliador e o avaliado para discutir, exatamente, estes assuntos.
- **Questão nº7:** Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário. Esta questão foi eliminada pelo facto de a lei definir estes mesmos procedimentos relativamente à avaliação nas instituições públicas (SIADAP).
- **Questão nº12:** Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) (sua) superior hierárquico(a) forneceu-lhe informações adequadas sobre a sua avaliação. Esta questão foi eliminada porque podia levar a interpretações erradas uma vez que já há indicadores para se saber quando o avaliado não atinge, atinge ou supera na sua avaliação.
- **Questão nº16:** Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões éticos da nossa sociedade. Mais uma vez, está definido por lei que a avaliação nas instituições públicas (SIADAP), tem que seguir padrões éticos e morais da nossa sociedade e, por esta razão, esta questão também foi eliminada.
- **Questão nº18:** As avaliações de desempenho na sua organização não são conduzidas usando procedimentos justos. Temos, novamente, uma questão em

que, para as instituições públicas, é definido por lei que têm que ser utilizados procedimentos justos obrigatoriamente. Por esta razão, esta questão foi eliminada.

- **Questão nº29:** A classificação obtida na última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho. Esta questão foi eliminada pelo facto de ser obrigatório, por lei, haver evidências do trabalho efetuado pelo avaliado.

Por outro lado, os itens alterados foram os seguintes:

- **Questão nº2:** Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização. A questão foi substituída pela seguinte: Os seus objetivos foram claros, sucintos e exequíveis.
- **Questão nº3:** Durante o processo de avaliação de desempenho, o(a) (sua) superior hierárquico(a) explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação. Esta questão foi alterada para a seguinte: Foi informado atempadamente sobre todas as fases da avaliação de desempenho.
- **Questão nº11:** A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização.

Tendo em conta que não há objetivos gerais da organização, apenas objetivos em cascata, ou seja, objetivos que apenas são atingidos se os objetivos dos trabalhadores também forem atingidos, por exemplo, as vendas dos postos de turismo. Desta forma, houve a necessidade de alterar esta questão para a seguinte: Os seus objetivos na última avaliação de desempenho refletem a missão da entidade onde trabalha.

Na generalidade das questões, as palavras “organização” e “empregado”, foram substituídas por “entidade” e “trabalhador”, respetivamente.

*Comprometimento Organizacional* – Foi avaliado através da adaptação Portuguesa de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), da escala originalmente desenvolvida por Meyer e Allen (1997). É uma escala composta 19 itens que contemplam 3 componentes: afetiva (e.g., item 6 “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”); normativa (e.g., item 12 “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora”) e calculativa (e.g., item 1 “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”). As respostas são dadas numa escala de tipo Likert de 7 pontos, na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”. Os itens 2, 5, 7 e 15 são invertidos.

*Satisfação Profissional* – Foi avaliada com recurso à escala de Satisfação Profissional de Warr, Cook & Wall, (1979) validada para a população Portuguesa por Gonçalves et al. (2016). É uma escala unidimensional, constituída por 16 itens, que avalia o grau de satisfação face a vários aspetos e características do trabalho (e.g., item 1 “As condições físicas do trabalho”; item 4 “O reconhecimento que recebe pelo trabalho bem feito”). As respostas são dadas numa escala de *Likert* de 1 (extremamente insatisfeito) a 7 (extremamente satisfeito).

*Melhoria de Satisfação* – Foi ainda colocada uma questão de resposta aberta, com o objetivo de reunir informação sobre sugestões de ações de melhoria da satisfação: “Tendo em conta as suas respostas ao longo do questionário, o que faria para melhorar a sua satisfação em geral com a entidade ou relativamente à sua função na entidade?”.

*Dados Sociodemográficos* – Foram ainda colocadas questões com vista à caracterização da amostra em estudo, nomeadamente género, idade, habilitações literárias, estado civil, departamento, tempo de serviço na empresa, entre outras.

Todas as escalas apresentaram bons valores de consistência interna (Tabela 4.2.).

Tabela 4.2.

*Valores de consistência interna*

	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Justiça Organizacional</b> (escala total)	0.96
Justiça Distributiva	0.94
Justiça Procedimental	0.76
Justiça Interacional	0.94
Justiça Informacional	0.95
<b>Comprometimento Organizacional</b> (escala total)	0.91
Afetivo	0.83
Calculativo	0.80
Normativo	0.88
<b>Satisfação Profissional</b>	0.92

#### 4.6.1.3. Procedimentos

Para recolher os dados necessários para a realização da presente investigação empírica, primeiramente procedeu-se a elaboração de um inquérito por questionário em documento *Word*. Posteriormente, esse mesmo questionário foi passado para o método de preenchimento *online* através da *Plataforma do Google Forms*. Seguidamente procedeu-se ao envio do questionário para aprovação do Presidente da RTA, para verificar se estava tudo em conformidade. A hiperligação de acesso ao questionário foi enviada, através de correio eletrónico, a todos os trabalhadores da RTA, sendo dirigida apenas aos indivíduos a quem se aplicava o questionário (que fizeram parte do ciclo avaliativo de 2017/2018). O questionário foi completamente anónimo e confidencial e os participantes tiveram de dar o seu consentimento para participar no estudo de forma voluntária.

O questionário incluiu uma breve nota introdutória sobre o estudo, e era composto por escalas constituídas por perguntas fechadas. Apenas uma pergunta foi de resposta aberta, em que os participantes podiam dar a sua opinião pessoal. O final do questionário foi composto pela caracterização dos participantes. Utilizaram-se estes critérios para garantir a salvaguarda da identificação dos indivíduos, de modo a motivar a sua colaboração voluntária.

#### 4.6.1.4. Análise de Dados

Os dados recolhidos online foram transferidos para uma folha de Excel, e posteriormente importados para o *software IBM SPSS* – versão 26 para a análise dos dados. Foram realizados os métodos estatísticos: análise descritiva, consistência interna, correlações, regressões e moderação, efetuada através do uso da macro *PROCESS* do SPSS.

### 4.7. Resultados

#### 4.7.1. Estatística descritiva

Na tabela 4.3. é possível observar os valores relativos às médias e desvios-padrão das variáveis apresentadas neste estudo. As variáveis com a média mais elevada são o comprometimento organizacional ao nível afetivo ( $M = 5.41$ ;  $DP = 1.23$ ) e a justiça interacional ( $M = 5.35$ ;  $DP = 1.54$ ). Por outro lado, a variável que apresenta a média mais baixa é a justiça distributiva ( $M = 4.13$ ;  $DP = 1.73$ ).

Relativamente à variável justiça organizacional, esta apresenta uma média de 4.65 (DP = 1.46), em que a variável justiça interacional apresenta um valor mais elevado (M = 5.35; DP = 1.54) comparativamente às restantes variáveis, justiça distributiva que apresenta uma média de 4.13 (DP = 1.46), a variável justiça procedimental, com uma média de 4.94 (DP = 1.44) e a variável justiça informacional (M = 4.18; DP = 1.85).

Quanto ao comprometimento organizacional, o valor da média é de 4.96 (DP = 1.09), em que a dimensão afetiva apresenta a média mais elevada (M = 5.41; DP = 1.23) em comparação com as dimensões calculista (M = 4.74; DP = 1.27) e normativa (M = 4.76; DP = 1.45).

Por fim, no que diz respeito à satisfação profissional, o valor da média é de 5.04 (DP = 1.01).

Tabela 4.3.

*Médias e desvios-padrão das variáveis*

	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Justiça Organizacional</b>	4.65	1.46
Justiça Distributiva	4.13	1.73
Justiça Procedimental	4.94	1.44
Justiça Interacional	5.35	1.54
Justiça Informacional	4.18	1.85
<b>Comprometimento Organizacional</b>	4.96	1.09
Afetivo	5.41	1.23
Calculativo	4.74	1.27
Normativo	4.76	1.45
<b>Satisfação Profissional</b>	5.04	1.01

**4.7.2. Análise Correlacional**

Na tabela 4.4. é possível observar os valores de correlação entre as variáveis em estudo. De acordo com os dados obtidos, é possível verificar que a justiça organizacional apresenta uma correlação positiva com todas as outras variáveis. Esta variável apresenta uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa com as suas dimensões, em

que os valores de correlação variam entre  $r = .785$  ( $p < .001$ ) e  $r = .947$  ( $p < .001$ ). É possível realçar a relação da justiça organizacional com a dimensão satisfação profissional ( $r = .626$ ;  $p < .001$ ), que apresenta uma correlação positiva moderada. Ou seja, conclui-se que quanto maior é a noção de justiça organizacional nos indivíduos, maior é a satisfação profissional. Realça-se, ainda, a correlação desprezível existente entre a variável justiça organizacional e a dimensão calculista ( $r = .185$ ;  $p = .198$ ), referente à variável comprometimento organizacional.

Relativamente à variável comprometimento organizacional, é possível observar que há uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa com todas as suas dimensões, apresentando valores entre  $r = .774$  ( $p < .001$ ) e  $r = .924$  ( $p < .001$ ). Esta variável apresenta, ainda, uma correlação positiva moderada com a variável satisfação profissional ( $r = .616$ ;  $p < .001$ ). Ou seja, quanto maior for a satisfação profissional, maior é o comprometimento dos trabalhadores para com a organização.

Esta variável apresenta, também, uma correlação desprezível entre a variável comprometimento organizacional e a dimensão informacional ( $r = .242$ ;  $p = .091$ ), referente à variável justiça organizacional.

Por fim, a variável satisfação profissional apresenta uma correlação desprezível com a dimensão calculista ( $r = .267$ ;  $p = .060$ ), referente à variável comprometimento organizacional. É possível observar uma correlação positiva moderada entre a variável satisfação profissional e variável justiça organizacional ( $r = .626$ ;  $p < .001$ ) e três das suas dimensões, a justiça procedimental ( $r = .524$ ;  $p < .001$ ), a justiça informacional ( $r = .593$ ;  $p < .001$ ) e a justiça interacional ( $r = .572$ ;  $p < .001$ ). Para além disso, a variável satisfação profissional apresenta uma correlação positiva moderada com a dimensão afetiva ( $r = .655$ ;  $p < .001$ ) e normativa ( $r = .654$ ;  $p < .001$ ), referentes à variável comprometimento organizacional.

Tabela 4.4.

*Correlações das variáveis em estudo e as suas dimensões*

	<i>1.</i>	<i>1.1.</i>	<i>1.2.</i>	<i>1.3.</i>	<i>1.4.</i>	<i>2.</i>	<i>2.1.</i>	<i>2.2.</i>	<i>2.3.</i>
<b>1. Justiça Organizacional</b>	-								
1.1. <i>Justiça Distributiva</i>	.785**	-							
1.2. <i>Justiça Procedimental</i>	.852**	.686**	-						
1.3. <i>Justiça Interacional</i>	.885**	.479**	.707**	-					
1.4. <i>Justiça Informacional</i>	.947**	.650**	.729**	.829**	-				
<b>2. Comprometimento Organizacional</b>	.353*	.301*	.467**	.327*	.242	-			
2.1. <i>Afetivo</i>	.436**	.297*	.528**	.449**	.332*	.774**	-		
2.2. <i>Calculativo</i>	.185	.232	.310*	.127	.086	.794**	.311*	-	
2.3. <i>Normativo</i>	.286*	.230	.353*	.273	.209	.924**	.686**	.614**	-
<b>3. Satisfação Profissional</b>	.626**	.474*	.524**	.572**	.593**	.616**	.655**	.267	.654**

Nota: \*\*  $p \leq .01$ ; \*  $p \leq .05$

### 4.7.3. Análise de regressão

Para testar a H1, ou seja, observar o efeito da justiça organizacional em contexto de avaliação do desempenho sobre o comprometimento organizacional (CO), foram realizados 4 modelos de regressão, para cada dimensão do CO.

O primeiro modelo, contempla apenas a dimensão de justiça distributiva e explica apenas 6.9% da dimensão CO afetivo (Tabela 4.5.). No segundo modelo foi acrescentada a dimensão justiça procedimental, tendo o valor de predição aumentado ( $\Delta R^2 = .199$ ). O terceiro modelo que contempla a dimensão interacional da justiça apresentou um valor de predição de 29.8%. É o modelo 4, onde estão contempladas as 4 dimensões da justiça organizacional, aquele que apresenta um valor de predição mais elevado, cerca de 32.7%, contudo apenas a dimensão justiça procedimental apresenta um contributo estatisticamente significativo ( $\beta = .537$ ;  $t_{(45)} = 2.559$ ,  $p = .014$ ).

Em relação ao CO calculativo nenhum dos modelos se mostrou estatisticamente significativo ( $p \leq .05$ ). No que respeita ao CO normativo, embora o modelo 2 se apresente estatisticamente significativo, nem a dimensão justiça distributiva ( $\beta = -.023$ ;  $t_{(47)} = -.124$ ,  $p = .902$ ) nem a dimensão justiça procedimental ( $\beta = .369$ ;  $t_{(47)} = 1.967$ ,  $p = .055$ ) apresentaram contributos significativos.

Tabela 4.5.

*Regressão hierárquica para a predição da justiça organizacional sobre o comportamento organizacional*

Modelos	CO afetivo			CO calculativo			CO normativo		
	$r^2$	$\Delta R^2$	$p$	$r^2$	$\Delta R^2$	$p$	$r^2$	$\Delta R^2$	$p$
1. JD	.088	.088	.036	.054	.054	.104	.053	.053	.108
2. JD+JP	.287	.199	.000	.097	.043	.092	.125	.072	.043
3. JD+JP+JINT	.298	.011	.001	.114	.017	.132	.126	.001	.100
4. JD+JP+JINT+JINF	.327	.029	.001	.147	.033	.120	.142	.016	.135

Nota: JD – Justiça distributiva; JP – Justiça procedimental; JINT – Justiça interacional; JPINF – Justiça informacional

Para observar o efeito da justiça organizacional sobre a satisfação profissional (H2), foram também realizados 4 modelos (Tabela 4.6). Embora o modelo 4 seja aquele que apresenta um valor de predição mais elevado, cerca de 39.3%, nenhuma das dimensões

mostra contributos estatisticamente significativos ( $p \leq .05$ ). Assim, assume-se o modelo 3, que contempla as dimensões de justiça distributiva, procedimental e interacional como o modelo mais robusto. Contudo, apenas a dimensão justiça interacional ( $\beta = .406$ ;  $t_{(47)} = 2.477$ ,  $p = .017$ ) apresenta um contributo estatisticamente significativo para a predição de 38.2% do modelo 3.

Tabela 4.6.

*Regressão hierárquica para a predição da justiça organizacional sobre a satisfação profissional*

Modelos	Satisfação Profissional		
	$r^2$	$\Delta R^2$	$p$
1. JD	.225	.225	.001
2. JD+JP	.300	.05	.000
3. JD+JP+JINT	.382	.082	.000
4. JD+JP+JINT+JINF	.393	.011	.000

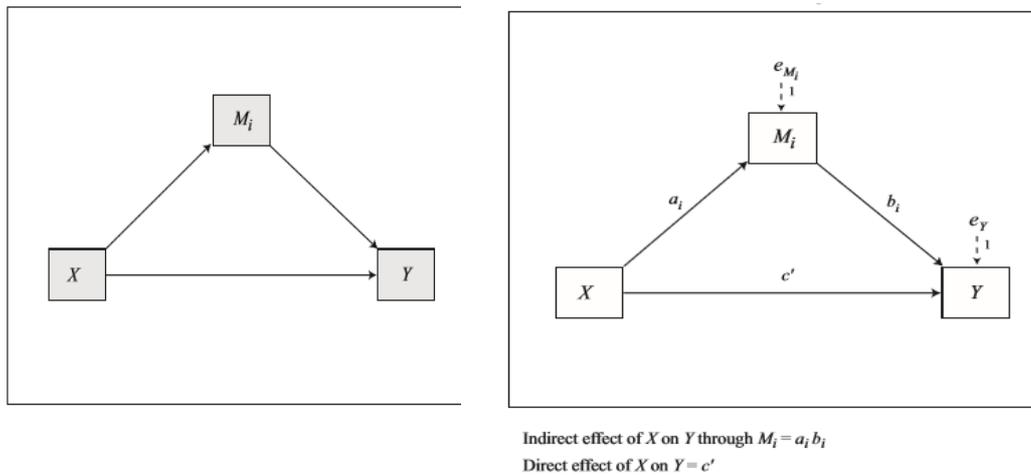
Nota: JD – Justiça distributiva; JP – Justiça procedimental; JINT – Justiça interacional; JPINF – Justiça informacional

#### **4.7.4. Análise de mediação**

Para investigar a hipótese de mediação proposta, a satisfação é mediadora da relação entre justiça organizacional e CO (H3), foi realizada uma análise de mediação, através do modelo 4 de mediação simples (Figura 4.1.) proposto por Hayes (2018). A proporção da mediação é avaliada através da fórmula: efeito direto/efeito total = e; PM = (1-e).

Figura 4.1.

Modelo de mediação simples: diagrama conceitual e estatístico (Hayes, 2018)



Os resultados mostram que a justiça organizacional ( $\beta = .43$ , 95% IC [.27 - .58],  $t_{(48)} = 5.55$ ,  $p < .001$ ) e a satisfação profissional ( $\beta = .70$ , IC [.38 - 1.02],  $t_{(47)} = 4.41$ ,  $p < .001$ ) são um preditor significativo do comprometimento organizacional (Figura 4.1). Aproximadamente 38% ( $R^2 = 0.381$ ) da variação nos níveis de comprometimento organizacional é explicada pelos preditores (Tabela 4.7.). O efeito da mediação (efeito indireto) da variável satisfação profissional foi significativo ( $\beta = .30$ , 95% BCa CI = .15 - .48), porque zero não está contido no intervalo de confiança *bootstrap bias-corrected* a 95% (Hayes, 2018). A variável satisfação profissional mediou aproximadamente cerca de 74% da relação entre justiça organizacional e comprometimento organizacional.

Tabela 4.7.

*Modelo de coeficientes para o Comprometimento organizacional*

Antecedente	Consequente							
	M (Sat. Prof.)				Y (CO)			
	Coef	EP	p	Coef	EP	p		
X (Justiça Organizacional)	<i>a</i>	.432	.077	< .001	<i>c`</i>	-.039	.11	.719
M (Sat. Prof.)	-----	-----	-----	<i>b</i>	0.70	.15	< .001	
		$R^2 = .391$				$R^2 = .381$		
		$F(1,48) = 30.86, p < .001$				$F(2,47) = 14.49, p < .001$		

#### **4.7.5. Propostas de melhoria**

Outro dos objetivos deste trabalho foi identificar, junto dos colaboradores da RTA, quais os fatores que poderão influenciar e/ou melhorar a sua satisfação no trabalho. Depois da recolha de algumas opiniões junto dos trabalhadores, podemos verificar as seguintes sugestões:

#### **Sugestões de Melhoria**

- 1) Considerar estratégias futuras, fundamentalmente, ao nível dos recursos humanos
- 2) Pensar em equipa e em fazer uma análise sobre a forma estrutural como esta se encontra definida e arranjar, em conjunto, soluções alternativas
- 3) Haver mais diálogo entre os trabalhadores e as chefias
- 4) Haver mais articulação e trabalho de equipa
- 5) Mobilidade do trabalhador entre diferentes áreas funcionais
- 6) Revisão dos benefícios atribuídos a determinados grupos de trabalhadores (ex.: eliminação de horários reduzidos para todas as mães para não sobrecarregar os outros trabalhadores)
- 7) Valorização da carreira profissional
- 8) Reconhecimento público do mérito dos trabalhadores pelos dirigentes

- 
- 9) Durante o processo de avaliação, o superior hierárquico deverá fornecer orientação de como os trabalhadores devem executar melhor o seu trabalho comunicando, atempadamente, os aspetos do desempenho que iam ser objeto de avaliação
  - 10) Mais oportunidades de valorização profissional
  - 11) Mais ações de formação que se adaptem melhor às necessidades individuais dos trabalhadores
  - 12) Maior preocupação, pela parte da chefia, em analisar o trabalho efetuado nos Postos de Turismo, uma vez que estão afastados da sede e nem sempre têm conhecimento (as chefias) das dificuldades com que estes trabalhadores se deparam diariamente
  - 13) Que as sugestões de melhoria dadas pelos colaboradores dos Postos de Turismo fossem tidas em conta e implementadas
  - 14) Oportunidade de subir na carreira
  - 15) Que as chefias sejam escolhidas pela seu mérito profissional e experiência e não pela sua cor política
  - 16) Mais comunicação assertiva, para agilizar os procedimentos entre equipas
  - 17) Aumento salarial
  - 18) Haver rotatividade de tarefas/funções
  - 19) Estimulação da polivalência
  - 20) Haver um maior reconhecimento e motivação por parte da entidade
  - 21) Mais atenção às necessidades do trabalhador
  - 22) Apostar mais na formação profissional
- 

Pode concluir-se que, tendo em conta a opinião dos trabalhadores, há bastantes pontos que podiam ser melhorados e que há alguma insatisfação geral com alguns assuntos, nomeadamente com a formação profissional e com as chefias. Desta forma e com a realização deste questionário, a RTA consegue ter perceção das opiniões dos seus trabalhadores e optar por melhorar alguns aspetos que causam insatisfação geral no trabalho.

#### **4.8. Discussão dos resultados**

O presente estudo teve como objetivo analisar a perceção de justiça dos trabalhadores da RTA acerca da avaliação de desempenho e os seus efeitos no comprometimento organizacional e satisfação profissional. Através de uma amostra de 50 colaboradores, os resultados da análise descritiva revelam que os níveis de perceção de justiça

organizacional são positivos, destacando-se a dimensão justiça interacional com uma média mais elevada, que revela que os colaboradores percebem a existência de um tratamento interpessoal justo aquando da tomada de decisões; e com a média mais baixa, a dimensão justiça distributiva, que respeita à percepção de justiça sobre o modo como os resultados e recursos são distribuídos de forma justa. Em relação ao comprometimento organizacional, os resultados são igualmente positivos, destacando-se com uma média mais elevada a dimensão comprometimento afetivo, ou seja, denota-se um desejo por parte dos colaboradores de permanecerem vinculados à empresa por vontade própria, e com média mais baixa a dimensão comprometimento calculativo. Os resultados positivos nestas duas variáveis refletem-se posteriormente nos níveis de satisfação profissional dos colaboradores que são elevados.

Em relação às hipóteses de investigação formadas, todas se confirmaram. A H1 “A percepção de justiça organizacional na avaliação do desempenho influencia o comprometimento organizacional” foi verificada, quer através das correlações entre as variáveis, quer através da análise de regressão, sendo que a percepção de justiça organizacional apresenta um valor de predição mais elevado sobre a dimensão comprometimento afetivo (cerca de 32.7%). Estes resultados corroboram os estudos mencionados na literatura, que observaram igualmente que a percepção de justiça organizacional é um antecedente do comprometimento organizacional dos colaboradores (e.g., Ari & Çağlayan, 2017; Masterson *et al.*, 2000; Sweeney & McFarlin, 1997). Também a hipótese 2 “A percepção de justiça na avaliação do desempenho influencia a satisfação profissional” se confirmou, o que vai ao encontro da literatura, ou seja, fatores organizacionais, como a percepção de justiça constituem preditores da satisfação profissional (e.g., Yuen *et al.*, 2018). Estes resultados vão ao encontro do evidenciado no estudo de Junior (2017) acerca da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional. Este autor observou que a dimensão comprometimento afetivo é a que possui a maior significância, seguida pela dimensão do comprometimento normativo e o comprometimento calculativo, tal como observado no nosso estudo. Portanto, confirma-se a existência de uma correlação positiva e significativa entre as dimensões da justiça organizacional e as dimensões do comprometimento organizacional. Ou seja, e como avançado em estudos realizados por Rego e Souto (2004), se o indivíduo se sente justamente tratado na sua organização, logo, deve sentir-se comprometido com esta.

Por último, a terceira hipótese “A satisfação profissional é mediadora da relação entre percepção de justiça na avaliação do desempenho e comprometimento organizacional”, foi igualmente confirmada, observando-se que tanto a percepção de justiça como a satisfação profissional são preditores positivos do comprometimento organizacional, sendo a satisfação profissional uma variável mediadora da relação entre as duas variáveis, mediando cerca de 74% da relação entre justiça organizacional e comprometimento organizacional. Já Dal Vesco e colegas (2016) no estudo que efetuaram sobre a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho e satisfação no trabalho, concluiu-se que a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho pode melhorar a satisfação no trabalho, conforme constatado nas pesquisas de Colquitt (2001) e Sotomayor (2007), validando os próprios resultados deste estudo.

Em conclusão, os resultados mostram que a percepção de justiça organizacional e a satisfação profissional são um preditor significativo do comprometimento organizacional, pelo que as organizações devem apostar em medidas que promovam a satisfação profissional dos seus colaboradores, bem como adotar práticas de avaliação de desempenho percebidas como justas a todos os seus colaboradores. O comprometimento dos colaboradores é essencial para o sucesso das organizações, já que promove e aumenta os comportamentos de cidadania organizacional, melhora o desempenho e o esforço dos colaboradores, e é revelador de maiores níveis de satisfação profissional (e.g., García-Rodríguez *et al.*, 2020; Irefin & Mechanic, 2014). No entanto e independentemente dos estudos que suportam este trabalho, há que ter em conta que estes resultados se baseiam apenas na percepção dos trabalhadores da RTA, podendo diferir de organização para organização e tendo em conta cenários diferentes, como o a estrutura organizacional ou, até mesmo, os salários.

Foi ainda objetivo deste estudo identificar junto dos colaboradores, algumas sugestões de melhoria tendo em vista o aumento dos níveis de satisfação, e proceder à elaboração de propostas de melhorias/práticas que possam ser implementadas pela empresa. Observou-se que existem bastantes pontos que podem ser alvo de melhoria, e que há alguma insatisfação geral com alguns assuntos, nomeadamente com a formação profissional e com as chefias. Desta forma e com a realização deste questionário, a RTA consegue ter percepção das opiniões dos seus trabalhadores e optar por melhorar alguns aspetos que causam insatisfação geral no trabalho.

#### **4.9. Conclusão**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de extrema importância que tem como objetivo analisar o desempenho dos trabalhadores de uma organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Através da avaliação de desempenho, é possível avaliar competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, ocorrendo num período específico de tempo, permitindo assim, avaliar a evolução dos trabalhadores. Desta forma, conclui-se que é essencial ter um sistema de avaliação adequado às necessidades da organização e que seja percebido como justo e igual para todos. Contudo, a avaliação nas entidades públicas pode ser um desafio mais complexo, já que o SIADAP é um sistema de avaliação de desempenho geral para todos organismos públicos podendo, muitas vezes, não ser o sistema mais adequado para avaliar o desempenho de certos trabalhadores/postos de trabalho. Assim, é fundamental que as organizações públicas apostem em diagnósticos sobre o clima organizacional, não só referentes às variáveis em estudo, mas também sobre outras variáveis que influenciam o desempenho dos recursos humanos, como o tipo de gestão e liderança, motivação, recompensas, formação, entre outras, de modo a intervir e a implementar práticas de melhoria.

## **5. REFLEXÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO**

No decurso do estágio curricular para terminar o segundo ano do mestrado, a estagiária teve a oportunidade de desenvolver e aplicar uma série de conhecimentos apreendidos durante o primeiro ano do mestrado em GRH, e realizar diversas tarefas na área dos recursos humanos. Os conhecimentos teóricos são a base, no entanto, o estágio permitiu colocá-los em prática.

A adaptação e ajustamento fazem parte do percurso inicial dos novos membros nas organizações, e o mesmo se verificou com a estagiária, que passou por um processo de adaptação à organização, aos comportamentos, às regras e rotinas e, como é óbvio, à própria função. Inicialmente, a estagiária teve que se ambientar ao sistema e aos programas utilizados para desempenhar as funções; as tarefas que esta tinha que desempenhar eram fáceis e simples, mas com o passar do tempo, o grau de dificuldade foi aumentando, tanto pela adaptação ao trabalho, como pelo acompanhamento e aconselhamento dos colegas, que foram uma parte fundamental no decorrer do estágio pela paciência que demonstraram.

Fazer parte da equipa da RTA foi uma experiência muito enriquecedora porque, para além de permitir colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano de mestrado, possibilitou conhecer a dinâmica da RTA e as relações estabelecidas entre os vários núcleos/departamentos.

Relativamente às tarefas desempenhadas durante o decorrer do estágio, foram todas bastante importantes para o crescimento profissional da estagiária, uma vez que conseguiu aplicar, na prática, conhecimentos apreendidos durante o primeiro ano do mestrado, para além de que serviram de suporte à execução de algumas tarefas. A estagiária teve, ainda, a oportunidade de acompanhar todos os processos que são tratados na área dos RH da RTA, nomeadamente a assiduidade e pontualidade, processos de estágio, vencimentos, pareceres, ofícios, entre diversos outros. Uma das áreas que despertou especial interesse, foi a avaliação de desempenho. Uma vez que a RTA é uma entidade pública, o processo de avaliação está legalmente definido e foi interessante entender como é que se processa o SIADAP e o que é que os trabalhadores consideram acerca de todo o processo.

Para além disso, foram também muito importantes os conhecimentos adquiridos no programa Excel, uma vez que muitas das tarefas desenvolvidas na área dos recursos humanos implicam a utilização deste programa.

Todos os conhecimentos relacionados com o recrutamento, seleção, integração, acolhimento de novos colaboradores, foram fundamentais para perceber na prática os aspetos relacionados com a tomada de decisões nos momentos da contratação de novos trabalhadores. Ainda que a estagiária não tenha participado diretamente nestes processos, participou indiretamente e pôde apreciar como se desenvolveram.

A estagiária optou por realizar um estágio curricular com o principal objetivo de ter contacto com o ambiente de trabalho na gestão de recursos humanos. A estagiária achou particularmente importante ter a oportunidade de ter contacto com o mercado de trabalho nesta área, pois não é fácil trabalhar e gerir a diversidade de trabalhadores que se encontram atualmente numa organização. Cada pessoa é especial à sua maneira, cada pessoa tem a sua maneira de trabalhar, cada pessoa é diferente da outra que trabalha ao seu lado. Ter a oportunidade de se relacionar com cada uma delas é um ponto essencial para conseguir entender o que pretendem, o que gostam e desgostam na empresa/entidade onde trabalham, o que fariam para melhorar, quais as suas expectativas; o trabalho de um gestor de recursos humanos é imensamente vasto e não o conseguiria realizar de outra maneira se não começasse a ter contacto com este mundo assim que fosse possível.

Desta forma e tendo terminado o estágio curricular, é possível confirmar que foi a melhor decisão que a estagiária tomou, uma vez que esta experiência lhe proporcionou um crescimento muito importante, tanto a nível profissional, como pessoal. Outras aptidões como a capacidade de comunicação, tanto com os colegas, como com outros organismos; e a responsabilidade, foram competências que a estagiária teve a oportunidade de desenvolver e aperfeiçoar após esta experiência enriquecedora.

Em todos os momentos, a estagiária tentou estar à altura das expectativas nela depositadas, executando sempre as tarefas que lhe foram atribuídas com empenho e entusiasmo, estando sempre disponível para apreender tudo o que lhe foi ensinado e tentando sempre relacionar-se da melhor maneira com todos os colegas. Para além disto, a estagiária deixou vários contributos para a RTA, nomeadamente o Manual de Acolhimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). Academic Press.
- Alguacil M., Devece C., & Palacios-Marqués D. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4<sup>o</sup> ed). Pearson.
- Allen, N., Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Almeida, H. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos, da estratégia à prática*. Sílabas e Desafios.
- Amaro, J.P.S. (2016). *O acolhimento e integração como preditores da identificação organizacional* [Dissertação de Mestrado]. ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5102/1/20841.pdf>
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L. & Kacmar, K. M. (1993). *Strategic human resource management*. Dryden Press.
- Araújo, A. F., Guimarães, J. M. X., Sampaio, J. R. F., Barbosa, J. R. M., Bezerra, A. S., & Vieira, E. A. (2016). Acolhimento e integração como prática dos recursos humanos hospitalar: um relato de experiência como proposta de intervenção. *Revista e-ciência*, 4(1), 54-60. <http://dx.doi.org/10.19095/rec.v4i1.104.g41>
- Ari, A., & Çağlayan, H. (2017). Relationship between Organizational Justice Perceptions and Organizational Commitment Levels of School of Physical Education and Sports Academicians. *Journal of Education and Training Studies*, 5(4), 240-251. <https://doi.org/10.11114/jets.v5i4.2201>
- Aruştei, C. (2013). Employees organizational commitment challenges - a hotel industry perspective. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 1(3), 497-519. <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/16>
- Austin, J.T., Villanova, P.P, Kane, J.S., & Bernardin, H.J. (1991). Construct validation of performance measures: Issues, development and evaluation of indicators. In G. Ferris & K. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 9, pp. 159-233). JAI.
- Bauer, T. N. (2011) *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. <https://pdf4pro.com/view/shrm-foundation-s-effective-practice-guidelines-series-2530e7.html>

- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bergamini, C. W. (1981). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (3ª ed.). Atlas.
- Beuren, I.M., & dos Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31 (3), 53-72. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v31i3.16863>
- Beuren, I. M., dos Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 11, 69-86. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>
- Bies, R. J., & Moag, J. F (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (n. 1, pp. 43-55). JAI Press.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos* (2ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2013a). *Ciência da Administração. Fundamentos da Administração Pública*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa.
- Bilhim, J. (2013b). Teoria Organizacional. *Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho- metáforas, conceitos e práticas*. RH Editora.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (2ª. ed.). Editora RH, Lda.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (3ª. ed.). Editora RH, Lda.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial* (5ª ed.) Publicações Dom Quixote.
- Castro, J., Lago, H., Fornelos, M. C., Novo, P., Saleiro, R. M., & Alves, O. (2011). Satisfação profissional dos enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários: o caso do Centro de Saúde de Barcelos/Barcelinhos. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 29(2), 157-172. [https://doi.org/10.1016/S0870-9025\(11\)70020-7](https://doi.org/10.1016/S0870-9025(11)70020-7)
- Chen, SY., Wu, WC., Chang, CS., Lin, CT., Kung, JY., Weng, HC., Lin, YT., & Lee, SI. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research* 15, 363. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1016-8>
- Chiavenato, I. (1995) *Recursos humanos edição compacta* (3ª Ed.). Editora Atlas.

- Chiavenato, I. (2009) *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (9ª ed.). Elsevier.
- Chughtai, A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied Human Research Management Research*, 11(1), 39-64. <https://pdfs.semanticscholar.org/e161/535a799a2693d94b0497d7045b0518a10bef.pdf>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p. 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & NG, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p. 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Correia, P. (2011). Sobre o SIADAP, a teoria institucional e o ministério da justiça em Portugal. *Scientia Iuridica* 60, 325, 101–130. [https://www.researchgate.net/publication/315772703\\_Sobre\\_o\\_SIADAP\\_a\\_Teoria\\_Institucional\\_e\\_o\\_Ministerio\\_da\\_Justica\\_em\\_Portugal](https://www.researchgate.net/publication/315772703_Sobre_o_SIADAP_a_Teoria_Institucional_e_o_Ministerio_da_Justica_em_Portugal)
- Correia, P. (2015). Análise de dados sobre a problemática do género na gestão de recursos humanos dos serviços do ministério da justiça em Portugal: um ministério no feminino? *Scientia Iuridica* 64, 337, 97–110. [https://www.researchgate.net/publication/318017361\\_Analise\\_de\\_Dados\\_sobre\\_a\\_Problematica\\_do\\_Genero\\_na\\_Gestao\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_dos\\_Servicos\\_do\\_Ministerio\\_da\\_Justica\\_em\\_Portugal\\_Um\\_Ministerio\\_no\\_Feminino](https://www.researchgate.net/publication/318017361_Analise_de_Dados_sobre_a_Problematica_do_Genero_na_Gestao_de_Recursos_Humanos_dos_Servicos_do_Ministerio_da_Justica_em_Portugal_Um_Ministerio_no_Feminino)
- Costinha, F. (2013). *Entender o comprometimento organizacional hoje: Envolvimento da função, percepção do suporte organizacional e satisfação com as recompensas* [Dissertação de Mestrado]. Lisboa: School of Economics & Management.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunnelling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*.(pp. 317-372). John Wiley & Sons.
- Crow, M.S., Lee, C, & Joo, J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal*, 35(2), 402-423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, Marques, C., & Gomes, J. (2016). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (8ª ed.). Edições Sílabo.

- Dantas, J. & Rocha, J.A. (2007). *Avaliação de desempenho e gestão por objetivos*. Editora Rei dos Livros.
- De Cenzo, D.A., & Robbins, S.P. (1996). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Decreto-Lei nº7/2009 – Código do Trabalho
- DeNisi, A.S., & Murphy, K.R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Despacho nº 8864/2013 – Estatutos das Entidades Regionais de Turismo do Centro de Portugal, do Alentejo e do Algarve
- Despacho n.º 7579/2021 – Terceira alteração aos Estatutos da Região de Turismo do Algarve
- Despacho Normativo n.º4-A/2010
- Drucker, P. F. (1995). *The practice of management*. Butterworth Heinemann
- Duarte, T., Gomes, J., Sanches, P., & Sousa, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lidel.
- Ehsan, H. (2018). Impact of performance appraisal, work design and compensation on employee performance: a study of telecom sector. *Journal of Global Economics*, 6(3), 1000301. <https://doi.org/10.4172/2375-4389.1000301>
- Erdogan, B., Kraimer, P. L., & Linden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: an examination in the performance appraisal context. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 37(2), 205-222. <https://doi.org/10.1177/0021886301372004>
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management*, 12, 555-578. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0)
- Foster, C., Whysall, P., & Harris, L. (2008). Employee loyalty: An exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 18(4), 423-435. <https://doi.org/10.1080/09593960802299494>
- Francisco, S., & Claro, S. (2014). O impacto de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional afetivo sobre intenção de organizational trust atividade em empresa mineradora de diamante (angola). *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3), 114-136. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0007>

- García-Rodriguez, F., Dorta-Afonso, D., & González-de-la-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102698. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102698>
- Gathungu, E., Iravo, M., & Namusonge, G. (2015). Effect of Promotion Strategies on the Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Kenya. *Journal of Humanities and Social Science*, 20(10), 36-45. <https://doi.org/10.9790/0837-201013645>
- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. In E. Vaz & V. Meirinhos (Eds.), *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas* (pp. 239-253). Editora Novembro.
- Gonçalves, G., Santos, J., Orgambídez-Ramos, A., Néné, D., & Sousa, C. (2016). Contributos para a adaptação para a população Portuguesa da Escala de Satisfação Profissional de Warr, Cook e Wall (1979), no *Forum on Management Global Industries: The Role of Hospitality and Tourism*, organizado pela Escola Superior de hotelaria e Turismo do Estoril, Universidade Aberta e Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (UAIG), Estoril, 2016, outubro, 10-11.
- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2020). How can organizational justice contribute to job satisfaction? A chained mediation model. *Sustainability*, 12, 7902. <https://doi.org/10.3390/su12197902>
- Gosh, S. & Swamy, D. (2014). A literature review on organizational commitment: A comprehensive summary. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 4(3), 47-57.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1090.5101&rep=rep1&type=pdf>
- Govender, T., Grobler, A., & Joubert, Y. (2015). Justice perceptions of performance management practices in a company in the chemical industry. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(4), 567-585. <http://dx.doi.org/10.17159/2222-3436/2015/V18N4A9>
- Granziera, H., & Perera, H. N. (2019). Relations among teachers' self-efficacy beliefs, engagement, and work satisfaction: a social cognitive view. *Contemporary Educational Psychology*, 58, 75-84. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.02.003>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (1990). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management* (p. 79-103). Erlbaum.

- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: seven unanswered questions about “what, why, and how”. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 210-219. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1792>
- Gul, Z. (2015). Impact of Employee Commitment on Organizational Development. *FWU Journal of Social Sciences*, 9(2), 117-124. <http://www.sbbwu.edu.pk/journal/Jan%202016/13.%20Impact%20of%20Employee%20Commitment%20on%20Organizational%20Development.pdf>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 289 – 297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hayes, A. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). Guilford Press.
- Hrebiniak, L., & Alluto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573. <https://doi.org/10.2307/2393833>
- Hur, H., & Perry, J. (2019). Job security rule changes and employee organizational commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 641-668. <https://doi.org/10.1177/0734371X19842622>
- Ibeogu, P., & Ozturen, A. (2015). Perception of justice in performance appraisal and effect on satisfaction: empirical findings from northern Cyprus banks. *Procedia Economics and Finance*, 23, 964-969. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00359-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00359-7)
- Iqbal, A., Tufail, M., & Lodhi, R. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organization. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1-11. <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Employee-Loyalty-and-Organizational-Commitment-in-Pakistani-Organizations.pdf>
- Irefin, P., & Mechanic, M. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca-Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 33-41. <https://doi.org/10.9790/0837-19313341>
- Ismail, H. (2016). Training and organizational commitment: exploring the moderating role of goal orientation in the Lebanese context. *Human Resource Development International*, 19(2), 152-177. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1118220>
- Ivancevich, J. M. (2001). *Human resource management* (8<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Jacobs, R., Kafry, D., & Zedeck, S. (1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, 33, 595-640. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1980.tb00486.x>

- Joo, B-K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Júnior, A. (2017). *Percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional* [Dissertação de Mestrado]. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916-928. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.916>
- Khtatbeh, M.M., Mahomed, A.S.B., Rahman, S.A., & Mohamed, R. (2020). The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in Jordan Industrial Estates. *Heliyon*, 6(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04973>
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698–707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.698>
- Lai Wan, H. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 297-322. <https://doi.org/10.1108/03090590710746450>
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro – Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública – SIADAP
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research* (pp. 27-55). Plenum.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 1-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>
- Marques, A. (2014). *O comprometimento organizacional dos trabalhadores temporários*. [Dissertação de Mestrado]. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>

- Martinez, M. C. (2002). *As relações entre a satisfação com aspetos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador* [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Saúde Publica da Universidade de São Paulo. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102004000100008>
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Martinho, D. M. (2016) *Acolhimento, integração e socialização. Manual de acolhimento para o pessoal não docente* [Projeto de Mestrado]. Universidade do Algarve, Faro. <http://hdl.handle.net/10400.1/8294>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- McGregor, D. (1957). *An uneasy look at performance appraisal*. Harvard Business Review, 35, 89-94. <https://hbr.org/1972/09/an-uneasy-look-at-performance-appraisal>
- Mendrico, R. A. (2016). *Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional* [Dissertação de Mestrado]. ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa. <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5100/1/20803.pdf>
- Mengstie, M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology*, 8 (19). <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Advanced Topics in Organizational Behavior: Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J., Allen, N., & Gellatly, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and timelagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human resource management* (8<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, *76*, 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morrow, P. (2011). Managing Organizational Commitment: Insights from Longitudinal Research. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(1), 18-35. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press.
- Mrhálek, T., & Kajanová, A. (2018). Work satisfaction and mental pressure of social workers and workers in social services. *Kontakt*, *20*(2), 166-170. <https://doi.org/10.1016/j.kontakt.2017.10.001>
- 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*(1), 115-133. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14336/1/Estudo%20sobre%20a%20validação%20do%20Modelo%20de%20comportamento%20organizacional%20de%20Meyer%20e%20Allen%20para%20o%20contexto%20Português..pdf>
- Nascimento, J. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho* [Tese de Doutoramento]. Lisboa: ISCTE Business School.
- Nazir, O., & Islam, J. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, *6*(1), 98-114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *36*, 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Nunes, C. S. G. (2017). *Satisfação com o trabalho: a percepção dos enfermeiros perioperatórios da Unidade Local de Saúde do Nordeste* [Trabalho de Projeto]. Escola Superior da Saúde do Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Obi–Nwosu, H., Chiamaka, J-A., & Tochukwu, O. (2013). Job characteristics as predictors of organizational commitment among private sector workers in Anambra state, Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, *3*(2), 482-491. <https://ideas.repec.org/a/asi/ijoass/2013p482-491.html>

- Paiva, A. (2011) *SIADAP – Dificuldade de definição de indicadores de avaliação de desempenho* [Dissertação de Mestrado]. Academia Militar. Direção de Ensino, Lisboa.
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840. <https://doi.org/10.1108/03090591111168348>
- Park, R. (2015). Employee participation and outcomes: organizational strategy does matter. *Employee Relations*, 37(5), 604-622. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2014-0107>
- Percunda, A.D., Taniyasi, N., & Chalidyanto, D. (2020). Organizational justice and performance appraisal satisfaction: a study in suburban hospital in Indonesia. *Eurasian Journal of Biosciences*, 14(2), 2887-2891. <http://www.ejobios.org/article/organizational-justice-and-performance-appraisal-satisfaction-a-study-in-suburban-hospital-in-7868>
- Pires, E. (2018) *Análise de funções e identificação de competências: contributos para a gestão estratégica de recursos humanos* [Relatório de Estágio]. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/116249>
- Pinto, E. A. (2014) *Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe* [Dissertação de Mestrado]. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa. Disponível em: <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/1070>
- Queirós, S. F.P. (2015). *Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção* [Dissertação de mestrado]. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361-378. <https://doi.org/10.1002/job.4030110504>
- Rego, A. & Carvalho, M. (2002). Enfermeiros comprometidos nas suas organizações: A relevância das “rosas”. *Revista de Administração Pública*, 36 (Nov/Dez), 959-979. <https://www.academia.edu/3574592>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J.F.S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *REA – Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000300004>
- Reis, F. (2010) *Recrutamento, Seleção e Integração*. Editora RH.

- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Rocha, J.A. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (3ª ed.). Escolar Editora.
- Robbins, T. L., Summers, T. P., & Miller, J. L. (2000). Using the group-value model to explain the role of noninstrumental justice in distinguishing the effects of distributive and procedural justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 511-518. <https://www.proquest.com/openview/a8c2caa2b3cc9b357e7e9437bbe2dc6a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38177>
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9ª ed.). Pretince Hall.
- Rodrigues, D. M. (2015). *A satisfação dos profissionais no setor da saúde* [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo e Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve.
- Rueda, F., de Lima, R., & Raad, A. (2014). Qualidade de vida e satisfação no trabalho: relação entre escalas que avaliam os construtos. *Boletim de Psicologia*, 64(141), 129-141. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0006-59432014000200003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432014000200003).
- Sá, A. M. S., Martins-Silva, P. O., & Funchal, B. (2014). Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem. *Psicologia & Sociedade*, 26(3), 664-674. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822014000300015>
- Santiago, A. (2011). *Modernizar a Administração Pública: Um Modelo de Gestão por Objetivos*. Universidade de Aveiro. [https://ria.ua.pt/bitstream/10773/4711/1/Tese de Mestrado\\_20\\_1.pdf](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/4711/1/Tese de Mestrado_20_1.pdf)
- Santos, M. (2014). *Gestão das pessoas nas organizações híbridas: O impacto do clima organizacional no comprometimento dos colaboradores* [Dissertação de Mestrado]. Lisboa: Instituto superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sbissa, A. P., Ribeiro, N., & Sbissa, A. S. (2017). A relação entre a satisfação no trabalho com a saúde do trabalhador: um estudo em uma cooperativa de crédito. *Arquivos Catarinenses de Medicina*, 46(3), 147-159. <http://www.acm.org.br/acm/seer/index.php/arquivos/article/view/315>
- Sebastião, C.S. (2019). *A interação trabalho-família e família-trabalho: diferenças de género* [Dissertação de mestrado]. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo e Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve.
- Sharma, B. R., Mohapatra, M., & Rai, S. (2013). Organizational commitment as a measure of managerial motivation. *Management and Labour Studies*, 38, 139-153. <https://doi.org/10.1177/0258042X13509735>

- Sisodia, S., & Das, I. (2013). Effect of job autonomy upon organizational commitment of employees at different hierarchical level. *Psychological Thought*, 6(2), 241–251. <https://doi.org/10.5964/psyct.v6i2.65>
- Sotomayor, A. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100. <https://dx.doi.org/10.4270/ruc.20073>
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., Gomes, J. (2006) *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Spanuth, T., & Wald, A. (2017). Understanding the antecedents of organizational commitment in the context of temporary organizations: An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 33, 129-138. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2017.06.002>
- Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *Vision - The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159-167. <http://dx.doi.org/10.1177/0972262912483529>
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the “ends” and the “means”: an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23–40. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1022>
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83-98. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199701\)18:1<83::AID-JOB779>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199701)18:1<83::AID-JOB779>3.0.CO;2-3)
- Tomazzoni, G., & Costa, V. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment, entrenchment, and consent. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 268-283. <https://doi.org/10.1590/1679-395175056x>
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human resource management* (5<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall.
- Turismo do Algarve - <https://www.turismoalgarve.pt/pt/>
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i3.28333>
- Vidal, I. (2020) *Desafios da gestão das diferenças geracionais: O caso da Câmara Municipal de Lagos* [Projeto de Mestrado]. Universidade do Algarve, Faro.

- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Wilson, F. (2002). Dilemmas of appraisal. *European Management Journal*, 20(6), 620-629. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00113-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00113-5)
- Wu, C-M., & Chen, T-J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75-84. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>
- Xerri, M. (2014). Examining the relationship between organisational justice, job satisfaction and the innovative behaviour of nursing employees. *International Journal of Innovation Management*, 18(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919614500042>
- Yadav, L., & Yadav, N. (2017). Organizational justice: An analysis of approaches, dimensions and outcomes. *NMIS Journal of Economics and Public Policy*, II(2), 44-63. <https://epp-journal.nmims.edu/wp-content/uploads/2017/august/organizational-justice-an-analysis-of-approaches-dimensions-and-outcomes-lalit-kumar-yadav-and-nagendra-yadav.pdf>
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76(Part A), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>

## **ANEXOS**

## PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DA PONDERAÇÃO CURRICULAR

Propõe-se que a ponderação curricular não tenha parâmetros iguais para todas as carreiras, ou seja, cada carreira deverá ter critérios diferentes, tendo em conta que o que é exigido a cada uma, é diferente.

### CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO POR PONDERAÇÃO CURRICULAR – SIADAP

#### 1. Componentes a avaliar:

- **Habilitações Académicas e Profissionais (HAP)** – consiste na ponderação da titularidade das habilitações académicas e/ou habilitações profissionais legalmente exigidas à data da integração do trabalhador na respetiva carreira.
- **Experiência Profissional (EP)** - pondera e valora o desempenho de funções ou atividades, incluindo as desenvolvidas no exercício de cargos dirigentes ou cargos ou funções de reconhecido interesse público ou de relevante interesse social; assim como funções exercidas e indicação da participação em ações ou projetos de relevante interesse, desde que seja devidamente comprovada.  
São considerados ações ou projetos de relevante interesse todos aqueles que envolvam a designação e participação em grupos de trabalho, estudos ou projetos, bem como atividade de formador, a realização de conferências, palestras e outras atividades de idêntica natureza.
- **Valorização Curricular (VC)** – considera a participação em ações de formação, estágios, congressos, seminários ou oficinas de trabalho nos últimos 5 anos, incluindo as frequentadas no exercício de cargos dirigentes ou funções de reconhecido interesse público ou de relevante interesse social.  
Para além disto, são ainda consideradas as **habilitações académicas superiores** às legalmente exigíveis à data da integração do trabalhador na respetiva carreira. Para este efeito, pode considerar-se, ainda, cursos, conferências, palestras, encontros, jornadas e colóquios.  
Só serão consideradas as participações que sejam comprovadas de modo inequívoco.

- **Exercício de cargos ou funções dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou social (ECPS)** - são ponderadas e valorizadas as atividades desenvolvidas do seguinte modo:
  - **Interesse Público** – são considerados cargos ou funções de relevante interesse público:
    - Titular de órgão de soberania;
    - Titular de outros cargos políticos;
    - Cargos dirigentes;
    - Cargos ou funções em gabinetes de apoio aos membros do Governo ou equiparados;
    - Cargos ou funções em gabinetes de apoio aos titulares dos demais órgãos de soberania;
    - Cargos ou funções em gabinetes de apoio dos órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira;
    - Outros cargos ou funções cujo relevante interesse público seja reconhecido no respetivo instrumento de designação ou de vinculação.
  - **Interesse Social** - são considerados cargos ou funções de relevante interesse social:
    - Cargos ou funções em organizações representativas dos trabalhadores que exercem funções públicas, designadamente a atividade de dirigente sindical;
    - Cargos ou funções em associações públicas ou instituições particulares de solidariedade social;
    - Outros cargos ou funções cujo relevante interesse social seja reconhecido no respetivo instrumento de designação ou vinculação.

Nos termos do nº2 do artigo 9º do Despacho Normativo nº4-A/2010, a cada um dos elementos de ponderação curricular **não pode** ser atribuída pontuação **inferior a 1**.

Desta forma, a avaliação por ponderação curricular (PC) obedecerá à seguinte fórmula:

$$PC = (HAP \times 0.10) + (EP \times 0.55) + (VC \times 0.20) + (EC \times 0.15)$$

Em que:

**HAP** – Habilitações académicas e profissionais

**EP** – Experiência profissional

**VC** – Valorização curricular

**EC** – Exercício de cargos

A avaliação final é expressa nos termos do nº4 do art.50º da Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro, na seguinte escala qualitativa e quantitativa:

<b>Avaliação Qualitativa</b>	<b>Avaliação Quantitativa</b>
<b>Desempenho Relevante</b>	De 4 a 5
<b>Desempenho Adequado</b>	De 2 a 3,999
<b>Desempenho Inadequado</b>	De 1 a 1,999

Posto isto, passemos à estrutura da ponderação curricular de cada carreira.

No que toca à carreira de Técnico Superior, propõe-se o seguinte:

- **Habilitações Académicas e Profissionais (HAP)**

<b>Habilitação Académica</b>	<b>Valoração</b>
Licenciatura	1 Ponto
Mestrado	3 Pontos
Doutoramento	5 Pontos

- **Experiência Profissional (EP)**

- **Ações ou projetos** ou cargos de relevante interesse social ou público (**AP**)

- **Desempenho de funções ou atividades**, incluindo o exercício de cargos dirigentes, no período mínimo de um ano a desempenhar a função (**DF**)

A ponderação das 2 componentes poderá ser dividida equitativamente, ou se se quiser dar mais relevância a um dos pontos:

$$(AP + DF) / 2 \text{ OU } x\%AP + x\%DF$$

A escala será de 1 a 10, a converter para a escala do SIADAP, da seguinte forma:

<b>Componente</b>	<b>Valoração</b>	<b>Conversão Escala SIADAP</b>
<b>(FA+AP) /2</b>	Até 5 Pontos	1 Ponto
	Entre 6 e 7 Pontos	3 Pontos
	Entre 8 e 10 Pontos	5 Pontos

As funções ou atividades a considerar, reportam-se ao âmbito do conteúdo funcional próprio da carreira de técnico superior, conforme constante no anexo referido no nº2 do art.88º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei nº35/2014, de 20 de junho.

Para o efeito, é considerado o desempenho de funções ou atividades nas seguintes áreas:

- Apoio à definição das políticas referentes à organização, gestão e avaliação dos serviços públicos;
- Estruturas organizacionais;
- Gestão de recursos (humanos e/ou financeiros);
- Sistemas e tecnologias de informação e comunicação;
- Estudos e investigação no domínio das políticas públicas na área da administração e gestão públicas;
- Planeamento e organização;
- Jurídica (consultoria e apoio ao contencioso);
- Regimes jurídicos de emprego público, condições de trabalho, avaliação de desempenho e proteção social;
- Estatística (recolha, tratamento e análise de dados);
- Elaboração de pareceres e projetos e execução de outras atividades de apoio geral;
- Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica;
- Representação de órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por diretivas ou orientações superiores.

Assim, a valoração da componente **desempenho de funções** será efetuada nos seguintes termos, considerando os últimos 10 anos:

<b>Funções e Atividades Desempenhadas</b>	<b>Valoração</b>
Exercidas em 1 área durante pelo menos 1 ano	3 Pontos
Exercidas em 2 áreas durante pelo menos 3 anos	6 Pontos
Exercidas em 3 áreas durante pelo menos 6 anos	8 Pontos
Exercidas em 4 áreas durante pelo menos 9 anos	10 Pontos

Relativamente às **ações ou projetos de relevante interesse**, destacam-se as seguintes:

- Designação e participação em grupos de trabalho, comissões, júris de concursos ou outros de idêntica natureza;
- Designação e participação em estudos ou projetos internos ou externos em representação do serviço;

- Participação como orador/formador em seminários, conferências, colóquios, ações de formação ou outros equiparados.

A valorização a considerar será a seguinte:

<b>Ações ou Projetos de Relevante Interesse</b>	<b>Valoração</b>
Ausência de evidências de participação	3 Pontos
Participação até 3 ações consideradas	6 Pontos
Participação até 5 ações consideradas	8 Pontos
Participação em 6 ou mais ações consideradas	10 Pontos

Depois de encontrado o valor final, converter para a escala SIADAP para encontrar o valor final.

- **Valorização Curricular (VC)**

Será considerada a participação em ações de formação, estágios, congressos, seminários ou oficinas de trabalho realizadas nos últimos 5 anos, nelas se incluindo as frequentadas no exercício dos cargos, funções ou atividades de cargos dirigentes ou funções de reconhecido interesse público ou de relevante interesse social.

Desta forma, a valorização curricular será efetuada nos seguintes termos:

<b>Valorização Curricular</b>	<b>Valoração</b>
Participação até 5 ações	1 Ponto
Participação entre 5 e 10 ações	3 Pontos
Participação em mais de 10 ações	5 Pontos

- **Exercício de cargos ou funções dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou social (ECPS)**

- Atividades de Interesse Público (IP)
- Atividades de Interesse Social (IS)

Consideram-se as atividades, cargos ou funções dispostas no art.7º e 8º do Decreto Normativo nº4-A/2010.

Assim, a valoração da componente **atividades de interesse público (IP)** será efetuada nos seguintes termos:

<b>Atividades de Interesse Público</b>	<b>Valoração</b>
Gabinetes de apoio e outros	1 Ponto
Cargos dirigentes	3 Pontos
Cargos políticos	5 Pontos

Já relativamente às **atividades de interesse social (IS)**, considera-se o seguinte:

<b>Atividades de Interesse Social</b>	<b>Valoração</b>
Outras funções de interesse social	1 Ponto
Dirigente sindical	3 Pontos
Funções em associações de solidariedade social	5 Pontos

O valor do exercício de cargos ou funções dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou social, resulta da média aritmética da soma dos valores obtidos entre as duas componentes consideradas anteriormente.

$$\text{ECPS} = (\text{AIP} + \text{AIS}) / 2$$

Quanto à carreira de Assistente Técnico, propõe-se o seguinte:

- **Habilitações Académicas e Profissionais (HAP)**

<b>Habilitação Académica</b>	<b>Valoração</b>
12º ano ou curso profissional equivalente ao exigido para o exercício de funções	1 Ponto
Licenciatura	3 Pontos
Mestrado	5 Pontos

- **Experiência Profissional (EP)**

- **Ações ou projetos** ou cargos de relevante interesse social ou público (**AP**)
- **Desempenho de funções ou atividades**, incluindo o exercício de cargos dirigentes, no período mínimo de um ano a desempenhar a função (**DF**)

A ponderação das 2 componentes poderá ser dividida equitativamente, ou se se quiser dar mais relevância a um dos pontos:

$$(AP + DF) / 2 \text{ OU } x\%AP + x\%DF$$

A escala será de 1 a 10, a converter para a escala do SIADAP, da seguinte forma:

<b>Componente</b>	<b>Valoração</b>	<b>Conversão Escala SIADAP</b>
<b>(FA+AP) / 2</b>	Até 5 Pontos	1 Ponto
	Entre 6 e 7 Pontos	3 Pontos
	Entre 8 e 10 Pontos	5 Pontos

As funções ou atividades a considerar, reportam-se ao âmbito do conteúdo funcional próprio da carreira de técnico superior, conforme constante no anexo referido no nº2 do art.88º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei nº35/2014, de 20 de junho.

Para o efeito, é considerado o desempenho de funções ou atividades nas seguintes áreas:

- Recursos humanos e/ou financeiros;

- Sistemas e tecnologias de informação e comunicações;
- Apoio técnico e/ou administrativo;
- Secretariado;
- Relações públicas, biblioteca e documentação,
- Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços.

Assim, a valoração da componente **desempenho de funções** será efetuada nos seguintes termos, considerando os últimos 10 anos:

<b>Funções e Atividades Desempenhadas</b>	<b>Valoração</b>
Exercidas em 1 área durante pelo menos 1 ano	3 Pontos
Exercidas em 2 áreas durante pelo menos 3 anos	6 Pontos
Exercidas em 3 áreas durante pelo menos 6 anos	8 Pontos
Exercidas em 4 áreas durante pelo menos 9 anos	10 Pontos

Relativamente às **ações ou projetos de relevante interesse**, destacam-se as seguintes:

- Designação e participação em grupos de trabalho, comissões, júris de concursos ou outros de idêntica natureza;
- Designação e participação em estudos ou projetos internos ou externos em representação do serviço;
- Participação como orador/formador em seminários, conferências, colóquios, ações de formação ou outros equiparados.

A valorização a considerar será a seguinte:

<b>Ações ou Projetos de Relevante Interesse</b>	<b>Valoração</b>
Ausência de evidências de participação	3 Pontos
Participação até 3 ações consideradas	6 Pontos
Participação até 4 ações consideradas	8 Pontos
Participação em 5 ou mais ações consideradas	10 Pontos

Depois de encontrado o valor final, converter para a escala SIADAP para encontrar o valor final.

- **Valorização Curricular (VC)**

Será considerada a participação em ações de formação, estágios, congressos, seminários ou oficinas de trabalho realizadas nos últimos 5 anos, nelas se incluindo as frequentadas no exercício dos cargos, funções ou atividades de cargos dirigentes ou funções de reconhecido interesse público ou de relevante interesse social.

Desta forma, a valorização curricular será efetuada nos seguintes termos:

<b>Valorização Curricular</b>	<b>Valoração</b>
Participação até 4 ações	1 Ponto
Participação entre 4 e 8 ações	3 Pontos
Participação em mais de 8 ações	5 Pontos

- **Exercício de cargos ou funções dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou social (ECPS)**

- Atividades de Interesse Público (IP)
- Atividades de Interesse Social (IS)

Consideram-se as atividades, cargos ou funções dispostas no art.7º e 8º do Decreto Normativo nº4-A/2010.

No caso da carreira de Assistente Técnico, pode optar-se por manter a divisão que foi adotada na carreira de Técnico Superior, ou juntar-se as 2 componentes e não haver qualquer divisão, como é apresentado de seguida:

A valoração da componente **atividades de interesse público (IP)** será efetuada nos seguintes termos:

<b>Atividades de Interesse Público</b>	<b>Valoração</b>
Gabinetes de apoio e outros	1 Ponto
Cargos dirigentes	3 Pontos
Cargos políticos	5 Pontos

Já relativamente às **atividades de interesse social (IS)**, considera-se o seguinte:

<b>Atividades de Interesse Social</b>	<b>Valoração</b>
Outras funções de interesse social	1 Ponto
Dirigente sindical	3 Pontos
Funções em associações de solidariedade social	5 Pontos

O valor do exercício de cargos ou funções dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou social, resulta da média aritmética da soma dos valores obtidos entre as duas componentes consideradas anteriormente.

$$ECPS = (AIP+AIS) / 2$$

A segunda opção poderá ser a seguinte:

<b>Atividades de Interesse Público e Social</b>	<b>Valoração</b>
Não exercício de funções de coordenação ou de chefia ou outros cargos ou funções de relevante interesse social e/ou público	1 Ponto
Exercício de funções de coordenação ou de chefia ou outros cargos ou funções de relevante interesse social e/ou público por um período até 3 anos	3 Pontos
Exercício de funções de coordenação ou de chefia ou outros cargos ou funções de relevante interesse social e/ou público por um período superior a 3 anos	5 Pontos

Quanto à carreira de Assistente Operacional, propõe-se o seguinte:

- **Habilitações Acadêmicas e Profissionais (HAP)**

<b>Habilitação Acadêmica</b>	<b>Valoração</b>
Escolaridade obrigatória (que vai depender do ano de nascimento)	1 Ponto
Licenciatura	3 Pontos
Superior a licenciatura	5 Pontos

- **Experiência Profissional (EP)**

- **Ações ou projetos** ou cargos de relevante interesse social ou público (**AP**)
- **Desempenho de funções ou atividades**, incluindo o exercício de cargos dirigentes, no período mínimo de um ano a desempenhar a função (**DF**)

A ponderação das 2 componentes poderá ser dividida equitativamente, ou se se quiser dar mais relevância a um dos pontos:

$$(AP + DF) / 2 \text{ OU } x\%AP + x\%DF$$

A escala será de 1 a 10, a converter para a escala do SIADAP, da seguinte forma:

<b>Componente</b>	<b>Valoração</b>	<b>Conversão Escala SIADAP</b>
<b>(FA+AP) / 2</b>	Até 5 Pontos	1 Ponto
	Entre 6 e 7 Pontos	3 Pontos
	Entre 8 e 10 Pontos	5 Pontos

As funções ou atividades a considerar, reportam-se ao âmbito do conteúdo funcional próprio da carreira de técnico superior, conforme constante no anexo referido no nº2 do art.88º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei nº35/2014, de 20 de junho.

Para o efeito, é considerado o desempenho de funções ou atividades nas seguintes áreas:

- Apoio ao funcionamento dos serviços (geral);
- Atendimento telefónico;
- Conservação de bens e equipamentos;
- Condução e manutenção de viaturas;
- Tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico;
- Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela correta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.

Assim, a valoração da componente **desempenho de funções** será efetuada nos seguintes termos, considerando os últimos 10 anos:

<b>Funções e Atividades Desempenhadas</b>	<b>Valoração</b>
Exercidas em 1 área durante pelo menos 1 ano	3 Pontos
Exercidas em 2 áreas durante pelo menos 3 anos	6 Pontos
Exercidas em 3 áreas durante pelo menos 6 anos	8 Pontos
Exercidas em 4 áreas durante pelo menos 9 anos	10 Pontos

Relativamente às **ações ou projetos de relevante interesse**, destacam-se as seguintes:

- Designação e participação em grupos de trabalho, comissões, júris de concursos ou outros de idêntica natureza;
- Designação e participação em estudos ou projetos internos ou externos em representação do serviço;
- Participação como orador/formador em seminários, conferências, colóquios, ações de formação ou outros equiparados.

A valorização a considerar será a seguinte:

<b>Ações ou Projetos de Relevante Interesse</b>	<b>Valoração</b>
Ausência de evidências de participação	3 Pontos
Participação até 2 ações consideradas	6 Pontos
Participação até 3 ações consideradas	8 Pontos
Participação em 4 ou mais ações consideradas	10 Pontos

Depois de encontrado o valor final, converter para a escala SIADAP para encontrar o valor final.

- **Valorização Curricular (VC)**

Será considerada a participação em ações de formação, estágios, congressos, seminários ou oficinas de trabalho realizadas nos últimos 5 anos, nelas se incluindo as frequentadas no exercício dos cargos, funções ou atividades de cargos dirigentes ou funções de reconhecido interesse público ou de relevante interesse social.

Desta forma, a valorização curricular será efetuada nos seguintes termos:

<b>Valorização Curricular</b>	<b>Valoração</b>
Participação até 3 ações	1 Ponto
Participação entre 3 e 6 ações	3 Pontos
Participação em mais de 6 ações	5 Pontos

- **Exercício de cargos ou funções dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou social (ECPS)**

- Atividades de Interesse Público (IP)
- Atividades de Interesse Social (IS)

Consideram-se as atividades, cargos ou funções dispostas no art.7º e 8º do Decreto Normativo nº4-A/2010.

No caso da carreira de Assistente Técnico, pode optar-se por manter a divisão que foi adotada na carreira de Técnico Superior, ou juntar-se as 2 componentes e não haver qualquer divisão, como é apresentado de seguida:

A valoração da componente **atividades de interesse público (IP)** será efetuada nos seguintes termos:

<b>Atividades de Interesse Público</b>	<b>Valoração</b>
Gabinetes de apoio e outros	1 Ponto
Cargos dirigentes	3 Pontos
Cargos políticos	5 Pontos

Já relativamente às **atividades de interesse social (IS)**, considera-se o seguinte:

<b>Atividades de Interesse Social</b>	<b>Valoração</b>
Outras funções de interesse social	1 Ponto
Dirigente sindical	3 Pontos
Funções em associações de solidariedade social	5 Pontos

O valor do exercício de cargos ou funções dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou social, resulta da média aritmética da soma dos valores obtidos entre as duas componentes consideradas anteriormente.

$$ECPS = (AIP+AIS) / 2$$

A segunda opção poderá ser a seguinte:

<b>Atividades de Interesse Público e Social</b>	<b>Valoração</b>
Não exercício de funções de coordenação ou de chefia ou outros cargos ou funções de relevante interesse social e/ou público	1 Ponto
Exercício de funções de coordenação ou de chefia ou outros cargos ou funções de relevante interesse social e/ou público por um período até 3 anos	3 Pontos
Exercício de funções de coordenação ou de chefia ou outros cargos ou funções de relevante interesse social e/ou público por um período superior a 3 anos	5 Pontos

## QUESTIONÁRIO

2/28/2021

Justiça, Comprometimento e Satisfação no Trabalho

## Justiça, Comprometimento e Satisfação no Trabalho

A presente investigação decorre no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, estando relacionada com a temática da Avaliação do Desempenho.

Os dados recolhidos neste questionário são utilizados somente para fins de investigação, respeitando a confidencialidade. Agradecemos, desde já, a sua participação e colaboração através da resposta ao preenchimento do questionário que se segue, que demora aproximadamente 10 minutos.

A responsável pela investigação encontra-se disponível para qualquer esclarecimento acerca do estudo.

Muito obrigada pela participação,  
Ana Patrícia Oliveira  
[apatriciacoliveira95@gmail.com](mailto:apatriciacoliveira95@gmail.com)

**\*Obrigatório**

1. Fui informado(a) sobre os objetivos e condições de participação nesta investigação. Sinto-me esclarecido(a) e aceito participar neste estudo de forma voluntária, autorizando a utilização dos dados exclusivamente para fins de investigação nas condições previamente apresentadas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

Concordo

Discordo

4. 3. Os seus objetivos foram claros, sucintos e exequíveis? \*

Marcar apenas uma oval.

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

5. 4. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) tratou-o(a) de forma atenciosa. \*

Marcar apenas uma oval.

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

6. 5. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou. \*

Marcar apenas uma oval.

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

7. 6. Durante o processo de avaliação de desempenho, o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) tratou-o(a) com consideração. \*

Marcar apenas uma oval.

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

8. 7. Durante o processo de avaliação de desempenho, o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) explicitou, claramente, o que esperava de si. \*

Marcar apenas uma oval.

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

9. 8. Durante o processo de avaliação de desempenho, o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) tratou-o(a) com respeito. \*

Marcar apenas uma oval.

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

10. 9. Os seus objetivos na última avaliação de desempenho refletem a missão da entidade onde trabalha. \*

Marcar apenas uma oval.

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

11. 10. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho, não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho. \*

Marcar apenas uma oval.

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

12. 11. Na sua organização, os trabalhadores recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho. \*

Marcar apenas uma oval.

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

13. 12. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo. \*

Marcar apenas uma oval.

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

14. 13. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) foi completamente franco(a) e sincero(a) consigo. \*

Marcar apenas uma oval.

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

15. 14. O(A) seu(sua) superior hierárquico(a) comunicou-lhe, atempadamente, os aspetos do seu desempenho que iam ser objeto de avaliação. \*

Marcar apenas uma oval.

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

16. 15. O(A) seu(sua) superior hierárquico(a) tem sempre tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação de desempenho. \*

Marcar apenas uma oval.

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

17. 16. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho, representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

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

18. 17. Qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida. \*

Marcar apenas uma oval.

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

19. 18. Durante o processo de avaliação de desempenho, discutiu com o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) o modo como o seu desempenho foi avaliado. \*

Marcar apenas uma oval.

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

20. 19. Durante o processo de avaliação de desempenho, o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) forneceu-lhe orientação que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

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

21. 20. Durante o processo de avaliação de desempenho, o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) mostrou preocupação pelos seus direitos como trabalhador(a). \*

Marcar apenas uma oval.

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

22. 21. Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os trabalhadores. \*

Marcar apenas uma oval.

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

23. 22. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) evita fazer observações ou comentários impróprios. \*

Marcar apenas uma oval.

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

24. 23. Dado o seu desempenho, considera que a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é apropriada. \*

Marcar apenas uma oval.

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

25. 24. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar. \*

Marcar apenas uma oval.

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

26. 25. Durante o processo de avaliação de desempenho, o seu(sua) superior hierárquico(a) comportou-se consigo de um modo inadequado. \*

Marcar apenas uma oval.

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

27. 26. Durante o processo de avaliação de desempenho, o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho. \*

Marcar apenas uma oval.

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

Comprometimento  
no Trabalho

Tendo em conta o que sente pessoalmente, em relação à entidade onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. A escala utilizada tem 7 categorias, indo de discordo totalmente, a concordo totalmente. Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo moderadamente
- 3 - Discordo ligeiramente
- 4 - Não concordo, nem discordo
- 5 - Concordo ligeiramente
- 6 - Concordo moderadamente
- 7 - Concordo totalmente

28. 1. Acredito que há poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição. \*

Marcar apenas uma oval.

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

29. 2. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta instituição. \*

Marcar apenas uma oval.

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

30. 3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer. \*

Marcar apenas uma oval.

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

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

Marcar apenas uma oval.

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

32. 5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente. \*

Marcar apenas uma oval.

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

33. 6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim. \*

Marcar apenas uma oval.

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

34. 7. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta instituição. \*

Marcar apenas uma oval.

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

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

Marcar apenas uma oval.

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

36. 9. Na realidade, sinto os problemas desta instituição como se fossem meus. \*

Marcar apenas uma oval.

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

37. 10. Esta instituição merece a minha lealdade. \*

Marcar apenas uma oval.

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

38. 11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição. \*

Marcar apenas uma oval.

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

39. 12. . Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora. \*

Marcar apenas uma oval.

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

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

Marcar apenas uma oval.

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

41. 14. Neste momento, manter-me nesta instituição é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal. \*

Marcar apenas uma oval.

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

42. 15. Não me sinto como fazendo parte desta instituição. \*

Marcar apenas uma oval.

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

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

Marcar apenas uma oval.

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

## 47. 1. As condições físicas do trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

## 48. 2. A liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

## 49. 3. Os seus colegas de trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

## 50. 4. O reconhecimento que recebe pelo trabalho bem feito. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

## 51. 5. A sua chefia direta. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

## 52. 6. A responsabilidade que tem. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

## 53. 7. O seu vencimento. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

## 54. 8. A oportunidade para utilizar as suas competências. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

## 55. 9. As relações laborais entre a direção e os trabalhadores. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

## 56. 10. As suas oportunidades de valorização profissional. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

57. 11. A forma como a instituição é gerida. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

58. 12. A atenção dada às questões que faz. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

59. 13. O seu horário de trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

60. 14. A variabilidade de tarefas no seu trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

61. 15. a sua estabilidade no emprego. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

62. 16. Tendo em consideração todas as características, como se sente em relação ao seu emprego como um todo? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito						

#### Melhoria da satisfação

63. Tendo em conta as suas respostas ao longo do questionário, o que faria para melhorar a sua satisfação em geral com a entidade ou relativamente à sua função na entidade?

---

---

---

---

---

#### Dados Sociodemográficos

64. Género \*

Marcar apenas uma oval.

- Masculino  
 Feminino  
 Outro

65. Faixa etária \*

Marcar apenas uma oval.

- 18-30  
 30-40  
 40-50  
 50+

66. Nº de filhos \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sem filhos
- 1 filho
- 2 filhos
- Mais de 3 filhos

67. Estado Civil \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Solteiro
- Casado(a)/União de facto
- Divorciado(a)/Separado(a)
- Viúvo(a)

68. Nacionalidade \*

---

69. Habilitações Literárias \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 6º ano
- 9º ano
- 12º ano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

70. Departamento em que está inserido \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Departamento Operacional
- Departamento Administração Geral
- Outro

71. Há quanto tempo trabalha na atual função? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 6 anos
- Mais de 6 anos

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

**MANUAL DE ACOLHIMENTO**

# Manual de Acolhimento

Região de Turismo do Algarve

## **Mensagem de Boas Vindas**

Caro(a) novo(a) colega, seja muito bem-vindo (a) à Região de Turismo do Algarve!

O acolhimento de um novo elemento passa, sobretudo, por conferir as melhores condições de integração, de modo a que se sinta parte da equipa o mais rápido possível.

Este manual de acolhimento foi realizado a pensar nos mais recentes membros da casa devendo, portanto, ser encarado como uma ferramenta de apoio nesta nova fase. Neste documento vai poder encontrar todas as informações que necessita saber e respostas às muitas perguntas que, possivelmente, tem e poderá vir a ter durante o seu processo de integração.

O nosso Presidente quer, antes de mais, deixar-lhe uma mensagem muito importante:

**Caro colega,**

**Seja bem-vindo à casa da hospitalidade e do bem receber!**

**Esperemos que se sinta bem recebido e que considere esta casa como sua.**

**Certamente viveremos grandes momentos e todos juntos iremos alcançar muito sucesso. As suas qualidades e capacidades são uma mais valia para a nossa equipa e tenho a certeza que vamos aprender, crescer e ajudar-nos mutuamente.**

**Em nome de todos aqueles que serão, agora, os seus colegas e com quem partilhará o seu dia a dia, quero dar-lhe as boas-vindas à Região de Turismo do Algarve!**

**Estamos ansiosos por conhecê-lo melhor, tanto ao nível profissional, como pessoal.**

**Queremos, desde já, que se sinta parte da equipa.**

**Desejamos-lhe os maiores sucessos.**

**“A confiança em si mesmo é o primeiro segredo do sucesso.”**

**Ralph Waldo Emerson**

Lembre-se que todos os colegas e chefias estarão sempre disponíveis para o(a) ajudar e orientar nesta fase tão importante que é do início do seu percurso nesta instituição.

## Índice

1.	Nota Introdutória .....	120
2.	O Algarve .....	121
3.	Região de Turismo do Algarve.....	125
3.1.	Missão e Atribuições .....	126
3.1.1.	Missão.....	126
3.1.2.	Atribuições .....	126
3.2.	A Comissão Executiva .....	127
3.3.	Competências do Presidente da Comissão Executiva .....	127
3.4.	Organização Interna.....	127
3.5.	Competências dos Departamentos/Núcleos .....	128
3.5.1.	Departamento Operacional .....	128
3.5.2.	Departamento de Administração Geral .....	128
3.6.	Organograma .....	130
4.	Direitos, Deveres e Garantias .....	131
4.1.	Deveres do empregador público .....	131
4.2.	Garantias do trabalhador.....	131
4.3.	Deveres do Trabalhador.....	131
5.	Horário de Trabalho.....	132
6.	Férias .....	133
7.	Faltas.....	124
8.	Sistema de Gestão Documental – Ambidata .....	134
9.	Sistema de Gestão de Tempo – Kelio.....	134
10.	Distribuição dos Departamentos/Núcleos pelos Pisos do Edifício.....	136
11.	Nota final .....	137
	Ficha Técnica.....	138

## **1. Nota Introdutória**

O Manual de Acolhimento constitui uma ferramenta facilitadora do processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores na Região de Turismo do Algarve, fornecendo-lhes a informação essencial a uma inserção mais fácil, rápida e eficaz.

Este documento encontra-se estruturado em distintos pontos que permitem, de forma sucinta, fornecer informações pertinentes sobre procedimentos, dar a conhecer a estrutura organizativa da Região de Turismo do Algarve, onde os trabalhadores poderão ser integrados para o desempenho das suas funções.

Espera-se, ainda, que este manual contribua para a manutenção de um bom ambiente de trabalho que se refletirá benéficamente no desempenho profissional dos trabalhadores permitindo um maior enriquecimento, tanto profissional, como pessoal.

## 2. O Algarve

Temos a certeza de que já ouviu falar dele. Talvez um amigo lhe tenha contado sobre uma das suas praias magníficas. Se calhar viu uma reportagem dedicada à sua gastronomia de tradição mediterrânica. Ou então já tropeçou num texto qualquer, que realça a história, a cultura e a simpatia de quem está habituado a bem receber quem o visita.

Mas há um Algarve que falta conhecer: o dos que vivem cá todo o ano.

Apenas os algarvios poderão apresentar as aldeolas escondidas, os trilhos mais selvagens para caminhadas, os melhores restaurantes para comer xarém, as praias desertas, os locais onde os flamingos esvoaçam, os campos perfeitos para dar a sua primeira tacada de golfe.

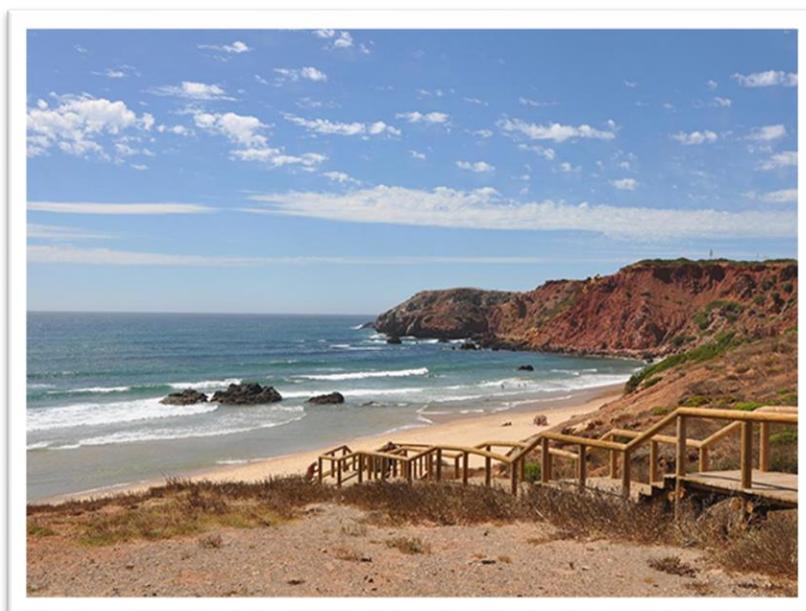


Figura 1 – Praia do Amado – Alzejur

(Fonte: <https://www.visitalgarve.pt/pt/4438/praias.aspx>)

Um pouco por toda a região é ainda possível desvendar encantos e segredos da história de Portugal, que o tempo não apaga. As férias passadas no Algarve servem também de pretexto para uma viagem no tempo, ao encontro de numerosos testemunhos de povos e culturas que ao longo da história se cruzaram com a região.

Da presença romana à longa herança muçulmana, da reconquista cristã à epopeia dos Descobrimentos portugueses, não faltam motivos para redescobrir sinais de um passado histórico marcante.

As marcas da presença humana no Algarve recuam a tempos imemoriais. Exemplos disso são os milenares vestígios neolíticos e as mais recentes, mas não menos interessantes, estações arqueológicas romanas, abertas a visitas. A visita ao passado da região e à sua valiosa história faz-se também percorrendo os diversos museus arqueológicos, que encerram um vasto património ainda por descobrir.



Figura 2 – Moinho das Laranjeiras – Alcoutim

(Fonte: <https://www.visitalgarve.pt/pt/4493/monumentos.aspx>)

Herdeira de antigas civilizações, a região algarvia foi igualmente ponto de passagem de outros povos, numa ligação quase sempre facilitada pelo imenso mar que banha as suas costas.

Os mais de cinco séculos de influência árabe marcaram para sempre os destinos da região, a começar pelo próprio nome: Al-Gharb, O Ocidente. Esta presença, que se prolongou do séc. VIII ao séc. XIII, ainda hoje se encontra bem patente nos nomes das povoações, na agricultura, na arquitetura dos monumentos, nos rendilhados dos terraços e chaminés ou no branco da cal que teima em cobrir o casario de muitas localidades algarvias.

Silves assume então a centralidade da região, fruto de uma estratégica localização geográfica.



Figura 3 – Castelo de Silves

(Fonte: <https://www.visitalgarve.pt/pt/4493/monumentos.aspx>)

Em meados do séc. XIII, as terras algarvias são as últimas de Portugal a serem conquistadas ao domínio muçulmano. Após longos avanços e recuos, a reconquista cristã tem a preciosa colaboração dos Cavaleiros da Ordem de Santiago, liderados por D. Paio Peres Correia, para no reinado de D. Afonso III pôr cobro à presença árabe no Algarve e unir a região ao reino de Portugal. Para além de Silves, Tavira e Faro, atual capital algarvia, são definitivamente tomadas aos mouros. Fundava-se assim o Reino de Portugal e dos Algarves.

Mais tarde, no início do séc. XV, o início da expansão marítima portuguesa dá novo vigor às terras e gentes algarvias. Lagos e Sagres ficam para sempre ligadas ao Infante D. Henrique e aos Descobrimentos.



Figura 4 – Fortaleza de Sagres

(Fonte: <https://www.visitalgarve.pt/pt/4493/monumentos.aspx>)

Ainda hoje, na Ponta de Sagres, um gigantesco dedo de pedra aponta para o oceano Atlântico numa clara alusão à coragem dos navegadores algarvios, como Gil Eanes, que se faziam ao mar à procura de novos mundos para dar ao mundo.

Marcas desta história tão longínqua, mas ainda tão presente na alma algarvia, encontram-se espalhadas por toda a região.

### 3. Região de Turismo do Algarve

Nascida em 1970, através do Decreto-Lei.º 114/70, de 18 de março, com a missão de salvaguardar os interesses turísticos de todos os concelhos do distrito de Faro, a Região de Turismo do Algarve (RTA) tem-se dedicado à promoção, animação e informação turística daquele que é hoje o maior destino de férias de Portugal.

A *Casa do Turismo* algarvio, a tão desejada sede que alberga os serviços centrais da RTA na capital do distrito, foi inaugurada com pompa e circunstância em 1993. O edifício de fachada revestida a vidro espelhado veio centralizar numa zona nobre de Faro diversos serviços antes dispersos pela cidade.

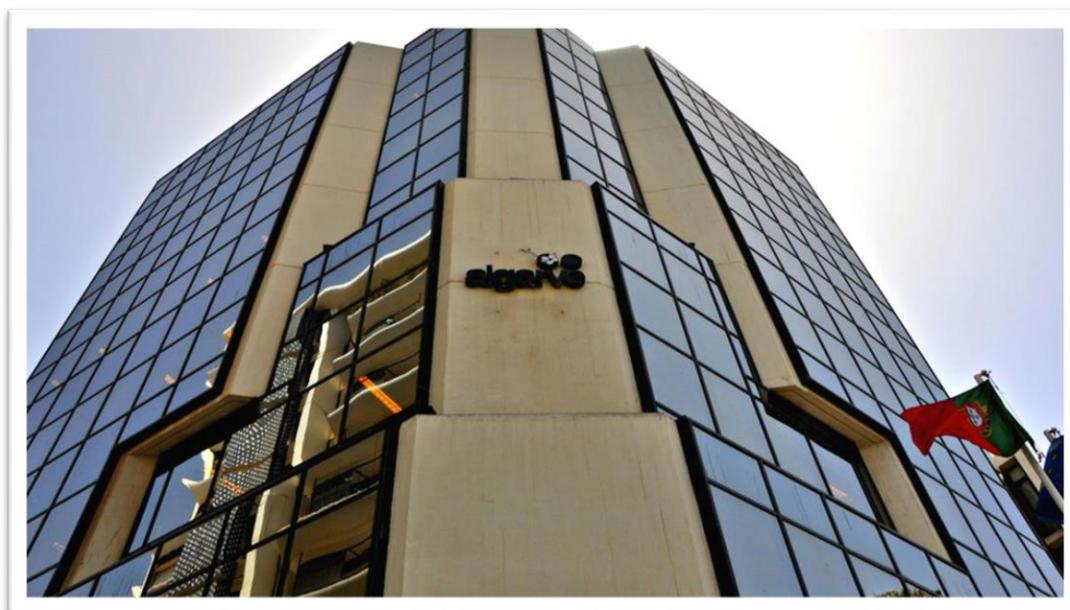


Figura 5 – Edifício-sede da Região de Turismo do Algarve

Inaugurado por sua Excelência o Primeiro-Ministro

Professor Doutor Aníbal Cavaco Silva

Faro, 04 de julho de 1993

(Fonte: <https://www.turismodoalgarve.pt/pt/menu/291/sede.aspx>)

O edifício tem uma área bruta de cerca de 5000 m<sup>2</sup> e é constituído por 12 pisos que acolhem os serviços da RTA e da Associação de Turismo do Algarve (ATA), além de um centro de documentação e informação, um auditório e diversas salas de reuniões.

A RTA é uma pessoa coletiva pública, de natureza associativa, com autonomia administrativa e financeira e com património próprio.

Em suma, a história deste organismo regional de turismo acompanha a evolução do próprio setor no país e pode ser contada através das datas, pessoas e dos factos que marcaram o Algarve nas últimas décadas. Com mais de 50 anos ao serviço dos algarvios

e de uma região considerada por diversas vezes o «Melhor Destino de Praia da Europa», a RTA mantém firme o objetivo da valorização turística do Algarve no território nacional e transfronteiriço com Espanha.

### **3.1. Missão e Atribuições**

Pode consultar-se, no site da RTA, os Estatutos da RTA, presentes no [Despacho n° 8864/2013](#), na sua atual redação, que nos indica, além de outras informações importantes, qual a missão e atribuição da RTA.

#### **3.1.1. Missão**

Segundo estes Estatutos, a Região de Turismo do Algarve tem por missão a valorização e o desenvolvimento das potencialidades turísticas da respetiva área regional de turismo, bem como a gestão integrada dos destinos no quadro do desenvolvimento turístico regional, de acordo com as orientações e diretrizes da política de turismo definida pelo Governo e os planos plurianuais da administração central e dos municípios que a integram.

#### **3.1.2. Atribuições**

São atribuições da RTA:

- a) Colaborar com os órgãos da administração central e local com vista à prossecução dos objetivos da política nacional que for definida para o turismo, designadamente no contexto do desenvolvimento de marcas e produtos turísticos de âmbito regional e sub-regional e da sua promoção no mercado interno alargado, compreendido pelo território nacional e transfronteiriço com Espanha;
- b) Definir o plano regional de turismo, em sintonia com a estratégia nacional de desenvolvimento turístico, e promover a sua implementação;
- c) Assegurar o levantamento da oferta turística regional e sub-regional e a sua permanente atualização, no quadro do registo nacional de turismo, e realizar estudos de avaliação do potencial turístico da respetiva área territorial;
- d) Organizar e difundir informação turística, mantendo e/ou gerindo uma rede de postos de turismo e de portais de informação turística;
- e) Dinamizar e potenciar os valores e recursos turísticos regionais e sub-regionais;
- f) Monitorizar a atividade turística regional e sub-regional, contribuindo para um melhor conhecimento integrado do setor;

- g) Assegurar a realização da promoção da região, enquanto destino turístico e dos seus produtos estratégicos, no mercado interno alargado compreendido, pelo território nacional e transfronteiriço com Espanha.

### **3.2. A Comissão Executiva**

No artigo 21º dos Estatutos da RTA, p.21317, aprovados pelo Despacho nº8864/2013, está identificada a constituição da Comissão Executiva.

A Comissão Executiva é composta por cinco membros, sendo três eleitos pela assembleia geral, de entre os quais o presidente. Os dois membros restantes são cooptados.

As competências da Comissão Executiva encontram-se delegadas no artigo 23º, p.21318 dos Estatutos da RTA, aprovados pelo Despacho nº8864/2013, com exceção da alínea h) que foi revogada.

### **3.3. Competências do Presidente da Comissão Executiva**

De acordo com o Despacho nº8864/2013 referente aos Estatutos das Entidades Regionais de Turismo do Centro de Portugal, do Alentejo e do Algarve, concerne ao presidente da comissão executiva uma série de competências que podem ser consultadas no artigo 24º dos Estatutos da RTA, p.21318 do despacho suprarreferido.

Em caso de ausência do presidente, as respetivas funções são delegadas ao vice-presidente da comissão executiva.

### **3.4. Organização Interna**

A estrutura da organização interna da entidade está identificada no artigo 31º dos Estatutos da RTA, p.21319, aprovados pelo Despacho nº8864/2013.

A organização interna da entidade é constituída por unidades orgânicas centrais e postos de turismo. As unidades orgânicas centrais estruturam-se num Departamento Operacional e num Departamento de Administração Geral, os quais integram quatro núcleos: Núcleo de Planeamento, Comunicação, Imagem e Qualidade; Núcleo de Promoção, Animação e Informação Turística (que fazem parte do Departamento Operacional); Núcleo Administrativo; e Núcleo Financeiro ([Despacho nº7579/2021](#), terceira alteração aos Estatutos da Região de Turismo do Algarve, publicados pelo Despacho nº8864/2013), que fazem parte do Departamento de Administração Geral.

Segundo os artigos 34º e 35º dos Estatutos da RTA, p. 21321, os postos de turismo estão na superintendência do departamento operacional, os departamentos são dirigidos pelos diretores de departamento e os núcleos são dirigidos pelos diretores de cada um dos núcleos.

### **3.5. Competências dos Departamentos/Núcleos**

Apesar da RTA ter uma estrutura orgânica exclusivamente hierarquizada e a sua atividade estar muito bem dividida pelos vários departamentos e, conseqüentemente, núcleos, é certo que estes dependem uns dos outros para desenvolver, sublimemente, o seu trabalho. Desta forma, é importante que nesta fase inicial de integração, fique com uma ideia das atribuições e competências de cada um dos departamentos e respetivos núcleos, para que consiga compreender melhor a lógica e a forma de se elaborar o trabalho e, ao mesmo tempo, perceber a cultura organizacional da Região de Turismo do Algarve. Para tal, mais uma vez, pode consultar diretamente no site da RTA o [Despacho nº8864/2013](#), artigo 32º e 33º dos Estatutos da RTA, pp.21319-21321. Por ter havido uma terceira alteração aos Estatutos das RTA, deve consultar o [Despacho nº7579/2021](#) que contém alterações importantes aos referidos artigos 32º e 33º dos Estatutos da RTA.

#### **3.5.1. Departamento Operacional**

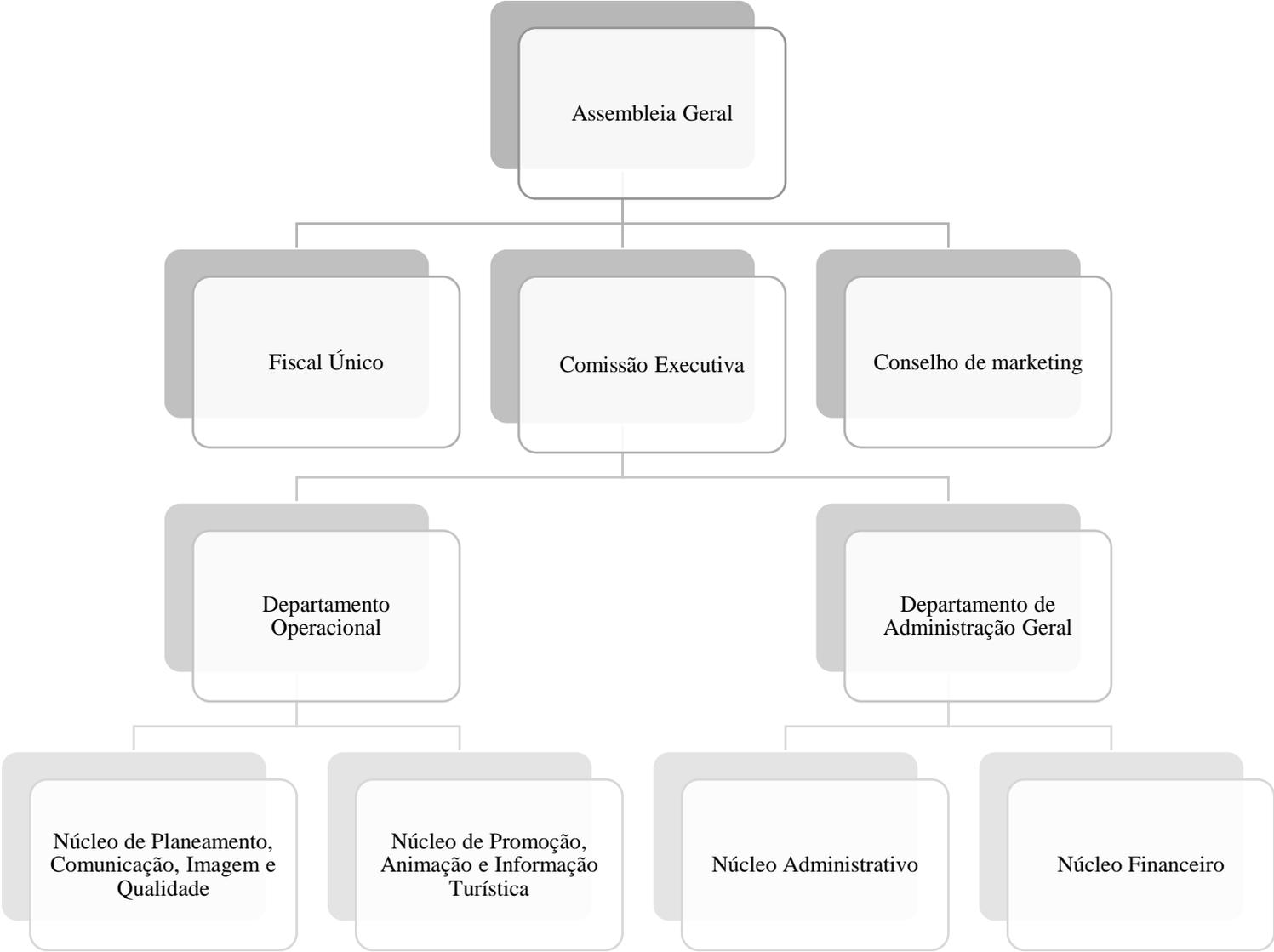
Compete genericamente ao Departamento Operacional assegurar o desenvolvimento e a gestão integrada das atividades tendentes à definição estratégica da atividade da Região de Turismo do Algarve, bem como da componente operacional da mesma, nomeadamente através da dinamização e estruturação dos produtos turísticos e da oferta turística de âmbito regional, ações de comunicação e valorização da marca Algarve, assim como informação, promoção e animação turística, a desenvolver no mercado interno alargado, com o objetivo de alcançar o mais adequado aproveitamento da oferta turística existente da área de intervenção da Região de Turismo do Algarve e ainda gerir de uma forma integrada o sistema de gestão da qualidade.

#### **3.5.2. Departamento de Administração Geral**

Compete genericamente ao departamento de administração geral prestar apoio técnico-administrativo e jurídico às atividades desenvolvidas pelos órgãos e serviços da

Região de Turismo do Algarve garantindo a gestão dos recursos humanos, coordenar e superintender nos domínios da atividade administrativa em cumprimento de diretivas e orientações da assembleia geral e do executivo, e compete-lhe também prestar apoio contabilístico e financeiro à entidade, aos seus serviços e órgãos, assegurar a gestão dos recursos financeiros e patrimoniais e coordenar e superintender a atividade financeira, controlar o cumprimento dos planos de atividade, os resultados obtidos e a eficiência dos serviços, e ainda prestar apoio em matérias de relações externas e supervisionar a área das tecnologias de informação.

3.6. Organograma



#### **4. Direitos, Deveres e Garantias**

Independentemente de ser ou não o início da sua carreira como trabalhador na função pública, considera-se muito importante que tenha conhecimento dos seus direitos e deveres como trabalhador.

Aos trabalhadores públicos aplica-se a Lei n.º 35/2014 de 20 de junho que anexa a LTFP, o qual no art.º 4.º remete algumas matérias para o código do trabalho. Aos trabalhadores com vínculo no âmbito do Código do Trabalho aplicam-se apenas algumas matérias da LTFP.

Na sua atual redação, identificam-se os direitos, deveres e garantias do trabalhador e do empregador público, nos arts. 70º a 73º.

Como deveres gerais de ambas as partes, o nº1 e nº2 do art.70º da LTFP esclarecem o seguinte:

- 1- *“O empregador público e o trabalhador, no cumprimento das respetivas obrigações, assim como no exercício dos correspondentes direitos, devem agir de boa fé;”*
- 2- *“O empregador público e o trabalhador devem colaborar na obtenção da qualidade do serviço e da produtividade, bem como na promoção humana, profissional e social do trabalhador.”*

Neste sentido, aquando da execução do contrato de trabalho, ambas as partes, devem colaborar e ter em conta os pormenores acima referidos.

##### **4.1. Deveres do empregador público**

No artigo 71º da LTFP, encontramos uma enumeração dos vários deveres que se debruçam sobre o empregador público. Para consultar os deveres do empregador público, deverá consultar o art.71º Lei nº35/2014 de 20 de junho, na sua atual redação.

##### **4.2. Garantias do trabalhador**

Por sua vez, o artigo 72º da LTFP indica-nos as garantias que o trabalhador garante quando assina o contrato de trabalho com a entidade pública. Para consultar as garantias do trabalhador, deverá consultar o art.72º Lei nº35/2014 de 20 de junho, na sua atual redação)

### 4.3. Deveres do Trabalhador

Por sua vez, também os trabalhadores têm alguns deveres gerais para com os seus empregadores, explícitas no artigo 73º da LTFP. Para consultar os deveres do trabalhador para com a entidade pública, deverá consultar art.73º Lei nº35/2014 de 20 de junho, na sua atual redação.

### 5. Horário de Trabalho

Relativamente aos horários de trabalho, voltamos a olhar para a LTFP ([Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas – Lei nº35/2014 de 20 de junho](#)). O art.102º remete para o tempo de trabalho:

*“1 – Considera-se tempo de trabalho qualquer período durante o qual o trabalhador está a desempenhar a atividade ou permanece adstrito à realização da prestação.*

*2 – Para além das situações previstas no número anterior e no Código do Trabalho, são consideradas tempo de trabalho as interrupções na prestação de trabalho durante o período de presença obrigatória autorizadas pelo empregador público em casos excecionais e devidamente fundamentados.”* (Art.102º Lei nº35/2014 de 20 de junho, na sua atual redação)

Relativamente aos limites máximos dos períodos normais de trabalho, a Lei nº18/2016 de 20 de junho (anexa à Lei nº35/2014 de 20 de junho – LTFP) veio alterar o período normal de trabalho para 35h semanais, em vez das 40h semanais definidas na redação inicial da LTFP.

Em relação às modalidades de horário de trabalho, intervalos de descanso, isenção de horário e outras informações importantes acerca do horário, estas podem ser consultadas no mesmo diploma legal, arts. 108º a 119º.

A RTA tem, ainda, o **REGU\_013 - Regulamento Interno do Horário de Trabalho**, um documento bastante importante e com o qual se lida todos os dias, que conjuga os direitos e obrigações para todos os tipos de vínculo. Este documento deve ser consultado no Ambidata → QMS → Árvore de Documentos → Gestão Qualidade → Regulamentos.

## 6. Férias

A matéria relacionada com o gozo de férias também é regulamentada pela [Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas](#) (Lei nº35/2014 de 20 de junho, na sua atual redação), juntamente com o [Código de Trabalho](#) (Lei nº7/2009, na sua atual redação). Nesta matéria, todos os tipos de vínculo são abrangidos pela legislação acima referida, por força do nº3 do art.37º dos Estatutos da RTA (p.21322).

Desta forma, de acordo com o exposto no art.126º da LTFP e na sua atual redação, o período anual de férias tem a duração de 22 dias úteis.

No caso de doença durante o período de férias, o art.128º da LTFP prevê que as mesmas são suspensas, desde que o empregador público seja informado, mediante apresentação de atestado médico ou declaração do centro de saúde.

Nos termos do art.240º do Código do Trabalho, férias do ano civil anterior que não forem gozadas nesse ano, podem ser gozadas até ao dia 30 de abril do ao civil subsequente.

A alteração do período de férias pode ser por motivo relativo à empresa ou por motivo relativo ao trabalhador e pode ser consultado nos arts. 243º e 244º do Código do Trabalho.

Para mais informações acerca do tópico “Férias”, como a marcação do período de férias, exercício de outra atividade durante o período de férias, efeitos da cessação do contrato de trabalho no direito a férias, entre outros, pode consultar a LTFP, arts. 126º a 132º, e o Código do Trabalho arts. 237º a 247º, através das hiperligações acima referidas.

O pedido de marcação e alteração de férias é realizado pelo trabalhador através da plataforma Ambidata e encaminhado para os RH para posterior autorização do superior hierárquico.

As regras aplicáveis às férias constam da legislação em vigor acima referida, com as especificações indicadas na instrução de trabalho **INST\_012 – Instrução de trabalho – Recursos Humanos**, que pode ser encontrada no Ambidata → QMS → Gestão Documental → Gestão da Qualidade → Procedimentos → PROD\_002 – Gestão de recursos humanos → Instruções → Instruções de Trabalho Recursos – Humanos.

## 7. Faltas

Relativamente à matéria referente às faltas ao serviço, esta também é regulamentada pela [Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas](#), em conjunto com o [Código de Trabalho](#). Nesta matéria, todos os tipos de vínculo são abrangidos pela legislação acima referida, por força do nº3 do art.37º dos Estatutos da RTA (p.21322).

Segundo o disposto no art.133º da LTFP, considera-se falta a ausência do trabalhador do local em que devia desempenhar a atividade durante o período normal de trabalho diário. Em caso de ausência do trabalhador por períodos inferiores ao período normal de trabalho diário, os respetivos tempos são adicionados para determinação da falta.

Os tipos de faltas justificadas estão regulamentadas no art.134º da LTFP.

Para mais informações acerca do tópico “Faltas”, como a falta por conta do período de férias, faltas por doença e justificação, comunicação de ausência, prova de motivo justificativo de falta, entre outros, pode consultar a LTFP, arts. 133º a 143º, e o Código do Trabalho arts. 248º a 257º, através das hiperligações acima referenciadas.

Tal como as férias, a comunicação das ausências e respetivas justificações são realizadas pelo trabalhador através da plataforma Ambidata e encaminhado para os RH para posterior autorização do superior hierárquico.

As regras aplicáveis às faltas constam da legislação em vigor acima referida, com as especificações indicadas na instrução de trabalho **INST\_012 – Instrução de trabalho – Recursos Humanos**, que pode ser encontrada no Ambidata → QMS → Gestão Documental → Gestão da Qualidade → Procedimentos → PROD\_002 – Gestão de recursos humanos → Instruções → Instruções de Trabalho Recursos – Humanos.

## 8. Sistema de Gestão Documental – Ambidata

A plataforma Ambidata é a base da maior parte do trabalho realizado na RTA. É um sistema de gestão documental e registo informático da correspondência recebida e remetida, é uma plataforma de armazenamento de todo o tipo de documentos, informações e pastas com seguimento para os diversos serviços. O Ambidata é, também, utilizado para fazer informações, ofícios, entre outros.

## **9. Sistema de Gestão de Tempo – Kelio**

O Kelio é o sistema de gestão de assiduidade e pontualidade utilizado pela RTA para dar acesso aos Recursos Humanos à pontualidade e assiduidade de todos os trabalhadores. Está ligado, também à marcação do ponto online. Para além disso, tem as seguintes funções:

- **Monitorização** em tempo real do tempo de trabalho realizado e estimado;
- **Monitorização** em tempo real de pessoas **presentes/ ausentes**;
- **Gestão de diferentes contagens realizadas e estimadas:** horas-extra, trabalho noturno, trabalho aos fins-de-semana, etc.;
- **Gestão de diferentes tipos de horários**;
- **Gestão de folgas e pausas.**

## 10. Distribuição dos Departamentos/Núcleos pelos Pisos do Edifício

Como novo membro da equipa, é normal que sinta um pouco desorientado quando precisa de deslocar-se dentro do edifício. Desta forma, é apresentada uma tabela com as localizações de cada um dos departamentos/núcleos por piso, para que possa consultar sempre que precise de se deslocar e não saiba, exatamente, para onde se deve dirigir.

<b>Serviço/Departamento/Núcleo</b>	<b>Piso</b>
Armazém	<b>-2</b>
Garagem	<b>-1</b>
Receção	<b>0</b>
Tecnologias de Informação e Comunicações	<b>Galeria</b>
Auditório / Serviços de Apoio	<b>1</b>
PCIQ – Núcleo de Planeamento, Comunicação, Imagem e Qualidade	<b>2</b>
Departamento da Administração Geral	<b>3</b>
Departamento Operacional	<b>2 e 4</b>
ATA – Associação de Turismo do Algarve	<b>5</b>
Vice-Presidência e Gabinete de Apoio ao Investidor	<b>6</b>
Presidência	<b>7</b>
Sala Ria Formosa	<b>8</b>

Tabela 1 – Distribuição dos Serviços/Departamentos/Núcleos  
pelos Pisos do Edifício

## 11. Nota final

A divulgação deste manual de acolhimento visa facilitar a integração dos novos colaboradores na Região de Turismo do Algarve.

Pretende-se que seja um documento dinâmico, em constante atualização, de modo a fazer face a possíveis necessidades identificadas.

Estamos disponíveis para receber sugestões, dúvidas e comentários sobre este manual, bem como outras questões que considere pertinentes.

Seja bem-vindo à Região de Turismo do Algarve!



Figura 6 – Concelho de Faro

(Fonte: <https://www.visitalgarve.pt/pt/11546/wallpapers-algarve.aspx>)

## **FICHA TÉCNICA**

**TÍTULO:** MANUAL DE ACOLHIMENTO

**AUTOR:** RECURSOS HUMANOS – NÚCLEO ADMINISTRATIVO

REGIÃO DE TURISMO DO ALGARVE

AV. 5 DE OUTUBRO, 18-20

8000-076 FARO

TEL: 289800540

**E-MAIL:** [recursos.humanos@turismodoalgarve.pt](mailto:recursos.humanos@turismodoalgarve.pt)