

Ana Margarida Mateus Rodrigues da Cruz

PROJETO DE PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS, SATISFAÇÃO PROFISSIONAL
E PERCEÇÃO DE PRODUTIVIDADE NUMA EMPRESA HOTELEIRA NO ALGARVE



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2022

Ana Margarida Mateus Rodrigues da Cruz

Projeto de Práticas de Recursos Humanos, Satisfação Profissional e Perceção de
Produtividade numa empresa hoteleira no Algarve

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de: Professora Doutora Joana Vieira dos Santos



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2022

“Tem de encontrar o que você gosta. O seu trabalho vai preencher uma grande parte da sua vida, e a única maneira de ficar realmente satisfeito é fazer o que você acredita ser um excelente trabalho.

E a única maneira de fazer um excelente trabalho é amar o que fazemos”

Steve Jobs

Projeto de Práticas de Recursos Humanos, Satisfação Profissional e Perceção de
Produtividade numa empresa hoteleira no Algarve

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO

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

Projeto de Práticas de Recursos Humanos, Satisfação Profissional e Perceção de
Produtividade numa empresa hoteleira no Algarve

DIREITOS DE CÓPIA

Copyright:

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.

DEDICATÓRIA

Este projeto de mestrado é dedicado a todos os que me apoiaram ao longo desta etapa da minha vida. Aos meus pais que sempre me proporcionaram condições para estudar e lutaram para eu seguir o melhor caminho. À minha estrela mais brilhante que foi, é e será para sempre o Homem da minha vida. A toda a minha família por serem o meu suporte em todas as fases da minha vida. Ao meu namorado por toda a ajuda, incentivo e amor. Aos meus amigos por mesmo longe, estarem sempre perto. Dedico este título de Mestre a todos vocês sabendo bem que, tal como sempre estiveram, sempre vão estar ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento de um projeto de mestrado é uma viagem extensa, que ao longo do percurso passa por diferentes dificuldades, sentimentos, dúvidas, alegrias e inúmeros obstáculos. Embora para qualquer investigador, este percurso seja sozinho, para mim, jamais foi solitário, pois reuniu a presença de diferentes pessoas, tornando-se imprescindível para o sucesso desta caminhada e a quem eu dedico este meu projeto pessoal de vida.

Em primeiro lugar não posso deixar de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Joana Vieira dos Santos, por me ter orientado nesta minha fase académica e profissional. Agradeço essencialmente pelo seu alto e exigente rigor científico, pela perspetiva crítica e construtiva, por me ter dado asas para voar e ter estado comigo nos momentos certos, possibilitando assim desenvolver com grande empenho todas as fases implícitas neste projeto.

Ao Senhor Engenheiro Joel Pais, na qualidade de Administrador da Solverde na região do Algarve, aceitar a realização deste projeto e por sempre me incentivar a estudar possibilitando-me também desenvolver os meus conhecimentos a nível profissional.

Aos meus colegas Tiago e Miguel que foram um apoio fundamental ao longo deste Mestrado, que sempre me apoiaram e acreditaram em mim.

Aos meus pais, que são os meus pilares, que me deram a vida e que sempre lutaram por mim, que me incentivam todos os dias para nunca desistir de nada e a lutar pelos meus sonhos, que me apoiam e estão sempre presentes.

À minha família toda, que me viram crescer e que acompanharam cada passo meu. Que me aplaudem nas vitórias e que me apoiam nas fases mais conturbadas da vida. Com eles sou mais forte. Não existem palavras suficientes para agradecer todo o apoio.

Ao meu namorado, que é o meu melhor amigo, companheiro e meu porto de abrigo, que ri e chora comigo, que me apoia e me ajuda a concretizar os meus sonhos.

Ao Escutismo, que me educou através de uma educação não formal, que me deu as bases necessárias para me tornar num “Homem Novo” e que me lançou ao mundo procurando sempre “deixar o mundo um pouco melhor do que o encontrei”. A Deus por me ter iluminado o caminho. Também à minha afilhada especial por estar sempre presente e acreditar em mim.

Aos meus amigos, que são especiais para mim, a quem eu só posso agradecer pelo carinho, pela amizade e por estarem sempre do meu lado.

Obrigada às minhas estrelinhas, em especial às que perdi ao longo deste percurso, que fizeram e continuam a fazer parte da minha vida. Espero que estejam orgulhosos de mim.

A todos um sincero obrigada do fundo do ♥.

RESUMO

Tendo em conta a estrutura e dimensão das empresas é fundamental existir uma equipa incumbida de gerir os colaboradores, formando assim o departamento de Recursos Humanos. Este departamento é responsável por propor, delinear e aplicar políticas e práticas na organização em conformidade com o código do trabalho.

Considerando a importância que os Recursos Humanos têm na gestão, no recrutamento e na progressão dos colaboradores, é essencial criar uma estrutura sólida no que diz respeito às Práticas de Recursos Humanos, uma vez que os ativos humanos são os elementos-chave que compõem qualquer organização, tornando-se assim uma mais-valia para a empresa. O presente estudo e proposta de projeto vai ao encontro deste conceito, o qual foi desenvolvido no departamento de Recursos Humanos a nível da região do Algarve, na Solverde – Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde, S. A.. Durante a realização deste projeto, foi crucial desenvolver um estudo de Práticas de Recursos Humanos para identificar as reais necessidades e, conseqüentemente, desenvolver um projeto de aplicação prática, permitindo satisfazer os colaboradores tornando-os mais produtivos no desempenho das suas funções.

Num primeiro momento, desenvolveu-se um estudo, de natureza quantitativa, descritivo-correlacional. Foi aplicado um questionário aos colaboradores, dos quais 186 responderam. Concluiu-se que estes se sentem satisfeitos profissionalmente e consideram-se produtivos, contudo, as Práticas de Recursos Humanos não revelam os melhores resultados.

A partir dos resultados observados, num segundo momento, foi desenvolvido um projeto prático com especial foco em análises e descrições de funções, constituindo a base essencial para numa fase posterior desenvolver a avaliação de desempenho. Este sistema irá contribuir positivamente para a empresa, nas áreas do recrutamento e seleção, das oportunidades de carreira, dos sistemas de recompensas e da formação profissional.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Satisfação Profissional; Perceção da Produtividade; Projeto; Análise e Descrição de Funções; Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

Considering the structure and size of companies, it is essential to have a team responsible for managing employees, thus forming the Human Resources department. This department is responsible for proposing, designing, and enforcing policies and practices in the organization in accordance with the labor code.

Considering the importance that Human Resources have in the management, recruitment, and progression of employees, it is essential to create a solid structure with regard to Human Resources Practices, since human assets are the elements that make up any organization, thus becoming an asset to the company. The present study and project proposal is in line with this concept, which was developed in the Human Resources department at the Algarve region, at Solverde – Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde, S.A.. During the realization of this project, it was crucial to develop a study of Human Resources Practices to identify the real needs and, consequently, develop a project of practical application, allowing to satisfy the employees making them more productive in the performance of their functions.

At first, a quantitative, descriptive-correlational study was developed. A questionnaire was applied to employees, of which 186 responded. It was concluded that they feel professionally satisfied and consider themselves productive, however, Human Resources Practices do not show the best results.

From the observed results, in a second moment, a practical project was developed, with special focus on analysis and job descriptions, constituting the essential basis for a later stage to develop the performance evaluation. This system will make a positive contribution to the company, in the areas of recruitment and selection, career opportunities, reward systems and professional training.

Keywords: Human Resources Management Practices; Professional Satisfaction; Productivity Perception; Project; Analysis and Description of functions; Performance evaluation.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	3
1.1. Apresentação da Organização.....	3
1.1.1. Missão.....	4
1.1.2. Visão	4
1.1.3. Valores.....	4
1.2. Caracterização Externa	5
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
2.1 Gestão de Recursos Humanos	7
2.1.1. Caracterização do conceito	7
2.1.2. Gestão de Recursos Humanos: Estratégia e práticas	9
2.1.3. Práticas de Recursos Humanos	11
2.2 Satisfação Profissional.....	16
2.2.1. Caracterização do conceito	16
2.2.2. Satisfação versus motivação	16
2.2.3. Diferentes tipos de satisfação	17
2.2.4. Satisfação profissional	17
2.2.4.1. Antecedentes	18
2.2.4.2. Consequentes	19
2.3 Perceção de Produtividade.....	21
3. ENQUADRAMENTO EMPÍRICO: DIAGNÓSTICO	22
3.1. Objetivos e Hipóteses de Investigação	22
3.2. Metodologia.....	24
3.2.1. Amostra	24
3.2.1.1. Dados Sociodemográficos	24
3.2.1.2. Dados Socioprofissionais.....	25
3.2.2. Instrumentos	26
3.2.2.1. Escala de Práticas de Recursos Humanos (Takeuchi et al., 2007).....	26

3.2.2.2.	Escala de Satisfação Profissional (Lima et al., 1994).....	26
3.2.2.3.	Escala de Produtividade Individual (Rego & Cunha, 2005).....	27
3.2.2.4.	Dados Sociodemográficos	28
3.2.2.5.	Dados Socioprofissionais.....	28
3.2.3.	Procedimentos	28
3.2.3.1.	Procedimento de recolha.....	28
3.2.3.2.	Procedimento de análise de dados	29
3.3.	Resultados.....	30
3.3.1.	Análise Descritiva.....	30
3.3.1.1.	Análise Descritiva da Escala de Práticas de Recursos Humanos	30
3.3.1.2.	Análise Descritiva da Escala de Satisfação Profissional	32
3.3.1.3.	Análise Descritiva da Escala de Perceção da Produtividade	33
3.3.2.	Análise Correlacional.....	34
3.4.	Análise Inferencial.....	35
3.4.1.	Regressão Linear Simples.....	35
3.4.2.	Síntese de resultados.....	35
3.5.	Discussão de Resultados.....	36
4.	PROPÓSTA DE INTERVENÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	38
4.1.	Implementação do modelo de Intervenção	41
4.1.1.	Estado de arte da Avaliação de Desempenho	41
4.1.1.1.	Objetivos da Avaliação de Desempenho	42
4.1.1.2.	Sistemas de Avaliação de Desempenho.....	43
4.1.1.3.	Etapas de desenvolvimento de uma Avaliação de Desempenho	44
4.2.	Análise e Descrição de funções	46
4.2.1.	Enquadramento teórico.....	46
4.3.	Reflexão crítica: Modelo de Intervenção.....	61
5.	CONCLUSÃO.....	63
6.	REFERÊNCIAS	66

7.	ANEXO(S)	78
7.1.	ANEXO 1: QUESTIONÁRIO	78
7.2.	ANEXO 2: CARTAS PARA AS PORTARIAS DAS UNIDADES	82
7.3.	ANEXO 3: TABELA DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organograma dos Casinos do Algarve	5
Figura 1.2 Presença do grupo em contexto Regional e Nacional.....	6
Figura 3.1 Análise inferencial: Regressão Linear Simples	35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 Estatística Descritiva para a Escala de Práticas de Recursos Humanos.....	31
Tabela 3.2 Estatística Descritiva para a Escala de Satisfação Profissional.....	33
Tabela 3.3 Estatística Descritiva para a Escala de Percepção de Produtividade.....	34
Tabela 3.4 Correlações entre as variáveis	34
Tabela 4.1 Vantagens e Desvantagens da aplicação do Método de Observação Direta	48
Tabela 4.2 Exemplos de informações que devem constar na Análise e Descrição de funções	49
Tabela 4.3 Análise e Descrição das Funções Diretor(a)/Chefe de Recursos Humanos	51
Tabela 4.4 Análise e Descrição das Funções Técnico(a) de Recursos Humanos	55
Tabela 4.5 Análise e Descrição das Funções Assistente de Recursos Humanos	58

INTRODUÇÃO

Este projeto foi realizado no âmbito da conclusão do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, na Universidade do Algarve e teve como principais objetivos analisar as Práticas de Recursos Humanos, a Satisfação Profissional e a Perceção da Produtividade e posteriormente desenvolver uma intervenção de boas Práticas de Recursos Humanos numa unidade de hotelaria e casinos do Algarve.

Em qualquer organização é essencial existirem Práticas de Gestão de Recursos Humanos, para que exista um bom desempenho por parte dos colaboradores e um bom ambiente de trabalho. Cada vez mais as empresas têm noção que com boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos, estas terão impacto no comportamento dos colaboradores e conseqüentemente no desempenho da empresa (Pinto, 2020). Deste modo é importante existirem estudos nesta área para que seja verificada a relevância que as Práticas de Recursos Humanos têm em todo o contexto organizacional. Assim, esta investigação e projeto vem complementar a escassez de estudos anteriormente efetuados, uma vez que grande parte dos estudos existentes têm por base uma Prática de Recursos Humanos específica e não na sua globalidade (Marinho, 2012).

A Gestão de Recursos Humanos foca-se na gestão do ativo humano das organizações, que sendo este o bem mais precioso das organizações, tem a responsabilidade de promover o progresso e a permanência dos colaboradores nas organizações (Michael, 2019; Ruggiero, 2020). O sucesso das organizações depende dos resultados organizacionais e estes estão dependentes da produtividade do capital humano. Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos deve atuar da melhor forma para que seja promovida a Satisfação Profissional, o bem-estar das colaboradoras e a sua produtividade, criando impacto nos resultados (Aleksynska, 2018). Ao trabalharmos a Gestão de Recursos Humanos com o objetivo de tornar colaboradores mais satisfeitos, podemos estar a trabalhar para que os mesmos sejam mais produtivos, assim a Perceção da Produtividade encontra-se positivamente relacionada com os resultados otimistas por parte dos colaboradores impulsionando a organização à obtenção de bons resultados (Shane, 2017).

Assim, revela-se extremamente importante realçar que o facto da realização deste projeto representa uma fase essencial de aquisição de conhecimentos, tendo em conta que permitem desenvolver os conhecimentos adquiridos a nível universitário, em contexto profissional. Simultaneamente, permitirá dar resposta a necessidades da empresa, em termos de diagnóstico e, conseqüentemente, de proposta de intervenção.

O desenvolvimento deste projeto encontra-se estrategicamente organizado começando pelo **Capítulo 1**, onde é desenvolvida a caracterização da SOLVERDE-Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde, S.A., tendo como ponto de partida a apresentação da organização e posteriormente a sua caracterização externa.

Em seguida, no **Capítulo 2** inicia-se o enquadramento teórico onde são abordados os temas centrais deste projeto, ao nível do diagnóstico. Assim, o enquadramento versa a Gestão de Recursos Humanos e algumas das suas práticas, a Satisfação Profissional e a Perceção de Produtividade.

No **Capítulo 3**, é desenvolvido todo o enquadramento empírico do projeto, por intermédio dos objetivos e hipóteses de investigação que foram estrategicamente pensados de forma a intercalar os 3 temas predominantes neste estudo que não tinha sido anteriormente estudado. A metodologia deste projeto foi descrita com base em 186 questionários respondidos, de um total de 360 colaboradores presentes nos quadros de pessoal da organização na região do Algarve.

Através dos dados recolhidos, foi possível averiguar a necessidade de implementar uma Avaliação de Desempenho nesta organização, que nesta primeira fase do projeto se focou essencialmente nas suas primeiras etapas passando por uma aprofundada Análise e Descrição de Funções do departamento de Recursos Humanos, servindo como estudo piloto deste projeto. Esta proposta de intervenção de boas práticas de Recursos Humanos, encontra-se mais adiante juntamente com uma reflexão crítica do modelo de intervenção no **Capítulo 4**.

Por fim, mas não menos importante, no **Capítulo 5**, foi realizada uma conclusão final da realização deste projeto de término Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e também dos conhecimentos desenvolvidos ao longo deste.

1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1. Apresentação da Organização

A empresa SOLVERDE-Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde, S.A. é uma sociedade anónima formada a 12 de abril de 1972 por Manuel de Oliveira Violas, com sede na cidade de Espinho. A atividade principal desta empresa destina-se à exploração de Zonas de Jogo não só em Espinho, como também no Algarve (Vilamoura, Monte Gordo e Praia da Rocha) e em Chaves. Para além da área de jogo, esta empresa explora também o setor de Restauração e de Hotelaria.

A ligação entre o lazer, a animação, a cultura, o investimento e a criação de emprego, foram dos principais objetivos da criação deste grupo. A inauguração do Casino de Espinho foi considerada na altura o maior do país e talvez também da Europa. Mais tarde, com o objetivo de expansão do seu negócio e explorando áreas diferentes ao jogo, foi construído o Hotel Apartamento Solverde em Espinho.

Em 1992 a Solverde foi reconhecida como a melhor empresa do ranking do setor hoteleiro.

Mais tarde, foi instruída a exploração dos Casinos do Algarve mais concretamente em Vilamoura, Monte Gordo e do Casino na Praia da Rocha que abriu portas ao primeiro Casino-Hotel do país. Uns anos depois, foi expandido este o negócio para Chaves.

Desta forma, a empresa não explora espaços unicamente destinados ao jogo, mas também de animação e de cultura devido aos seus espetáculos dando valor à música e a artistas, tanto portugueses, como estrangeiros.

É extremamente importante salientar que o objetivo da empresa é estimular uma progressão da atividade, tendo sempre em conta uma gestão exigente tanto dos recursos financeiros como humanos, o que proporciona à empresa a denominação de um grupo com dimensão e reconhecimento na área do turismo e do jogo.

Assim, o objetivo centraliza-se na diferenciação, tendo em conta todo o percurso histórico juntamente de objetivos estratégicos de médio e longo prazo que garantam um futuro que pretendem continuar a atingir.

A conjugação entre o conforto, requinte, animação, descanso, lazer e os negócios é facilmente proporcionada pelo golfe, proximidade de praias, animação noturna, espetáculos, noites musicais, restaurantes, bares, piscinas, salas de reuniões, ginásios, saunas, banhos turcos,

massagem, mini club, cabeleireiro, desportos de praia, serviço médico disponível e modernas salas de jogo. Pode-se concluir que, nas unidades Hoteleiras, é possível encontrar uma diversidade nas ofertas e em programas especiais.

1.1.1. Missão

A missão do grupo Solverde, centra-se na garantia de um crescimento sustentado na sua área de atuação, tendo sempre por base uma excelente coordenação quanto aos recursos financeiros e humanos, fortalecendo a posição no mercado pelas suas estratégias inovadoras. Desta forma, o grupo consegue diferenciar-se pelo merecimento ao longo da sua história através do fornecimento de experiências de jogo e de lazer inovadores aos seus clientes promovendo sempre consciência do jogo responsável.

1.1.2. Visão

Ser reconhecido como líder no mercado essencialmente no jogo, na restauração e na hotelaria é uma das grandes visões do grupo, tendo desta forma a possibilidade de representação de uma imagem a nível nacional e internacional constituindo desta forma um ícone. Para isto, a empresa tem criado diversas possibilidades de promoção de ofertas personalizadas e diferenciadas de modo a proporcionar experiências inesquecíveis e inovadoras.

1.1.3. Valores

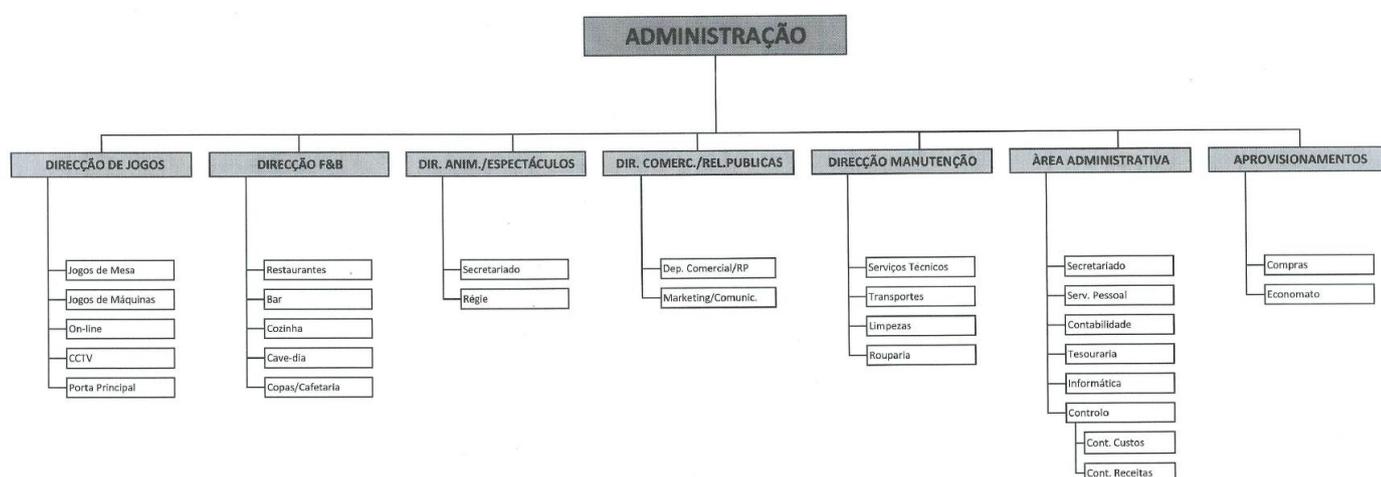
A finalidade da administração é gerir e garantir um sistema de gestão que reconheça o potencial dos seus colaboradores. Assim, fomenta um ambiente na organização beneficiando a motivação dos colaboradores, levando-os a contribuir e a participarem com primazia no desempenho e nos resultados. É nesse sentido que a administração trabalha, com o objetivo de valorizar, desenvolver e cativar os seus colaboradores.

1.2. Caracterização Externa

A área de atuação do grupo Solverde é bastante diversificada, é constituída por espetáculos, concertos, experiências gastronómicas, ofertas de alojamento, circuitos de golfe, torneios de poker, casamentos, batizados e festas de aniversário exclusivas nos cinco casinos e quatro hotéis, em diversos pontos do país, proporcionando experiências únicas.

Para atuação em todas estas áreas é imprescindível para o grupo, uma estrutura sólida, no que diz respeito aos seus funcionários como podemos verificar na seguinte imagem com o organograma dos Casinos do Algarve (figura 1.1).

Figura 1.1 Organograma dos Casinos do Algarve



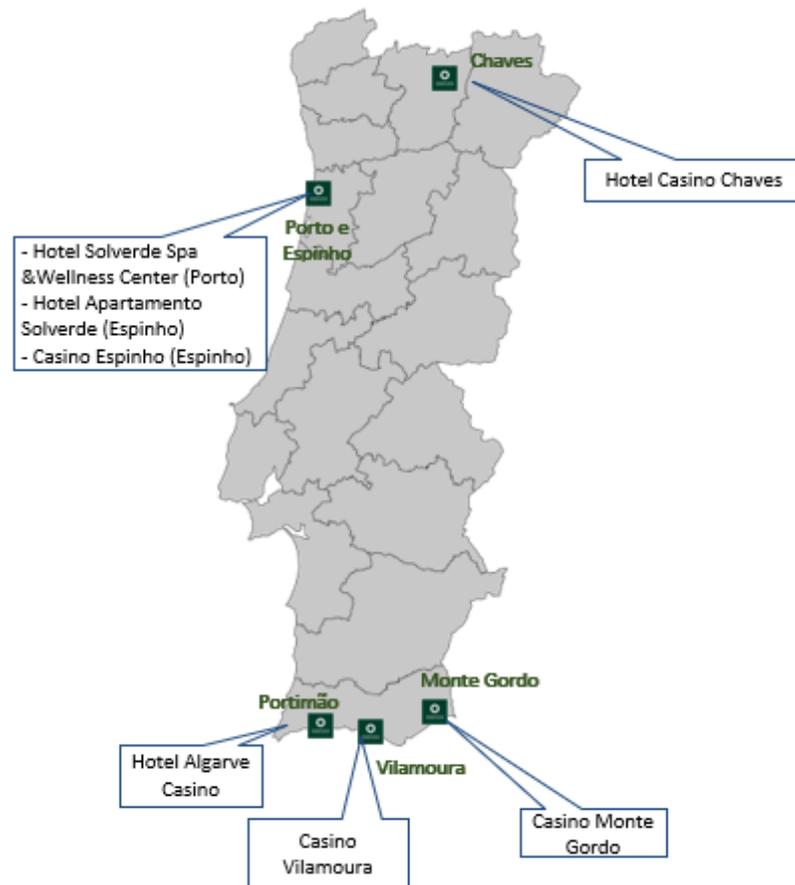
Fonte: Organograma fornecido pela organização

Em 1991, com o falecimento do fundador, Manuel de Oliveira Violas, a gestão da empresa passou para o seu descendente, Manuel Violas. Manuel Violas permaneceu sempre alerta às oportunidades possíveis de expansão do negócio, através do seu património e do seu reconhecimento, originando a criação de mais Casinos e Hotéis. Por conseguinte, a Solverde impôs-se a nível nacional, tendo já alcançado a “Medalha de Mérito Turístico em Ouro” pela condecoração do Governo, por todo o esforço para o benefício do setor.

Na figura 1.2, é apresentada uma caracterização externa do contexto regional e nacional do grupo. É através desta que podemos visualizar todas as unidades hoteleiras e casinos presentes no nosso país. Contudo, a empresa também se encontra expandida

internacionalmente especialmente no Brasil Ceará, onde o Administrador da Solverde dos Casinos do Algarve também tem o privilégio de desempenhar as suas funções.

Figura 1.2 Presença do grupo em contexto Regional e Nacional



Fonte: Elaboração própria, com recurso a informação fornecida pela organização

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Gestão de Recursos Humanos

Embora tenhamos de ter em conta a dimensão e a estrutura das organizações, é extremamente relevante a existência de uma equipa responsável pelos Recursos Humanos visto que os colaboradores encontram-se insatisfeitos, procuram constantemente o caminho da felicidade e de melhores condições de vida, que têm outras responsabilidades para além dos profissionais e os seus objetivos podem não ir exatamente ao encontro das expectativas estabelecidas pela organização para determinado indivíduo, apesar de poderem existir alguns comuns (Lacombe, 2017).

O papel dos Recursos Humanos nas organizações passa por sugerir, delinear e certificar que um grupo de regras e métodos de acordo com as convicções organizacionais e em consenso com o direito do trabalho, posto isto será possível que todos os colaboradores concebam e atuem em processos através da possibilidade de emprego e da progressão na carreira. É extremamente relevante que os Recursos Humanos auxiliem não só os outros departamentos da organização em que se inserem através da prestação de serviços ou até mesmo através de procedimentos de gestão das pessoas, como também no recrutamento e na evolução dos indivíduos, de modo a conceber e aplicar recursos que permitam uma retribuição salarial competitiva a quaisquer colaboradores. Para que isto seja possível, é necessário diversificar e inovar organizacionalmente tendo como propósito ampliar as competências dos colaboradores de forma a proporcionar uma progressão na carreira, o que se traduz numa melhor eficiência no cumprimento das suas tarefas. Em suma, o essencial consiste em honrar a ocupação profissional e os indivíduos enquanto pessoas (Ribeiro, 2017).

2.1.1. Caracterização do conceito

Numa primeira fase, é extremamente relevante diferenciar os Recursos Humanos, do capital humano pois, embora estes pareçam semelhantes, eles são distintos. Pode então ser aplicado o termo “Recursos Humanos” quando queremos falar sobre o ativo humano que presta serviço numa determinada empresa, ou até mesmo a um grupo de técnicas e regras essenciais no que diz respeito à tendência, ao progresso e à permanência dos profissionais de forma a encaminhar os colaboradores num bom sentido. Assim, os termos “Recursos Humanos” e

“Gestão de Pessoas”, são considerados os termos mais utilizados para o setor dos Recursos Humanos no mundo organizacional. Por outro lado, o termo “capital humano” refere-se às capacidades e habilidades que cada indivíduo possui, ou seja, a possibilidade de atuar em momentos diferentes bem como, as conclusões retiradas das interligações dos colaboradores através das capacidades e dotes comprovados no desempenho das suas funções tendo em conta que estão instigados por parte da organização (Ruggiero, 2020).

As nomenclaturas de “Gestão de Recursos Humanos” e “Recursos Humanos” ao longo dos tempos têm vindo sobrepor-se à nomenclatura de “Gestão de Pessoal” de forma a caracterizar processos implícitos na gestão de pessoas dentro das empresas (Michael, 2019). Conforme Deadrick e Stone (2014), esta mudança de nomenclatura surgiu com o propósito de proporcionar aos colaboradores o bem-estar e ao mesmo tempo às organizações produtividade de modo a satisfazer ambas as partes.

Pode assim ser determinada a Gestão de Recursos Humanos como uma abordagem estratégica e própria para a gestão dos ativos mais preciosos de uma organização que são os indivíduos que desempenham as suas funções na organização que colaboram particularmente e coletivamente de forma a alcançar os seus objetivos (Michael, 2019).

Os colaboradores constituem o ponto fulcral para o êxito das organizações nos tempos em que vivemos. Desta forma, é essencial investir nos requisitos que promovem em maior quantidade e qualidade o desenvolvimento das capacidades individuais a favor da organização onde se inserem, sendo assim constituído por três fatores determinantes. O primeiro consiste no progresso do capital humano, ou seja, a fomentação das capacidades individuais dos colaboradores, através da formação, do interesse, da flexibilidade e da proatividade no que diz respeito a cada pessoa de forma direta. Já o segundo fator, vai ao encontro do progresso do capital basilar, em que são definidos os alicerces internamente de forma que a partilha dos conhecimentos seja recíproca, não só formalmente, como também informalmente, aumentando as ligações entre os colaboradores, quer verticalmente quer horizontalmente. Por último, o crescimento das relações entre os indivíduos, em consequência da reciprocidade da inteligência intelectual dos mesmos, em diferentes ramos de atividade, possibilitará um ponto de vista preferencialmente extensivo e pragmático, transformando o entendimento no assunto igualmente benéfico acabando por estimular, a inovação e a criatividade (Santos, 2004).

A Gestão de Recursos Humanos, atua com base em sistemas de Recursos Humanos que permanecem ligados entre si. Becker e Gerhart (1996), agruparam esses mesmos sistemas em três categorias sendo elas de arquitetura, das alternativas de política e de processos bem como, das práticas. Assim foram compostos os seguintes sistemas de Recursos Humanos:

✓ **Estratégias de Recursos Humanos** que delineiam o caminho em que a Gestão de Recursos Humanos tenciona percorrer.

✓ **Políticas de Recursos Humanos** que consistem nas orientações que determinam a forma que os valores, princípios e estratégias carecem da existência da aplicabilidade e da implementação em setores concretos de Gestão de Recursos Humanos.

✓ **Práticas de Recursos Humanos** que incluem as perspectivas naturais utilizadas na gestão de pessoas.

✓ **Programas de Recursos Humanos** que admitem que estratégias, políticas e Práticas de Recursos Humanos sejam concretizadas conforme previsto.

✓ **Processos de Recursos Humanos** que se baseiam em estratégias e metodologias institucionais utilizado de forma a posicionar aos Recursos Humanos, planos estratégicos e políticas em vigor.

✓ **Filosofias de Recursos Humanos** que caracterizam os valores genéricos e conceitos indicadores utilizados na gestão de pessoas.

Com base em Armstrong (2016), pode afirmar-se que a Gestão de Recursos Humanos consiste numa tática e adequada perspectiva no que diz respeito à gestão do bem mais valioso de uma empresa, ou seja, os indivíduos que prestam o seu serviço e que particularmente ou em conjunto, colaboram para o êxito dos seus projetos profissionais.

2.1.2. Gestão de Recursos Humanos: Estratégia e práticas

Nos dias de hoje, as organizações deparam-se com enormes desafios fazendo com que estas sejam obrigadas a permanecer em constante mudança, adaptando-se aos novos estímulos do mercado. Os administradores necessitam de pensar para as suas organizações no mesmo formato que o ser humano, em que devem buscar sempre mais e melhor para conseguirem suportar os desafios que surgem no mercado de forma a adaptarem-se. É nesta altura que os Recursos Humanos possuem especial importância, assim como a Gestão de Recursos Humanos visto que, para além da globalização dos mercados mundiais, terá de coordenar os novos formatos de vínculo laboral e agir como um fator de interligação do progresso das instituições e do gosto e coordenação da reestruturação das organizações (Camara et al., 2013).

Apesar de ser possível afirmar-se que não existe um conceito geral de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Datta et al., 2005), grande parte dos estudos feitos (e.g. de Jiang et al., 2012) explica que os sistemas de Gestão de Recursos Humanos consistem numa agregação ou num *cluster* de práticas que possuem competências de forma a conquistar um

desempenho económico consideravelmente aperfeiçoado. Essas Práticas de Recursos Humanos, normalmente acarretam estratégias de recrutamento complexos, avaliações de desempenho, recompensas com base no desempenho, investimento na formação, no trabalho de equipa, na comunicação, motivação, satisfação e segurança. Apenas ao desenvolver as Práticas de Recursos Humanos, será possível verificar o desempenho e a produtividade dos colaboradores (Combs et al., 2006). Através dos estudos elaborados em torno das Práticas de Recursos Humanos, foi possível compreender que todas elas se complementam, possibilitando assim que ao trabalharmos em cada uma delas individualmente, estejamos a trabalhar em todas as outras ao mesmo tempo (Barney, 1995; Delery, 1998).

Quando as organizações se referem aos seus recursos existentes, a mente remete imediatamente para os recursos humanos, pois são considerados preciosos e insubstituíveis, procedendo-se num benefício competitivo e, conseqüentemente num bom desempenho. As Práticas de Recursos Humanos, atraem, motivam e retêm os colaboradores das organizações para a sua subsistência (Schuler & Jackson, 1987). Posteriormente, as Práticas de Recursos Humanos são idealizadas e executadas no devido tempo, para que sejam cumpridos os objetivos previamente delineados pela organização (Delery & Doty, 1996) interferindo no compromisso do colaborador (Boxall & Purcell, 2003) e proporcionando o bem-estar organizacional. Desta forma, os níveis de Satisfação Profissional e de motivação aumentam, tendo como conseqüências positivas a quantidade e qualidade não só dos produtos, como também dos serviços, na performance financeira e também do mercado, como conseqüência dos ativos, da receita e inserção no mercado (Paauwe & Richardson, 1997).

Nas duas últimas décadas tem havido um progressivo interesse para as práticas direcionadas para o desempenho da empresa. Takeuchi et al. (2007) priorizaram os sistemas de alto desempenho mais concretamente as Práticas de Gestão de Recursos Humanos individualizadas, contudo, interligadas de forma a desenvolver o desempenho dos colaboradores, ou seja, os níveis de produtividade. Desta forma, está implícito o aprofundamento dos conhecimentos e habilidades, comprometimento e responsabilidade por parte dos colaboradores em relação à direção (Esteves & Caetano, 2010).

As Práticas de Recursos Humanos de que aqui falamos, ao longo dos anos têm sido desenvolvidas tendo por base os objetivos das organizações com indicadores favoráveis no que diz respeito à produtividade, aos graus de *turnover* (Takeuchi et al., 2009) e ao crescimento da satisfação e do comprometimento afetivo (Young et al., 2010).

Desta forma é assim possível concluir que compete aos gestores colocar em ação a forma mais adequada dessas práticas a fim de comprometer os colaboradores naqueles que são

os objetivos da empresa, demonstrando dessa forma não só as desvantagens, mas essencialmente as vantagens na aplicação das Práticas de Recursos Humanos em qualquer que seja o ramo de atividade da organização.

2.1.3. Práticas de Recursos Humanos

No decorrer dos últimos anos, o aprofundamento dos conhecimentos no que diz respeito às Práticas de Recursos Humanos, tem-se revelado extremamente discutível persistindo algumas dúvidas por esclarecer (Chaudhuri, 2009).

Uma das dúvidas primordiais está relacionada com a nomenclatura definida, pois, existem diferentes termos, para nos referirmos ao mesmo, no entanto ao longo deste projeto será utilizado o termo Práticas de Recursos Humanos. Outra das situações está interligada não com o conceito em si, mas sim com o que envolve estas Práticas de Recursos Humanos, pois cada Prática de Recursos Humanos por si só não funciona, é necessário envolver diversas Práticas de Recursos Humanos para que em simultâneo, seja possível conquistar um clima organizacional transformador (Shaw, 2009).

Vários estudos têm sido desenvolvidos em torno das Práticas de Recursos Humanos nomeadamente se estas funcionam independentemente ou se, também funcionam em conjunto de forma a existir uma reestruturação em prol da eficácia do desempenho, com base nos resultados da empresa. Apesar disso, existe algo comum em determinadas Práticas de Recursos Humanos, como é o caso do recrutamento e seleção; da avaliação de desempenho; do sistema de recompensas; e da formação (Takeuchi et al., 2007).

✓ **Recrutamento e seleção**

O recrutamento personalizado é essencial para constituir uma vantagem competitiva para uma empresa, visto que o foco principal consiste em cativar e preservar os seus Recursos Humanos mais eficazes e que proporcionem à organização adquirir uma mais-valia face à concorrência (Fred & Kinange, 2016).

De acordo com Bloisi (2007), em sequência do recrutamento, o método de seleção é evidenciado no momento em que os especialistas na área de Recursos Humanos aplicam técnicas peculiares de forma a selecionar o candidato que melhor se adequa ao posto de trabalho (Ferreira et al., 2015). Todo este processo é imprescindível de modo a equilibrar o potencial dos futuros colaboradores com os cargos a desempenhar. Até mesmo um desadequado

procedimento de seleção, não consegue ser compensado pela formação (Stoilkovsk et al., 2015).

O recrutamento e seleção são executados formalmente realizando-se com base em critérios técnicos (Moreno, 2012).

Conforme Kalugina e Shyydun (2014), um processo de seleção mal-executado, é a causa de existir um excessivo *turnover* dos colaboradores numa determinada empresa, assim sendo a preferência dos mecanismos de seleção são vitais para o êxito de todo o sistema. Em contrapartida, a contratação de um funcionário numa organização, exige que a pessoa seja obrigada a passar por uma fase de adaptação, bem como pela fase de aquisição de conhecimentos relacionadas com o cargo desempenhado e também ao respetivo estatuto social.

✓ **Avaliação de desempenho**

A temática da avaliação de desempenho, tem sido estudada nos últimos anos por diversos investigadores. Este tema passa por uma análise e avaliação constante do desempenho dos colaboradores para que sejam observados os resultados do seu trabalho bem como o seu empenho (Nunes, 2019).

Pode então a avaliação de desempenho ser caracterizada como uma técnica devidamente planeada com base na Gestão de Recursos Humanos, tendo em conta que proporciona a averiguação dos pontos fortes e dos pontos fracos do funcionário, com base numa avaliação constante no que diz respeito ao desempenho. Desta forma, é necessário averiguar o ponto da situação e atuar essencialmente nos pontos fracos. Deste modo, a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho é determinante no que diz respeito ao aprimoramento e evolução organizacional (Cabral, 2019).

O sistema de avaliação de desempenho consiste em analisar o desempenho dos colaboradores com o intuito de averiguar os resultados em vários parâmetros, primeiramente passa pelo reconhecimento do desempenho, bem como avaliar esse mesmo de cada colaborador, identificando posteriormente os aspetos negativos de forma a refiná-los para que seja desenvolvido um sistema de recompensas como um estímulo (Bento, 2019).

De forma que a avaliação de desempenho seja eficiente é necessário que tanto o indivíduo que avalia com o indivíduo que é avaliado, tenha conhecimento dos objetivos organizacionais, do suporte e dos critérios de avaliação que constituem o desempenho e também o período de avaliação.

Para que a avaliação de desempenho seja realizável é necessário recorrer a vários meios como é o caso da autoavaliação, heteroavaliação quer ela seja executada pela hierarquia inferior, quer seja pela superior, pela avaliação entre as partes e a avaliação 360° (Cabral, 2019).

Sintetizando, a avaliação de desempenho tem o propósito de proporcionar às empresas um aperfeiçoamento da sua eficiência, originando deste modo uma vantagem competitiva. Segundo Matias (2018) esta prática possibilita uma evolução no desempenho dos colaboradores e conseqüentemente uma retificação de procedimentos organizacionais e atitudes com a finalidade de aprimorar os mecanismos.

✓ **Sistema de recompensas**

A partir de um sistema de recompensas, a organização possui como principal interesse a realização dos objetivos organizacionais, com base no desempenho das funções por parte dos colaboradores. Por outro lado, aos colaboradores interessa-lhes as contrapartidas vindas da organização, com o propósito de sustentar a dedicação por estes dada à organização. Podemos assim concluir que para existir um sistema de recompensas, é necessário que exista interesse de ambas as partes (Monteiro, 2020).

Mais do que o habitual salário, existem outros tipos de recompensas, podendo estas ser monetárias ou não, no entanto devem ser sempre de caráter material e não material, sendo concedidas conforme a obtenção de alguns objetivos organizacionais e atribuídas como compensação do trabalho prestado pelos colaboradores, gerando retenção, interesse e motivação por parte dos mesmos (Cabanas, 2019).

Ao longo dos anos, os níveis de habilitações literárias dos indivíduos têm vindo a subir, bem como o nível de competitividade do mercado, devido à diversidade da oferta. Por esta razão, as organizações buscam profissionais mais qualificados na fase de recrutamento, no entanto os melhores profissionais são raros o que leva às organizações a competirem entre si. Assim, o sistema de recompensas revela-se tão importante, essencialmente, quando se trata da busca de talentos. Não bastando cativar, é necessário reter esses talentos uma vez que não chega a remuneração aplicada. Uma organização apenas conseguirá reter, interessar e motivar os seus melhores colaboradores por intermédio de uma remuneração justa e equilibrada, do ponto de vista pessoal e profissional (Caridade, 2019).

O sistema de recompensas encontra-se fortemente interligado à não só a avaliação de desempenho como incentivo, mas também à motivação no qual o sistema de recompensas atua sob a mudança de comportamento e de desempenho face às exigências laborais (Matias, 2018).

Assim, é necessário que exista um sistema de recompensas competente, apropriado e justo caso as empresas possuam interesse em motivar os membros integrantes da empresa (Ferreira, 2019).

✓ **Formação**

Cada empresa tem o dever de se precaver quanto aos fatores externos que privam o seu desenvolvimento. Uma organização, para ter vantagens competitivas, deve desenvolver as competências dos seus Recursos Humanos. Essa evolução das competências passa por formações personalizadas, no que diz respeito ao saber-saber, ao saber-fazer e ao saber-ser, em simultâneo de modo que a melhoria das capacidades dos colaboradores vá ao encontro do ponto de eficiência da empresa originando, desta forma, uma mais-valia para a competitividade e sustentabilidade (Kirkpatrick, 1959 citado em Câmara et al., 2013).

A formação dos colaboradores de uma organização serve para estes desenvolverem comportamentos e conhecimentos, que visam o aperfeiçoamento do desempenho das suas funções laborais (Câmara et. al., 2013).

Para que a formação seja bem-sucedida, é necessário que seja desenvolvida uma avaliação das necessidades dos colaboradores e, seguidamente, um planeamento com o objetivo de desenvolver as competências que se encontram em carência. Todo este processo possui como finalidade a aplicação da aprendizagem por parte dos colaboradores no seu dia a dia no trabalho, de forma a proporcionar à empresa uma vantagem competitiva (Kirkpatrick, 1994).

Do ponto de vista global, é reconhecida a ideia da existência de um grupo de Práticas de Recursos Humanos, que se estende a qualquer tipo de organização, não obstante do tipo de atividade praticada, da dimensão, ou até mesmo da estratégia (Esteves, 2008).

No que diz respeito às grandes empresas, estas possuem características extremamente específicas no que toca às Práticas de Recursos Humanos, nomeadamente à valorização dos Recursos Humanos em forma de benefício competitivo. Para tal acontecer, existe um departamento preparado para atuar na área de Gestão de Recursos Humanos, que se foca essencialmente nos seus próprios objetivos, de forma a ir ao encontro da estratégia da organização (Moreno, 2012).

O departamento supramencionado é responsável pelos planos de carreira de modo a obter um desenvolvimento intelectual para que garanta a progressão dos seus colaboradores, com suporte em princípios técnicos e de qualidade. Consequentemente, são gerados diferentes tipos de recompensas tecnicamente aplicadas para que seja fomentada a motivação nos colaboradores. A avaliação desempenho também permanece fortemente interligada,

procurando a efetividade dos membros da organização, revelando-se desta forma como uma repercussão dos Recursos Humanos, no desempenho (Moreno, 2012).

A formação é projetada consoante as necessidades que possam vir a surgir, sendo encarada como uma aplicação de capital no desenvolvimento técnico de forma a constituir retorno. Pode assim ser concluído que as Práticas de Recursos Humanos estão formalizadas e documentadas com o objetivo de desenvolvimento, permitindo recrutar e manter colaboradores fortemente qualificados. Em função das Pequenas e Médias Empresas, as Práticas de Recursos Humanos são evidenciadas de forma distinta pois possuem bases e objetivos diferentes tendo em conta os recursos existentes (Moreno, 2012).

2.2 Satisfação Profissional

2.2.1. Caracterização do conceito

Relativamente ao conceito geral de satisfação, é imprescindível aprofundar o que variados autores investigaram ao longo dos últimos anos. Nomeadamente Robbins (2002), constata que um indivíduo satisfeito com o seu trabalho, tem atitudes positivas para com o mesmo. De outra perspectiva para Cunha et al. (2014), a satisfação é expressa pelos resultados do trabalho ou dos momentos vividos neste, podendo ser estimado como um estado emocional prazeroso ou otimista.

Conforme Bicho (2015), a satisfação laboral é dividida entre positiva e negativa, de acordo com os comportamentos que o colaborador apresenta para com superiores hierárquicos, os seus colegas, a empresa e a sua vida tanto profissional como pessoal. De um outro ponto de vista, a satisfação no trabalho é medida pela igualdade no sistema de recompensas, o clima organizacional, a relação entre colegas e o estímulo das funções que desempenha (Ferreira et al., 2001).

As Práticas de Recursos Humanos estão fortemente interligadas com a satisfação, uma vez que os colaboradores estejam satisfeitos com estas práticas, propicia a que permaneçam na empresa, dizimando a vontade de práticas de turnover (Gomes et al., 2010; Guchait & Cho, 2010). Desta forma, promove a que o grau de ligação entre colaborador e organização seja fortalecida tendo em conta o seu bem-estar laboral (Allen et al., 2003; Hinkle, & Choi, 2009; Luna-Arocas & Camps, 2008).

2.2.2. Satisfação versus motivação

A satisfação e a motivação nos estudos executados ao longo dos últimos anos, permanecem fortemente relacionadas, sendo possível constatar que estes dois conceitos se complementam, contudo existem grandes diferenças entre estes. Atualmente é fulcral distinguir os constructos motivacionais dos satisfatórios no trabalho, tendo em conta os seus impactos para ambas as partes (Martins & Santos, 2006).

No que diz respeito à motivação esta pode ser entendida como as atitudes que um indivíduo toma para fazer face às suas necessidades, de outro modo, a satisfação resulta no estado emotivo positivo ao alcançar a satisfação dessa necessidade (Giner & Archer, 1978). Segundo Cunha (2014) a motivação está relacionada com a realização de objetivos, afirmando que

a motivação estimula ao trabalhador tomar atitudes para se superar cada vez mais, em contrapartida, a satisfação é medida pelo entendimento que o colaborador tem perante as suas condições de trabalho, podendo sentir-se ou não satisfeito. Deste modo, é possível existir diversos estados de ligação entre estes dois conceitos, uma vez que um colaborador pode sentir-se: motivado e satisfeito; motivado e insatisfeito; não motivado e satisfeito; não motivado e insatisfeito (Cunha, 2014).

Contundo, Grenway (2008) refere que apesar de os dois conceitos serem frequentemente associados como complementares, estes são distintos. O autor profere que o conceito da motivação está relacionado com as características identitárias Homem, em contrapartida a satisfação direciona-se para a relação entre o colaborador e a organização.

2.2.3. Diferentes tipos de satisfação

A satisfação subdivide-se em satisfação intrínseca, quando falamos de situações relacionadas com o teor do trabalho em si, ou extrínseca, no caso de estar interligado com as consequências do trabalho, ou seja, pelo meio envolvente no desempenho de funções da atividade profissional (Carrillo-García et al., 2013).

O termo “satisfação” pode apresentar-se de uma forma bastante abstrata e enigmática por isso, quando nos referimos a satisfação no contexto laboral, esta é composta por dois tipos de satisfação, sendo elas a satisfação como comportamento difundido perante o trabalho, ou por outro lado, a satisfação num formato emocional, através de feedbacks ou sentimentos (Lima et al., 2018).

2.2.4. Satisfação profissional

A satisfação no trabalho consiste numa circunstância emocional favorável, que vem sob a consequência do desempenho das funções ou do desenvolvimento de capacidades no trabalho (Locke, 1976). Fundamentado no conceito anterior, foi afirmado anos mais tarde que cada pessoa aplica aquilo em que acredita e os seus princípios de forma a qualificar o exercício da sua atividade (Martins, 1984). Contando que o parecer seja positivo, irá desencadear não só a satisfação como também uma condição emocional favorável. De uma outra perspetiva, Steers e Porter (1990) descrevem a satisfação no trabalho de um ponto de vista relacionado com sensações ou retornos afetivos a uma série de fatores que dependem das oportunidades

permanecendo interligadas na expectativa de uma compensação equilibrada tendo em conta a concretização do trabalho.

Desta forma, a satisfação profissional surge em consequência da produtividade, da concretização individual e do desempenho dos colaboradores de cada organização (Tavares, 2008) e, por conseguinte, originando-se numa ferramenta fundamental para as empresas terem êxito (Donald et al., 2016) através da implementação de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Rast & Tourani, 2012).

A satisfação é um dos fatores essenciais num ambiente laboral, refletindo componentes que visam a averiguação com o objetivo de avaliar a performance dos colaboradores (Santos, 2018). Este conceito apresenta-se como uma única dimensão tendo em conta a satisfação no contexto do cumprimento das funções atribuídas (Westbrook & Oliver, 1991).

Ao longo dos anos têm sido desenvolvidos alguns estudos relativamente ao impacto que a satisfação tem dentro das organizações, nomeadamente no que diz respeito à produtividade, ao desempenho e ao compromisso laboral. Um destes estudos foi realizado por Donald et al. (2016), onde se conclui que é imprescindível ter colaboradores satisfeitos para que uma empresa seja bem-sucedida. De acordo com Kim (2005), uma empresa é mais produtiva, eficaz e apresenta menor rotatividade de pessoal, se tiver colaboradores satisfeitos com o seu trabalho.

De outra perspetiva colaboradores que não estejam satisfeitos no trabalho podem ter um impacto negativo na produtividade da empresa. Cunha (2007) e Robbins (2007) referem que existem variados comportamentos de um colaborador insatisfeito, tais como, a saída do colaborador da empresa na tentativa de encontrar algo melhor, a comunicação com superiores hierárquicos com a finalidade de corrigir o que importuna o colaborador, a lealdade que é visto como permanência na empresa, confiando nos líderes e a negligência que ocorre quando o colaborador se mantém na empresa, mas desanimado e pouco produtivo.

2.2.4.1. Antecedentes

Ao longo dos últimos anos, distintos autores têm vindo a encontrar um elo de ligação quando se trata do conceito de satisfação no trabalho, sendo este um dos assuntos aprofundados no contexto do comportamento organizacional, contudo é extremamente alarmante os baixos níveis de satisfação no trabalho que pode ser verificado através dos últimos estudos efetuados pois revelam resultados desfavoráveis não só na satisfação com o sofrimento psicológico, como também com o stress ocupacional (Leite, 2018). De acordo com Carvalho e Rua (2017) as

Práticas de Gestão de Recursos Humanos são essenciais no que se refere à satisfação e qualidade de vida no trabalho.

Nesta temática existem diversos autores que analisam o impacto que a satisfação dos colaboradores tem no desempenho de funções nas empresas. Segundo Cunha (2007), a satisfação com o trabalho apresenta uma ligação inversa ao absentismo, uma vez que, quanto mais satisfeito estiver um colaborador, menos vezes faltará ao trabalho. Este mesmo autor também refere que a relação da satisfação no trabalho com a rotatividade de colaboradores é o grau de desempenho, na medida em que o desempenho é que dita a rotatividade, podendo este ser ou não causado por a satisfação ou insatisfação dos colaboradores. Quer isto dizer que a rotatividade de colaboradores poderá ser funcional e não ser problemática.

De acordo com Robbins (2007) a satisfação com o trabalho está positivamente relacionada com a satisfação dos clientes, na medida em que um colaborador satisfeito irá prestar um serviço ao cliente de melhor qualidade, o que consequentemente cativará os clientes. No caso de empresas de serviços este fator é fundamental para obter mais clientes ou não perder os que já estão fidelizados. Como referido anteriormente, a satisfação no trabalho também tem uma relação com a cidadania organizacional. Para que uma empresa seja bem-sucedida é fundamental atender às necessidades dos colaboradores, porque desse modo estes sentem-se satisfeitos (Donald et al., 2016).

2.2.4.2. Consequentes

A satisfação no trabalho é essencial para qualquer colaborador inserido numa organização e a ausência desta pode ter repercussões no que diz respeito ao sofrimento psicológico, síndromes e problemas de saúde. Qualquer uma destas repercussões poderá desencadear situações de doenças cardíacas e alérgicas, stress profissional, ou até mesmo de burnout que consiste em circunstâncias graves num contexto de fracasso ou cansaço, pressão emocional, exaustão e inexistência de vontade para a enfrentar as práticas habituais do trabalho (Maslach & Leiter, 1997). Também a insatisfação está relacionada de uma forma negativa com o desempenho laboral bem como, com atitudes proativas (Martins & Santos, 2006).

A partir do momento em que um colaborador se sente insatisfeito, a atitude manifestada pode passar pela saída da organização ou, mantendo-se, tende a apresentar uma maior falta de rigor no exercício das funções e, consequentemente, perda de produtividade (Costa, 2012).

De acordo com Aleksynska (2018) a satisfação dos colaboradores no trabalho pode ditar o sucesso de uma empresa. Por este motivo os responsáveis pela gestão das empresas devem preocupar-se com o impacto que a satisfação tem nos resultados, devendo deste modo maximizar a motivação e a satisfação dos seus colaboradores através da atribuição de boas remunerações, elogiando-os e expressando que estes são fundamentais para o futuro da empresa (Barracho, 2013). Por conseguinte, é possível constatar que as implementações de sistemas de recompensa podem contribuir positivamente para a satisfação no trabalho, o que traduz numa melhoria do desempenho dos colaboradores (Armstrong & Murlis, 2007; Camara et al., 2014).

2.3 Percepção de Produtividade

A Percepção da Produtividade refere-se à sensação que determinado colaborador tem face ao cumprimento com sucesso dos seus deveres e funções dentro da organização de forma produtiva e com eficácia. O tempo investido nos colaboradores para que estes permaneçam integrados, é essencial de modo a existir uma cultura organizacional criada pelos mesmos, originando uma maior eficiência e consequentemente melhores resultados diários (Macedônia, 2018).

Chang e colegas (2021), consideram que a Percepção da Produtividade está positivamente relacionada com a proatividade, ou seja, colaboradores proativos tendem a ter resultados positivos impulsionando a organização no mercado exterior, sendo mais difícil encontrar situações adversas (Shane, 2017). Existem outros fatores que podem influenciar a produtividade dos colaboradores. O conforto e a satisfação dos colaboradores são um desses fatores, uma vez que um trabalhador confortável e satisfeito pode não ser produtivo. Esta relação inversa é concluída por Jo e Jeon (2022) onde abordam a necessidade de existir um equilíbrio entre a satisfação e a produtividade.

O desenvolvimento da formação é uma etapa relevante na evolução dos colaboradores de uma empresa (Jones et al., 2000, cit. in Pattnaik et al., 2020), desta forma são aperfeiçoadas as capacidades de cada indivíduo, refletindo-se num crescimento da produção e da produtividade numa organização. Smith (2010) reforça esta conclusão quando refere que para ter funcionários motivados, produtivos e inovadores é indispensável existir aprimoramento das capacidades, o que se traduz em colaboradores mais autónomos e eficientes.

Ibrar e Khan (2015), afirmam que o sistema de recompensas está positivamente associado à produtividade de um colaborador, assim um colaborador produtivo, quando é recompensado este eleva os seus níveis de satisfação. Também Redmond (2016) defende que se não existir um sistema de recompensas para os colaboradores, terá um impacto negativo na produtividade destes, o que consequentemente repercutirá na *performance* da empresa.

3. ENQUADRAMENTO EMPÍRICO: DIAGNÓSTICO

3.1. Objetivos e Hipóteses de Investigação

O propósito desta investigação é analisar as Práticas de Recursos Humanos, a Satisfação Profissional e Perceção de Produtividade no sentido de garantirmos que nesta empresa existirá um melhor diagnóstico do ponto de situação das Práticas de Recursos Humanos a serem exercidas. Para que assim numa próxima etapa, seja possível desenvolver uma intervenção de boas Práticas de Recursos Humanos baseado nos resultados deste estudo.

A introdução deste estudo provém da importância que as Práticas de Recursos Humanos possuem nas organizações, estando neste estudo refletido uma organização cuja sua área de atuação é no setor da Hotelaria e dos Casinos do Algarve. As Práticas de Recursos Humanos podem ser averiguadas através de diferentes formas técnicas, nomeadamente pelas funções e decisões, pela formação, através da avaliação de desempenho, da remuneração e incentivos e pelas oportunidades de carreira. Tendo em conta estes fatores, este estudo debruçou-se em relacionar o tema com a satisfação e a produtividade dos colaboradores da mesma organização.

Com o presente estudo procura-se analisar as Práticas de Recursos Humanos desenvolvidas na organização em análise. Assim, a implementação deste projeto tem dois momentos e objetivos determinantes:

- I. Analisar as Práticas de Recursos Humanos, a satisfação profissional e a perceção da produtividade.
- II. Desenvolver uma intervenção em boas Práticas de Recursos Humanos.

Segundo Becker e Huselid (1998), o uso de sistemas de trabalho de alto desempenho foi examinado por diversos investigadores como um potencial benefício para maximizar as contribuições dos colaboradores de forma a obter vantagens competitivas. Assim, as Práticas de Recursos Humanos estão fortemente interligadas tanto com a satisfação profissional, como com a produtividade dos colaboradores.

Por intermédio do modelo criado por Locke (1976), a satisfação profissional abrange diferentes dimensões nomeadamente o trabalho e as suas condições, a remuneração, a progressão na carreira, as regalias, o reconhecimento, a chefia direta, as políticas

organizacionais e os colegas de trabalho. Foi a partir daqui que Jackson e Correia (2002), conseguiram concluir que a satisfação profissional e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos encontram-se fortemente relacionadas. Posto isto, foi formulada a primeira hipótese desta investigação.

H₁: As Práticas de Recursos Humanos e a Satisfação Profissional estão positivamente relacionadas.

Os sentimentos otimistas possuem a capacidade de cada pessoa se tornar mais proativa podendo ultrapassar situações desfavoráveis e propicia a inexistência de cansaço, o que se traduz num acréscimo da produtividade (Rego, 2009). Mone e London (2010), concluíram que elevados níveis de produtividade laboral são conseguidos no caso de um colaborador estar satisfeito com o seu trabalho ao invés de sentir-se explorado no local de trabalho. Desta forma, surge nesta investigação a necessidade de formulação da seguinte hipótese:

H₂: A Satisfação Profissional e a Perceção da Produtividade estão positivamente correlacionadas.

Os colaboradores que estabelecem um compromisso organizacional facilmente se apercebem do seu próprio interesse pelo trabalho, promovendo dessa forma o sentimento de felicidade pelo mesmo, o que conseqüentemente revela-se mais benéfico no que diz respeito à parte psicológica. Todos estes fatores desenvolvidos por Bakker et al. (2012) promovem a produtividade e o desempenho.

Também Martinez, no seu estudo realizado em 2015, vai ao encontro da terceira hipótese proposta nesta investigação, em que a preponderância de comportamentos por intermédio de políticas e práticas que têm em vista não só o desempenho, como também o bem-estar dos profissionais, tendo em conta a Gestão de Recursos Humanos. Assim foi formulada a terceira hipótese como podemos ver em seguida.

H₃: As Práticas de Recursos Humanos contribuem positivamente para a Perceção da Produtividade.

3.2. Metodologia

3.2.1. Amostra

Como anteriormente referido, este estudo debruçou-se numa organização cujo setor de atividade é de hotelaria e dos casinos do Algarve, constituindo consequentemente a sua população alvo, que são os colaboradores desta empresa distribuídos pelas unidades de Vilamoura, Monte Gordo e Praia da Rocha.

A amostra desta investigação é composta por 186 ativos humanos na qual, através dos dados sociodemográficos e dos dados socioprofissionais recolhidos (Parte IV e Parte V, do questionário apresentado no anexo 1), é possível caracterizar a amostra deste estudo.

3.2.1.1. Dados Sociodemográficos

Posteriormente, na análise da amostra foi possível verificar que a variável do género é caracterizada em grande parte pelo masculino constituindo-se por 61.8% (n=115), o feminino por 35.5% (n=66) e os restantes 2.7% (n=5) diz respeito ao número de respostas omissas.

No que diz respeito à idade dos inquiridos, das 171 respostas válidas, pode ser afirmado que as idades se encontram compreendidas entre os 19 e os 67 anos de idade (M=44.18 e DP=11.48).

Com uma percentagem de 91.4 (n=170) é constituída a nacionalidade portuguesa neste estudo, seguindo-se da ucraniana com 1.6% (n=3), da brasileira 1.1% (n=2), da romena 0.5% (n=1) e por último, 5.4% (n=10) de respostas omissas.

No que concerne ao estado civil, metade corresponde a Casado(a)/União de facto, ou seja, 50% (n=93), Solteiro(a) com 31.7% (n=59), Divorciado(a)/Separado(a)/Viúvo(a) com 15.1% (n=28) e os restantes 3.2% (n=6) corresponde ao número de respostas omissas.

Tendo em conta as 171 respostas adquiridas na questão que se refere ao número de filhos, num total de 186 ativos humanos, há quem não tenha filhos e há quem tenha 5 filhos, constituindo assim o mínimo e o máximo desta questão (M=1.20 e o DP=0.97).

Os dados relativos às habilitações literárias mostram que maioritariamente possuem o Ensino Secundário apresentando 52.7% (n=98), seguindo-se de 15.1% (n=28) para o 3º Ciclo do Ensino Básico, 10.8% (n=20) correspondem ao 2º Ciclo do Ensino Básico, 9.1% (n=17) possuem Licenciatura, 3.8% detêm a Pós-Graduação, em último são apresentados o Ensino

Primário e o Mestrado, com 2.2% (n=4) e 1.1% (n=2) respetivamente, número de respostas omissas é de n=10, o que equivale a 5.4%, é de salientar que nenhum dos inquiridos com resposta válida, possui o nível de doutoramento.

3.2.1.2. Dados Socioprofissionais

Os anos de desconto dos inquiridos oscila entre 0 e 48 anos, cujo a Média é composta por 23.50 e o Desvio-Padrão de 12.08 das 169 respostas o que remete para 17 o número de respostas omissas.

Para a variável tempo que os inquiridos trabalham para o grupo Solverde, os resultados obtidos encontram-se compreendidos entre os 0 e os 46 anos de serviço (M=13.99 e DP=10.58), sendo que dos 186, apenas 173 responderam à questão.

No que concerne ao departamento e à categoria profissional, estas são representadas por uma grande variedade de respostas devido ao estudo estar direcionado para a parte da organização que se encontra no Algarve e nela estarem inseridas 3 unidades que embora todas elas prestem serviços de jogos a dinheiro e de hotelaria, em cada uma delas concentram-se as suas especificidades.

Neste sentido, quanto ao departamento que se insere, apurou-se que 23.1% (n=43) dos indivíduos pertencem ao departamento de jogos de mesa/tradicionais e 11.8% (n=22) pertencem ao departamento de jogos de máquinas. As restantes percentagens são distribuídas pelos departamentos de cozinha e CCTV (6.5%, n=12) com iguais percentagens; seguindo-se dos serviços técnicos (4.8%, n=9); restauração (4.3%, n=8); bar (3.8%, n=7); limpezas (3.2%, n=6); serviços administrativos, direção, online, copa, economato, receção e alojamento (2.2%, n=4); controlo caixa/quiosque (1.6%, n=3); secretariado, recursos humanos, contabilidade, espetáculos, portaria (1.1%, n=2); e por último, a cafetaria, o controlo de receitas, compras, transportes, comercial e tesouraria (0.5%, n=1). De referir, ainda, que 20 dos participantes não responderam.

Tendo em conta a categoria profissional, apurou-se que 11.3% (n=21) dizem respeito a pagador(a) de banca; 5.9% (n=11) desempenham cargos de chefe/sub-chefe de sala, ficheiro(a) fixo(a), chefe de cozinha/cozinheiro(a), operador(a) CCTV; 4.8% (n=9) empregada(o) de limpezas/empregada(o) de andares/governantas(es); 4.3% (n=8) fiscal de banca chefe/fiscal de banca, escriturária(o)/secretária(o); 3.8% (n=7) porteira(o) contínua(o), operador(a) de computador; 3.2% (n=6) técnica(o), chefe de bar/barman(id), rececionista/auditor(a) da noite, assistente de direção/assistente de direção adjunta(o); 2.7% (n=5) empregado(a) polivalente, empregado(a) de mesa; 2.2% (n=4) copeiro(a), despenseira(o)/economista(o); 1.6% (n=3) chefe de manutenção/sub-chefe de manutenção; 1.1%

(n=2) técnica(o) de RP/comercial; 0.5% (n=1) técnica(o) superior administrativa(o), trintanária(o), chefe de Recursos Humanos, cafeteira(o), controlador(a) caixa, motorista, tesoureira(o), direção técnica e animação de espetáculos, canalizador(a), jardineiro(a). O número de respostas omissas constituiu 13.4% (n=25) da amostra.

3.2.2. Instrumentos

O instrumento de recolha de dados utilizado para o desenvolvimento deste projeto, tem como suporte um questionário concebido por cinco partes. A primeira, segunda e terceira parte do questionário compreende três escalas distintas, sendo estas a Escala de Práticas de Recursos Humanos de Takeuchi et al. (2007), a Escala de Satisfação Profissional de Lima et al. (1994) e a Escala de Produtividade Individual de Rego e Cunha (2005). Relativamente à quarta e quinta parte, estas destinam-se aos dados sociodemográficos e aos dados socioprofissionais do inquirido. Foram selecionados essencialmente estes dados para que fosse possível aferir as distintas variáveis compostas para este estudo.

3.2.2.1. Escala de Práticas de Recursos Humanos (Takeuchi et al., 2007)

Com o objetivo primordial de analisar as Práticas de Recursos Humanos desenvolvidas na organização, foi utilizada a escala de Takeuchi et al. (2007) adaptada para a língua portuguesa por Carvalho e Chambel (2014), possui um alfa de .94 e no presente estudo, o alfa de Cronbach corresponde a .96, estando composta por 17 questões que se centram em cinco temas principais, como as funções e decisões, a formação, a avaliação de desempenho, a remuneração e incentivos, e por fim as oportunidades de carreira. Estas questões podem ser respondidas numa escala de 7 níveis, tais como discordo totalmente; discordo; discordo moderadamente; não concordo, nem discordo; concordo moderadamente; concordo; e concordo totalmente.

3.2.2.2. Escala de Satisfação Profissional (Lima et al., 1994)

A escala de Satisfação Profissional desenvolvida por Lima et al. (1994), foi utilizada para este estudo com o principal objetivo de aprofundar o estado de Satisfação Profissional dos inquiridos. Desta forma, este instrumento de estudo proporciona a avaliação da satisfação de

uma forma geral com o trabalho e também as diferentes particularidades, desde a satisfação com as perspectivas de promoção, com a organização e funcionamento do departamento em que se insere, a colaboração e o clima com os seus colegas de trabalho, a remuneração recebida, a competência e funcionamento do superior hierárquico, com o trabalho que realiza e com a competência e funcionamento dos colegas. As questões apresentadas nesta parte da investigação, estão simbolizadas numa escala de 7 níveis, em que o nível mais baixo corresponde a extremamente insatisfeito e o mais alto corresponde a extremamente satisfeito.

A consistência interna desta escala é muito boa, fornecendo originalmente um alfa de .81 e no estudo em questão, .89.

3.2.2.3. Escala de Produtividade Individual (Rego & Cunha, 2005)

A Escala de Produtividade Individual aplicada na investigação deste estudo teve por base três questões de escalas auto descritivas originalmente desenvolvidas por Staples et al., (1999) e três questões desenvolvidas por Rego e Cunha (2005).

Nesta terceira parte do inquérito foi proposto aos colaboradores que refletissem a aplicabilidade de seis afirmações à sua realidade. Quatro destas afirmações (e.g. “O meu supervisor vê-me como um empregado eficaz.”) debruçam-se no tema da produtividade interna, que retrata o conceito da produtividade tendo em conta os aspetos internos da empresa; e duas outras afirmações (e.g. “Comparativamente com outras pessoas noutras organizações, eu produzo mais do que elas.”) direcionam-se para a produtividade comparativa que tem como objetivo apresentar a produtividade do colaborador relativamente a pessoas inseridas noutras organizações. As questões anteriormente mencionadas são refletidas pelos colaboradores numa escala de sete níveis, desde “a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” a “a afirmação aplica-se completamente a mim”.

A consistência interna da escala de Rego e Cunha é extremamente adequada, apresentando um alfa de .83 e de .81, no que diz respeito à produtividade interna e à produtividade comparativa respetivamente. Pela mesma linha de pensamento, os alfas do estudo desenvolvido, são de .86 e de .46, no que diz respeito às dimensões anteriormente mencionadas. Nesta escala pode ser utilizada numa perspectiva unidimensional, que os autores originais também seguiram, com um alfa de .82. Como o alfa de Cronbach da dimensão comparativa apresenta-se extremamente baixo, embora o alfa de Cronbach da dimensão interna ser consideravelmente bom, neste estudo, optou-se pela utilização unifatorial, com um alfa de .74.

3.2.2.4. Dados Sociodemográficos

A fim de descrever a amostra, nesta quarta parte do questionário é solicitado aos inquiridos que mencionem alguns dos seus dados sociodemográficos significativos para o desenvolvimento deste estudo nomeadamente o género, a idade, a nacionalidade, o estado civil, o número de filhos e as habilitações literárias.

3.2.2.5. Dados Socioprofissionais

Os dados socioprofissionais constituem um elemento fundamental para a interpretação de alguns resultados deste estudo, assim foi solicitado na última parte do questionário o número de anos de descontos, o tempo de trabalho para a empresa em questão, qual o departamento em que o funcionário se insere e qual a sua categoria profissional.

3.2.3. Procedimentos

3.2.3.1. Procedimento de recolha

Tendo em conta que o objetivo fundamental da realização deste estudo consistia na realização de um projeto de Recursos Humanos, a desenvolver nas unidades do Algarve, de uma determinada organização, foi efetuada uma reunião com o administrador de forma a ser apresentada a proposta da intenção de realização do projeto. Nesta reunião foram efetuadas propostas, sugeridas algumas ideias e normas de realização deste projeto, acabando por ser aprovado por parte do administrador. Mais tarde foi efetuada uma nova reunião para consentimento do questionário (conforme anexo 1) a ser aplicado aos colaboradores da organização, nas unidades da região do Algarve.

De forma a garantir que todos os colaboradores das unidades do Algarve tivessem acesso ao questionário, o mesmo foi impresso e distribuído pelas portarias das unidades de Vilamoura, Monte Gordo e Praia da Rocha. Juntamente com estes documentos foi também enviada uma carta para as portarias com as respetivas indicações da distribuição e envio dos questionários (ver anexo 2). Todos estes documentos foram enviados para as portarias no dia 4 de novembro de 2020 e recolhidos no dia 4 de dezembro de 2020.

No questionário foi garantido o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos bem como a escolha voluntária para o seu preenchimento. Antes de enviar o questionário, o mesmo foi testado por três indivíduos, de forma a garantir a sua fiabilidade e validade.

3.2.3.2. Procedimento de análise de dados

Todos os dados recolhidos foram organizados e analisados, consoante os objetivos delineados para este estudo. Os dados recolhidos por intermédio dos questionários, foram processados com a ajuda do programa de análise estatística SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* (Versão 26) e sujeitos ao valor de significância de 0.05.

Numa primeira fase, com o propósito de caracterizar os indivíduos que participaram nesta amostra, a análise efetuada foi a análise descritiva cujo principal objetivo centra-se na descrição e na análise da amostra utilizando o valor de “*n*”, mínimos, máximos, medidas de tendência central (média) e medidas de dispersão (desvio-padrão). Em seguida, foi desenvolvida a análise inferencial: *Coefficiente de Correlação de Pearson*, para que fosse possível averiguar a relação entre as variáveis existentes. Por último, foi realizada uma análise inferencial: *Regressão Linear Simples*, permitindo posteriormente executar uma síntese dos resultados deste estudo.

3.3. Resultados

3.3.1. Análise Descritiva

3.3.1.1. Análise Descritiva da Escala de Práticas de Recursos Humanos

A escala de Práticas de Recursos Humanos utilizada neste estudo, consiste numa escala unifatorial, apresentando-se com uma média estatística de 3.57 e um desvio padrão de 1.33.

Por intermédio da tabela infra (tabela 3.1) é possível observar que as médias mais altas se encontram nos itens “As funções são atribuídas de acordo com as competências e capacidades individuais.” e “A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objetivos compreensíveis.” com 4.19 e 3.91 respetivamente. Em contrapartida, as médias mais baixas refletem-se em 2.75, no item “Os empregados estão envolvidos na tomada de decisões.” e em 3.22 no item “A remuneração está ajustada à função.”.

No que diz respeito ao desvio padrão, este é refletido por 1.84 e por 1.81 nos itens “A remuneração está ligada às competências” e “Os empregados mais competentes têm oportunidade de promoção”. Por outro lado, com um valor mais baixo, ou seja, 1.61, estão revelados na mesma proporção os itens “Os empregados estão envolvidos na tomada de decisões.” e “A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objetivos compreensíveis”.

Tabela 3.1 Estatística Descritiva para a Escala de Práticas de Recursos Humanos

Práticas de Recursos Humanos	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Os empregados estão envolvidos na tomada de decisões.	177	1	6	2.75	1.61
As funções são atribuídas de acordo com as competências e capacidades individuais.	184	1	7	4.19	1.63
A formação é contínua.	182	1	7	3.30	1.71
O acesso à formação é claro e compreensível.	184	1	7	3.78	1.73
A formação aposta no desenvolvimento de competências e conhecimentos relevantes para a empresa.	185	1	7	3.85	1.80
A formação está adaptada às funções desenvolvidas.	185	1	7	3.76	1.74
A avaliação do desempenho baseia-se em critérios claros e objetivos.	185	1	7	3.86	1.75
A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objetivos compreensíveis.	185	1	7	3.91	1.61
A avaliação de desempenho inclui feedback tendo em vista o desenvolvimento.	183	1	7	3.79	1.70
Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho da equipa.	184	1	7	3.66	1.75
A remuneração e incentivos está desenhada por forma a assegurar equidade entre colegas.	185	1	7	3.43	1.75
A remuneração está ajustada à função.	181	1	7	3.22	1.79
Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho individual.	184	1	7	3.53	1.77
A remuneração está ligada às competências.	182	1	7	3.51	1.84
A remuneração está de acordo com a praticada no mercado.	185	1	7	3.27	1.65
Os empregados mais competentes têm oportunidades de promoção.	185	1	7	3.70	1.81
Os empregados têm prioridade quando abrem concursos para novas funções.	185	1	7	3.87	1.76

3.3.1.2. Análise Descritiva da Escala de Satisfação Profissional

No que concerne à escala do nível de Satisfação Profissional, também esta unifatorial, a média é representada por 4.52 e o desvio padrão por 1.16.

Com base na tabela 3.2 que podemos observar em seguida, é possível verificar que o valor mínimo é de 1 (extremamente insatisfeito) e 7 (extremamente satisfeito).

As médias mais elevadas nesta escala estão evidenciadas nos itens “Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:”, com 5.24 e “Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:”, com 5.11. Por outro lado, os níveis mais baixos da média passam pelos 3.84 e 3.32 que dizem respeito pela mesma ordem, aos itens “Em relação às suas expectativas de promoção, diria que está:” e “Em relação à remuneração que recebe, diria que está:”.

Quanto ao desvio padrão, o item “Em relação à remuneração que recebe, diria que está:” e o item “Em relação às suas expectativas de promoção, diria que está:” apresentam-se ambos com 1.77. Em contrapartida, com valores mais baixos, os itens “Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:” e “Em relação às competências e funcionamento dos seus colegas, diria que está:” apresentam-se com 1.30 e 1.31.

Tabela 3.2 Estatística Descritiva para a Escala de Satisfação Profissional

Satisfação Profissional	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Em relação às suas expectativas de promoção, diria que está:	183	1	7	3.84	1.77
Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	184	1	7	4.42	1.61
Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:	184	1	7	5.11	1.46
Em relação à remuneração que recebe, diria que está:	182	1	7	3.32	1.77
Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:	181	1	7	4.88	1.49
Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	181	1	7	5.24	1.29
Em relação à competência e funcionamento dos seus colegas, diria que está:	184	1	7	4.97	1.31
Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta Instituição, diria que está:	184	1	7	4.67	1.53

3.3.1.3. Análise Descritiva da Escala de Perceção da Produtividade

Através da análise descritiva da escala de Perceção da Produtividade, verifica-se uma média de 4.81 e um desvio padrão de 1.10.

Os itens “Tudo me leva a crer que sou um empregado eficaz.” e “Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.” são os itens que apresentam valor médio mais elevados com 5.30 e 5.28. Em contraste, temos os itens “Comparativamente às pessoas que trabalham noutras organizações, o meu trabalho é de melhor qualidade do que o delas.” e “Comparativamente com outras pessoas noutras organizações, eu produzo mais do que elas.” que exibem os valores médios mais baixos de 3.91 e de 4.32 e os valores mais altos no que diz respeito ao desvio-padrão com 1.50 e 1.40, respetivamente (tabela 3.3.)

Tabela 3.3 Estatística Descritiva para a Escala de Percepção de Produtividade

Percepção de produtividade	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tudo me leva a crer que sou um empregado eficaz.	178	1	7	5.30	1.32
Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.	177	1	7	5.02	1.25
Comparativamente com outras pessoas noutras organizações, eu produzo mais do que elas.	176	1	7	4.32	1.40
Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.	181	1	7	5.28	1.20
O meu superior vê-me como um empregado eficaz.	176	1	7	4.82	1.32
Comparativamente às pessoas que trabalham noutras organizações, o meu trabalho é de melhor qualidade do que o delas.	174	1	7	3.91	1.50

3.3.2. Análise Correlacional

Na tabela 3.4 estão evidenciados os coeficientes de correlação de *Pearson* das escalas inseridas nesta investigação, sendo estas as Práticas de Recursos Humanos, a Satisfação Profissional e a Percepção da Produtividade.

Tabela 3.4 Correlações entre as variáveis

	1	2	3
1. Práticas de Recursos Humanos	1		
2. Satisfação Profissional	0.738**	1	
3. Percepção de Produtividade	0.110	0.181*	1

Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$

Como podemos analisar as Práticas de Recursos Humanos e a Satisfação Profissional possuem uma correlação significativa extremamente forte ($r = 0.738$; $p < 0.01$). A correlação entre as variáveis das Práticas de Recursos Humanos com a Percepção de Produtividade ($r = 0.110$) não se apresenta estatisticamente significativa. No que concerne à Satisfação Profissional e a Percepção da Produtividade, verifica-se que existe uma correlação significativa apresentando-se esta como moderada ($r = 0.181$; $p < 0.05$).

3.4. Análise Inferencial

3.4.1. Regressão Linear Simples

Com o objetivo de estudar os efeitos que as Práticas de Recursos Humanos têm não só sobre a Satisfação Profissional, como também na Percepção da Produtividade, recorreu-se a uma análise de regressão linear simples.

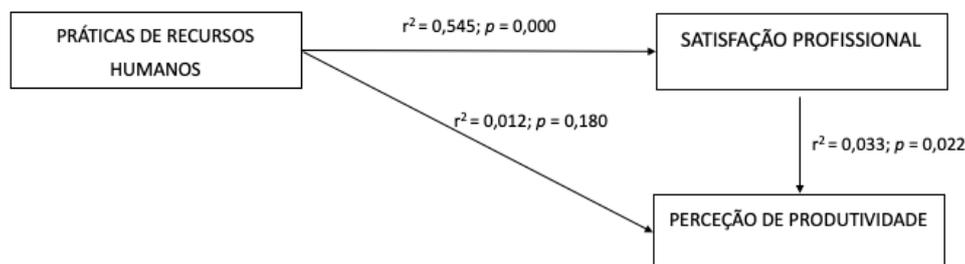
Os resultados obtidos conseguem concluir que, as Práticas de Recursos Humanos contribuem significativamente para a Satisfação Profissional com 54.5% [$F(1,154) = 184.42$; $p = 0.000$], ($\beta = 0.738$; $t = 13.58$; $p = 0.000$), a Satisfação Profissional explica em 3.3% a Percepção da Produtividade [$F(1,158) = 5.37$; $p = 0.022$], ($\beta = 0.181$, $t = 2.32$, $p = 0.022$).

As Práticas de Recursos Humanos não têm um efeito significativo na Percepção da Produtividade [$F(1,149) = 1.81$; $p = 0.180$].

3.4.2. Síntese de resultados

Para sintetização dos resultados obtidos foi elaborado um esquema, como podemos ver na figura 3.1. Este esquema transmite resumidamente não só a sumarização do modelo (r^2), como também o seu coeficiente, ou seja, valor de significância (p) para cada uma das interligações entre as diferentes escalas deste estudo.

Figura 3.1 Análise inferencial: Regressão Linear Simples



Fonte: Elaboração própria

3.5. Discussão de Resultados

O presente estudo tem como principais objetivos a análise de Práticas de Recursos Humanos numa organização cuja sua área de atuação é no setor da Hotelaria e dos Casinos do Algarve, de forma a explicar os produtos da Satisfação Profissional e da Perceção da Produtividade dos colaboradores inseridos nessa organização, seguindo-se do desenvolvimento/criação de uma intervenção de boas Práticas de Recursos Humanos, numa empresa hoteleira no Algarve.

Na escala de Práticas de Recursos Humanos, os resultados de um modo geral, encontram-se abaixo da média, embora na área relacionada com as funções atribuídas revelam ser os melhores permanecendo estes acima da média, o que indica que a organização está a aplicar políticas/medidas de Recursos Humanos nesta área medianamente. Em seguida, deparamo-nos com a avaliação de desempenho, no que compreende os seus objetivos, embora esta seja a segunda mais alta desta escala, esta já se enquadra abaixo da média. A avaliação de desempenho pode ser desenvolvida com qualquer colaborador da organização, tendo como propósito o reconhecimento dos seus objetivos. Contudo, a avaliação de desempenho deve ser revista com alguma regularidade para que os progressos sejam notórios. Com este objetivo delineado, as organizações procuram por intermédio da avaliação de desempenho, a busca de pequenos objetivos (Pereira, 2014). Quando falamos do processo de tomada de decisões, este apresenta-se como uma das médias mais baixas desta escala. Lee e Ok (2015), estudaram as consequências positivas que a comunicação interna tem no comprometimento laboral através da partilha de ideias, das sugestões e dos saberes, das propostas e dos conhecimentos, fazendo com que haja inclusão na tomada de decisões por parte dos colaboradores, levando-os a participar nos objetivos estratégicos da organização e na eficiência laboral.

Os participantes na sua maioria evidenciaram estar satisfeitos com a sua situação profissional. A satisfação em relação ao trabalho que realiza apresentou-se bastante elevada. Por outro lado, no que diz respeito aos resultados obtidos para a escala de Satisfação Profissional, verificou-se que as expectativas de promoção, apresentam os níveis médios mais baixos. O congelamento nas carreiras, no que se refere à falta de oportunidades de progressão e também aos estímulos no desempenho das suas funções, transporta a expectativas na carreira por concretizar, tendo em conta que as pessoas não esperam por isso, o que leva à inexistência da sua responsabilidade dentro da organização, vontade de sair da organização e de insatisfação pois as expectativas de promoção não foram ao encontro do que esperavam (Yang et al., 2018). Também a remuneração nesta escala, à semelhança da escala das Práticas de Recursos

Humanos, apresenta-se com níveis médios mais baixos. Nos dias de hoje, também a remuneração constitui um dos fatores mais relevantes e profundos dos departamentos de Recursos Humanos, tendo em conta que promove a procura de melhores desempenhos com o desenrolar do tempo e também procura o ponto de equilíbrio entre o que os colaboradores buscam e aquilo que a organização tem para lhes oferecer (Krauter, 2013).

No que respeita à Perceção da Produtividade, individual e comparativa, os trabalhadores percecionam ser produtivos. Ao contrário de outros estudos anteriormente desenvolvidos (Pattnaik & Sahoo, 2020), neste estudo não foi possível comprovar as Práticas de Recursos Humanos como preditor do desempenho, ou seja, da produtividade. Esta situação poderá estar relacionada com o efeito de condescendência, tendo em conta que as pontuações altas podem ser causadas pela tendência das pessoas em se autoavaliarem de maneira favorável (Koopmans et al., 2013).

Todos estes resultados obtidos podem estar relacionados com a desejabilidade social tendo em conta que poderá oscilar de acordo com diferentes situações, como é o caso da sensibilidade assimilada pela questão colocada, o nível de intimidade dada ao inquirido, as circunstâncias em que a questão é colocada, a dimensão da população que age de uma forma socialmente indesejável e também pelas características inerentes ao projeto a desenvolver (Krumpal, 2013).

4. PROPÓSTA DE INTERVENÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A evolução profissional dos colaboradores, conduz à progressão do desempenho organizacional e sincronamente a um desempenho de êxito. Como tal, é necessária uma estrutura sólida baseada na avaliação de desempenho, desenvolvida pelo Departamento de Recursos Humanos (Takeuchi et al., 2007).

Havendo um conjunto de Práticas de Recursos Humanos existente, e todas elas com a sua importância, complementando-se entre as mesmas, optou-se neste projeto por desenvolver a parte da Avaliação Desempenho que constitui nada mais, nada menos, do que o ponto de partida para o desenvolvimento de todas as outras Práticas de Recursos Humanos (Camara & Guerra, 2000).

Este projeto surge com base no nosso diagnóstico da análise das Práticas de Recursos Humanos e a nossa proposta de intervenção vem destes resultados, assim como da importância do desenvolvimento da Avaliação de Desempenho que era uma Prática de Recursos Humanos inexistente na organização para os colaboradores que já pertenciam ao quadro da organização e nesta fase iremos procurar dar essa resposta. Ao desenvolver este projeto, pretende-se elaborar uma descrição e análise das funções, das funções existentes na organização, com o intuito de desenvolver instrumentos de avaliação de desempenho tendo em conta as suas particularidades. Desta forma torna-se possível idealizar as metodologias para a implementação do sistema de Avaliação de Desempenho. A Avaliação Desempenho já existente na organização destina-se apenas e somente aos colaboradores que se encontram na fase do período experimental, ou numa fase de decisão de passagem ao quadro no momento que se aproxima o término do contrato a termo resolutivo certo ou incerto. Assim, de forma a colmatar esta lacuna, surge a necessidade de alargar a avaliação de desempenho a todos os colaboradores inseridos na organização.

Neste contexto, mais à frente será apresentado o desenvolvimento de Análises e Descrições de funções, de três funções existentes num dos departamentos da organização. O propósito deste desafio centra-se essencialmente na descrição, caracterização e definição dos objetivos das funções existentes num nicho da organização, desenvolver processos de avaliação de desempenho tendo em conta as particularidades de cada função e conceber sistemas que permitam a evolução através deste método.

A avaliação desempenho consiste em garantir o desenvolvimento de objetivos estratégicos da organização, por intermédio do desenvolvimento de objetivos individuais dos colaboradores nos campos profissional e pessoal, tornando-se indispensável desenvolver diversos tipos de avaliação que estejam preparados para proporcionar e direcionar a sua progressão, tornando-se desta forma desafiador para os gestores de Recursos Humanos (Velooso & Sá, 2020).

Algumas das grandes vantagens da utilização deste método, passam por enaltecer o compromisso entre as partes; permitir que a organização dê um *feedback* diretamente aos seus colaboradores acerca do desempenho profissional destes; fornecer dados de gestão no que diz respeito à *performance* de um modo geral do funcionamento dos Recursos Humanos na organização; e essencialmente conceder os dados necessários de forma a permitir que a administração, juntamente com o departamento de Recursos Humanos, possam tomar decisões relativamente a possíveis mudanças, alterações salariais, formação e progressão das carreiras (Velooso & Sá, 2020).

Na organização em questão, verificou-se uma necessidade de desenvolver um projeto adaptado à realidade organizacional em que fosse possível averiguar o nível de desempenho de cada colaborador no desempenho das suas tarefas. A intenção de preencher esta lacuna, passa pelo desenvolvimento deste projeto que tem como base as Práticas de Recursos Humanos, a Satisfação Profissional e a Perceção da Produtividade que teve um feedback extremamente positivo por parte da administração o que influenciou a enaltecer a notoriedade deste assunto.

Embora os dados recolhidos através do inquérito realizado nos possam transmitir a ideia de que a avaliação desempenho está num bom caminho, como podemos averiguar na questão “A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objetivos compreensíveis.” que possui uma média na ordem dos 3.91, sendo esta a mais alta da escala das Práticas de Recursos Humanos, se formos analisar todas as outras questões que indiretamente envolvem a avaliação desempenho, ou seja, que não falam na avaliação desempenho como tema principal, mas sim, como vertentes da avaliação desempenho, conseguimos constatar que os resultados não se evidenciam tão positivamente como é o caso de “Os empregados estão envolvidos na tomada de decisões.” com uma média de 2.75, no campo da formação com a questão “A formação é contínua.” apresenta uma média de apenas 3.30 e na questão “A remuneração está ajustada à função.” os resultados permanecem nos 3.22.

Interligando este tema principal com o nível de satisfação rapidamente é evidenciada a neutra perspectiva de promoções de carreira, que atinge uma média de 3.84 quando a questão se trata de “Em relação às suas expectativas de promoção, diria que está:” por exemplo.

Já a escala da produtividade individual também apresenta fortes indicativos de haver um bom sistema de avaliação desempenho, contudo esta perspectiva pode ter haver com o facto de não haver um sistema de avaliação desempenho desenvolvido e que abranja todos os colaboradores de forma a dar um feedback aos mesmos da sua *performance*, o que faz com que os colaboradores se autoavaliem favoravelmente e ocorra uma desejabilidade social. Para isto, basta olhar para questão “Tudo me leva a crer que sou um empregado eficaz.” que atinge a média mais alta desta escala com 5.30.

Tendo em conta o questionário realizado, os resultados obtidos reforçam a necessidade de haver um bom e alargado sistema de avaliação desempenho como podemos averiguar nas afirmações «Os empregados mais competentes têm oportunidades de promoção.» e «A avaliação de desempenho inclui *feedback* tendo em vista o desenvolvimento.» as médias de respostas foi de 3.70 e 3.79 respetivamente, o que significa que os colaboradores não concordam, nem discordam com estas afirmações. De acordo com estes resultados, a avaliação de desempenho é imprescindível para que os colaboradores tenham um feedback real da sua produtividade.

Chegamos desta forma à conclusão de que face à Avaliação de Desempenho não existir na organização e com os resultados observados, vamos desenvolver este projeto em torno da Avaliação de Desempenho num caso piloto dentro do próprio departamento de Recursos Humanos.

4.1. Implementação do modelo de Intervenção

4.1.1. Estado de arte da Avaliação de Desempenho

De acordo com Pereira (2014), o crescimento da economia mundial, promoveu uma constante competitividade organizacional, tornando-se imprescindível o desenvolvimento de métodos direcionados para a medição resultados por intermédio de referências de desempenho, tendo como principal objetivo alcançar melhores resultados no que diz respeito não só à produtividade, como também à qualidade e à satisfação.

A Avaliação Desempenho consiste numa análise tendo em vista o desempenho mais recente do colaborador, com base em seguir paradigmas de condutas (Dessler, 2003).

O desempenho é definido por intermédio do método como pratica e age algo ou alguém, por avaliação no que diz respeito às competências, pelas tarefas desenvolvidas, bem como pelos comportamentos expectáveis ou considerados por parte de um ou mais indivíduos no desempenho das suas responsabilidades, onde as repercussões constantes são tidas para determinar intervenções de mudança ou de desenvolvimento (Houaiss, 2001).

Independentemente do tipo de atividade da organização, o foco será sempre atingir os objetivos e resultados determinados, através de bens ou de prestação de serviços. Qualquer gestor, não obstante, da organização para a qual presta serviço, é nativa a responsabilidade de alcançar níveis de desempenho e sistemas de avaliação propícios, de forma que seja possível averiguar o desempenho do resultado expectável, em comparação com o resultado atingido pelas organizações. Isto é, a todo o instante é imprescindível que a organização observe a sua performance, pois ficam sujeitas a perder uma gestão estratégica de alto rendimento. Desta forma, é possível cada colaborador auferir o seu desempenho individual, refletir no seu progresso e procurar os próximos objetivos (Wegner & Dahmer, 2004).

Para Nascimento e Bernardim (2008), a avaliação desempenho consiste no momento em que se pretende averiguar se os colaboradores estão a executar as suas funções da forma prevista, tendo em conta aquilo que é expectável e correspondendo aquilo que a organização necessita.

Por conseguinte, os indivíduos são avaliados nas tarefas e responsabilidades que lhes foram atribuídos, de forma habitual e são colocadas providências acerca das atitudes originárias dos indivíduos, tendo em conta os critérios que devem ter sido anteriormente delineados e determinados por intermédio de um sistema informal de avaliação (Lucena, 1992).

A Avaliação de Desempenho é concebida a pensar no desempenho, na conduta e competência de cada indivíduo na organização, considerando os objetivos previamente delineados, ou por outro lado, de critérios escolhidos, definidos pelos seus superiores hierárquicos (Lara & Silva, 2004).

Este conceito, de acordo com Marras et al. (2012), a avaliação de desempenho é um instrumento de apoio permanente, observando os efeitos alcançados com objetivos previamente delineados, com o intuito de conquistar o progresso profissional.

Os sistemas de Avaliação de Desempenho são desenvolvidos desde o momento em que um indivíduo faz o recrutamento de um outro, onde as suas tarefas e compromissos são desde logo avaliadas. A Avaliação de Desempenho pode ser vista como um procedimento que pretende aferir a competência de cada trabalhador de forma a diminuir as suas dúvidas e posteriormente melhorar a sua *performance*, promovendo uma conversa e entendimento entre o colaborador e o seu superior. Este processo origina um desenvolvimento da empresa beneficiando a sua gestão da atividade comercial, uma vez que é possível ter um supervisionamento dos resultados (Chiavenato, 2009).

4.1.1.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho

Um Sistema de Avaliação de Desempenho foca-se essencialmente em agilizar e promover a estratégia das empresas. Desta forma, permite constatar que existem diferentes propósitos que compõem a génese de um Sistema de Avaliação de Desempenho que, segundo Camara e colegas (2013), se traduz em:

- Suprir os objetivos de cada colaborador de acordo com os objetivos da organização;
- Elucidar os colaboradores do que é expectável que estes desempenhem nas suas funções e apresentar o Sistema de Avaliação de Desempenho;
- Conceber um contrato psicológico entre colaborador e chefia para que se atinja as metas propostas;
- Auxiliar constantemente o colaborador, de forma a ter êxito;
- Utilizar um sistema de recompensas para que os colaboradores sejam premiados pelos resultados conquistados;
- Proporcionar objetivos pedagógicos para fazer face às dificuldades anteriormente identificadas.

A descrição de funções é a base da constituição de qualquer sistema de Avaliação de Desempenho eficaz. A Avaliação de Desempenho engloba não só a avaliação, mas também requer um trabalho contínuo conforme as necessidades que forem surgindo, em vez de aguardar pelo momento de avaliação anual, ou semestral (conforme a periodicidade estipulada por cada organização). Descrições de funções no que concerne ao comportamento ou às competências, podem ser especialmente úteis para a Avaliação de Desempenho tendo em conta que este tipo de avaliação é determinante para identificar potenciais talentos existentes na organização (Morgeson et al., 2019).

4.1.1.2. Sistemas de Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho pode ser desenvolvida por intermédio de um dos sete tipos de sistemas de Avaliação de Desempenho que serão expostos em seguida. Segundo Chiavenato (2010), a avaliação pode ser desenvolvida pelo próprio indivíduo, ou seja, através de uma autoavaliação; pode também ser atribuída essa responsabilidade à chefia direta; entre o colaborador e a chefia; ou até mesmo pela equipa de trabalho. Num outro formato é possível desenvolver este sistema através de uma avaliação 360º; de uma equipa previamente nomeada que seja responsável pela avaliação desenvolvida na organização; ou essas funções serem atribuídas ao departamento de Recursos Humanos.

Em seguida iremos descrever cada um dos sistemas de Avaliação de Desempenho supramencionados.

- **Autoavaliação:** Cada colaborador, através de uma autoavaliação tem a possibilidade de analisar a sua performance com o propósito de conquistar os objetivos anteriormente delineados, juntamente com a chefia ou pela própria tarefa. O sistema de Autoavaliação da Avaliação Desempenho só se torna eficaz caso o colaborador possua prática e conhecimentos prévios do que consiste uma Avaliação Desempenho. Este sistema tem como elemento-chave fazer uma retrospectiva de modo a promover o seu próprio desempenho.

- **Chefia:** A avaliação desenvolvida pela chefia direta é a mais usual tendo em conta que é o superior hierárquico direto. Isto deve-se ao facto de ser o indivíduo que trabalha diretamente com o colaborador e por essa razão reconhece mais facilmente o trabalho desenvolvido ao longo do tempo. No entanto é necessário previamente investir na formação da chefia.

- **Colaborador e chefia:** este tipo de Avaliação Desempenho é benéfico para ambas as partes uma vez que é proporcionado ao colaborador ferramentas de melhoria do seu desempenho permitindo consequentemente à chefia exigir resultados.
- **Equipa de Trabalho:** Uma Avaliação Desempenho através do sistema de equipa de trabalho consiste numa avaliação desenvolvida pelos próprios membros da equipa, com o intuito de atingir objetivos não só comuns, como também individuais.
- **Avaliação 360º:** Este tipo de avaliação é baseado nas informações recolhidas por parte de todos os clientes, fornecedores e colegas de trabalho do colaborador em questão possibilitando uma avaliação mais rigorosa em diversos parâmetros do desempenho das suas funções.
- **Equipa representante da Avaliação Desempenho:** é constituída por membros que se dedicam somente ao desenvolvimento da avaliação que tem como finalidade agregar inúmeros colaboradores, dos mais distintos departamentos para apuramento das avaliações. As Avaliação Desempenho são analisadas e discutidas por esta equipa, com o propósito de obter uma análise mais transparente e assertiva.
- **Departamento de Recursos Humanos:** compromete-se a avaliar todos os colaboradores da organização tendo como intermediário a chefia direta, o que possibilita a formalização dos relatórios para o aprimoramento da *performance* individual.

Em todo o sistema de Avaliação Desempenho é essencial identificar o avaliador e esclarecer aos avaliados quais os procedimentos da avaliação desempenho, assim como os seus objetivos a fim de identificar benefícios, com o propósito de delinear métodos e atingir metas.

4.1.1.3. Etapas de desenvolvimento de uma Avaliação de Desempenho

Segundo Rocha (2010), num sistema de Avaliação de Desempenho existem diversas etapas para a realização e concretização dos objetivos expectáveis.

Na primeira fase da implementação de um sistema de Avaliação Desempenho é necessário um planeamento que provém das diretrizes resultantes do ciclo de gestão anual, assim como dos quadros de pessoal e plano de atividades. Todo este procedimento é dirigido por direções superiores de forma a instituir no seguimento das etapas os objetivos desejados.

Na Gestão de Recursos Humanos, todas as funções têm como suporte uma análise e descrição eficaz. Numa última fase, a análise de cargos fomenta o valor inerente de cada colaborador na organização tendo em conta que elucida ambas as partes no que diz respeito a

um desempenho eficaz. A análise de funções constitui um instrumento informativo imprescindível nas Práticas de Recursos Humanos desde sempre, perspetivando-se que para o futuro seja semelhante uma vez que a análise estratégica de cargos, é um passo necessário na evolução da análise habitual de cargos para que ela possa responder de forma considerável às necessidades provenientes das organizações atuais (Okolie, 2018).

Após esta etapa o colaborador que está a ser avaliado é incluído no processo, autoavaliando-se e expressando a sua opinião relativamente ao desempenho das suas funções e da sua eficiência. Este registo é feito através de um formulário, no qual está também presente a avaliação feita pelos superiores.

A terceira etapa compreende a importância de articular as validações das sugestões finais e as avaliações, que por sua vez equilibra o processo, tendo como principal finalidade o alcance do quadro de excelência no espaço laboral.

A etapa número quatro e cinco, dizem respeito à avaliação e valorização, possibilitando analisar o bom e o mau desempenho e, por conseguinte, as suas repercussões que anteriormente tinham sido definidas ao longo de reuniões entre os colaboradores e os seus avaliadores diretos através de delimitação de critérios, metas e constituintes.

Já na parte final da avaliação de desempenho, para concluir, é executada a validação, a contestação e outros obstáculos das avaliações, com o objetivo de acelerar o processo e reconsiderar objetivos. O colaborador que está em avaliação, ao visualizar a avaliação que lhe foi atribuída por parte do seu superior, aufere-lhe o direito em se prenuunciar.

Posto isto, de forma sucinta podemos identificar 7 passos chave de desenvolvimento de um Plano de Ação que tem como objetivo principal constituir as etapas de um Sistema de Avaliação de Desempenho:

1º Passo – Realização de análise e descrição de uma função;

2º Passo – Identificação de competências comportamentais e técnicas consideradas críticas para essa função. Identificação de objetivos individuais;

3º Passo – Definição das competências e objetivos e construção dos respetivos níveis de proficiência técnica e a cada objetivo;

4º Passo – Atribuição de ponderações a cada competência comportamental, a cada competência técnica e a cada objetivo;

5º Passo – Atribuição de uma ponderação para cada grupo de competências e objetivos;

6º Passo – Criação de uma ficha /Plano Anual de Ação;

7º Passo – Constituir uma ficha de avaliação para o avaliador de acordo com as competências e objetivos.

4.2. Análise e Descrição de funções

4.2.1. Enquadramento teórico

A análise e descrição de funções é um documento cujo seu conteúdo reflete o trabalho realizado de uma forma completa e objetiva bem como, as respetivas obrigações dessa mesma função. A análise de funções consiste num método de procura, estudo e estruturação de informações acerca da função, que passam pelos requisitos mentais e técnicos, competências comportamentais e técnicas, requisitos físicos, responsabilidades, condições de trabalho e motivações. Enquanto a descrição de funções, consiste num resumo de tarefas, objetivos e obrigações de certa função onde constam as descrições sumárias das funções e a descrição detalhada da função (Serra, 2017). É conveniente que para todas as funções desempenhadas numa organização exista uma descrição e análise de funções.

Marques (2015), reconhece que uma análise e descrição de funções pormenorizada, proporciona a enumeração das tarefas relacionadas a cada função, dentro das organizações. Assim, este instrumento de trabalho para a Gestão de Recursos Humanos constitui um apoio para a conceção e evolução, eficaz e eficiente, de quaisquer Práticas de Gestão de Recursos Humanos, deste modo a informação recente e pormenorizada do essencial de cada função são indispensáveis para os bons resultados das Práticas de Recursos Humanos. Em síntese, a Descrição e Análise de Funções possibilita a recolha de informações necessárias para: a gestão de carreiras; as alterações hierárquicas; o recrutamento e seleção; os sistemas de recompensas; as reestruturações nas organizações e os sistemas de avaliação e gestão de desempenho (Moniz, 2010).

A Análise e Descrição de Funções é extremamente pertinente para o êxito de um processo de recrutamento e seleção, ou até mesmo para alterações de funções dentro da organização. Uma desadequada análise e descrição de funções ou até mesmo a sua inexistência, conduzirá a alguns efeitos negativos para a empresa, nomeadamente à incerteza de papeis, a dificuldades na comunicação entre funcionários e a objetivos individuais desapropriados ou errados (Sousa et al., 2006).

4.2.1.1. Objetivos da Análise e Descrição de Funções

A Análise e Descrição de Funções é vista como um dos principais alicerces de qualquer uma das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, fornecendo as bases necessárias para o

desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção, bem como para a elaboração dos planos de formação, segurança e higiene no trabalho, para a definição de qualificação de funções, para planeamento do sistema de recompensas e da elaboração dos planos de carreira, tudo por intermédio do processo de avaliação de desempenho (Sîrbu & Pinteá, 2014).

O ponto de partida para o desenvolvimento de uma Avaliação de Desempenho, consiste numa Análise e Descrição de Funções onde devem constar os critérios de avaliação de cada colaborador, tendo em conta que para executar uma avaliação eficiente e eficaz de um colaborador é imprescindível descrever o conteúdo da função desempenhada, particularmente as suas responsabilidades e tarefas.

Segundo o estudo realizado por Suthar et al. (2014), foi possível constatar através de uma correlação positiva, que a Análise e Descrição de Funções, é extremamente importante para as Práticas de Recursos Humanos, essencialmente para melhoramento do desempenho organizacional desta forma, é possível os colaboradores terem a informação necessária para desenvolver as suas tarefas, assumir as responsabilidades e saber quais os objetivos a atingir.

Consequentemente, as funções de cada indivíduo ficam devidamente estabelecidas, proporcionando uma correta autoavaliação relativamente ao seu desempenho e evidenciando o bom impacto tanto na satisfação, como na motivação dos colaboradores e na sua produtividade desenvolvendo uma menor rotatividade dos colaboradores da organização (Sîrbu & Pinteá, 2014).

4.2.1.2. Método de recolha de informação

Para a execução de uma Análise e Descrição de Funções, existem diferentes métodos que ajudam na sua construção, nomeadamente o método da observação direta, o método de entrevista, o método de incidentes críticos, o método dos diários e o método do questionário. Estes métodos são auxiliares para a recolha de informação necessária e funcionam em conjunto ou independentemente (Bilhim, 2009).

Para o presente estudo, a Análise e Descrição de Funções foi desenvolvida através do Método da Observação Direta. Este método como o próprio nome indica, é desenvolvido através de uma observação direta do colaborador ao longo do seu dia a dia, a desempenhar as suas tarefas habituais. Este método pode ser aplicado por um colaborador do departamento em Recursos Humanos, ou também por um colaborador de uma empresa contratada especialista desta área, sendo esta opção a mais eficiente e eficaz para o propósito.

Para o sucesso deste método, é imprescindível que quem está a observar não intervenha nas funções desempenhadas pelo colaborador e que apenas se limite a registar o que é mais relevante no desempenho das funções do mesmo. Este método exige o estudo aprofundado dos ficheiros e documentos inerentes ao desempenho das suas funções (Sousa et al., 2006).

Em seguida podemos observar algumas vantagens e desvantagens da aplicação deste método.

Tabela 4.1 Vantagens e Desvantagens da aplicação do Método de Observação Direta

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Estudo prático por intermédio de documentos e parâmetros previamente estipulados; • Não requer tempo por parte do colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Método que requer algum tempo; • O colaborador pode não se sentir à vontade com tantas horas em análise, o que poderá influenciar o desempenho das suas funções; • Não dá oportunidade de averiguar processos de tomada de decisões ou de gestão de situações; • Aplicabilidade apenas em tarefas com determinado tipo de rotina.

Fonte: Elaboração própria, com auxílio a informações de Sousa et al., 2006

Em suma, a recolha da informação por intermédio deste método, corresponde a um método adequado a fim de adquirir uma perspetiva global da função em questão. Quando se desenvolve a Análise de Funções por intermédio deste método há que ter em consideração o tempo de observação bem como da exigência da capacidade de observação.

4.2.1.3. Realização do documento de Análise e Descrição da Função

Depois da recolha de informações através de um dos métodos, é elaborado o documento de Análise e Descrição da Função. O documento não possui um protótipo específico, contudo existem algumas informações imprescindíveis para a sua elaboração. Em seguida podemos verificar diferentes Análises e Descrições de Funções.

Tabela 4.2 Exemplos de informações que devem constar na Análise e Descrição de funções

Mader (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da organização e do documento; • Função; • Departamento; • Categoria profissional; • Número de documento; • Breve descrição da função; • Identificação da hierarquia direta; • Responsabilidades do colaborador (funções essenciais e funções não essenciais); • Conhecimentos e capacidades (formação e responsabilidade profissional, cursos e certificados profissionais, competências específicas à função e competências transversais); • Indicadores de desempenho (objetivos organizacionais, objetivos específicos e instrumentos de avaliação); • As condições de exercício (condições de trabalho, riscos, requisitos físicos e segurança e saúde no trabalho).
Veloso & Sá (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Setor; • Função; • Objetivos (Individuais e Departamentais); • Contribuição para a empresa; • Tarefas-chave; • Responsabilidades; • Requisitos; • Grau de autonomia; • Condições de trabalho (Físicas e Sociais).
Marques (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Função; • Departamento; • Descrição sumária da função; • Supervisão: Supervisor ou a quem supervisiona; • Ligações: Ligações internas e externas;

<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos: Nível de escolaridade, Formação profissional, Experiência profissional, outros conhecimentos; • Tarefas a desempenhar; • Equipamentos e materiais: Responsabilidade sobre e utilizados; • Competências: Liderança, Organizacionais, Funcionais e comportamentais;
--

<p>Moreira (2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enquadramento da função (Departamento e categoria profissional); • Descrição sumária da função; • Carga horária; • Local de trabalho; • Perfil de requisitos (Habilitações literárias, experiência profissional/conhecimentos específicos); • Níveis de responsabilidade; • Competências transversais, competências funcionais e competências específicas; • Sistema relacional com os diversos departamentos; • Principais atribuições e responsabilidades.
---------------------------	--

Fonte: Elaboração própria

As Análises e Descrições de Funções supramencionadas, devem ser o mais compreensíveis possível, dando prevalência à clareza das palavras aplicadas. Por essa razão existem regras que devem ser respeitadas na descrição das tarefas, possibilitando uma boa interpretação dos mesmos. Estas regras passam pela inexistência de identificação de objetivos na descrição de funções, a sua classificação por intermédio de adjetivos, aplicação de verbos de ação no princípio das frases, frases simples e diretas e executar descrições práticas das tarefas a desempenhar pelo colaborador (Sousa et al., 2006). Em suma, a descrição da função carece de uma exposição das tarefas e responsabilidades essenciais para aquele cargo, no entanto, não é necessário descrever as tarefas detalhadamente para o desempenho de determinada função (Câmara et al., 2013).

Após a redação do documento, o mesmo deve ser partilhado e revisto pelas chefias e próprios trabalhadores por terem uma noção prática das tarefas a serem desempenhadas e todas as condições necessárias para a função em questão (Sousa et al., 2006). Em seguida surge o

documento final que posteriormente deverá ser revisto periodicamente consoante as necessidades, ou só mesmo por questões de atualização das informações (Câmara et al., 2013).

É importante referir que para que seja delineado um plano de carreira, primeiramente é necessário analisar e descrever as funções formalmente dando a conhecer aos colaboradores para que estes saibam as suas funções, obrigações e também os seus direitos (Moreno, 2012).

4.2.2. Desenvolvimento: Descrição das atividades realizadas

Após a escolha dos temas a aprofundar neste projeto, a recolha, análise e discussão de resultados obtidos, surgiu a necessidade de desenvolver uma análise e descrição de funções para a organização como ponto de partida. Considerando que a organização em questão é composta 360 colaboradores, teve de haver uma seleção de funções para desenvolver este projeto.

Antes do início deste projeto, a empresa não tinha desenvolvido qualquer análise e descrição de funções, nem sequer existia um documento exemplar que a chefia pudesse completar com as informações necessárias.

Tendo em conta o elevado número de colaboradores e conseqüentemente de funções desempenhadas na organização, foi escolhido o departamento de Recursos Humanos para desenvolver este projeto-piloto, sendo os mesmos a dar o exemplo para os restantes departamentos tendo sido aplicado o método de observação direta para desenvolvimento da Análise e Descrição das Funções.

As tabelas de Análises e Descrição de Funções apresentadas em seguida, seguiram uma estrutura base apresentada no anexo 3.

Tabela 4.3 Análise e Descrição das Funções Diretor(a)/Chefe de Recursos Humanos

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Organização: Solverde – Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde, S.A.
Designação da função: Diretor(a)/Chefe de Recursos Humanos
Enquadramento Orgânico: <ul style="list-style-type: none">• A função em questão é desenvolvida no Departamento de Recursos Humanos na dependência direta do Diretor(a) dos Serviços Administrativos e do Administrador da Solverde nos Casinos do Algarve.

- A função exige a interligação com todos os departamentos dos Casinos e Hotel da Solverde na Região do Algarve.

CONTEÚDO DA FUNÇÃO

Equipamento e Material Utilizado:

- Computador;
- Impressora;
- Internet;
- Telemóvel e telefone fixo;
- Material de escritório;
- Base de dados e arquivos dos colaboradores e da organização.

Descrição Sumária da Função:

Responsável por garantir a existência das Práticas de Recursos Humanos na organização, promovendo consequentemente a satisfação e a produtividade dos colaboradores de forma a valorizá-los. Confere e auxilia na coordenação dos processos individuais dos colaboradores, garante a formação e a segurança e higiene no trabalho, fomenta o espírito de equipa nos demais departamentos da organização, é o responsável pelo recrutamento e seleção no concerne à admissão de novos colaboradores.

Descrição Detalhada da Função:

O(a) Diretor(a)/Chefe de Recursos Humanos é o elo de ligação entre a empresa e os colaboradores por essa razão desenvolve as seguintes funções:

- Apoiar os diretores dos diferentes departamentos operacionais no trabalho de equipa através da motivação, no crescimento das competências e na resposta dos problemas;
- Realizar e distribuir a responsabilidade do recrutamento e da seleção, estabelecendo quais características profissionais necessárias de forma a completar a equipa;
- Garantir o correto processamento salarial bem como a sua entrega até ao penúltimo dia útil do mês;
- Identificar quais as áreas de formação necessárias para o desempenho das tarefas nas equipas e delinear os planos de formação anualmente, correspondendo à legislação do Código de Trabalho;

- Desenvolver anualmente a avaliação de desempenho de modo a promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores, fazer uma retrospectiva do desempenho das suas funções e uma análise crítica;
- Implementar sistemas de recompensas de forma a reter talentos garantindo o sucesso da organização;
- Alinhar a estratégia da administração juntamente com a dos recursos humanos;
- Garantir o cumprimento do Código do Trabalho e da AHETA, políticas de recursos humanos, higiene e segurança no trabalho e saúde no trabalho.

ANÁLISE DE FUNÇÃO

Requisitos Mentais e Técnicos:

- **Formação/Qualificação mínima necessária:** Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos ou equivalente;
- **Formação/Qualificação preferencial:** Mestrado em Gestão de Recursos Humanos ou equivalente;
- **Experiência profissional mínima necessária:** 3 anos de experiência;
- **Experiência profissional mínima preferencial:** 5 anos de experiência.

Competências Técnicas:

- Domínio da Língua Portuguesa oral, escrita e compreensão;
- Domínio nas aplicações básicas de informática (Microsoft Office, nomeadamente Word e Excel; Adobe Acrobat; Zimbra);
- Domínio em aplicações informáticas de Recursos Humanos;
- Conhecimentos aprofundados na área de Direito do Trabalho e do código da AHETA (Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve).

Competências Comportamentais:

- Um elevado sentido de responsabilidade, autonomia, sigilo profissional e de disciplina;
- Espírito de liderança e capacidade de trabalho em equipa;
- Elevadas competências de comunicação e de relacionamento interpessoal;
- Equilíbrio emocional, saber ouvir e ser empático; suportar elevados níveis de stress; saber estabelecer tempos para o desenvolvimento das tarefas;
- Competências estratégicas, reflexão crítica e de negociação;

<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de projetar, fazer face às mudanças, flexibilidade, organizar, impulsionar e de proatividade; • Elevado sentido de cumprimento de resultados.
<p>Requisitos físicos:</p> <p>Não se aplicam requisitos físicos em específico, tendo em conta que o trabalho desenvolvido é essencialmente em escritório.</p>
<p>Responsabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No desempenho das suas funções é imprescindível a ética profissional, ter uma boa imagem quer pessoal, quer organizacional, ser sigiloso e criar um bom ambiente de trabalho com os colegas e superiores; • Dominar a legislação da profissão; • Confidenciar todas as relações profissionais, bem como informações e processos laborais.
<p>Condições de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrato de trabalho sem termo; • Isenção de horário; • Flexibilidade laboral; • Ambiente de trabalho na cave das instalações do casino de Vilamoura, sentado e com recurso a todo o equipamento e material utilizado para o conteúdo da função.
<p>Motivações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração fixa acrescida de isenção de horário e subsídio de alimentação; • Prémio Anual por altura da Páscoa; • Acréscimo de 2% no ordenado base por cada ano de efetividade; • Possibilidade de progressão da carreira; • Consultas gratuitas de medicina curativa; • Parquímetro gratuito em todas as unidades da Organização; • No seu tempo de pausa, poderá usufruir de refeições nos restaurantes ou nos refeitórios (consoante o horário) das unidades hoteleiras da organização.

Fonte: Elaboração própria, com recurso a informações de fontes diversas (e.g. Mader, 2017; Veloso & Sá, 2020; Marques, 2021; Moreira, 2021).

Tabela 4.4 Análise e Descrição das Funções Técnico(a) de Recursos Humanos

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO
Organização: Solverde – Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde, S.A.
Designação da função: Técnico(a) de Recursos Humanos
<p>Enquadramento Orgânico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A função em questão é desenvolvida no Departamento de Recursos Humanos na dependência direta do Diretor(a)/Chefe dos Recursos Humanos. • A função exige a interligação com todos os departamentos dos Casinos e Hotel da Solverde na Região do Algarve.
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
<p>Equipamento e Material Utilizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computador; • Impressora; • Internet; • Telemóvel e telefone fixo; • Material de escritório; • Base de dados e arquivos dos colaboradores e da organização.
<p>Descrição Sumária da Função:</p> <p>Responsável das operações de Gestão de Recursos Humanos, particularmente no suporte do recrutamento e seleção, nas admissões, no acolhimento dos novos colaboradores, nas relações interpessoais das equipas de trabalho, na análise e descrição de funções, na gestão da formação, na avaliação de desempenho e nos sistemas de recompensas.</p>
<p>Descrição Detalhada da Função:</p> <p>O Técnico(a) de Recursos Humanos é responsável por distintas funcionalidades nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientar e desenvolver o processo de recrutamento e seleção, promover colaboradores, gerir a formação laboral, por em prática a legislação laboral; • Compreender e verificar os trabalhos desenvolvidos por intermédio de reuniões com os colaboradores, chefes e diretores;

- Analisar a formação profissional executada e os processos técnicos e burocráticos das mesmas;
- Coordenar os contratos de trabalho;
- Colaborar na coordenação da avaliação de desempenho;
- Desenvolver projetos a vários níveis e realizar distintas tarefas de suporte de registo e bases de dados de informação dos colaboradores, bem com das suas remunerações;
- Estudar e orientar os colaboradores no que diz respeito ao recrutamento interno, opções de carreira individual tendo em conta o investimento feito pela organização na formação profissional;
- Realizar anualmente balanços estatísticos no que diz respeito ao ativo humano da organização e dos colaboradores de trabalho temporário;

ANÁLISE DE FUNÇÃO

Requisitos Mentais e Técnicos:

- **Formação/Qualificação mínima necessária:** Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos ou equivalente;
- **Formação/Qualificação preferencial:** Mestrado em Gestão de Recursos Humanos ou equivalente;
- **Experiência profissional mínima necessária:** 1 ano de experiência;
- **Experiência profissional mínima preferencial:** 3 anos de experiência.

Competências Técnicas:

- Domínio da Língua Portuguesa oral, escrita e compreensão;
- Domínio nas aplicações básicas de informática (Microsoft Office, nomeadamente Word e Excel; Adobe Acrobat; Zimbra);
- Domínio em aplicações informáticas de Recursos Humanos;
- Conhecimentos aprofundados na área de Direito do Trabalho e do código da AHETA (Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve).

Competências Comportamentais:

- Precisão, assertividade e proatividade;
- Pontualidade, comprometimento e responsabilidade;
- Competência em solucionar problemas e ajustar-se a procedimentos de aplicação e organização de tarefas;

<ul style="list-style-type: none"> • Resiliência, inteligência, determinação e lealdade; • Know-how e resistência em trabalhar sob pressão; • Aptidão em se relacionar com os colegas e comunicar de forma sucinta e precisa; • Ser compreensivo e acessível.
<p>Requisitos físicos:</p> <p>Não se aplicam requisitos físicos em específico, tendo em conta que o trabalho desenvolvido é essencialmente em escritório.</p>
<p>Responsabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No desempenho das suas funções é imprescindível a ética profissional, ter uma boa imagem quer pessoal, quer organizacional, ser sigiloso e criar um bom ambiente de trabalho com os colegas e superiores; • Dominar a legislação da profissão; • Confidenciar todas as relações profissionais, bem como informações e processos laborais.
<p>Condições de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrato de trabalho sem termo; • Banco de Horas; • Ambiente de trabalho na cave das instalações do casino de Vilamoura, sentado e com recurso a todo o equipamento e material utilizado para o conteúdo da função.
<p>Motivações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração fixa acrescida de subsídio de pequeno-almoço; • Prémio Anual por altura da Páscoa; • Acréscimo de 2% no ordenado base por cada ano de efetividade; • Possibilidade de progressão da carreira; • Consultas gratuitas de medicina curativa; • Parquímetro gratuito em todas as unidades da Organização; • No seu tempo de pausa, poderá usufruir de refeições nos refeitórios das unidades hoteleiras da organização.

Fonte: Elaboração própria, com recurso a informações de fontes diversas (e.g. Mader, 2017; Veloso & Sá, 2020; Marques, 2021; Moreira, 2021).

Tabela 4.5 Análise e Descrição das Funções Assistente de Recursos Humanos

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO
Organização: Solverde – Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde, S.A.
Designação da função: Assistente de Recursos Humanos
<p>Enquadramento Orgânico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A função em questão é desenvolvida no Departamento de Recursos Humanos na dependência direta do Diretor(a)/Chefe dos Recursos Humanos. • A função exige a interligação com todos os departamentos dos Casinos e Hotel da Solverde na Região do Algarve.
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
<p>Equipamento e Material Utilizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computador; • Impressora; • Internet; • Telemóvel e telefone fixo; • Material de escritório; • Base de dados e arquivos dos colaboradores e da organização.
<p>Descrição Sumária da Função:</p> <p>Responsável pela execução de todos os procedimentos da obrigação do departamento dos recursos humanos, começando pelo controlo da pontualidade até ao processamento salarial. Auxiliar a realização do processo de recrutamento, verificação da assiduidade, controlo de dias de férias, folgas e feriados trabalhados, horas extras, horas suplementares, horas noturnas e também cessação de contratos de trabalho.</p>
<p>Descrição Detalhada da Função:</p> <p>O Assistente de Recursos Humanos é responsável por diversas funções nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a entrada de novos colaboradores; • Publicar anúncios para novos postos de trabalho; • Atualizar registos e ficheiros do pessoal; • Elucidar os colaboradores quando surgem dúvidas;

- Manter as informações de cada colaborador atualizadas (Salários, Formações, Avaliações e Qualificações);
- Responder aos questionários no que respeita a condições de trabalho e a direitos;
- Conferir picagens de ponto;
- Contactar os candidatos a uma vaga para programar uma entrevista e realização de testes de seleção;
- Corrigir os testes de seleção dos candidatos às novas vagas;
- Assiduidade nas entrevistas e nas formações dadas aos colaboradores;
- Manter atualizados os quadros de aviso;
- Incentivar à preservação da missão, visão e valores da empresa.

ANÁLISE DE FUNÇÃO

Requisitos Mentais e Técnicos:

- **Formação/Qualificação mínima necessária:** 12º ano de escolaridade ou equivalente;
- **Formação/Qualificação preferencial:** Curso Profissional de Técnico Administrativo, ou equivalente;
- **Experiência profissional mínima necessária:** 1 ano de experiência;
- **Experiência profissional mínima preferencial:** 2 anos de experiência.

Competências Técnicas:

- Domínio da Língua Portuguesa oral, escrita e compreensão;
- Domínio nas aplicações básicas de informática (Microsoft Office, nomeadamente Word e Excel; Adobe Acrobat; Zimbra);
- Domínio em aplicações informáticas de Recursos Humanos;
- Conhecimentos das novas tecnologias e das redes sociais.

Competências Comportamentais:

- Boa comunicação e relação interpessoal;
- Equilíbrio emocional, empatia e ética;
- Ser responsável, proativo, organizado e disciplinado;
- Capacidade em gerir o tempo e o stresse;
- Disponibilidade para aprendizagem contínua;
- Sabedoria para trabalhar em equipa;

<ul style="list-style-type: none"> • Flexível, dinâmico e eficaz; • Foco na concretização dos objetivos para alcançar bons resultados.
<p>Requisitos físicos:</p> <p>Não se aplicam requisitos físicos em específico, tendo em conta que o trabalho desenvolvido é essencialmente em escritório.</p>
<p>Responsabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No desempenho das suas funções é imprescindível a ética profissional, ter uma boa imagem quer pessoal, quer organizacional, ser sigiloso e criar um bom ambiente de trabalho com os colegas e superiores; • Dominar a legislação da profissão; • Confidenciar todas as relações profissionais, bem como informações e processos laborais.
<p>Condições de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrato de trabalho sem termo; • Banco de Horas; • Ambiente de trabalho na cave das instalações do casino de Vilamoura, sentado e com recurso a todo o equipamento e material utilizado para o conteúdo da função.
<p>Motivações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração fixa acrescida de subsídio de pequeno-almoço; • Prémio Anual por altura da Páscoa; • Acréscimo de 2% no ordenado base por cada ano de efetividade; • Possibilidade de progressão da carreira; • Consultas gratuitas de medicina curativa; • Parquímetro gratuito em todas as unidades da Organização; • No seu tempo de pausa, poderá usufruir de refeições nos refeitórios das unidades hoteleiras da organização.

Fonte: Elaboração própria, com recurso a informações de fontes diversas (e.g. Mader, 2017; Veloso & Sá, 2020; Marques, 2021; Moreira, 2021).

4.3. Reflexão crítica: Modelo de Intervenção

A estrutura e forma do documento oficial da análise e descrição de funções pode variar de organização para organização. Neste projeto foi executada uma revisão teórica de algumas análises e descrições de funções anteriormente desenvolvidas para formalização do documento a aplicar nesta organização.

Considerou-se relevante inserir no documento da análise e descrição de funções informações relativas à descrição da função (organização, designação da função e enquadramento orgânico), ao conteúdo da função (equipamento e material utilizado, descrição sumária da função e descrição detalhada da função) e à análise de função (requisitos mentais e técnicos, competências técnicas, competências comportamentais, requisitos físicos, responsabilidades, condições de trabalho e motivações).

Devido à realização deste projeto, foi proposto a mudança de departamento da aluna dentro da organização e por essa razão, o método de observação direta foi considerado o mais adequado tendo também em conta o tempo para a sua execução.

Para que numa fase mais avançada seja possível colocar em prática um sistema de avaliação desempenho, iniciou-se este projeto com a primeira etapa do processo, focando a Análise e Descrição de funções e utilizando o departamento de Recursos Humanos como estudo piloto. Tendo em conta que o departamento responsabilizar-se-á por implementar a avaliação desempenho em todos os restantes departamentos da organização e servirá como exemplo para os mesmos, não faria sentido iniciar com outro departamento.

A organização em análise não apresentava a análise e descrição de funções devidamente caracterizada. Constituindo esta a primeira etapa necessária à implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho, tornou-se imperioso proceder à criação de um modelo para analisar e descrever as funções. De forma ilustrativa, o estudo piloto foi desenvolvido no departamento anteriormente mencionado onde conseqüentemente, foram realizadas as análises das três funções existentes no mesmo.

A Análise e Descrição de funções, é um elemento fundamental para a Gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento de distintas atividades nomeadamente na Avaliação de Desempenho, tendo em conta que proporciona a informação essencial de modo a identificar os deveres e responsabilidades determinados a cada função, sendo um fator determinante para a identificação de indicadores de desempenho para que seja determinado progresso de cada carreira (Rego et. al., 2018).

Como podemos observar na revisão teórica, de acordo com Rocha (2010) e Veloso e Sá (2020), existem 7 etapas para construção de um sistema de avaliação desempenho. Tendo em conta o ponto de situação da organização relativamente a esta temática, o foco principal debruçou-se no documento de análise e descrição de funções onde foram evidenciadas as competências comportamentais e técnicas como também definidas as competências e objetivos de cada uma das funções. A criação dos níveis de proficiência, bem como a atribuição de ponderações para cada competência e objetivo ou até mesmo para o seu grupo, são etapas cruciais para a composição do Plano Anual de Ação e posteriormente a criação da ficha de avaliação de desempenho que irão constituir as próximas etapas após a apresentação deste projeto.

5. CONCLUSÃO

Ter a possibilidade de integrar a equipa que constitui o departamento de Recursos Humanos da organização em questão, deu a possibilidade de aprofundar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do primeiro ano de mestrado e, simultaneamente, permitiu identificar as necessidades mais prementes e, conseqüentemente, desenvolver o projeto e contribuir para a organização.

Com a evolução do tempo, o mercado começa a ser cada mais competitivo, o que obriga as organizações a desenvolver estratégias de Recursos Humanos de forma a obter um melhor desempenho organizacional, para isso as Práticas de Gestão de Recursos Humanos constituem uma excelente opção de forma reter ativos humanos e melhorando a sua eficiência. O objetivo primordial da implementação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, é desenvolver uma espécie de contrato psicológico entre empregado e empregador onde os dois sejam beneficiados através de atos e condutas (Arthur, 1994). Diversos estudos na Gestão Estratégica de Recursos Humanos mostram que práticas de RH estão positivamente relacionados com o desempenho organizacional (e.g., Garmendia et al., 2020 Subramony, 2009).

Este projeto iniciou com uma caracterização da organização, de forma a contextualizar a organização em estudo. Em seguida, o enquadramento teórico procurou analisar os principais constructos em análise, ou seja, a Gestão de Recursos Humanos e Recursos Humanos, a Satisfação Profissional e a Perceção da Produtividade.

De forma a melhor conhecer as perceções dos colaboradores sobre as temáticas em estudo, desenvolveu-se um estudo, de natureza quantitativa, para analisar as Práticas de Recursos Humanos, a Satisfação Profissional e a Perceção da Produtividade.

Em termos de resultados desde estudo, nas Práticas de Recursos Humanos, a avaliação de desempenho apresenta resultados neutrais. A título ilustrativo, na afirmação “A avaliação de desempenho baseia-se em critérios claros e objetivos.” observou-se uma média de 3.86, o que se traduz numa opinião neutra, não concordando, nem discordando. Acreditamos que estes resultados poderão ser explicados pela organização não ter um sistema de Avaliação de Desempenho implementado. Tal como reiterado por diversos autores, a avaliação de desempenho é crucial para potenciar as operações de qualquer organização e, conseqüentemente, prevenir catástrofes em termos de desempenho, organizacional e individual (Lu et al., 2016; Agarwal, et al., 2022). Importa referir que a Avaliação Desempenho após a sua

implementação deve ser vista e revista com alguma regularidade para que o processo de tomada de decisões e a comunicação interna melhorem os seus resultados de forma que ocorra um impacto positivo no comprometimento organizacional de cada colaborador.

No que respeita às médias da Satisfação Profissional, as médias mais baixas encontram-se nas perspetivas de promoção e na remuneração (3.84 e 3.32, respetivamente). Permana e colegas (2020) referem que a Satisfação Profissional não significa quão intensamente ou quão bem alguém trabalha, mas sim o quanto as pessoas gostam do trabalho, mencionando que esta constitui um dos valores importantes no trabalho. Estes autores, mostram que a perspetiva de desenvolvimento de carreira e a compensação são aspetos essenciais da satisfação. Os resultados observados neste estudo são consistentes com a literatura, a título ilustrativo, um Relatório da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2013) refere que os trabalhadores que se consideram menos bem remunerados são mais insatisfeitos com os seus ganhos em comparação com a sua carga de trabalho (Vermandere, 2013). A Avaliação Desempenho pode ser um fator crucial para melhoria dos resultados da Satisfação Profissional através do desenvolvimento da formação profissional e de um sistema de recompensas.

Relativamente à Perceção da Produtividade apresenta médias acima do ponto central da escala (5.30), ou que parece representar que os colaboradores afirmam convictamente que se veem satisfeitos com a sua produtividade.

Em análise aos dados obtidos nesta investigação, a solução passou essencialmente pelo desenvolvimento de uma proposta de intervenção de boas Práticas de Recursos Humanos tendo como principal objetivo, a criação de um sistema de Avaliação de Desempenho melhorando as Práticas de Recursos Humanos, que por sua vez influenciam os seus colaboradores e os seus futuros desempenhos na organização. O principal objetivo da Avaliação de Desempenho consiste em desenvolver a performance dos colaboradores. Na revisão da literatura, a Avaliação de Desempenho é descrita como um procedimento necessário que desenvolve e aperfeiçoa o desempenho tanto dos colaboradores, como da organização (Quan et al., 2018; Denisi et al., 2017). Uma Avaliação de Desempenho rigorosa, passa primeiramente por uma Análise e Descrição de funções, permitindo ao avaliador e ao avaliado identificar os comportamentos necessários para adequado desempenho das suas funções e tarefas. Assim, a Análise e Descrição de funções desempenha dois papéis gerais na criação de um sistema de Avaliação Desempenho efetivo. Um deles é utilizado para definir as dimensões de desempenho pelo qual os colaboradores vão ser avaliados e o outro, consiste na identificação de comportamentos

mensuráveis e que formam a base de instrumentos de avaliação de funções e desenvolvimento dos avaliadores (Wilson et al., 2012).

Assim, nesta primeira fase foi desenvolvida uma Análise e Descrição de funções. Também o recrutamento e seleção, o sistema de recompensas e a formação profissional, são influenciadas pela boa aplicação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos o que consequentemente causará impacto no desempenho de uma organização através do aumento da Satisfação Profissional e posteriormente na Perceção da Produtividade (Huselid, 1995).

Por último, mas não menos importante, é essencial identificar as limitações deste estudo. Tal como em qualquer investigação, também esta possuiu alguns fatores que podem ter influenciado os dados recolhidos como é o caso da desajustabilidade social. Outra das limitações passou pela inexistência absoluta de análise e descrição de funções, o que impossibilitou de avançarmos tanto como inicialmente tinha sido idealizado para este projeto, pois foi necessário ir à raiz do problema para que este projeto possa vir a dar frutos, tendo em conta que o mesmo não ficará por aqui. Uma outra limitação passou pelo aprofundamento apenas das perceções e não dos dados objetivos, desta forma seria interessante nas futuras investigações trabalhar as medidas objetivas da produtividade dos colaboradores.

Algo muito pouco aprofundado neste estudo e pode revelar-se importante em pesquisas futuras nesta organização, é o nível de bem-estar dos colaboradores na organização. Também o desenvolvimento de projetos práticos e inovadores dentro das temáticas seriam interessantes desenvolver noutras organizações portuguesas. Neste sentido, sugere-se, em estudos futuros, a realização de análises no âmbito do bem-estar para a organização em questão e o desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos noutras organizações com estruturas idênticas em Portugal. De acordo com um recente relatório elaborado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020), estes sugerem que as organizações necessitam de promover e instituir ferramentas a fim de proporcionar aos seus colaboradores um bem-estar profissional e uma saúde mental estável através de projetos de incentivo à parentalidade, ou até mesmo ao equilíbrio entre as várias dimensões da vida de cada colaborador, por exemplo. A promoção de ações de formação sobre o bem-estar profissional e planos de intervenção dos riscos psicossociais são técnicas também sugestivas a ser utilizadas.

6. REFERÊNCIAS

- Aleksynska, M. (2018). Temporary employment, work quality, and job satisfaction. *Journal of Comparative Economics*, 46(3), 722-735. <http://doi.org/10.1016/j.jce.2018.07.004>.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Surtive Human Resources Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. <http://doi.org/10.1177/014920630302900107>.
- Agarwal, S., Kant, R., & Shankar, R. (2022). Exploring sustainability balanced scorecard for performance evaluation of humanitarian organizations. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 3, 100026, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2021.100026>.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management* (4^a ed.). Kogan Page.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. https://www.jstor.org/stable/256705?seq=1#metadata_info_tab_contents.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>.
- Barracho, L. P. P. (2013). *Motivação e satisfação dos colaboradores: O caso do Grupo Somitel* [Master's Thesis, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/24645>.
- Becker, B., & Gerhart, S. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.5465/256712>.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 16, pp.53-101). Greenwich, CT:JAI Press.

- Bento, A. V. M. (2019). *Avaliação de Desempenho na Unicâmbio–Instituição de Pagamento*, S.A. [Master's Thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório Científico da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/18948>.
- Bicho, P. S. (2015). *A Motivação e a Satisfação dos Profissionais de Saúde numa Instituição Hospitalar de Especialidade Oncológica*. [Master's Thesis, Universidade Europeia] Repositório Comum da Universidade Europeia <http://hdl.handle.net/10400.26/9329>.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4^o edição). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bloisi, W. (2007) *An Introduction to Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
- Boselie, P., & Wiele, T. V. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165–172. <http://doi.org/10.1108/09604520210429231>.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management* (3^a ed.). Palgrave-Macmillan.
- Cabanas, S. (2019). *A influência das recompensas pelo desempenho na motivação intrínseca do indivíduo* [Master's Thesis, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/123658>.
- Cabral, A. (2019). *Proposta de implementação de um sistema de avaliação de desempenho na IPSS Os Melros - associação, cultural, social, recreativa e desportiva*. [Master's Thesis, Instituto Superior Politécnico de Viseu]. Repositório Científico do Politécnico de Viseu. <http://hdl.handle.net/10400.19/5624>.
- Camara, P. B., & Guerra, P.B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégia de Recursos Humanos* (1^a ed.). Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6^a ed.). Dom Quixote.
- Camara, P. (2014). Boas práticas na gestão das recompensas. In A. Machado, C. Horta, F. Rodrigues, F. Cesário, I. Moço, I. Dias, J. Caetano, L. Andrade, M. Cunha, M. Portugal, N. Brandão, P. Camara & S. Miranda (Eds.), *Desafios da Globalização – Gestão de Recursos Humanos* (pp.275-309). Escolar Editora.
- Caridade, A. (2019). *A influência do sistema de recompensas na motivação e satisfação no trabalho: o caso do setor tecnológico*. [Master's Thesis, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave]. Biblioteca Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Carrillo-García, C., Solano-Ruí, M., Martínez-Roche, M. & Gómez-García, M. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Rev.*

- Latino-Am. Enfermagem*, 21(6), 1314-1320. <http://doi.org/10.1590/0104-1169.3224.2369>.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das boas práticas*. Vida Económica – Editorial, S.A.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119, 373–387. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0475-8>
- Chang, Y., Chien, C. & Shen, L. (2021). Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. *Personality and Individual Differences*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>.
- Chaudhuri, K. (2009). A discussion on HPWS perception and employee behaviour. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 1, 27–42.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (9ª ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização* (3ª ed.). Elsevier.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do highperformance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>.
- Costa, M. M. D. S. B. D. (2012). *Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa* [Master's Thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório Científico da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/4417>.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Neves, C. C.-C. (2014). *Manual de comportamentos Organizacional e Gestão* (7ª edição revista e atualizada ed.). RH Editora.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>.
- Deadrick, D.L. & Stone, D.L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>.

- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90006-7).
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.5465/256713>.
- 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>.
- Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. Prentice Hall.
- Donald, M. F., Hlanganipai, N., & Richard, S. (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: the mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3), 267-273. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.13\(3-1\)](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.13(3-1)).
- Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português*. [Doctorate's Thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/1329>.
- Esteves, T. P., & Caetano, A. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176.
- Vermandere, C. (2013). *Impact of salary on job satisfaction*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., Duarte, H. (2015). *GRH para gestores* (1ª ed.). Editora RH.
- Ferreira, J. M., Neves, J. G., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das organizações*. McGraw-Hill.
- Ferreira, R. (2019). *Mudança organizacional e motivação – um estudo qualitativo sob a ótica do colaborador*. [Master's Thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/18028>.
- Fred, O. M. & Kinange, U. M. (2016). Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development. *Management and Economic Journal*, 5, 272-282.

- Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., & Madinabeitia-Olabarria, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: a two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 341-357. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12307>.
- Giner, S., & Archer, M. S. (Eds.). (1978). *Contemporary Europe: social structures and cultural patterns*. Routledge & Kegan Paul.
- 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. E. Vaz & V. Meirinhos, *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*, 239-253.
- Grenway, B. (2008). *The Relationship Between Employee Motivation and Job Satisfaction of African-American Human Service Employees*. Doctoral Dissertation in Philosophy Applied Management and Decision Sciences. Walden University.
- Guchait, P. & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228–1247. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483845>.
- Hinkle, R. K., & Choi, N. (2009). Measuring Person–Environment Fit: A further validation of the perceived fit scale. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 324-328.
- Houaiss, A. (2010). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Objetiva.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–872. Disponível em: https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf.
- Ibrar, M. & Khan, O. (2015). The impact of reward on employee performance. (A case study of malakand private school) *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 52, 95-103. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.52.95>.
- Jackson, C. J., & Correia, P. J. (2002). Global job satisfaction and facet description: The moderating role of facet importance. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 1–8.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A metaanalytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.

- Jo, H. I. & Jeon, J. Y. (2022). Influence of indoor soundscape perception based on audiovisual contents on work-related quality with preference and perceived productivity in open-plan offices, *Building and Environment*, 208. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2021.108598>.
- Jones, GR, George, JM, & Hill, CWL (2000). *Gestão contemporânea*. Nova York, NY: Irwin e McGraw Hills.
- Kalugina, E. & Shvydun, S., (2014). An Effective Personnel Selection Model, *Procedia Computer Science*, 31, 1102–1106.
- Kim, S. (2005). Factors affecting state government information technology employee turnover intentions. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156.
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. Disponível em: https://www.bkconnection.com/static/Evaluating_Training_Programs_EXCERPT.pdf.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>.
- Krauter, E. (2013). Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7(3), 259-273. <https://doi.org/10.17524/repec.v7i3.988>.
- Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. *Quality & Quantity*, 47(4), 2025-2047.
- Lacombe, F. J. M. (2017). *Recursos humanos*. Saraiva Educação SA.
- Lara, Janayna Formosi de; Silva, Marlene Bühler da. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização. Portal dos Psicólogos, 2004. Disponível em:
- Lee, J. e Ok, C. (2015). Drivers of Work Engagement: An Examination of Core Self Evaluations e Psychological Climate among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 84-98. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.008>.
- Leite, G. A. F. (2018). *Influência da inteligência emocional e personalidade na satisfação profissional* [Doctorate's Thesis, Universidade dos Açores] Repositório da Universidade dos Açores. <http://hdl.handle.net/10400.3/4679>.

- Lima, K. V. B., da Silva, L. A., de Siqueira Nunes, N. M., & Brasil, M. M. S. (2018). Motivação e satisfação no trabalho. *Múltiplos Acessos*, 3(1).
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Celta Editora
- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1343) Rand McNally.
- Lu, Q., Goh, M., & De Souza, R. (2016). A SCOR framework to measure logistics performance of humanitarian organizations. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 6(2), 222-239. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-09-2015-0038>.
- Lucena, M.D.S. (1992). Avaliação de Desempenho. Atlas.
- Luna-Arocas, R. and Camps, J. (2008), A model of high performance work practices and turnover intentions, *Personnel Review*, 37 (1), 26-46. <https://doi.org/10.1108/00483480810839950>.
- Macedonia, J. (2018). *How the Perception of Productivity Affects our Engagement at Work*. Consultado em <https://www.maritzcx.com/blog/general/perception-productivityaffects-engagement/>.
- Marinho, B. M. M. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: estudo de caso numa organização do setor das novas tecnologias*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/7802>.
- Marques, A. (2015). *Desenvolvimento do Sistema de Análise e Descrição de Funções da Associação mais Proximidade Melhor Vida*. [Master Thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/10607>.
- Marques, I. (2021). *Análise e Descrição de Funções na empresa Vitor Monteiro* [Master Thesis, Instituto Politécnico de Leiria] Repositório Institucional de Informação Científica do Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/6655>.
- Martinez, L.F. (2015). Breve Introdução à gestão de recursos Humanos. In Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., Duarte, H. (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. (29-36) 1ª ed. Cap. 1:31-36. Editora RH.
- Martins, M. C. F. (1984). *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília] Instituto de Psicologia, Brasília.

- Martins, M. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e Validação de construto na escala de satisfação no trabalho. *PSICO-USF*, 11(2), 195-205. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712006000200008>.
- Marras, J. P., Lima, M. G., & Tose, S. (2012) *Avaliação de desempenho humano* (1ª ed.). Elsevier.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about Burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Matias, M. (2018). *Impacto dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores do setor público em angola*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa] Camões - Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa.
- Michael, A. (2019). *A handbook of human resource management practice*. (15ª ed.). Kogan Page.
- Mone, E. M., & London, M. (2010). *Employee engagement: through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge. <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.532647>.
- Moniz, B. (2010). *Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação - O Contributo da Análise de Funções*. Lisboa: Universidade de Lisboa. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/2844>.
- Monteiro, S. (2020). *A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores das IPSS do concelho da Trofa*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/15550>.
- Moreira, A. L. V. A. G. (2021). *Conceção de um sistema de avaliação de desempenho para uma categoria profissional de uma IPSS na área da saúde*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/21624>.
- Morgeson, FP, Brannick, MT, & Levine, EL (2019). *Análise de cargos e trabalhos: Métodos, pesquisas e aplicações para a gestão de recursos humanos* (3.ª Ed.). SAGE Publications, Inc.
- Mäder, M. (2017). *Gestão de Recursos Humanos num Resort Turístico na Região do Algarve*. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo e Faculdade de Ciências Humanas e Sociais]. Repositório da Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/10478>.

- Moreno, D. (2012). Práticas de gestão humana em pequenas empresas. *Apuntes del Cenes*, 31(54), 193-226. <https://doi.org/10.19053/22565779.21>.
- Nascimento, C.M. Dalla Vecchia do. & Benardim, M.L. (2008). Avaliação de desempenho nos bancos públicos. *Revista Eletrônica Latu Sensu – UNICENTRO*
- Nunes, D. (2019). *O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover: Um estudo com profissionais de tecnologias de informação*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/31432>.
- Okolie, U. C. (2018). A Importância Estratégica da Análise de Cargos como uma Gestão Básica de Recursos Humanos. *Andah Journal*, 11: 20-42.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). (2020). Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações. Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal. https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/relatorio_riscos_psicossociais.pdf.
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what's next?. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257–262. <https://doi.org/10.1080/095851997341621>.
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2020). Human resource practices as predictors of organizational performance: A structural equation modeling approach. *Global Business Review*, 21(4), 1087-1112. <https://doi.org/10.1177/0972150918779286>.
- Pereira, A. (2014). A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. *Periódico científico negócios em projeção* 5(2), 80-96.
- Permana, A., Aima, M., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287-1292.
- Pinto, J. M. (2020). *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no trabalho: Estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/34699>.
- Quan, P., Shi, Y., Niu, L., Liu, L., & Zhang, T. (2018). Automatic Chinese Multiple-Choice Question Generation for Human Resource Performance Appraisal. *Procedia Computer Science*, 139, 165-172.

- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos?. *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(12), 215-233.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2005). *Como os climas organizacionais autenticizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stress: um estudo luso-brasileiro* (Documentos de Trabalho em Gestão, DEGEI, G/nº5/2005). Universidade de Aveiro.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ªEd.). Edições Sílabo.
- Ribeiro, A. D. L. (2017). *Gestão de pessoas*. Saraiva Educação SA.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9.ª Ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2007) *Comportamento Organizacional*. Pearson, 66-71, 131-179.
- Rocha, O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3.ª Ed.). Escolar Editora
- Ruggiero, A. (2020). *Gestão de pessoas e capital humano*. Editora Senac.
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6 (12). 142-158. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222004000200006>.
- Santos, C. I. (2018). *A satisfação dos alumni dos cursos superiores de marketing: Uma abordagem aos elementos estruturantes da lealdade*. [Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior Covilhã].
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>.
- Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/20871>.
- Shane, S. (2017). Ways to increase productivity on the manufacturing floor: Eight tips to help increase shopfloor success. *Industrial and Labour Relations Review*, 41(2), 117–121.
- Shaw, K. (2009). Insider econometrics: A roadmap with stops along the way. *Labour Economics*, 16(6). 607–617. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2009.09.001>.
- Sîrbu, J. & Pinteá, F.R. (2014) Analysis and Evaluation of Jobs: Important Elements in Work Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 12(4). 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.460>

- Smith, G. (2010). *Como aumentar a satisfação no trabalho e melhorar o engajamento dos funcionários*. Obtido em www.chartcourse.com/articlepride.htm.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (7.^a Ed.). Lidel – Edições Técnicas.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776. <http://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>.
- Steers, R. H., & Porter, L. W. (1990). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stoilkovska, A., Ilieva, J., Gjakovski, S. (2015). Equal Employment Opportunities in the Recruitment and Selection Process of Human Resources. *UTMS Journal Of Economics*, 6(2), 281-292. <http://hdl.handle.net/10419/146370>.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>.
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00186-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00186-5).
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employee's attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x>.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>.
- Tavares, O. (2008). *Avaliação da Satisfação Profissionais de Saúde no Serviço de Imagiologia dos Hospitais da Universidade de Coimbra*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/9700>.
- Veloso, A., & Sá, C. P. D. (2020). *Da psicologia à gestão de pessoas: Casos de intervenção em organizações*. Editora RH. <http://hdl.handle.net/1822/72247>.
- Wegner, D. & Dahmer, L.V. (2004). *Avaliação de desempenho em redes de empresas*. Florianópolis: ENEGEP.

- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91. <https://doi.org/10.1086/209243>.
- Wilson, M.A., Bennett, Jr., W., Gwaltney Gibson, S., & Alliger, G.M. (Eds.). (2012). *The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203136324>.
- Yang, W. N., Johnson, S. e Niven, K. (2018). "That's not what I signed up for!" A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 71-85. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.006>.
- Young, S., Timothy, B. & Stanton, P. (2010). High-performance work systems and employee well-being - A two stage study of a rural Australian hospital. *Journal of Health Organization and Management*, 24(2), 182-199. <https://doi.org/10.1108/14777261011047345>.

7. ANEXO(S)

7.1. ANEXO 1: QUESTIONÁRIO

Caros colegas,

O meu nome é Ana Margarida Cruz e encontro-me neste momento a realizar um projeto no âmbito do Curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos pertencente à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais e à Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, na Universidade do Algarve, orientado pela Professora Doutora Joana Vieira Conduto dos Santos e em parceria com a Solverde-Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde S.A. na região do Algarve, sob a supervisão do Administrador Senhor Engenheiro Joel Pais.

O presente projeto pretende analisar as Práticas de Recursos Humanos e a relação com os comportamentos e atitudes dos colaboradores.

É de salientar que neste questionário não existem respostas certas ou erradas em qualquer uma das questões, desta forma, solicita-se a vossa colaboração e também sinceridade nas respostas fornecidas, para que sejam um potencial contributo para a evolução do estudo, permitindo oportunamente avançar com propostas práticas tendo em conta as necessidades dos colaboradores da empresa.

Asseguramos o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos, sendo estes analisados pela equipa de investigação e servirão apenas para desenvolver este projeto.

Este questionário demorará aproximadamente 10 minutos a ser respondido. No decorrer deste, serão facultadas as instruções necessárias ao seu preenchimento, mas por norma as questões vão ser respondidas apenas com um “X” ou “O” no número correspondente à resposta que para si for a mais real.

Caso sinta necessidade de um receber alguns esclarecimentos adicionais deverá contactar-nos através dos seguintes endereços de e-mail a55580@ualg.pt e jcsantos@ualg.pt.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade.

Parte I

As seguintes questões dizem respeito à sua percepção sobre as várias práticas que aplicadas na empresa, na gestão dos seus colaboradores.

Para cada uma delas, indique qual a sua opinião consoante a seguinte escala:

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

1. Os empregados estão envolvidos na tomada de decisões.	1	2	3	4	5	6	7
2. As funções são atribuídas de acordo com as competências e capacidades individuais.	1	2	3	4	5	6	7
3. A formação é contínua.	1	2	3	4	5	6	7
4. O acesso à formação é claro e compreensível.	1	2	3	4	5	6	7
5. A formação aposta no desenvolvimento de competências e conhecimentos relevantes para a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. A formação está adaptada às funções desenvolvidas.	1	2	3	4	5	6	7
7. A avaliação do desempenho baseia-se em critérios claros e objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
8. A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objetivos compreensíveis.	1	2	3	4	5	6	7
9. A avaliação de desempenho inclui feedback tendo em vista o desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7
10. Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11. A remuneração e incentivos está desenhada por forma a assegurar equidade entre colegas.	1	2	3	4	5	6	7
12. A remuneração está ajustada à função.	1	2	3	4	5	6	7
13. Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho individual.	1	2	3	4	5	6	7
14. A remuneração está ligada às competências.	1	2	3	4	5	6	7
15. A remuneração está de acordo com a praticada no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os empregados mais competentes têm oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os empregados têm prioridade quando abrem concursos para novas funções.	1	2	3	4	5	6	7

Parte II

Nas circunstâncias da sua vida atual, em que medida considera estar satisfeito com cada um dos aspetos no seu trabalho.

Para cada uma delas, indique qual a sua opinião consoante a seguinte escala:

Extremamente insatisfeito	Insatisfeito	Moderadamente insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito moderadamente	Satisfeito	Extremamente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

1. Em relação às suas expectativas de promoção, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
2. Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
3. Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
4. Em relação à remuneração que recebe, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
6. Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
7. Em relação à competência e funcionamento dos seus colegas, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
8. Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta Instituição, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7

Parte III

Nesta parte do presente questionário, para responder indique o grau em que cada afirmação se aplica ou não a si.

Para cada uma delas, indique qual a sua opinião consoante a seguinte escala:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7

1. Tudo me leva a crer que sou um empregado eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Comparativamente com outras pessoas noutras organizações, eu produzo mais do que elas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. O meu superior vê-me como um empregado eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
6. Comparativamente às pessoas que trabalham noutras organizações, o meu trabalho é de melhor qualidade do que o delas.	1	2	3	4	5	6	7

Parte IV

Género: Feminino Masculino

Idade: _____

Nacionalidade: _____

Estado civil: Solteiro(a)
 Casado(a)/União de facto
 Divorciado(a)/separado(a)/viúvo(a)

Número de filhos: _____

Habilitações Literárias: Ensino primário
 2º ciclo do Ensino Básico
 3º Ciclo do Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura
 Pós-graduação
 Mestrado
 Doutoramento

Parte V

Há quantos anos desconta? _____(anos)

Há quanto tempo trabalha para o grupo Solverde? _____(anos)

Em que departamento se insere: _____

Qual a sua categoria profissional: _____

7.2. ANEXO 2: CARTAS PARA AS PORTARIAS DAS UNIDADES

De: Ana Margarida Cruz

(Departamento de Recursos Humanos)

Para: Portaria Vilamoura

Excelentíssimos Senhores,

Venho por este meio solicitar a vossa colaboração na distribuição destes questionários e serve a presente para explicar os procedimentos da entrega e recolha dos mesmos.

A partir do dia 4/11/2020, estará à disposição de todos os colaboradores da Solverde, na região do Algarve, o questionário enviado em anexo 1. Estes questionários estão contabilizados consoante o número de funcionários da respetiva unidade e seguem mais 10 questionários de reserva.

Em anexo 2 segue também uma tabela com o número, nome e a respetiva função do funcionário, estando estes dados ordenados pelo número de funcionário. Ao entregar o questionário, o funcionário tem que colocar a data de recolha e rúbrica e no ato de entrega, a data de entrega e rúbrica. Todos os funcionários só podem responder uma única vez ao questionário, recolhendo e entregando na unidade em que estão inseridos na tabela.

Diariamente, devem ser enviados os questionários recolhidos para a unidade de Vilamoura, ao cuidado de Ana Margarida Cruz (Departamento de Recursos Humanos), permanecendo sempre em vossa posse até ao dia 4/12/2020, a tabela com as respetivas assinaturas e os questionários não recolhidos pelos funcionários. No dia 4/12/2020, deve todo o material (restantes questionários respondidos, questionários por responder e tabelas de recolha e entrega de questionários) ser devolvido para a unidade de Vilamoura, ao cuidado de Ana Margarida Cruz (Departamento de Recursos Humanos).

Agradeço desde já a vossa colaboração, se tiverem alguma questão não hesitem em contactar-me para a unidade de Vilamoura, para o Departamento de Recursos Humanos, ou até mesmo para o meu e-mail a55580@ualg.pt.

De: Ana Margarida Cruz

(Departamento de Recursos Humanos)

Para: Portaria Monte Gordo

Excelentíssimos Senhores,

Venho por este meio solicitar a vossa colaboração na distribuição destes questionários e serve a presente para explicar os procedimentos da entrega e recolha dos mesmos.

A partir do dia 4/11/2020, estará à disposição de todos os colaboradores da Solverde, na região do Algarve, o questionário enviado em anexo 1. Estes questionários estão contabilizados consoante o número de funcionários da respetiva unidade e seguem mais 10 questionários de reserva.

Em anexo 2 segue também uma tabela com o número, nome e a respetiva função do funcionário, estando estes dados ordenados pelo número de funcionário. Ao entregar o questionário, o funcionário tem que colocar a data de recolha e rúbrica e no ato de entrega, a data de entrega e rúbrica. Todos os funcionários só podem responder uma única vez ao questionário, recolhendo e entregando na unidade em que estão inseridos na tabela.

Diariamente, devem ser enviados os questionários recolhidos para a unidade de Vilamoura, ao cuidado de Ana Margarida Cruz (Departamento de Recursos Humanos), permanecendo sempre em vossa posse até ao dia 4/12/2020, a tabela com as respetivas assinaturas e os questionários não recolhidos pelos funcionários. No dia 4/12/2020, deve todo o material (restantes questionários respondidos, questionários por responder e tabelas de recolha e entrega de questionários) ser devolvido para a unidade de Vilamoura, ao cuidado de Ana Margarida Cruz (Departamento de Recursos Humanos).

Agradeço desde já a vossa colaboração, se tiverem alguma questão não hesitem em contactar-me para a unidade de Vilamoura, para o Departamento de Recursos Humanos, ou até mesmo para o meu e-mail a55580@ualg.pt.

De: Ana Margarida Cruz

(Departamento de Recursos Humanos)

Para: Portaria Praia da Rocha

Excelentíssimos Senhores,

Venho por este meio solicitar a vossa colaboração na distribuição destes questionários e serve a presente para explicar os procedimentos da entrega e recolha dos mesmos.

A partir do dia 4/11/2020, estará à disposição de todos os colaboradores da Solverde, na região do Algarve, o questionário enviado em anexo 1. Estes questionários estão contabilizados consoante o número de funcionários da respetiva unidade e seguem mais 10 questionários de reserva.

Em anexo 2 segue também uma tabela com o número, nome e a respetiva função do funcionário, estando estes dados ordenados pelo número de funcionário. Ao entregar o questionário, o funcionário tem que colocar a data de recolha e rúbrica e no ato de entrega, a data de entrega e rúbrica. Todos os funcionários só podem responder uma única vez ao questionário, recolhendo e entregando na unidade em que estão inseridos na tabela.

Diariamente, devem ser enviados os questionários recolhidos para a unidade de Vilamoura, ao cuidado de Ana Margarida Cruz (Departamento de Recursos Humanos), permanecendo sempre em vossa posse até ao dia 4/12/2020, a tabela com as respetivas assinaturas e os questionários não recolhidos pelos funcionários. No dia 4/12/2020, deve todo o material (restantes questionários respondidos, questionários por responder e tabelas de recolha e entrega de questionários) ser devolvido para a unidade de Vilamoura, ao cuidado de Ana Margarida Cruz (Departamento de Recursos Humanos).

Agradeço desde já a vossa colaboração, se tiverem alguma questão não hesitem em contactar-me para a unidade de Vilamoura, para o Departamento de Recursos Humanos, ou até mesmo para o meu e-mail a55580@ualg.pt.

7.3. ANEXO 3: TABELA DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Organização: Solverde – Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde, S.A.
Designação da função:
Enquadramento Orgânico:
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
Equipamento e Material Utilizado:
Descrição Sumária da Função:
Descrição Detalhada da Função:
ANÁLISE DE FUNÇÃO
Requisitos Mentais e Técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Formação/Qualificação mínima necessária: • Formação/Qualificação preferencial: • Experiência profissional mínima necessária: • Experiência profissional mínima preferencial:
Competências Técnicas:
Competências Comportamentais:
Requisitos físicos:
Responsabilidade:
Condições de trabalho:
Motivações: