



Universidades Lusíada

Caroço, José Carlos Gouveia, 1972-

Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais : estudo de caso no sector empresarial local

<http://hdl.handle.net/11067/1274>

Metadados

Data de Publicação	2014-12-03
Resumo	O presente estudo procura analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos e os resultados organizacionais, ao nível da satisfação no trabalho e satisfação dos utentes, no contexto de uma empresa do sector empresarial local. Adicionalmente, pretendemos testar o papel mediador da motivação e do comprometimento organizacional na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais citados. Os dados foram recolhidos através de dois inquéritos por questi...
Palavras Chave	Empresas públicas - Gestão de pessoal, Empresas públicas - Funcionários - Satisfação no trabalho, Motivação do empregado
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-05-02T22:03:42Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional
Área Científica de Gestão de Recursos Humanos

**Práticas de gestão de recursos humanos e
resultados organizacionais: estudo de
caso no sector empresarial local**

Realizado por:

José Carlos Gouveia Carço

Orientado por:

Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Arguente: Prof.^a Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Dissertação aprovada em: 7 de Dezembro de 2011

Lisboa

2011



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais:
Estudo de Caso no Sector Empresarial Local**

José Carlos Gouveia Caroço

Lisboa

Outubro 2011



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais:
Estudo de Caso no Sector Empresarial Local**

José Carlos Gouveia Carço

Lisboa

Outubro 2011

José Carlos Gouveia Carço

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados
Organizacionais: Estudo de Caso no Sector Empresarial Local**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de
Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão
de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Área de especialização: Análise Organizacional

Orientador: Prof.^a Doutora Manuela Faia Correia

Lisboa

Outubro 2011

Ficha Técnica

Autor(a) José Carlos Gouveia Caroço
Orientador(a) Prof.^a Doutora Manuela Faia Correia
Título Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudo de Caso no Sector Empresarial Local
Local Lisboa
Ano 2011

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

DEDICATÓRIA

*Dedico esta Dissertação à minha família,
especialmente:*

*Aos meus Pais que me acompanham em
todos os percursos.*

*À memória da minha Avó, que me ensinou
o valor do trabalho. Quando frequentava
os primeiros anos de ensino perguntava-
me: “Como vão as letras?”.*

Avó, este trabalho de letras é para ti!

AGRADECIMENTOS

As dificuldades que surgem no nosso percurso devem ser entendidas como oportunidades de superação a todos os níveis, permitindo-nos, com empenho e dedicação atingir as nossas metas.

Este trabalho representa a última etapa deste percurso académico, iniciado em Outubro de 2009. As dificuldades sentidas, designadamente, a conciliação dos trabalhos académicos com a actividade profissional, induziram muitas vezes a um sentimento de falta de ânimo que colocou em causa a conclusão deste projecto. Mas tinha que atingir o objectivo a que me tinha proposto. Se o atingi devo-o aos que de alguma forma contribuíram para esse propósito. A todos um agradecimento muito especial:

À Prof.^a Doutora Manuela Faia, pelo seu esforço de orientação e pela discussão de ideias e por toda a disponibilidade e apoio fundamentais na realização deste trabalho.

À minha colega e grande amiga, Ana Rita Seirôco, que sempre me acompanhou durante este percurso, apoiando-me nos momentos mais difíceis e partilhando comigo a felicidade nos momentos de maior alegria.

À empresa que possibilitou a recolha de dados junto dos trabalhadores e por, conseguinte, permitiu a realização deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho pela colaboração e compreensão quando não foi possível estar presente no serviço.

RESUMO

O presente estudo procura analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos e os resultados organizacionais, ao nível da satisfação no trabalho e satisfação dos utentes, no contexto de uma empresa do sector empresarial local. Adicionalmente, pretendemos testar o papel mediador da motivação e do comprometimento organizacional na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais citados.

Os dados foram recolhidos através de dois inquéritos por questionários, um aplicado aos trabalhadores da empresa para estudo das relações entre as variáveis práticas de gestão de recursos humanos, motivação, comprometimento organizacional e outro questionário aplicado aos utentes da empresa para análise da satisfação dos clientes. Obteve-se uma amostra de 194 trabalhadores e outra de 215 utentes.

Procedeu-se à análise estatística dos dados, com recurso a técnicas de correlação e regressão hierárquica. Os resultados obtidos neste estudo sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Relativamente ao resultado organizacional – satisfação do utente – os dados não permitiram aferir com rigor a sua relação com as práticas de gestão de recursos humanos.

A análise dos resultados permitiu concluir que a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos segue uma tendência burocrático-administrativa, cujos efeitos se reflectem nos resultados organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Motivação; Comprometimento Organizacional; Satisfação; Resultados Individuais; Resultados organizacionais

ABSTRACT

This study seeks to analyze the relationship between the practices of resource management and organizational results at the level of job satisfaction and customer satisfaction in the context of a municipal company. Additionally, it intends to test the mediating role of motivation and organizational commitment in the relationship between the practices of human resource management and organizational outcomes cited.

Data were collected through two questionnaire surveys, applied to employees of a company to study the relationships between variables practices of human resource management, motivation, organizational commitment and another questionnaire to users of the company for analysis of customer satisfaction. We obtained a sample of 194 workers and another of 215 customers.

We carried out the statistical analysis, using techniques of correlation and hierarchical regression. The results of this study suggest that the practices of human resources management are positively related to job satisfaction. With regard to organizational results - customer satisfaction - the data did not allow to measure accurately their relationship with the practices of human resource management.

The results showed that the characterization of the practices of human resource management follows a trend bureaucratic-administrative, whose effects are reflected in organizational outcomes.

KEYWORDS: Practices of Human Resource Management, Motivation, Organizational Commitment, Satisfaction, Individual Results, Results organizational

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 – Síntese da evolução da função recursos humanos	13
Quadro 1.2 – Modelos normativos de GRH	16
Quadro 1.3 – Modelos macroeconómicos de GRH	17
Quadro 2.1 – Resumo dos vários modelos teóricos da motivação	30
Quadro 2.2 – Consequências do comprometimento organizacional.....	36
Quadro 2.3 – Componentes do comprometimento organizacional.....	36
Quadro 3.1 - Satisfação no trabalho: ilustração das orientações conceptuais.....	41
Quadro 3.2 - Dimensão multidimensional da satisfação no trabalho	42
Quadro 3.3 – Síntese dos instrumentos de avaliação da qualidade	46
Quadro 5.1 – Entidades do Sector Empresarial Local.....	60
Quadro 5.2 – Distribuição regional das empresas municipais	61
Quadro 5.3 – Distribuição do número de empresas em que cada município participa.....	61
Quadro 5.4 – Distribuição das empresas por área de actividade	61
Quadro 5.5 – Distribuição do número de trabalhadores pelas empresas	62
Quadro 5.6 – Empresa municipais com maior número de efectivos.....	62
Quadro 5.7 – EM: macroestrutura do balanço	63
Quadro 5.8 – Distribuição dos trabalhadores por género	65
Quadro 5.9 – Distribuição dos trabalhadores por nível etário.....	65
Quadro 5.10 – Distribuição dos trabalhadores por nível de antiguidade	66
Quadro 5.11 – Distribuição dos trabalhadores por nível de ensino	66
Quadro 5.12 – Distribuição dos trabalhadores por função	66
Quadro 6.1 – Amostra dos trabalhadores por idade.....	69
Quadro 6.2 – Amostra dos trabalhadores por nível de ensino.....	70
Quadro 6.3 – Amostra dos trabalhadores por funções.....	70
Quadro 6.4 – Amostra dos trabalhadores por antiguidade	70
Quadro 6.5 – Amostra dos utentes por género	70
Quadro 6.6 – Amostra dos utentes por idade.....	71
Quadro 6.7 – Amostra dos utentes por nível de ensino.....	71
Quadro 6.8 – Amostra dos utentes por freguesia.....	71
Quadro 6.9 – Itens da escala práticas de gestão de recursos humanos	75
Quadro 6.10 – Escala da motivação utilizada por Santos, Passos e Caetano	76
Quadro 6.11 – Escala da motivação utilizada por Coelho, Augusto e Lages.....	76
Quadro 6.12 – Itens da escala da motivação	77

Quadro 6.13 – Itens da escala comprometimento organizacional	78
Quadro 6.14 – Itens da escala satisfação no trabalho.....	79
Quadro 6.15 – Itens da escala satisfação do utente	79
Quadro 7.1 – Avaliação de desempenho	84
Quadro 7.2 – Formação profissional	84
Quadro 7.3 – Carreiras	85
Quadro 7.4 – Práticas de remuneração	86
Quadro 7.5 – Síntese das percepções sobre práticas de gestão de recursos humanos	86
Quadro 7.6 – Principais relações entre práticas	87
Quadro 7.7 – Consistência interna da sub-escala remunerações	88
Quadro 7.8 – Correlações dos itens da escala remunerações e carreiras	89
Quadro 7.9 – Consistência interna das escala práticas de GRH.....	92
Quadro 7.10 – Estatísticas descritivas da escala práticas de GRH	90
Quadro 7.11 – Matriz factorial dos resultados da escala práticas de GRH.....	89
Quadro 7.11 – Estatísticas descritivas da escala comprometimento organizacional	93
Quadro 7.13 – Consistência interna da escla comprometimento organizacional.....	94
Quadro 7.14 – Matriz factorial da escala comprometimento organizacional.....	95
Quadro 7.15 – Estatísticas descritivas da escala motivação	96
Quadro 7.16 – Consistência interna da escala motivação.....	97
Quadro 7.17 – Consistência interna da sub-escala identidade.....	97
Quadro 7.17 – Matriz de Correlações	90
Quadro 7.18 – Matriz factorial da escala motivação.....	98
Quadro 7.19 – Estatísticas descritivas da escala satisfação no trabalho.....	100
Quadro 7.20 – Estatísticas descritivas da escala satisfação do utente.....	95
Quadro 7.21 – Consistência interna da escala satisfação do utente	101
Quadro 7.22 – Matriz factorial da escala satisfação do utente	102
Quadro 7.23 – Correlações das variáveis em estudo.....	104
Quadro 7.24 – Regressão para teste da mediação da motivação	107
Quadro 7.25 – Regressão para teste da mediação do comprometimento	111
Quadro 7.26 – Regessão para teste da mediação do comprometimento afectivo.....	112
Quadro 7.27 – Regressão para teste da mediação do comprometimento normativo	113
Quadro 7.27 – Regressão para teste da mediação do comprometimento normativo	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Modelo de GRH de Weber	15
Figura 1.2 – Práticas de GRH	19
Figura 1.3 – Formação profissional e resultados organizacionais	21
Figura 1.4 – Curva do mérito	22
Figura 2.1 – Modelo das características do trabalho	32
Figura 4.1 – Representação da Hipótese Geral 1	49
Figura 4.2 – Representação da Hipótese Geral 2	51
Figura 4.3 – Representação da Hipótese Geral 3	52
Figura 4.4 – Modelo teórico de Investigação.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS

ACSI – <i>American Customer Satisfaction Index</i>
EM – Empresa Municipal
GRH – Gestão de Recursos Humanos
KMO – <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
RJSEL – Regime Jurídico do Sector Empresarial Local
SCSI – <i>Swedish Customer Satisfaction Index</i>
SEL – Sector Empresarial Local
SERVPERF – <i>Service Performance</i>
SERVQUAL - <i>Service Quality</i>

ÍNDICE

Dedicatória	I
Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.	IV
Lista de Quadros	V
Lista de Figuras	VII
Lista de Abreviaturas	VII
Índice Geral	VII
INTRODUÇÃO GERAL	1
Introdução	3
Enquadramento e pergunta de partida	3
Objectivos	4
Estrutura da Dissertação	5
PARTE 1 - REVISÃO DA LITERATURA	7
CAPÍTULO 1 - PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	9
1.1 Breve Referência à Origem e Evolução da Função Recursos Humanos.....	9
1.2. Modelos de Gestão de Recursos Humanos.....	14
1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos.	18
1.3.1. Formação e Desenvolvimento	19
1.3.2. Avaliação de Desempenho	21
1.3.3. Carreiras e Recompensas	22
1.4. Síntese do Capítulo.....	26

CATÍTULO 2 - RESULTADOS INDIVIDUAIS DO TRABALHO	27
2.1. Satisfação e Motivação: Separação dos Conceitos.....	27
2.2. Motivação no Trabalho	29
2.3. Comprometimento Organizacional	33
2.4. Síntese do Capítulo	39
CAPÍTULO 3 - RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	40
3.1. Satisfação no Trabalho	40
3.2. Satisfação do Cliente.....	43
3.3. Síntese do Capítulo	46
CAPÍTULO 4 - PRÁTICAS E RESULTADOS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS.....	47
4.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Individuais	47
4.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais	50
4.3. Síntese do Capítulo e Modelo Teórico de Investigação	54
CAPÍTULO 5 - CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR EMPRESARIAL LOCAL	55
5.1. Enquadramento Geral	55
5.1.1. Viabilidade Económica-Financeira e Controlo.....	57
5.1.2. Princípios Orientadores	58
5.1.3. Recursos Humanos	59
5.1.4. Caracterização do pessoal	55
5.2. Empresas Municipais: Caracterização Genérica.....	57
5.3. Caracterização do Efectivo da Empresa em Estudo	65
PARTE 2 - ESTUDOS EMPÍRICOS.	67
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	69
6.1. Amostra	69
6.2. Procedimentos Metodológicos	72
6.3. Operacionalização das Variáveis.....	73
6.4. Instrumentos de Recolha de Dados	80
6.5. Instrumentos de Análise de Dados	81

CAPÍTULO 7 - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	83
7.1. Caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	83
7.2. Estimação das Qualidades Métricas da Escalas	88
7.3. Análise Correlacional.....	103
7.4. Análise de Regressões	106
CAPÍTULO 8 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	118
PARTE 3 - CONCLUSÕES GERAIS.....	125
Conclusões Finais..	126
Limitações e Persepctivas Futuras	128
BIBLIOGRAFIA	131

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Este trabalho insere-se na temática da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, no contexto específico de uma Empresa Pública Municipal. Os resultados das investigações realizadas por diversos autores apontam no sentido que boas performances organizacionais estão relacionadas com a forma como é gerido o activo humano, quer no sector privado como no sector público.

Neste estudo pretende-se identificar o grau de satisfação, motivação e comprometimento organizacional, decorrentes das práticas de gestão de recursos humanos e o modo como pode afectar o desempenho organizacional, partindo da evidência de que deles derivam atitudes e comportamentos que podem aumentar o desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, os resultados organizacionais.

No sector público a distribuição de bens e serviços não segue o modelo de mercado e as medidas financeiras não constituem uma medida de desempenho relevante, ou seja, a demonstração financeiras não revelam se uma organização pública atingiu o seu principal objectivo: a prestação de serviços de qualidade e satisfação das necessidades do cidadão/utentes. É neste sentido, que entendemos relevante considerar neste trabalho como resultados organizacionais, a satisfação dos trabalhadores e satisfação dos utentes, os principais interlocutores destas organizações.

Do que antecede, este estudo incide no Sector Empresarial Local, que integra as Empresas Públicas Municipais. A referência à organização em estudo, uma empresa municipal, será efectuada abreviadamente, “EM”.

.

ENQUADRAMENTO E PERGUNTA DE PARTIDA

As organizações do sector público existem para prestar serviços ao público e não apenas para o lucro ou benefício de determinado grupo. Pelo contrário, as organizações do sector privado justificam-se principalmente com objectivos comerciais e proporcionar bons resultados aos accionistas. É consensual, principalmente no sector privado, que o objectivo de lucro e a concorrência geram organizações mais eficientes, que de outra forma não sobreviveriam no mercado.

Á semelhança das pessoas, também as organizações são diferenciadas, no entanto, públicas ou privadas, exigem a gestão dos seus recursos humanos que se reflectirá no desempenho das mesmas.

A criação de entidades públicas, através das empresas municipais, com “uma lógica de actuação mais próxima da esfera privada, com a missão de desenvolver actividades de responsabilidades do Município. Trata-se de uma transferência da responsabilidade da produção de bens e serviços públicos, no intuito de melhorar a gestão e aumentar a eficiência (Rodrigues, 2005).

Tendo em linha de análise as várias investigações realizadas nos últimos anos, verifica-se que as práticas de gestão de recursos humanos apresentam um impacto na vantagem competitiva das organizações, uma vez que promovem um maior nível de motivação e comprometimento organizacional e conseqüentemente, maiores níveis de satisfação, intenções de permanência e desempenho.

Assim, definimos a seguinte pergunta de partida: a relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos na empresa em estudo e os resultados organizacionais é mediada pela motivação e comprometimento organizacional?

OBJECTIVOS

Partindo da questão formulada anteriormente e apontado o resultado previsto deste trabalho para a clarificação das relações das práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos na realidade concreta destas organizações, que actuam em quase-mercados e usam ferramentas e práticas de gestão privada e possuem maior liberdade e flexibilidade na gestão dos recursos humanos, são definidos os seguintes objectivos:

- i) Objectivo geral: avaliar o contributo das práticas de gestão de recursos humanos na empresa em estudo;
- ii) Objectivos específicos: (i) Caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos adoptadas pelas empresas municipais; (ii) Contribuir para a explicação da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais, testando o papel mediador da motivação e comprometimento dos trabalhadores na relação entre percepção de práticas de gestão de recursos humanos e comportamentos de trabalho; (iii) Conhecer a reacção dos trabalhadores relativamente às práticas de gestão de recursos humanos e a percepção dos serviços fornecidos pelas empresas municipais

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Os conteúdos da dissertação para além da introdução, dispõem de três partes. A primeira, constituída por cinco capítulos, integra a revisão da literatura subjacente aos estudos empíricos que nos propusemos realizar.

No primeiro capítulo, apresentamos uma síntese da literatura sobre as práticas de gestão de recursos humanos. No segundo capítulo abordamos a literatura sobre os resultados individuais, ou seja, motivação profissional e comprometimento organizacional. O terceiro capítulo é destinado à literatura referente aos resultados organizacionais: satisfação no trabalho e satisfação do cliente. No quarto capítulo apresentamos uma síntese da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. No quinto capítulo, caracterizamos o sector empresarial em estudo.

A segunda parte é constituída por dois capítulos. O primeiro destinado à descrição da metodologia adoptada para o desenvolvimento dos estudos empíricos. São apresentados os procedimentos, amostras, medidas utilizadas e técnicas de análise de dados. No segundo capítulo são apresentados os resultados obtidos.

Na última parte, apresentamos as conclusões e as implicações do trabalho e propostas para desenvolvimento de trabalhos futuros.

REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 1

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo, numa primeira parte, apresentamos um enquadramento do suporte teórico, origem e evolução da gestão de recursos humanos e um quadro de modelos de gestão de recursos humanos, sendo referenciados o modelo weberiano, os modelos normativos e os modelos macroeconómicos de GRH. Numa segunda parte procuramos identificar um quadro genérico das práticas de gestão de recursos humanos: formação, avaliação de desempenho, carreiras e recompensas.

1.1. Breve Referência à Origem e Evolução da Função Recursos Humanos

O conceito de *Gestão de Recursos Humanos* apareceu recentemente na literatura, descendente da designada *Administração de Pessoal*. Muitos autores apontam o início do século XX como a data provável do surgimento da Administração de Pessoal nas organizações.

Nos primeiros 40 anos do século XX, a Administração de Pessoal ocupava-se essencialmente de questões administrativas, como o recrutamento e os salários dos trabalhadores, sendo posteriormente alargado o seu campo de intervenção para outras actividades, como a formação básica, a participação ou o aconselhamento da administração da empresa na negociação e contratação colectiva (Cabral-Cardoso, 1999).

Neste período, como referem Price (1997) e Cabral-Cardoso (1999), a Gestão de Pessoal limitava-se a dar resposta a problemas concretos e imediatos, sem qualquer preocupação de natureza estratégica e sem grande fundamento teórico que enquadrasse a sua actuação, essencialmente baseada no cumprimento de normas e regulamentos de “bom senso”.

Na década de 60, embora assegurando actividades de carácter administrativo e sindical o departamento de Gestão de Pessoal assume uma ligeira afirmação com o

desenvolvimento e administração de políticas e práticas respeitantes à gestão trabalhadores. Surge pela primeira vez o interesse pelo desenvolvimento de métodos de selecção, de programas de formação, de sistemas de atribuição de recompensas (Tavares e Caetano, 2000), avaliação de desempenho e planeamento das actividades futuras de mão-de-obra (Cabral-Cardoso, 1999).

O suporte conceptual da *GRH* descende das teorias organizacionais e das teorias comportamentais subjacentes ao estudo das estruturas e processos organizacionais, sendo inerente à evolução do quadro teórico da gestão de recursos humanos as mesmas “insuficiências e aspectos positivos das teorias organizacionais e comportamentais” (Neves, 2007:5).

A concepção da função pessoal foi evoluindo em paralelo com o desenvolvimento das teorias citadas, verificando-se a preocupação de diversos autores de estabelecer as suas fases de evolução, bem como as práticas que lhes estão associadas (Des Hors 1987, Peretti,1991).

O conjunto dos contributos teóricos permitem estabelecer várias concepções da função pessoal, ainda que com alguma dificuldade em demarcar fronteiras distintas entre elas, alguns autores procuram delimitar essas concepções e respectivas fases.

As fases da evolução da função gestão de recursos humanos “não se excluem, mas coexistem e complementam-se” (Bilhim, 2004) e considera-se a seguinte divisão das sucessivas concepções (Serrano, 2009): (i) fim do século XIX até 1960: Administração de pessoal; (ii) de 1960 até 1980: Gestão de pessoal; (iii) de 1980 até 1990: Gestão de recursos humanos; (iv) a partir de 1990: Gestão estratégica de recursos humanos.

A Administração de Pessoal, situada entre os finais do século XIX e os 60 anos, emerge subjacente às teorias organizacionais clássicas (taylorismo/fordismo) e posteriormente do movimento das relações humanas. Nesta fase as organizações adoptam serviços especializados em matéria de questões sociais, mantendo-se centralizada a as actividades da função relativas a remunerações e recompensas, questões disciplinares e outras de aplicação de legislação social. As atribuições essenciais destes serviços restringem-se a fazer cumprir as regras internas e as normas jurídicas, e as práticas de gestão de recursos humanos centram-se no recrutamento e à formação face a necessidade de mão-de-obra adequada à execução das tarefas (Des Horts, 1987). Verifica-se a separação entre a administração de pessoal e o processo de decisão estratégico, sendo que é encarada como uma função de segundo plano que não influencia o desempenho organizacional. “O pessoal é encarado como um custo a

minimizar, postulando-se uma incompatibilidade de base entre os objectivos económicos e sociais da empresa” (Brandão & Parente, 1998:24).

A função Gestão de Pessoal, decorrente entre as décadas de 1960 e 1980, ainda não assume impacto no nível estratégico, contudo a função pessoal começa a assumir alguma equiparação relativa às restantes funções de gestão das organizações. Assiste-se nesta fase a uma ruptura com a administração de pessoal e surgem novas perspectivas centradas na lógica qualitativa da GRH caracterizada por preocupações humanistas, redescobrem-se os interlocutores sociais na empresa e aposta-se na motivação no trabalho (Serrano, 2010).

A função Gestão dos Recursos Humanos tem a sua origem nos contributos do Desenvolvimento Organizacional e das Teorias da Continência (Serrano, 2010). A concepção da GRH surge como resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente das empresas a partir do início dos anos 1980 (Sainsaulieu, 1993, citado por Serrano, 2010).

A função Gestão Estratégica dos Recursos Humanos emerge dos acontecimentos que marcaram o final do século XX ao nível da internacionalização dos negócios e das actividades que contribuíram para a evolução conceptual do conceito e práticas de GRH, pressupondo-se uma gestão estratégica das pessoas (Caetano & Vala, 2002). Nesta perspectiva, a GRH deve estar alinhada com as intenções e decisões estratégicas organizacionais, através do desenvolvimento e adopção de práticas de GRH coerentes com a estratégia da organização. De acordo com Wright, Dunford e Snell (2001) a natureza crescente da competição global exige das empresas a utilização de todos os recursos disponíveis para que sobrevivam e alcancem sucesso. Daqui resulta o enfoque do alinhamento de todas as actividades da empresa (financeiras, comerciais, produtivas, etc) para a prossecução dos objectivos organizacionais. Consequentemente, esta mudança implica um papel estratégico para a função recursos humanos, pressupondo a sua contribuição na estratégia da empresa e a manutenção de práticas efectivamente capazes de implementar a estratégia.

Neste novo contexto, as mudanças na natureza da função gestão de pessoal centram-se no desenvolvimento dos recursos humanos da organização, nomeadamente preocupações com a motivação, envolvimento, comprometimento, flexibilidade e competências nucleares dos trabalhadores (Serrano, 2009). Estes factores influenciam desempenhos que permitem à organização demarcar-se da concorrência e garantir vantagem competitiva. Para o efeito, a aproximação da função recursos humanos aos centros de decisão estratégica deve ser reforçada.

Para Citeau (1997:28) a função estratégica da GRH contribui para uma melhor eficácia organizacional, nomeadamente: (i) promover e realizar uma melhor adequação dos recursos humanos (adequação competência-emprego); (ii) desenvolver as capacidades de cada trabalhador fazendo correspondê-las à satisfação das necessidades individuais e colectivas da organização (equilíbrio contribuição-retribuição).

De acordo com Citeau (1997) e Sculer e Walker (1990) das grandes ideias associadas às transformações da função recursos humanas, nos anos 90, destacam-se: (i) acompanhar as rápidas mudanças da gestão (por ex., o crescimento da competição multinacional); (ii) saber planear (definir uma estratégia) para ser capaz de antecipar (gestão provisional capaz de reduzir custos e aumentar competitividade); (iii) saber enriquecer os projectos de uma aproximação sócio-económica global; (iv) saber pôr em prática nas organizações o trabalho qualificante e as formações capazes de adaptar os salários aos novos postos de trabalho; (v) saber associar mais tempo da empresa à formação (procurar novas qualificações, formar para as mudanças tecnológicas).

Nesta assumpção da gestão estratégica, a “função recursos humanos passa a desempenhar um papel de parceiro na definição e implementação estratégica, de arquitecto na articulação dos vários elementos estruturais, de autor de competências e cultura da empresa, de especialista administrativo que introduz melhorias contínuas no funcionamento do processo administrativo e de mobilizador do empenhamento organizacional” (Cabral-Cardoso, 1999:236).

Caetano (2000) preconiza três perspectivas teóricas para esta nova função de recursos humanos: (i) destaca Torrington (1993) pela ênfase que coloca na formação e desenvolvimento dos trabalhadores, como um importante atributo da GRH, sendo esta ênfase no desempenho mais do que um conformismo com as regras e os controlos formais, tem um valor mais positivo e significativo para a gestão das empresas modernas; (ii) Ferrance (1992) defende que as “boas práticas de GRH assegurarão que todos os empregados saibam que são importantes como seres humanos e como indivíduos.”, (iii) para Legge (1995) “a expressão GRH é usada para referir ortodoxias e tem uma função de legitimação de desenvolvimento de determinadas práticas de gestão das pessoas ligadas, principalmente, à sobrevivência da organização num mundo que se encontra em crescente mudança e competitividade.”

A gestão estratégica de recursos humanos pressupõe uma força de trabalho altamente implicada com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e muita qualidade nas aptidões que desenvolve. Para o alcance destes objectivos concorrem elementos-chave, como sejam, a selecção, a socialização, a formação e

desenvolvimento, o comprometimento dos trabalhadores e o desenvolvimento de sistemas de recompensas (Tavares 2000).

A evolução da função recursos humanos reflecte essencialmente uma transição do conceito de “gestão de pessoal” para a “gestão de recursos humanos”. Segundo alguns autores, as principais diferenças apontadas na literatura entre gestão de pessoal e gestão de recursos humanos, são destacadas as seguintes (Storey, 1995; Guest, 1990; Cabral Cardoso, 2000):

- i) A gestão de pessoal consistia em modelos reactivos, a GRH é pró-activa e estratégica no sentido que os efectivos humanos são activos que carecem de formação e motivação para acrescentar valor à organização;
- ii) A aplicação de técnicas e práticas da gestão de pessoal são incipientes no alinhamento da estratégia organização, ao contrário da GRH que procura integrar as pessoas numa cultura organizacional, assente nos pressupostos de uma gestão mais *soft* dentro dos princípios do comportamento organizacional;
- iii) A GRH direcciona a sua actuação no sentido do empenhamento das pessoas e nas técnicas e práticas que alcancem esse objectivo;
- iv) A GRH deve ser exercida por todos os gestores, a todos os níveis e não exclusivamente pelos especialistas na matéria;
- v) A GRH deve considerar cada trabalhador como uma pessoa, com as suas próprias características, o seu saber, as suas aptidões, as suas motivações, para que o seu contributo represente valor acrescentado para a organização.

No Quadro 1.1 apresenta-se um resumo da evolução conceptual apresentada.

Quadro 1.1 - Síntese da Evolução da Função Recursos Humanos e respectivas Práticas Chave

Concepção	Teoria Organizacional	Principal enfoque	Práticas Chave
Administração de Pessoal	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efectivos	Recrutamento, Formação (treino), Remunerações; Recompensas (prémios); e Questões disciplinares
Gestão de Pessoal	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Crítérios de recrutamento; Formação de Chefias; Gestão de Carreiras;
Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento Organizacional: Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de selecção de dirigentes; Animação de grupos de trabalho; Formação e requalificação; Gestão de mobilidades; Recrutamento e internacionalização dos RH
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Desenvolvimento Organizacional: Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização; Adequação; Mobilização; Partilha; Antecipação

Fonte: Adaptado de Serrano (2009)

1.2. Modelos de Gestão de Recursos Humanos

O carácter multidisciplinar da GRH associado às diferentes formas de gestão adoptadas pelas organizações incitou estudos no sentido de definir os vários modelos de GRH.

De acordo com Lopes (2005) o modelo de Weber concebia a ideia que a modernização das empresas teria na sua base a inspiração teórica e a observação das práticas de GRH dos serviços públicos alemães e inspirada nos princípios e valores da cultura germânica. As orientações desta cultura inspirariam as características da burocracia weberiana. Essas características, ou atributos, são os seguintes (Weber, 1947):

- i) Tarefas (delimitadas por regras, técnicas ou normas);
- ii) Hierarquia;
- iii) Propriedade;
- iv) O ingresso na organização pressupõe o êxito na prestação de provas e celebração de um contrato livremente aceite (selecção baseada na impessoalidade)
- v) Não apropriação dos cargos pelos seus ocupantes (o processo de avaliação de desempenho é transparente);
- vi) Formação profissional especializada (primado da competência sobre o da mão-de-obra barata);
- vii) Salário e carreira profissional baseados na meritocracia, enquanto fórmula de discriminação positiva.

Os três primeiros elementos – tarefas, hierarquia e propriedade – articulam-se constituindo o núcleo que confere significado à GRH, e os últimos quatro elementos constituem as designadas práticas de GRH.

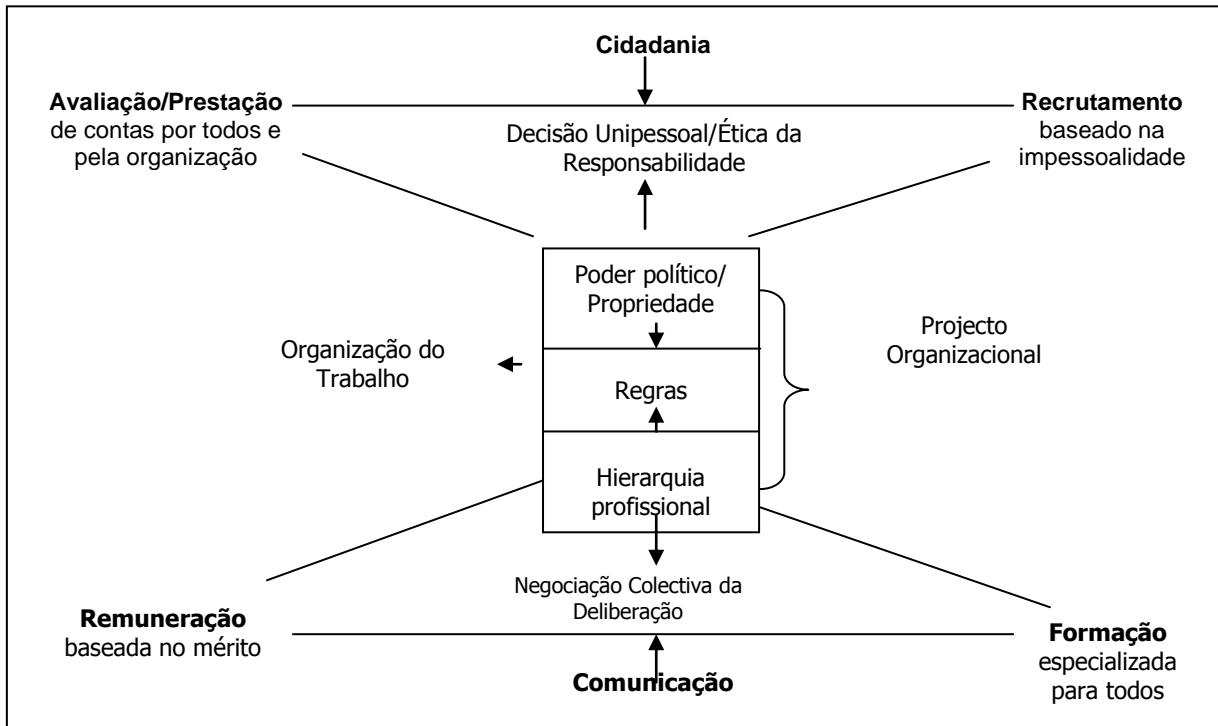
Apesar da opinião corrente sobre o modelo, Lopes (2005) considera-o um modelo adaptativo de GRH uma vez que os seus princípios representam uma segura garantia para o equilíbrio entre as práticas estratégicas e tácitas. Desta forma, o autor considera que os quatro pilares tradicionais da GRH apresentam-se com a configuração que Weber lhe quis conferir (Lopes, 2005: 9):

- i) Recrutamento e selecção (cuja operacionalização assenta na noção de impessoalidade);
- ii) Avaliação de desempenho (entendida como prestação de contas ou mesmo como transparência);
- iii) Formação profissional contínua (abrangente e universal, susceptível de fazer de cada profissional um especialista na sua área);

- iv) Remuneração (a partir do mérito revelado pela avaliação de desempenho, sem esquecer a relação entre este e o desempenho global da organização).

A Figura 1.1 procura situar cada uma das práticas, de acordo com os atributos nucleares.

Figura 1.1 - Modelo weberiano de GRH



Fonte: Lopes (2005:10)

Os modelos normativos de gestão de recursos humanos, na concepção de Storey (1995) fundamentam-se nos seguintes elementos: (i) crenças e pressupostos, (ii) qualidades estratégicas, (iii) papel crítico dos gestores; (iv) mecanismos chave (desenvolver as práticas de selecção, formação, recompensas e desenvolvimento e incrementar a responsabilidade e *empowerment*.) Os quatro elementos citados constituem a base dos dois modelos concebidos por Storey, o modelo *Hard* e o modelo *Soft*. Para Serrano (2010:28) “a designação dos modelos é intencionalmente metafórica e pretende associar o conceito de *hard* à ideia de “recurso” (que tem um custo) enquanto o conceito *soft* quer significar “humano” (que é susceptível de investimento).

Os modelos representam a transição na evolução da função Gestão de Pessoal para a função Gestão de Recursos Humanos, e encontram-se sintetizados no Quadro 1.2.

Quadro 1.2 – Modelos normativos de GRH

Modelos HARD	Modelos SOFT
Instrumentalismo utilitarista	Humanismo desenvolvimentista (Hendry e Pettigrew, 1990)
Integração das políticas de RH com a estratégia de negócio da empresa. Os sistemas de RH são necessários para atingir os objectivos estratégicos da organização (Fombrum et al., 1984).	Integração das políticas de RH com a estratégia de negócio da empresa. Os RH são uma mais valia e uma fonte de vantagem competitiva através do seu empenho, adaptação e elevada qualidade (competência, desempenho, etc) (Guest, 1987).
Consistência entre as políticas, os sistemas e as práticas de pessoal com os objectivos de negócio da empresa. A coerência interna da GRH é uma condição essencial para à obtenção de tais objectivos (Hendry e Pettigrew (1986)	A GRH tem como missão conseguir a implicação dos trabalhadores através de processos d (Storey, 1987)
Planeamento formal dos RH, considerados um “factor de produção, conjuntamente com a propriedade e o capital (Leege, 1995:35). As pessoas são uma despesa necessária à realização do negócio ao menor custo (Torrington et al., 1987). As pessoas são um recurso passivo, mais do que uma fonte de energia criativa. (Storey, 1987).	Os RH são proactivos e não meros inputs passivos do processo produtivo. São capazes de se “desenvolver”, merecem a “confiança” da gestão e sua “colaboração” consegue-se através da “participação” e da “escolha informada” (Beer e Spector, 1985):
A GRH é dominada pelos aspectos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os RH são geridos como outro factor económico qualquer, ou seja, de modo racional (Storey, 1997)	A GRH é um meio de tornar os trabalhadores numa fonte de recursos e uma mais valia para a organização. As políticas devem direccionar-se para a maximização do potencial humano, através do uso de técnicas distintas e diferenciadas.
Modelos centrados da “GP”	Modelos centrados na “GRH”

Fonte: Serrano (2101:28), baseado em Leege e Tavares e Caetano.

Os modelos *hard* e *soft*, relativamente às práticas de GRH, destacam os seguintes aspectos (Serrano, 2010:29): (i) a necessidade de integrar as políticas com as práticas de GRH com os objectivos organizacionais; (ii) a importância atribuída ao desenvolvimento de competências como requisito de satisfação pessoal e garante de sucesso organizacional; (iii) o rigor dos processos de recrutamento e selecção, de modo a colocar as pessoas certas nos lugares certos e conseguir uma melhor integração das práticas GRH com os objectivos organizacionais, incluindo o desenvolvimento pessoal. Bouchez, paralelamente aos modelos *Hard* e *Soft*, concebe três grandes modelos de gestão macroeconómica (Bouchez (2005), citado por Serrano (2010:31).

- i) Modelo tipo I: adaptação passiva e defensiva do pessoal (1975-1985), é tido como o prolongamento das práticas dominantes nas organizações com modelos de crescimento do tipo fordista. Numa lógica de “adaptação passiva e defensiva

do pessoal”, em que as formas de organização do trabalho permanecerem marcadas pelos modos de organização taylorista, as empresas tendem a negligenciar o potencial dos seus RH. A gestão das pessoas continua a ser formal e serve de suporte às reestruturações empresariais.

- ii) Modelo II: activação e mobilização do mercado interno de RH (1980-2000), integra os princípios “gestão ideológica” e “modernização sócio-produtiva”. A “gestão ideológica” manifesta-se na concepção de uma espécie de pensamento único, quase hegemónico e mágico da gestão que proclama um “novo modelo de excelência” ou um novo *one best way*. Trata-se de uma corrente normativa que apela às formas de participação directa e à implicação das pessoas. Emerge o conceito de “organização qualificante”, no âmbito do qual o pessoal é considerado como um “investimento” ou um “recurso”, ou seja, como uma “oportunidade estratégica”, em vez de um constrangimento ou um custo.
- iii) Modelo III: flexibilidade paternalial e mutual (século XXI), em construção e funciona como um prognostico para o futuro. Visa estabelecer a coerência entre a realidade económica e organizacional e a gestão do emprego e dos RH, na era da sociedade da informação e digital.

O Quadro 1.3 resume as principais características dos modelos descritos por Bouchez.

Quadro 1.3 – Modelos macroeconómicos de GRH

Período	1975 - 1985	1980 - 2000	Século XXI
Tipologias	Tipo I: Adaptação passiva e defensiva do pessoal	Tipo II: Activação e mobilização do mercado interno RH	Tipo III: Flexibilidade paternalial e mutual dos RH
Descrição Sumária	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão quantitativa e demográfica dos efectivos - Potencial interno pouco mobilizado - Gestão formal do pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Dois aspectos diferenciados: - Gestão “ideológica e “mobilização” dos RH - Modernização sócio-produtiva (organizações qualificantes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão ofensiva e regulada das competências no quadro de uma bacia de emprego - Construção de um status profissional do trabalho pluriactivo - Construção da empregabilidade para uma segurança profissional activa

Fonte: Serrano (2010:34), baseado em Bouchez, Jean-Pierre (2005)

1.3. Práticas de gestão de recursos humanos

Nesta secção iniciamos por fazer uma distinção conceptual sobre políticas e práticas de gestão, muitas vezes confundidas.

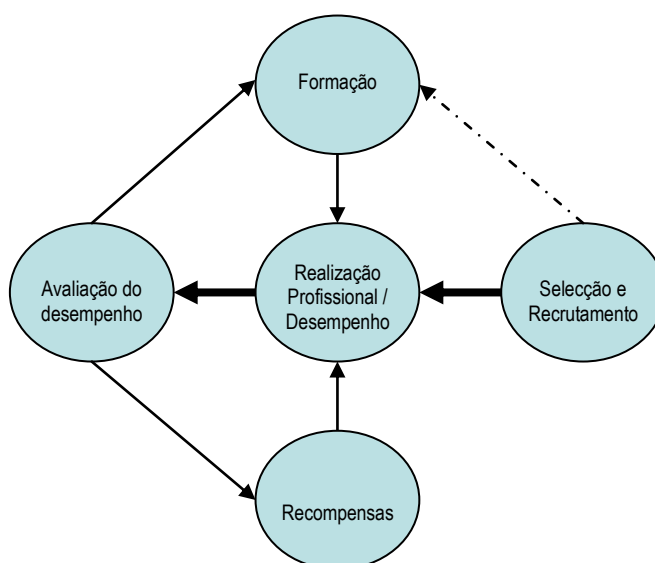
O termo política de gestão refere-se a directrizes gerais da organização, geralmente congruentes com o modelo adoptado, que influenciam a dinâmica das práticas de gestão de recursos humanos. Dentro das políticas de gestão, podemos citar a gestão participativa, gestão por objectivos, comunicação aberta, informalidade nas relações (Januário, 2009).

As práticas de gestão de recursos humanos consistem num conjunto de sistemas consequentes do alinhamento das políticas estratégicas de gestão definidos pela organização para os seus trabalhadores.

As práticas de gestão de recursos humanos referem-se às actividades correspondentes à função recursos humanos propriamente dita, das quais se destacam as actividades de recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de carreiras e remunerações.

Na Figura 1.2 apresentam-se as quatro práticas de gestão recursos humanos, sendo relacionadas com a variável dependente, o comportamento das pessoas que exerce impacto na realização/desempenho ao nível individual e organizacional. O desempenho resulta de todos os componentes do sistema de GRH (Bilhim, 2004).

Figura 1.2 – As quatro práticas de GRH



Fonte: Adaptado de Bilhim (2004:31)

As principais discussões sobre a gestão de recursos humanos centram-se no impacto das práticas de GRH no desempenho organizacional. As investigações sobre esta temática têm revelado uma diversidade de evidências empíricas e teóricas, no entanto, ainda muito há para esclarecer.

Os estudos efectuados, quanto à abordagem das práticas, uns centram-se no efeito de práticas isoladas, por exemplo, a formação (Bartel, 1994), outros estudos consideram o efeito de conjuntos de práticas ou sistemas de GRH (Arthur, 1994, Pfeffer, 1998). No entanto, a mais relevante evidência centra-se no facto de que as práticas não afectam o desempenho organizacional individualmente, mas sim quando interligadas num sistema de GRH consistente. Um conjunto de práticas de GRH internamente consistente é mais eficaz do que a soma dos efeitos das práticas individuais, devido ao seu mútuo efeito sinérgico.

1.3.1. Formação e Desenvolvimento

A formação consiste num processo intencional, planeado e sistemático com a finalidade de desenvolver atitudes, comportamentos e competências dos trabalhadores. Assume um estatuto de grande centralidade no contexto das práticas de gestão de recursos humanos, sendo-lhe atribuído um papel estratégico relacionado com o desenvolvimento de competências e produção de vantagens competitivas das organizações (Ceitil, 2002).

De acordo com Lopes (2005) o ponto fulcral do desempenho da pessoa depende da aptidão para a aprendizagem ao longo da vida, dependendo, em grande medida, da mudança e desenvolvimento contínuo da organização, considerando as seguintes linhas de evolução: (i) aprendizagem organizacional; (ii) repensar a aprendizagem no contexto inter-organizacional; (iii) desenvolvimento da inteligência colectiva; (iv) criação e circulação de conhecimento.

Fernandes (2003) categorizou três tipos de organizações relativamente ao tipo de aprendizagem organizacional incentivada pela respectiva gestão, a partir de uma amostra de treze organizações portuguesas.

A primeira abordagem considera que a aprendizagem é maioritariamente individual e só excepcionalmente organizacional. Foi designada de aprendizagem organizacional fragmentada. Este tipo de aprendizagem é caracterizada, essencialmente, pela falta de

envolvimento da gestão no sentido da organização conseguir aprender. Este tipo de aprendizagem é influenciado pelas seguintes práticas organizacionais: (i) falta de dinamização das equipas de trabalho por parte das chefias; (ii) as chefias não têm uma visão global da organização; (iii) os problemas e os erros não são vistos como oportunidades de aprender; (iv) não se adequa a mudança às aprendizagens organizacionais; (v) não são desenvolvidas actividades para gerar bom ambiente de trabalho e motivar as pessoas.

Conclui-se que, nesta perspectiva de aprendizagem organizacional fragmentada, não existem práticas de GRH que mobilizem as pessoas a sentirem-se pertencentes à organização (Lopes, 2005).

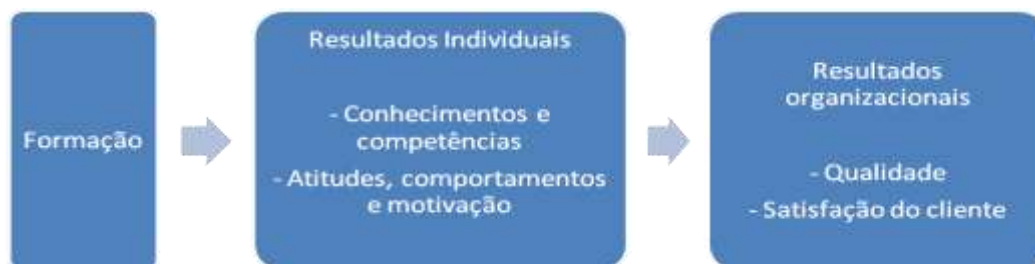
Um outro tipo de aprendizagem organizacional que Fernandes (2003) identificou foi a aprendizagem organizacional hierarquizada. Consiste na aprendizagem organizacional transformacional, ou seja, os níveis hierárquicos conseguem transformar a aprendizagem individual em aprendizagem organizacional. Este tipo de aprendizagem é favorecido pelas seguintes práticas: (i) dinamização das equipas de trabalho por parte das chefias; (ii) as chefias têm uma visão semi-global da organização; (iii) por vezes, os problemas e erros são vistos como oportunidades de aprender pelo topo da organização; (iv) as áreas de trabalho adoptam algumas mudanças adequadas com as aprendizagens anteriores; (v) são desenvolvidas para gerar bom ambiente de trabalho e a motivar as pessoas.

Nesta perspectiva, a adopção das práticas de gestão referidas contribuem para que as pessoas, de forma geral, se sintam pertencentes à organização e analisem os acontecimentos no contexto do todo organizacional. A aprendizagem ocorre moderadamente face ao insuficiente esforço da gestão para a concretizar de forma sistémica (Lopes, 2005).

O terceiro tipo de aprendizagem organizacional identificado pela autora (Fernandes, 2003) consiste na aprendizagem organizacional em rede. Esta caracteriza-se pelo papel que todos os membros têm nas novas aprendizagens da organização e é subjacente às seguintes práticas: (i) todos os membros da organização participam e se envolvem nas suas equipas e na vida da organização; (ii) as causas e os efeitos dos acontecimentos são analisados e integrados no todo da empresa; (iii) os níveis hierárquicos superiores incentivam as pessoas a encarar os seus problemas e erros como oportunidades para aprender; (iv) as chefias estimulam os seus colaboradores a experimentarem novas soluções; (v) são desenvolvidas as actividades necessárias para gerar um bom ambiente de trabalho e a motivar as pessoas.

As organizações que adoptam estas práticas encorajam um forte sentido de pertença e uma visão global da organização. A aprendizagem organizacional é uma prática enriquecedora e facilitadora de mudança e adaptação à realidade (Lopes, 2005)

Figura 1.3 – Formação profissional e resultados organizacionais



Adaptado de Thang, Dirk e Buyens (2010)

1.3.2. Avaliação de Desempenho

As diversas abordagens da avaliação de desempenho consideram que constitui um meio para melhorar o desempenho e desenvolvimento dos recursos humanos, considerados estes a principal vantagem competitiva das organizações (Mc Gregor, 1960; Prahalad & Hamel, 1990; Storey, 1991; Barney, 1995; citados por Cook e Crossman, 2004).

Para White e Thornbory (2007) a avaliação de desempenho deve contribuir para que o avaliado discuta com o avaliador os determinantes do seu desempenho, através do estabelecimento de objectivos e acções a implementar, numa óptica de desenvolvimento progressivo. Para o efeito, as avaliações devem recorrer-se de entrevistas entre avaliador e avaliado, periodicamente estabelecidas.

De acordo com Kikoski (1999, citado por Cook & Crossman, 2004) a principal limitação da avaliação de desempenho encontra-se na ausência de preparação dos avaliadores para a entrevista periódica, demonstram resistência na atribuição de classificações baixas, e ausência de um *feedback* transparente transmitido aos avaliados sobre o seu desempenho. Consideram também a fiabilidade como um requisito dos trabalhadores para demonstrarem satisfação com o sistema utilizado; conseqüentemente, a principal premissa para um elevado nível de motivação reflecte-se pelo nível de recompensa recebida, na medida em que os trabalhadores relacionam a concretização dos

objectivos previamente definidos com o direito a um reconhecimento de carácter preferencialmente monetário.

No mesmo sentido, Sabeen e Mehbood (2008) apontam a ausência de fiabilidade como a principal causa de insatisfação e relutância dos trabalhadores perante o sistema de avaliação de desempenho que enfrentam. Estes autores, citando Bretz, Milcovich e Read (1992) afirmam que a percepção da fiabilidade ou a sua ausência por parte do trabalhador constituiu o derradeiro teste que avaliará quanto ao sucesso ou fracasso do sistema de avaliação.

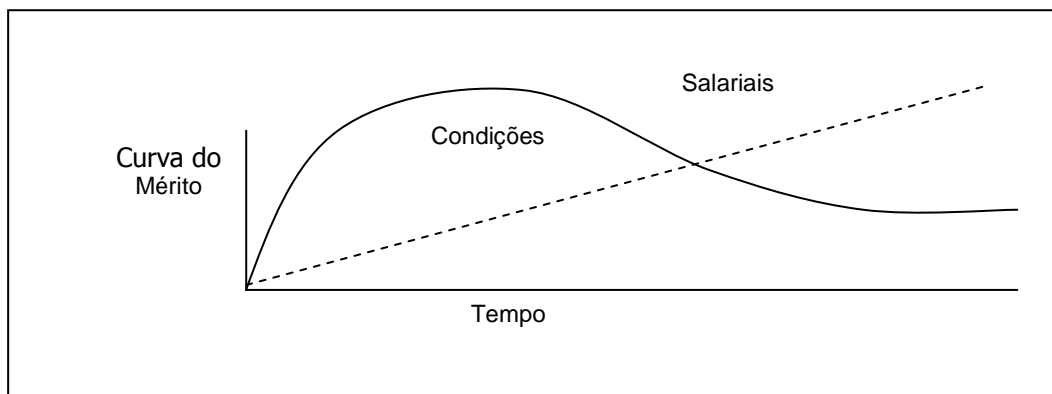
Para Caetano (2007) as principais limitações da implementação de um sistema de avaliação de desempenho justificam-se com a existência de cotações inflacionadas, falta de consistência do sistema com as políticas que orientam o próprio sistema de avaliação.

1.3.3. Carreiras e Recompensas

O indivíduo, enquanto trabalhador, passa grande parte do seu tempo de vida no local de trabalho, assumindo a carreira um papel preponderante na sua realização profissional e pessoal.

A melhoria das condições de remuneração e de carreira dependentes da antiguidade na empresa considera-se a causa pelo declínio organizacional e pela necessidade da deslocalização das empresas em busca de baixos salários, em situação de qualificação equivalente (Lopes, 2005). A dissonância entre mérito e antiguidade pode-se representar pela seguinte figura.

Figura 1.4 – Curva do Mérito



Fonte: Lopes (2005:75)

A aceleração pós revolução industrial da tecnologia exige que as pessoas acompanhem esse ritmo e se mantenham actualizadas, não o conseguindo colocam em crise a relação mérito – antiguidade. A sintonia entre ambos, num ambiente de rápida evolução tecnológica implica apostar decisivamente num modelo de formação profissional contínua que se ajuste às necessidades de uma organização aprendente.

Segundo Lopes (2005) as carreiras profissionais têm encetado uma única orientação, a da promoção a um lugar hierarquicamente superior. Esta perspectiva não se adequa ao contexto actual e necessária flexibilidade laboral. Contribui para uma realidade profissional hierarquizada, sendo a execução destinada aos níveis hierárquicos inferiores, e a concepção aos níveis mais elevados. Os efeitos negativos deste modelo traduzem-se na expressão “perde-se um bom técnico e ganha-se um mau chefe”, prática generalizada nas nossas organizações.

Este modelo encontra alternativa, de acordo com Lopes (2005), no modelo de carreiras paralelas que permite atribuir uma igualdade estatutária e de poder decisional a cada um dos intervenientes – executantes, técnicos e dirigentes. Este modelo de carreiras paralelas suscitará a noção de trabalho enriquecido.

Um sistema de recompensas de acordo com certos autores é um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo trabalhador aos resultados do negócio e produtividade (Lawler, 1989; Câmara, 2000)

Os objectivos essenciais e estratégicos de um coerente sistema de recompensas representam (Milkovich & Newman, 2002; Camara, 2000, 2007):

- i) Atrair, reter e motivar trabalhadores de elevado potencial, atendendo que à relevância do capital intelectual que constitui uma questão vital para as organizações;
- ii) Reforçar a cultura de empresa e o modelo estrutural dela emergente, tipificando as atitudes e comportamentos desejáveis que, associados a incentivos e recompensas, o sistema de recompensas reforça o tipo de estrutura e a definição do estatuto e hierarquia dentro da organização;
- iii) Alcançar os objectivos anteriores ao custo mais baixo possível, no sentido surge a componente variável como ferramenta de flexibilizar a curva dos custos, com a redução dos custos quando necessários, eventualmente em épocas de recessão, embora aumente o custo total dos salários.

De acordo com Lawler (1989) e Camara (2000) um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os factores que os trabalhadores consideram motivadores no seu desempenho, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão na carreira, o estilo de gestão e remuneração.

Neste sentido, Lawler (1989) apresenta uma dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas, que representa as dimensões compensação e não compensação, na linha de sugestão de Henderson (2003).

Os sistemas de recompensas devem valorizar adequadamente as recompensas intrínsecas, para além das extrínsecas, porque é daquelas que resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses da relação contratual.

As recompensas intrínsecas, segundo Lawler (1989) e Camara (2000) encontram-se: nos mecanismos de reconhecimento; no envolvimento; no clima organizacional e estilo de gestão; no desenho funcional; nas oportunidades de desenvolvimento profissional e autonomia e responsabilidade.

O reconhecimento consiste em distinguir e premiar actuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para alcançar os objectivos organizacionais. Os mecanismos para formalizar o reconhecimento dependerão do tipo de cultura organizacional e dos objectivos do próprio negócio, os quais podem passar por um simples feedback positivo do desempenho a programas mais estruturados e complexos.

O desenho funcional, dentro dos sistemas de recompensas, representa uma exigência da actual conjuntura organizacional, passando da definição de funções com contornos rígidos e com conteúdo padronizado, os quais se caracterizam por serem monótonos e repetitivos e desencorajadores da iniciativa e criatividade individuais.

Esta alteração ao nível da estrutura e funções organizacionais vai implicar uma maior autonomia e responsabilidade nas acções dos trabalhadores, bem como uma maior preocupação relativa ao desenvolvimento e progressão profissional dos seus trabalhadores, face à existência, também, de perfis de competências mais exigentes.

Consequentemente, o envolvimento dos trabalhadores na definição dos objectivos estratégicos da empresa como factor altamente motivador e de desenvolvimento profissional.

Lawler (1989) considera recompensas extrínsecas o salário, os benefícios, os incentivos e o símbolo de estatuto.

O salário representa o montante em dinheiro ou em espécie, que o trabalhador aufer, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho (Camara, 2000).

O salário integra uma componente fixa e uma componente variável. Na componente fixa podemos incluir o salário base, subsídios de carácter regular e periódicos genéricos (de alimentação, habitação, etc) e específico (subsídios de turno, risco, etc), a componente variável, corresponderá ao quantitativo que o trabalhador receberá, se conseguir atingir um conjunto de objectivos previamente definidos e quantificados – gestão por objectivos – os incentivos.

O plano de benefícios inclui a componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo com vista a dar resposta a necessidades de carácter social dos trabalhadores. Podem dividir-se em benefícios de carácter social (complemento de subsidio de doença; seguro de saúde; plano de pensões, etc.) destinados a todos os trabalhadores e, específico, destinados a alguns segmentos de trabalhadores de determinada função / nível hierárquico, designados *fringe benefits* (planos de automóveis; despesas de representação; seguros de vida capitalizáveis, etc.).

O símbolo de estatuto representa sinais exteriores de importância que as empresas conferem aos seus gestores seniores, possibilitando aumentar a auto-estima e consolidar sentimento de auto-realização. Incluem-se neste contexto, um carro de topo de gama; lugar de estacionamento; tipo de mobiliário e decoração; dimensão e localização do gabinete de trabalho; assistente pessoal, cartão de crédito, etc.

Os incentivos são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o alcançar ou superar um conjunto de objectivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o trabalhador, e estimular comportamentos alinhados com os objectivos da empresa e reter e motivar pessoas – chave.

A sua eficácia depende do estabelecimento de um contrato psicológico de desempenho, estabelecido entre a empresa e o trabalhador, ponderando-se ineficazes e atingir resultados contrários (Camara, 2000). Estas recompensas apesar de populares nas organizações, não apresentam consenso ao longo das investigações.

1.4. Síntese do Capítulo

A síntese que efectuámos da literatura revela que as práticas de gestão de recursos humanos constituem funções do sistema de GRH, que devem articular-se entre si de forma integrada. A avaliação de desempenho assume um papel central no sistema, permite o levantamento das necessidades de formação; a identificação de bons desempenhos para efeitos de promoção e desenvolvimento de carreira; a atribuição de recompensas objectivas.

Os indivíduos para gerir e desenvolver a sua carreira eficazmente, e disporem os seus contributos à disposição da organização, necessitam de um contexto de suporte, através da difusão de práticas de recursos humanos consistentes.

CAPITULO 2

RESULTADOS INDIVIDUAIS

Neste capítulo, fazemos uma abordagem a alguns dos resultados individuais do trabalho traduzidos nos construtos, motivação profissional e comprometimento organizacional.

2.1 Satisfação e Motivação: Separação dos Conceitos

O interesse no estudo das atitudes neste trabalho justifica-se essencialmente na possibilidade de prever o comportamento face às práticas de gestão de recursos humanos, considerando a relação entre atitudes e comportamentos.

O estudo das atitudes nas organizações permite-nos avaliar a dimensão social da organização. Considera-se dimensão social um agrupamento de competências individuais, baseadas em sistemas de valores, que se expressam através de atitude e comportamentos. O seu impacto reflecte-se nos processos e formas de trabalho e consequente desempenho organizacional.

Os construtos motivação e satisfação no trabalho foram objecto de intensos estudos há várias décadas, no entanto a sua compreensão foi evoluindo paulatinamente, facto devido genericamente a três razões (Locke & Latham, 1990):

- i) Constatação de que a satisfação e motivação são *outcomes* relativamente independentes, sendo que a sua compreensão dependerá de diferentes abordagens teóricas. As teorias utilizadas para explicar ambos os construtos a partir do mesmo conjunto de conceitos, não têm apresentado grande êxito.
- ii) As teorias formuladas entre cada um destes domínios, especialmente as teorias da motivação-performance, focarem-se essencialmente num conjunto de aspectos limitados na explicação dos construtos.
- iii) A complexidade destes construtos requer uma profunda investigação preliminar exploratória, necessária a uma posterior análise relacional dos diferentes factores.

A evolução dos conhecimentos científicos levou a clarificar a distinção entre o estatuto cognitivo da motivação, e o estatuto afectivo-emocional da satisfação (Locke, 1976, citado por Marques, 1996).

No mesmo sentido Schneider (1985, citado por Cunha, Rego & Cabral-Cardoso, 2006) esclarece que podemos distinguir motivação e satisfação, dizendo que esta, tal como todas as outras atitudes face ao trabalho, diz respeito às avaliações/afectos sobre objectos/condições/resultados, ao passo que a motivação se refere ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no sentido de alcance de objectos/condições/ resultados.

Estudos desenvolvidos levaram a concluir que estas relações não são unidireccionais mas sim bidireccionais/biunívocas. Um trabalho empírico realizado por James e Tetrick (1986, citado por Marques, 1996) testou três modelos de relações causais entre percepção da função e satisfação na função:

- i) Modelo pós-cognitivo – não recursivo: ainda que reciprocamente relacionadas, as percepções da função são a primeira causa da satisfação,
- ii) Modelo pré-cognitivo – recursivo: a satisfação é a primeira causa das percepções da função e não é influenciada por elas;
- iii) Modelo pré-cognitivo – não-recursivo: ainda que reciprocamente relacionadas, a satisfação na função é a primeira causa das percepções da função.

Os resultados culminaram na validação apenas da hipótese referente ao modelo pós-cognitivo – não recursivo. Esta constatação, apesar de merecer maior atenção na sua confirmação empírica, associada à experiência subjectiva, leva a considerar a motivação, enquanto entidade cognitiva, como a causa primeira da satisfação, entidade emocional, apesar da bidireccionalidade da relação.

Daqui decorre a necessidade de centrar atenção na motivação, a qual induzirá, com muita probabilidade, a adequados níveis de satisfação e bem-estar. Acresce ainda o facto da inexistência de relação significativa entre satisfação e produtividade, o que não se verifica com a motivação. Para além das aptidões e capacidades, a motivação é a dimensão psicológica que mais se correlaciona com critérios de sucesso no desempenho organizacional (Marques, 1996).

De acordo com Cunha *et al.* (2006) constatamos que a satisfação, enquanto simples resposta afectiva, não é suficiente para explicar o desempenho profissional, no mesmo sentido que não é suficiente para prever o grau de comprometimento com o trabalho ou com a organização.

Muitos anos antes, Lawler (1969) induziu que a motivação é antecedente da satisfação, ou seja, para que haja satisfação é necessário ter havido motivação. E identificou duas fórmulas: (i) a satisfação é um indicador da motivação; (ii) a satisfação não é causa de motivação. A satisfação deriva da experiência, opostamente a motivação situa-se na experiência.

Efectuada esta síntese na tentativa de destrinça entre os construtos motivação e satisfação no trabalho, consideramos neste trabalho, a satisfação, um resultado organizacional e a motivação, um resultado individual.

2.2. Motivação no trabalho

A motivação consiste num complexo estado psicológico, o que confere também complexidade na definição do conceito. A diversidade de estudos sobre o constructo “invisível” conduziu a diversas definições.

Para Deci (1992) a motivação está relacionada com três questões fundamentais que se referem à regulação do comportamento: o que estimula a motivação; como é direccionada; em que medida é voluntariamente controlada. Sims, Fineman e Gabriel (1993) consideram motivação, as forças que actuam sobre e dentro do individuo, e que impulsionam o seu comportamento. Para Kanfer (1995) a motivação são os mecanismos psicológicos reguladores da direcção, intensidade e persistência das acções não devidas apenas a diferenças individuais ou forças externas que impõem acção. Pinder (1998) avança na definição do conceito e considera o conjunto de forças que provém quer do indivíduo quer do exterior, e que originam o comportamento de trabalho, e que determina a sua força, direcção, intensidade e duração. Definição muito próxima desta é apresentada por George e Jones (1999): as forças psicológicas internas de um individuo que determinam o seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência perante obstáculos.

A motivação pode também ser definida como a disponibilidade para exercer altos níveis de esforços em relação aos objectivos organizacionais, condicionados pela habilidade de esforços para satisfazer alguma necessidade individual (Robbins, 1993, citado por Ramlall, 2004). Desta definição sobressai que a motivação resulta da interacção do indivíduo com a situação, o que pressupõe que tenha desejo e capacidades para actuar e alcançar objectivos. De acordo com Ramlall (2004) verificam-se cinco meios principais que explicam o comportamento individual: (i) necessidades; (ii) cognição; (iii)

características do trabalho; (iv) sentimentos e emoções; (v) reforço, sendo este constante nas teorias modernas da motivação.

O construto motivação é dos que mais interesse suscitou nos estudos do Comportamento Organizacional, sendo as diversas teorias categorizados na literatura em duas grandes abordagens: (i) teorias do conteúdo, (ii) teorias do processo.

De acordo com Neves (2001) esta diferenciação das teorias assenta nos seguintes critérios: (i) as teorias de conteúdo concentram-se no *objecto* da motivação; (ii) as teorias do processo abordam *o como se exprime* a motivação.

No Quadro 2.1 expõem-se os vários modelos teóricos que integram cada uma das abordagens referidas.

Quadro 2.1 – Resumo dos vários modelos teóricos da motivação

Teorias do Conteúdo	
Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades, sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
Herzberg (1966)	Considera duas ordens de factores associados à motivação: os factores higiénicos e os factores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à motivação.
Alderfer (1972)	Defende três categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relacionamento e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidade tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferiores, o que pode conduzir à frustração.
McClelland (1961)	Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: Realização, Afiliação e Poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de embora com predominância de uma em relação às outras.
Katz e Kahn (1966)	Distinguem quatro tipos de factores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto-expansão e internalização e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamentos.
MacGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direccionados para o trabalho
Hackman e Oldham (1980)	Sugere que a motivação e o desempenho no trabalho são influenciados pelas características centrais do trabalho: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e informação de retorno ou <i>feedback</i> sobre o trabalho
Teorias do Processo	
Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser compensado face ao trabalho desempenhado.
Porter e Lawler (1968)	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: Esforço, Desempenho, Recompensas e Satisfação.
Adams (1963)	Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização
Locke (1968)	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objectivos específicos e difíceis de atingir.

Fonte: Adaptado de Galhanas, 2009

É inquestionável para a gestão, pública ou privada, a identificação da fórmula ideal para garantir um nível de motivação elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interacção entre os objectivos organizacionais e os objectivos pessoais dos trabalhadores. Para o efeito, assume particular interesse as principais teorias da motivação, para melhor compreender o comportamento dos recursos humanos no desempenho das suas funções.

No nosso estudo operacionalizamos a variável motivação através das características centrais do trabalho do modelo de Hackman e Oldham, que passamos a descrever.

2.2.1. Modelo das Características do Trabalho

A teoria das características do trabalho remonta aos estudos de Turner e Lawrence (1965) que evidenciam uma relação entre certos atributos objectivos das características das tarefas e as reacções dos trabalhadores.

Lawler e Hall (1970) evidenciaram também que as características do design do trabalho mostram uma relação significativa com a satisfação. No entanto, o esforço e a performance no trabalho estariam mais fortemente relacionados com a motivação do que com a satisfação.

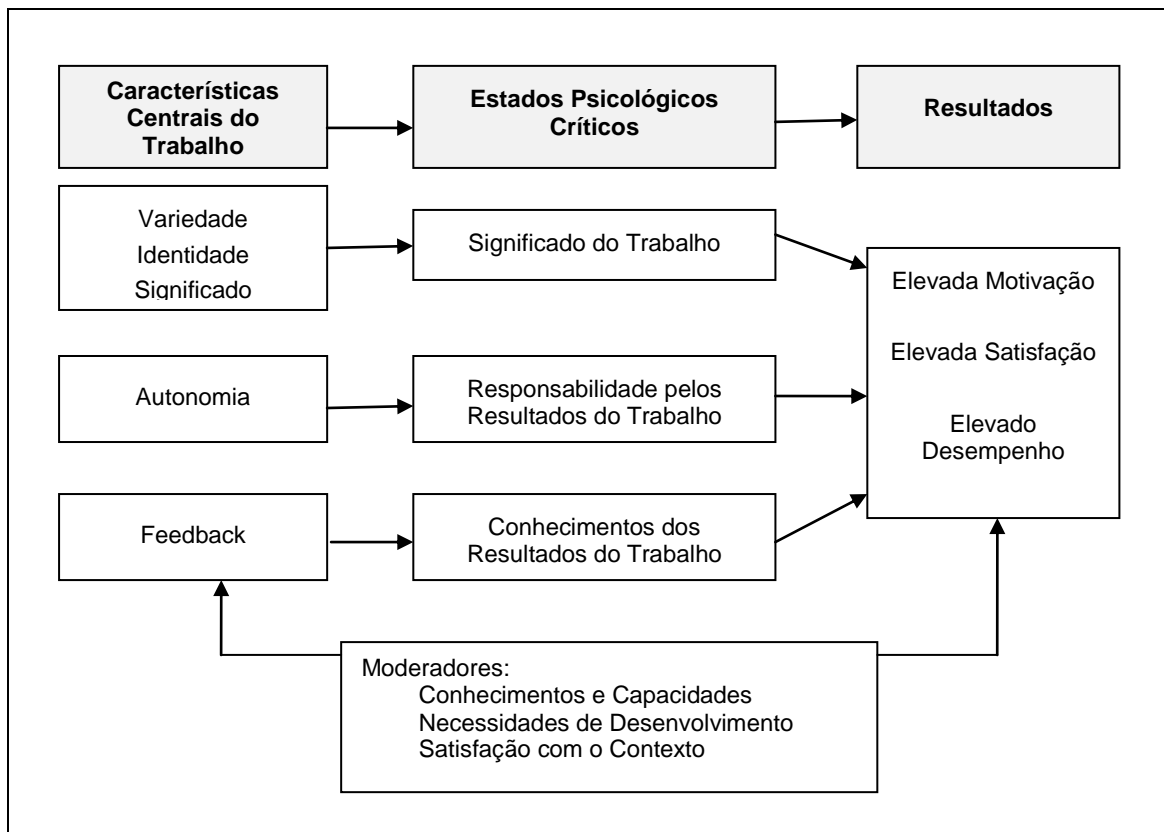
Estes estudos foram desenvolvidos por Hackman e Oldham (1975, 1976) no sentido de reverem a teoria das características do trabalho e redesenho do respectivo modelo. Este modelo especifica as condições essenciais que conduzem os indivíduos a elevados níveis de motivação interna para realizarem eficazmente os seus trabalhos.

O modelo de Hackman e Oldham (1980, citado por Galveia, 1995) centra-se na interacção entre três classes de variáveis: (i) estados psicológicos críticos que devem estar presentes no indivíduo, (ii) as características do trabalho podem criar estes estados psicológicos; (iii) a variável força da necessidade de desenvolvimento, os conhecimentos e capacidades e a satisfação com o contexto, surgem como factores moderadores das relações entre as características do trabalho e os resultados alcançados, traduzidos numa elevada motivação e satisfação. Esquemáticamente o modelo encontra-se representado na Figura 2.1.

Os autores definem as cinco características centrais do trabalho (Cunha *et al.*, 2006): (i) Variedade, refere-se ao grau em que a função exige o recurso a competências, actividades e conhecimentos diversificados; (ii) Identidade é o grau com que o trabalho se mostra como um todo, ou seja, o quanto se consegue desenvolver um trabalho do início ao fim, tendo como resultado desse processo algo percebido; (iii) Significado é o

grau com que o trabalho tem um impacto substancial nas vidas de outras pessoas, estando as mesmas dentro ou fora da organização; (iv) Autonomia é o grau com que o trabalho proporciona liberdade substancial, independência, no planeamento do trabalho e na respectiva forma de execução; (v) *Feedback* é a quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados.

Figura 2.1 – Modelo das características centrais do trabalho de Hackman e Oldham (1980)



Fonte: Adaptado de Alcobia, 2001

Estas características do trabalho influenciam os três estádios psicológicos definidos da seguinte forma: (i) significado do trabalho, o nível no qual o indivíduo vivencia o trabalho como sendo valioso e digno de ser feito; (ii) responsabilidade experimentada, o nível que o indivíduo sente de responsabilidade pelos resultados obtidos do trabalho; (iii) conhecimento dos resultados, o nível que o indivíduo percebe como efectivamente realiza o seu trabalho.

O significado do trabalho deriva da variedade, identidade e significado do trabalho; a responsabilidade decorre da autonomia e o conhecimento dos resultados resulta do *feedback*.

O modelo integra três variáveis moderadoras especialmente importantes na compreensão da relação entre as características do trabalho e os resultados: (i) conhecimentos e capacidades necessários para responder às exigências do trabalho; (ii) necessidade de realização, afecta o modo como as pessoas reagem aos seus trabalhos, na ausência desta variável um elevado potencial motivador não se traduz necessariamente em maior motivação, os indivíduos com fortes necessidades de desenvolvimento respondem de forma mais positiva a trabalhos enriquecidos; (iii) satisfação com o contexto de trabalho, um trabalho enriquecido pode não aumentar a satisfação geral e suscitar respostas de forma negativa às características do trabalho.

2.3. Comprometimento organizacional

Neste trabalho incluímos o comprometimento organizacional no sentido de identificar o seu grau existente entre os trabalhadores e a organização em estudo, e o modo como pode afectar os resultados organizacionais medidos através da satisfação no trabalho e satisfação dos utentes. O interesse no comprometimento baseia-se na evidência de que dele derivam atitudes e comportamentos que aumentam o desempenho dos trabalhadores.

O estudo do comprometimento mereceu o interesse entre os investigadores, desde há vários anos, na perspectiva de compreender a intensidade e estabilidade da dedicação do indivíduo com a organização. O interesse manifestado nestes estudos, baseia-se no pressuposto da existência de uma associação/união do comprometimento organizacional com resultados organizacionais considerados importantes para o incremento da eficácia e da produtividade organizacional.

Etzione (1961) desenvolveu uma das primeiras tipologias sobre o comprometimento organizacional e considera que o comprometimento pressupõe o grau de conformidade que o indivíduo experimenta no contexto organizacional. O autor concebe um modelo assente em várias formas que constituem três estados diferentes de uma postura contínua do comprometimento: i) a moral, a calculista, a alienadora.

Monday, Porters & Steers (1982) consideram o compromisso organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com a sua

organização, podendo ser caracterizado por três factores: (i) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores organizacionais; (ii) disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização; (iii) um forte desejo de permanecer na organização.

A abordagem de O'Reilly e Chatman (1986) propõe que o comprometimento organizacional reflecte um laço psicológico de união entre trabalhador e empresa. O modelo assenta na existência de três formas de ligação do indivíduo à organização: (i) complacência (ou obediência), que ocorre quando os membros da organização adoptam certas atitudes e comportamentos tendo em vista a recepção de recompensas ou evitamento de punições; (ii) identificação, que envolve a aceitação da influência tendo em vista a satisfação de um desejo de afiliação para com a organização; (iii) internalização, quando as pessoas adoptam atitudes e comportamentos devido ao ajustamento entre as suas hierarquias e os valores da organização (Cunha *et al.* 2006).

Meyer & Allen (1997) consideram que o compromisso organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação que o trabalhador mantém com a organização, sendo que essa relação tem uma influência forte sobre a continuidade do trabalhador na organização. Assume-se um vínculo psicológico, mais ou menos intensivo, que une o trabalhador à organização que se pode caracterizar por de três dimensões do comprometimento organizacional: comprometimento afectivo, de continuidade e normativo.

Para Davenport (2001) o comprometimento refere-se ao elo de ligação entre o indivíduo e a organização, de base emocional ou intelectual, constituído por três categorias: (i) atitudinal, referente a pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte da mesma. A comunhão com os interesses da organização motiva-os para o desempenho; (ii) programáticos, as pessoas fazem parte da empresa apenas porque os custos de deixá-la são muito altos. Ainda que insatisfeitas permanecem na empresa mas não investem efectivamente no desempenho; (iii) baseado na lealdade, as pessoas sentem-se amarradas à empresa por um senso de obrigação, fazendo o que crêem ser o certo para a organização.

Decorre das diferentes conceptualizações de comprometimento organizacional que apresentam dois aspectos em comum:

- i) O indivíduo é visto como alguém que tem um papel muito activo no desenvolvimento do comprometimento organizacional, e não só apenas alguém que recebe influências do meio em que está inserido;

- ii) Um sentimento positivo de identificação, ligação e aceitação dos aspectos que caracterizam a organização.

As consequências do comprometimento organizacional comumente descritas na literatura apontam para a diminuição do absentismo, orientação para a inovação, melhoria do desempenho e comportamentos extra-papel (Tavares, 2001).

Para Steers (1997), elevados níveis de comprometimento organizacional podem influenciar as seguintes consequências no comportamento dos indivíduos nas organizações: (i) níveis mais elevados de participação e maior assiduidade; (ii) maior tempo de permanência na organização e uma maior contribuição para o alcance dos objectivos organizacionais; (iii) maior envolvimento nas tarefas; (iv) desenvolvimento de esforços em benefício da organização.

Para Randall (1987) considerando o balanço entre os efeitos positivos e negativos do nível de comprometimento assumidos pelos trabalhadores, o mais adequado é um nível de comprometimento moderado, o que significa uma força de trabalho estável e níveis de satisfação razoáveis e um equilíbrio entre os interesses individuais e organizacionais, o que permite ter indivíduos motivados e, simultaneamente, inovadores.

As possíveis consequências resultantes do comprometimento organizacional, quer para o trabalhador, quer para a organização, identificadas por Randall (1987) encontram-se sintetizadas no Quadro 2.2.

No entanto, as três dimensões (afectiva, normativa e instrumental) do comprometimento têm consequências distintas para o comportamento dos indivíduos na organização. A literatura tem revelado que existem padrões de associação diferentes entre as componentes do comprometimento e os resultados organizacionais. Relativamente à relação entre o comprometimento organizacional e o desempenho individual os estudos efectuados revelam uma certa inconsistência, que poderá dever-se à intervenção de variáveis moderadoras significativas. Assim, a correlação entre o comprometimento organizacional e o desempenho pode variar em força e em direcção, consoante a componente do comprometimento avaliada. O comprometimento afectivo e normativo estão positivamente correlacionados com o desempenho e o comprometimento instrumental está negativamente correlacionado com o desempenho do indivíduo na organização (Tavares, 2001).

Quadro 2.2 – Consequências do comprometimento organizacional

Nível de comprometimento	Consequências	
	Positivas	Negativas
Comprometimento elevado	Maior segurança e estabilidade da força de trabalho, maior empenho na prossecução dos objectivos da organização e dedicação total a mesma.	Reduz a flexibilidade da organização, limita a inovação (uma vez que os trabalhadores tendem a ser mais conformistas e a rejeitar alterações) e podem gerar-se conflitos com colegas que apresentam menores níveis de compromisso organizacional.
Comprometimento moderado	Maior tempo de permanência dos trabalhadores na organização, diminuição das intenções de <i>turnover</i> e uma maior satisfação no trabalho.	O facto de os trabalhadores não estarem tão comprometidos com a organização, poderá fazer com que estes ponderem entre a satisfação dos interesses da mesma e dos seus interesses pessoais.
Comprometimento baixo	O elevado <i>turnover</i> e absentismo, que por norma é típico de trabalhadores pouco comprometidos, dá à empresa razões objectivas para os dispensar, caso se trate de trabalhadores conflituosos, com fraco desempenho.	As consequências negativas para a empresa resultantes de um baixo compromisso tem um peso muito superior: elevado <i>turnover</i> , absentismo, falta de pontualidade, fraca produtividade, deslealdade face a organização e possibilidade de os trabalhadores se envolverem em acções prejudiciais para a empresa.

Fonte: Adaptado de Randall (1989)

2.3.1. O Modelo dos Três-Componentes de Meyer e Allen

O contributo de Meyer e Allen (1991, 1996) vai no sentido de conciliar as abordagens previamente descritas, e propõem um modelo constituído a partir dos pontos comuns nas diversas conceptualizações unidimensionais do comprometimento organizacional.

Meyer e Allen (1991) apresentam um modelo tri-dimensional baseado nas proposições que o comprometimento é uma força que liga um indivíduo à organização

Os autores propõem um modelo de comprometimento organizacional assente em três componentes de implicação organizacional subjacentes a três estados psicológicos, não mutuamente exclusivos, reflectindo uma ligação eficaz do indivíduo à organização (afectivo), uma obrigação moral de permanecer na organização (normativo) e um reconhecimento dos custos inerentes ao abandono da organização (instrumental) ou seja, de acordo com a revisão da literatura de Tavares (2001):

- i) Comprometimento organizacional como ligação afectiva ou emocional do indivíduo à organização (decorrente dos trabalhos de Monday, Steers & Porter, 1979);
- ii) Comprometimento organizacional como tendência do indivíduo para se envolver em acções consistentes, baseadas no reconhecimento dos custos (ou dos

benefícios perdidos) associados ao abandono da organização (na sequência de autores como Ferrel e Rusbult, 1981)

- iii) Comprometimento organizacional como crença na responsabilidade que o indivíduo tem para com a organização (p. ex., Wiener, 1982).

Allen e Meyer (1997) apontam a possibilidade de ter uma maior e melhor compreensão do relacionamento do indivíduo com a sua organização quando são analisadas as três componentes em simultâneo, uma vez que o indivíduo pode manifestar todas as dimensões do comprometimento em variados graus.

Nesta perspectiva multidimensional, Allen e Meyer (1991) propõem o modelo das três-componentes do comprometimento organizacional.

O comprometimento afectivo diz respeito aos aspectos emocionais do indivíduo, à identificação com a organização e à participação na organização, ou seja, o grau em que o indivíduo se sente emocionalmente envolvido na organização. Um indivíduo com comprometimento efectivo forte sente ligação emocional à organização e terá maior motivação ou mais significativo desejo de contribuir para a organização. Os empregados com um comprometimento forte continuam na organização porque assim o querem (Meyer & Allen, 1997).

O desenvolvimento do comprometimento afectivo é influenciado também pela satisfação de necessidades pessoais. Os empregados desenvolvem o comprometimento afectivo com a sua organização na medida em que pretendem satisfazer as suas necessidades, de acordo com as suas expectativas e objectivos. Nesta perspectiva, o comprometimento afectivo desenvolve-se na base de experiências psicológicas compensadoras (Allen & Meyer, 1997).

No entanto, esta explanação do comprometimento afectivo suscita equacionar como é que os empregados avaliam conscientemente a qualidade das suas experiências de trabalho, a universalidade das suas necessidades, e o papel da atribuição causal no desenvolvimento do empenhamento (Allen & Meyer, 1997).

O comprometimento calculativo, cujos estudos antecedentes se devem a March e Simon (1958) e Becker (1960), resulta de relações transaccionais num investimento pessoal com vista a um determinado retorno. A decisão de permanência do indivíduo na organização depende das avaliações que faz dos custos e benefícios associadas à sua saída.

O comprometimento calculativo representa uma consciência dos custos inerentes ao abandono da organização (Meyer & Allen, 1991, 1997), custos que poderão ser de

natureza financeira ou psicológica, e portanto, permanecem na empresa porque acreditam que precisam de o fazer.

A pesquisa existente sugere que um elevado comprometimento calculativo implica que os indivíduos empenham esforço no seu trabalho, no sentido da realização das suas necessidades ou objectivos pessoais, que podem ser da mais diversa ordem, como a manutenção do emprego, melhor remuneração, expectativas de promoção, permanecendo na organização para os alcançar ou porque associam custos elevados à saída da organização ou ausências de alternativas (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004).

O comprometimento instrumental assume a possibilidade de se considerar conceptualmente bidimensional (Mayer & Allen, 1997; Meyer *et al.* 2002), sendo uma dimensão inerente aos custos associados à mudança, e a outra ausência de alternativas à actual situação. No entanto, os Meyer *et al.* (2002) propõem considerar-se um construto unidimensional.

A terceira dimensão do modelo dos autores consiste no comprometimento normativo, subjacente aos trabalhos de Wiener (1982), representa o sentimento de obrigação e de dever moral de permanecer na organização. O desempenho do trabalho é realizado de forma competente, mas sem o entusiasmo e empenhamento, sendo a permanência na organização garantida enquanto durar um elevado sentimento de obrigação moral (Meyer & Allen, 1997).

Quadro 2.3 – Componentes do comprometimento organizacional – Meyer e Allen (1991)

Componente	Caracterização	Motivos para permanecer na organização	Característica distintiva
Afectivo	Grau em que o sujeito se sente emocionalmente vinculado e identificado e envolvido com a organização.	Sentimento de querer permanecer	Desejo
Calculativo	Grau em que o sujeito se mantém vinculado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este sentimento poderá advir da ausência de alternativas de emprego.	Sentimento da necessidade de permanecer	Necessidade
Normativo	Grau em que o sujeito possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	Sentimento de dever de permanecer	Obrigaçã

Fonte: Adaptado de Cunha, 2006

2.4. Síntese do Capítulo

Este capítulo procurou construir um enquadramento teórico dos resultados individuais considerados neste trabalho: motivação no trabalho e comprometimento organizacional. Referimos os conceitos dos construtos e modelos adoptadas para este trabalho, o modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham da motivação e modelo dos três componentes de Mayer e Allen, do comprometimento.

A literatura tem evidenciado que a motivação e comprometimento organizacional são poderosos resultados individuais com um impacto decisivo no comportamento dos indivíduos nas organizações, que se reflecte no desempenho individual e organizacional.

CAPITULO 3

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Neste capítulo apresentamos uma síntese dos resultados organizacionais que consideramos neste trabalho: satisfação no trabalho e satisfação do utente.

2.1. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho, enquanto atitude geral do sujeito em relação a todas as características que compõem o ambiente de trabalho, reflecte todas as impressões avaliativas que este adquire em contacto com a organização.

A satisfação no trabalho constitui um dos conceitos mais estudados de comportamento organizacional. Dos diversificados estudos efectuados, resultaram diversas definições do conceito, consoante os autores.

Nas primeiras décadas do século passado Taylor (1947) considerava que aspectos como a fadiga e o salário influenciavam a satisfação e produtividade, sendo a satisfação no trabalho era “uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gestão e visão dos seus próprios interesses.”

Posteriormente, os investigadores de Hawthorne ampliaram os factores relacionados com a satisfação, incluindo aspectos como pausas para descanso, a importância dos grupos informais de trabalho, a supervisão recebida, a percepção que o trabalhador tinha do seu trabalho. Desta forma, contestaram Taylor (1947) demonstrando que o salário não era um aspecto tão importante na satisfação no trabalho.

O movimento das relações humanas, desenvolvido a partir dos anos 30 do século passado, marcou uma transição entre abordagens, deixando de se encarar os trabalhadores como meros actores para se encarem como seres reflexivos relativamente à sua própria realidade.

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) vêm defender que a verdadeira fonte de satisfação reside no trabalho em si. Para Rusbelt e Farrell (1983) a satisfação no trabalho é o grau em que um indivíduo avalia presentemente o seu trabalho.

No mesmo sentido, Locke (1983) considera que a satisfação organizacional é uma resposta emocional, ou seja, corresponde a um estado emocional de prazer que resulta da avaliação que uma pessoa faz ao seu trabalho e inerentes experiências.

A definição do conceito de satisfação no trabalho exige a consideração de pelo menos dois aspectos: (i) processos psicológicos que constituem a experiência subjectiva da satisfação no trabalho, ou seja, manifestação de atitudes, podendo considerar as suas componentes cognitivas, afectivas e comportamental; (ii) identificação das características associadas ao trabalho que produzem essas experiências subjectivas de satisfação (Alcobia, 2001).

Quadro 3.1 – Satisfação no trabalho: ilustração das orientações conceptuais

Autores	Ano	Satisfação no trabalho: orientações conceptuais	
Smith, Kendal e Hullin	1969	Sentimentos ou respostas afectivas relativamente a aspectos específicos da situação laboral	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas em relação ao trabalho
Crites	1969	Estado afectivo, no sentido de gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho	
Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da percepção subjectiva das experiência no trabalho por parte do empregado	
Price e Mueller	1986	Orientação afectiva positiva para o emprego	
Muchinsky	1993	Resposta emocional ou afectiva em relação ao trabalho	
Newstron e Davis	1993	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho	
Beer	1993	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes: cognitiva (pensamentos ou avaliação do objecto de acordo com o conhecimento), afectiva (sentimentos, emoções positivas ou negativas) comportamental (predisposições comportamentais/de intenção em relação ao objecto)	Satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho
Salancik e Pfeffer	1977		
Harpaz	1983		
Peiró	1986		
Griffin e Bateman	1986		
Arnold, Robertson e Cooper	1991		

Fonte: Adaptado de Alcobia, 2001

Identificadas as orientações conceptuais referentes à satisfação no trabalho que representam uma atitude global ou um estado emocional, outra distinção surge relativamente a duas dimensões distintas da satisfação do trabalho. A abordagem unidimensional ou abordagem global, resultante do trabalho em geral, depende de todos os diversos aspectos do trabalho, mas não resulta do somatório de todos eles (Peiró & Prieto, 1996; Spector, 1997).

A abordagem multidimensional preconiza que a satisfação decorre de um conjunto de factores associados ao trabalho, sendo possível medir a satisfação relativamente a cada desses factores (Locke, 1981; Peiró, 1986; Cook et al., 1981).

Neste sentido, podem identificar-se as dimensões referidas no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Dimensão multidimensional da satisfação no trabalho segundo Locke, 1981

Dimensões	Componentes	Classificação
Trabalho	Interesse intrínseco do trabalho	Eventos ou condições
	Variedade do trabalho	
	Oportunidades de aprendizagem	
	A dificuldade do trabalho	
	Possibilidade de êxito ou controlo sobre os métodos	
Salário	Quantidade da remuneração	
	Equidade da distribuição	
Promoções	Oportunidades de formação	
	Outros que permitem a promoção	
Reconhecimento	Elogios	
	Criticas	
Benefícios	Pensões	
	Seguros de doença	
	Férias	
Chefia	Estilo de liderança	
	Relacionamento interpessoal	
	Capacidades técnicas ou administrativas	
Colegas	Competências	Agentes
	Apoio	
	Amizade	
Condições de trabalho	Local de trabalho	
	Horário e períodos de descanso	
	Aspectos ergonómicos	
Organização	Direcção	
	Políticas de benefícios e salários	

3.2. Satisfação do Cliente

A satisfação do utente, à semelhança da satisfação no trabalho, está longe de ter uma definição única. Yi (1993) apresenta uma síntese das definições adoptadas para a satisfação do cliente, considera dois tipos de definições: satisfação com os resultados e satisfação como um processo. No primeiro caso, a satisfação do cliente é um estágio final, resultante da experiência de consumo. No caso da satisfação do processo, são enfatizados os aspectos perceptuais, avaliativos e psicológicos que contribuem para a satisfação do cliente.

Segundo Johnson, Anderson e Fornell (citados por Vilares e Coelho, 2011:27) podem considerar-se dois conceitos de satisfação do cliente: (i) a satisfação como uma transacção específica, a satisfação do cliente é vista como um juízo avaliativo pós-escolha relativo a uma compra ou uma transacção específica; (ii) satisfação como um processo cumulativo, a satisfação, neste caso, representa uma avaliação global baseada no conjunto de experiências de compra e consumo de produtos ou serviços.

A investigação mais recente foca-se na relação entre a qualidade apercebida e satisfação (De Ruyter, Bloemer & Peters, 1997) e no papel das emoções na avaliação da satisfação (Oliver, 1993).

Para Alves (2003) a análise da satisfação do cliente é uma forma de perspectivar se uma organização está a desempenhar eficientemente a sua missão. O conhecimento dos factores que afectam a satisfação do cliente é determinante para permitir desenvolver planos de acção, considerando as percepções e expectativas dos clientes. Nesta perspectiva a satisfação do cliente a avaliação da sua satisfação, assumem-se como um elemento estratégico das organizações.

No contexto do sector público, entende-se por serviço público qualquer serviço público qualquer instituição, serviço ou sistema, cujos dirigentes ou gestores procuram alcançar resultados orientados para o cidadão, de harmonia com os objectivos e as opções definidas (Soares, 2002).

Esta responsabilidade de servir com ubiquidade todos aqueles que requisitam os serviços públicos despoletou a enumeração de uma série de princípios orientadores da prestação de serviços públicos, no sentido de alcançar melhores resultados, na satisfação das necessidades de todos os cidadãos de forma mais eficiente (Sarmiento & Silva, 2006): (i) confiança nos cidadãos: existência de uma atitude de aceitação dos factos apresentados pelos cidadãos, implementando mecanismos que dispensem

formalidades desnecessárias; (ii) participação activa dos cidadãos: possibilitar a audição dos cidadãos relativamente às suas necessidades, expectativas e preferências; (iii) transparência e acessibilidade: promover procedimentos que disponibilizem aos cidadãos informação simples, completa e verdadeira, incutindo credibilidade nos serviços públicos; (iv) adaptabilidade e simpatia: flexibilizar e simplificar procedimentos em todas as situações, de forma a ir ao encontro das necessidades de cada público específico, contribuindo para a prestação de serviços céleres e eficientes; (v) fiabilidade e responsabilidade: a existência da prática de reconhecimento e de rectificação de erros cometidos, dignificam os serviços públicos, e transmitem profissionalismo.

De acordo com Suraman e Zeithaml (citados por Lopes, 2005), a avaliação que os clientes fazem de um serviço resulta entre o que é percebido e o que é esperado a partir das seguintes dimensões: (i) tangibilidade representada pelas instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação; (ii) fiabilidade, resultante da capacidade de executar o serviço prometido de forma fiável, precisa e rápida; (iii) capacidade de resposta demonstrada na vontade e disposição de ajudar os utentes e proporcionar um serviço rápido; (iv) segurança transmitida pelos conhecimentos e cortesia dos trabalhadores e capacidade para inspirar confiança; (v) empatia demonstrada através da atenção, comunicação e compreensão na relação entre cliente e empresa.

A revisão da literatura permitiu contactar com vários instrumentos de medida da satisfação do cliente/utente. O ACSI – *American Customer Satisfaction Index* emergiu do seu antecedente: o SCS – *Swedish Customer Satisfaction Index* (Fornell, 1992), desenvolvido na Suécia, relaciona a satisfação do cliente com a qualidade dos bens e serviços, sendo a sua metodologia adoptada para calcular índices, quer no caso das empresas, quer no caso dos serviços públicos, quer para efeitos do índice nacional.

O modelo de medida do ACSI é constituído por um conjunto de equações que definem as relações entre as variáveis latentes e as variáveis do modelo. As variáveis latentes não são objecto de observação directa, sendo necessária a sua operacionalização através de um conjunto de indicadores – variáveis de medida – utilizados para inquirir os clientes da empresa.

Para Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) a medição da qualidade de serviço, afirmando que a satisfação do cliente com a prestação do serviço é o resultado da diferença entre a expectativa e o desempenho na prestação do serviço. Consequentemente, subsistem *gaps*, ou seja, a diferença entre a expectativa e a

percepção do desempenho, considerada também uma medição de qualidade de serviço, para além de uma medição da satisfação do cliente.

A operacionalização da satisfação do cliente foi concretizada pelos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), tendo por base as percepções e as expectativas dos clientes, através da escala ou instrumento designado SERVQUAL. Esta escala visa avaliar as expectativas dos clientes relativamente ao serviço prestado e avaliar as percepções do cliente em relação ao mesmo serviço prestado. A estrutura do SERVQUAL consiste nas seguintes dimensões de qualidade, que representam as áreas de avaliação mais indicadas pelos clientes: (i) fiabilidade: capacidade para prestar o serviço prometido com fiabilidade e precisão; (ii) nível de atendimento: disposição para ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente; (iii) segurança: competência e cortesia dos funcionários, e a sua capacidade na transmissão de confiança; (iv) empatia: atenção individualizada aos clientes, e facilidade de contacto e comunicação; (v) elementos tangíveis: aparência das instalações físicas, dos equipamentos e dos funcionários.

Cronin e Taylor (1992) vêm confrontar o modelo conceptual da qualidade dos serviços e entendem que é pouca a evidência teórica e empírica que sustente a ideia de que a discrepância entre as expectativas e as percepções do cliente seja a base para a avaliação da qualidade do serviço. Estes autores desenvolvem o modelo SERVPERF, uma medida de qualidade apenas com base na percepção do cliente.

Propõem um instrumento desenvolvido com base na escala SERVQUAL, mas excluindo as expectativas e centralizado nas dimensões da qualidade. O SERVPERF mantém as cinco dimensões da qualidade do SERVQUAL mas a avaliação da qualidade do serviço difere entre ambos. O SERVQUAL avalia a qualidade do serviço tendo em consideração a discrepância entre as expectativas e as percepções, enquanto o SERVPERF avalia a qualidade do serviço com base apenas nas percepções dos clientes.

No Quadro 3.3 resumem-se alguns dos modelos e respectivos instrumentos de medição da qualidade e satisfação do cliente.

Não obstante, cada modelo ser mais adequado às aplicações propostas, não existe unanimidade sobre qual o modelo mais ajustado. Há evidências a confirmarem que o instrumento SERVPERF apresente uma maior adequação à avaliação da qualidade dos serviços, em comparação com o SERVQUAL (Miguel e Salomi, 2004)

Quadro 3.3 – Síntese dos instrumentos de avaliação da qualidade

Autores	Modelo/instrumento	Características principais	Conclusões principais
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)	Instrumento de medida SERVQUAL no Modelo dos Gaps	A qualidade é caracterizada por 22 itens do serviço agrupados em cinco dimensões da qualidade. Cada item é composto por afirmações, uma relativa à expectativa outra à percepção do desempenho	A qualidade do serviço é quantificada através da diferença entre percepções de desempenho e expectativas dos clientes
Croin e Taylor (1992)	Instrumento de medida SERVPERF	A qualidade é uma atitude do cliente em relação às dimensões da qualidade, isto é, a percepção do desempenho. Utilização dos 22 itens agrupados pelas cinco dimensões da qualidade de serviço, propostos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)	A medição de desempenho traduz a percepção da qualidade dos serviços pelos clientes

Fonte: Adaptado de Miguel e Salomi (2004)

A reacção da satisfação ou insatisfação do cliente deverá ser apoiada, recolhida, e avaliada com uma periodicidade elevada através de um questionário aferido para o efeito. Sem esta pressão da voz do cliente, ou do cidadão, no caso das organizações públicas, a cultura da qualidade não poderá emergir como um motor de modernização organizacional (Lopes, 2005)

3.3. Síntese do Capítulo

Definimos como objectivo deste trabalho avaliar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos nos resultados de organização em estudo e consideramos resultados organizacionais, a satisfação no trabalho e satisfação do cliente.

A síntese que efectuámos da literatura revela uma relação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais que considerámos neste trabalho. Estes estudos suportam a ideia que elevados níveis de satisfação no trabalho e satisfação do cliente são reveladores de elevado desempenho organizacional.

Assumimos consensual considerar a satisfação do cliente um resultado organizacional, afinal é para os seus clientes que as empresas prestam os seus serviços.

Relativamente, à satisfação no trabalho, na literatura tem sido conceptualizada quer numa óptica de critério ou resultado organizacional, quer numa óptica de antecedente ou preditora de resultados organizacionais. Neste trabalho, abordamo-la como um resultado organizacional.

CAPITULO 4

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E RESULTADOS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

Nos capítulos anteriores evidenciamos os resultados individuais e organizacionais considerados neste trabalho – motivação, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e satisfação do utente. Neste capítulo apresentamos a relação das práticas GRH com os resultados individuais e organizacionais, no sentido de formular as hipóteses de investigação e modelo teórico que suporta o desenvolvimento do trabalho.

4.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Individuais

As práticas de gestão de recursos humanos têm sido apresentadas na literatura enquanto factores potenciadores do desenvolvimento da motivação e do comprometimento do indivíduo com a organização. Os processos de recrutamento e selecção, socialização, formação profissional e os sistemas de incentivos constituem algumas das práticas apresentadas nos estudos empíricos.

Diversos estudos apontam para a necessidade de identificar e analisar as práticas de gestão de recursos humanos que contribuem para o desenvolvimento do comprometimento organizacional (Wecker & Lawrence, 1991; Dessler, 1996; Pfeffer, 1998; Katzembach, 2002).

Para Fink (1992) a colocação das pessoas certas nos lugares certos facilita a delegação de responsabilidades, o que permite ao trabalhador reconhecer o valor do trabalho e dos seus objectivos, reforça a disposição para se identificar a chefia e a organização que lhe confiou responsabilidade e confiança, comprometendo-se.

As práticas de formação podem influenciar o desenvolvimento do comprometimento afectivo, no mesmo sentido que o comprometimento afectivo pode influenciar

positivamente a motivação dos indivíduos para a formação (Tannenbaum *et al.*, 1991, citado por Tavares, 2001).

A literatura desenvolvida nos últimos anos tem revelado repercussões relevantes das práticas de gestão de carreiras nas atitudes e comportamentos nos indivíduos a diversos níveis, incluindo a variável comprometimento organizacional (Huselid, 1995; Collins e Clark, 2003; Bartel, 2004).

As práticas de gestão de carreira, adequadamente adoptadas, através da promoção e desenvolvimento das competências do trabalhador, contribuem para a construção de carreiras de sucesso e, conseqüentemente, para o acesso a melhores níveis de desempenho organizacional. Neste contexto, a melhoria do desempenho organizacional resulta do desenvolvimento de atitudes e comportamentos desejáveis nos trabalhadores qualificados e com elevados níveis de motivação e comprometimento organizacional (Greenaus, 2000).

Os trabalhadores assumem um conjunto de expectativas relativamente às carreiras quando entram para uma organização, sendo satisfeitas podem contribuir para a adopção de comportamentos organizacionais desejáveis, designadamente comprometimento organizacional, entre outros (Sturges, Guest & Davey, 2000).

Coyle-Shapiro (2002) advoga que os colaboradores quando recebem o apoio e o suporte necessário ao desenvolvimento da sua carreira, encontram-se motivados para retribuir à organização.

Constata-se que elevados níveis de comprometimento organizacional têm implicações positivas nos resultados organizacionais, enquanto níveis baixos têm implicações negativas. Esta pressuposição é suportada pelas pesquisas realizadas demonstrarem que um elevado comprometimento organizacional estava relacionado com elevados níveis de satisfação e motivação (Becker & Billings, 1993; Randall, 1990). Neste sentido definimos as seguintes hipóteses:

Hipótese Geral 1 – A percepção das práticas de gestão de recursos humanos em EM está positivamente relacionada com os resultados individuais.

H1a: A percepção da utilidade prática da formação em EM está positivamente relacionada com a motivação no trabalho.

H1b: A percepção da utilidade prática da formação em EM está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.

H1c: A percepção favorável de desenvolvimento de carreiras em EM está positivamente relacionada com a motivação no trabalho.

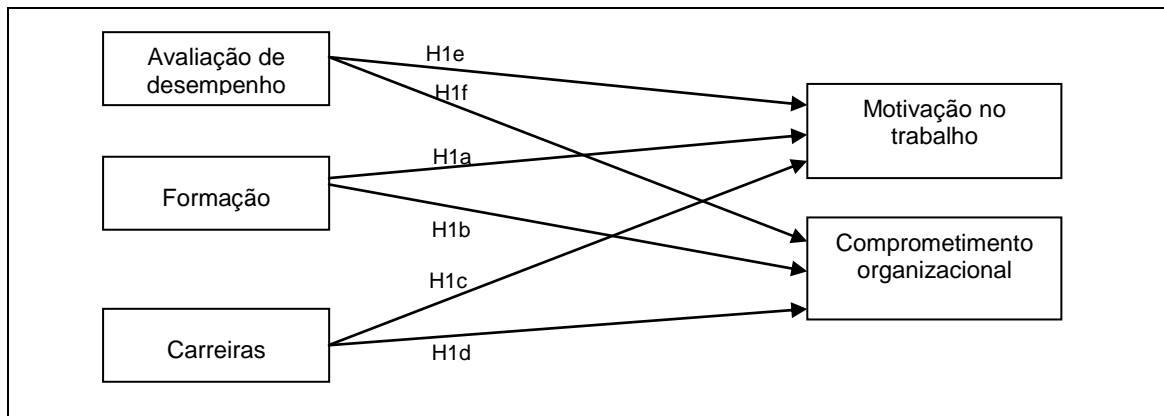
H1d: A percepção favorável de desenvolvimento de carreiras em EM está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.

H1e: A percepção favorável do sistema de avaliação de desempenho em EM está positivamente relacionada com a motivação no trabalho.

H1f: A percepção favorável do sistema de avaliação de desempenho em EM está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.

H1g: A percepção positiva das práticas de gestão de recursos humanos em EM relaciona-se mais fortemente com o comprometimento afectivo do que com o comprometimento normativo ou instrumental.

Figura 4.1 – Representação da Hipótese Geral 1



4.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais

Richards e Goh (1995, citados por Lopes, 2005) encontraram uma correlação elevada entre a cultura de aprendizagem e a satisfação no trabalho. As dimensões da cultura de aprendizagem organizacional associadas à satisfação propostas pelos autores são as seguintes: (i) apoio e incentivo da experimentação; (ii) estímulo e recurso a equipas de trabalho; (iii) recompensa do desenvolvimento; (iv) transferência de conhecimentos entre todos os intervenientes; (v) objectivos deduzidos através da clareza da missão e da liderança facilitadora e criadora de um ambiente aberto e desafiante; (vi) capacidade de resolução de problemas.

A satisfação com a avaliação de desempenho é apresentada como a mais consequential das reacções à avaliação de desempenho (Dorfman et al., 1986; Giles & Mossholder, 1990; Keeping e Levy, 2000).

De acordo com Jawahar (2006) a satisfação com a avaliação de desempenho assenta no pressuposto teórico de que esta é medida por seis dimensões: satisfação com os resultados da avaliação de desempenho, satisfação com o superior hierárquico, satisfação com o trabalho, o envolvimento com a organização, envolvimento com a chefia directa e as intenções de abandono.

O autor evidenciou que a satisfação com a avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com todas as dimensões referidas, excepto com as intenções de abandono, estando com esta negativamente relacionada.

A relação da satisfação com as recompensas tem constituído objecto de interesse, quer a nível teórico nos estudos desenvolvidos pelos académicos, quer no campo prático dos gestores nas organizações, resultante da evidência que o sistema de recompensas adoptado pela organização podem ter um forte efeito nas atitudes dos indivíduos face ao seu trabalho e sua organização (Lincoln & Kalleberg, 1990). A satisfação com as recompensas pode constituir um factor crítico para as organizações alcançarem os seus objectivos com as práticas de recompensas contribuindo, por exemplo, para a retenção e motivação dos trabalhadores. A compreensão dos antecedentes da satisfação com as recompensas facilita a sua influência nos níveis de satisfação percebidos pelos trabalhadores (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006).

Face aos resultados evidenciados pela literatura definimos as seguintes hipóteses:

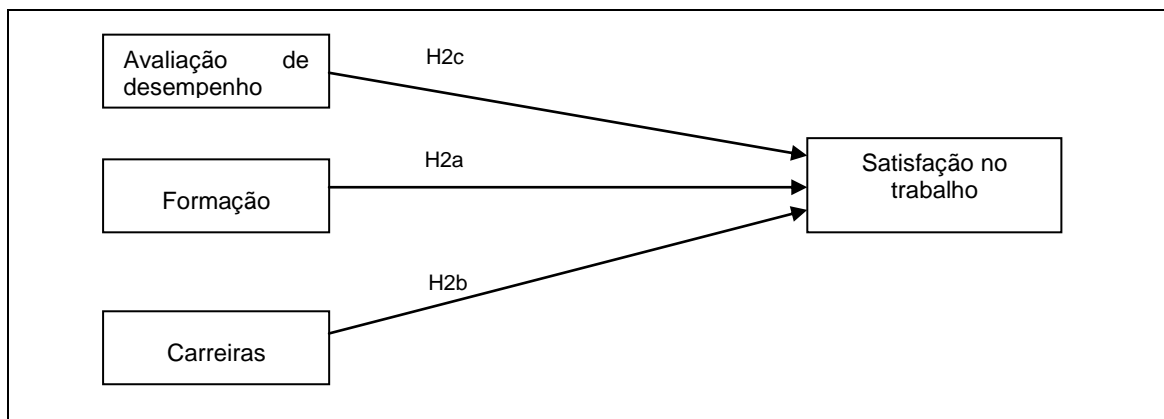
Hipótese Geral 2 – A percepção das práticas de gestão de recursos humanos em EM está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H2a: A percepção da utilidade prática da formação profissional em EM está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho

H2b: A percepção favorável de desenvolvimento de carreiras em EM está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho

H2c: A percepção favorável do sistema de avaliação de desempenho em EM está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

Figura 4.2 – Representação da Hipótese Geral 2



Hipótese Geral 3 – A relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos em EM é mediada pelos resultados individuais.

H3a: A relação entre a percepção da utilidade prática da formação em EM e a satisfação no trabalho é mediada pelo comprometimento organizacional.

H3b: A relação entre a percepção favorável de desenvolvimento de carreiras em EM e a satisfação no trabalho é mediada pelo comprometimento organizacional.

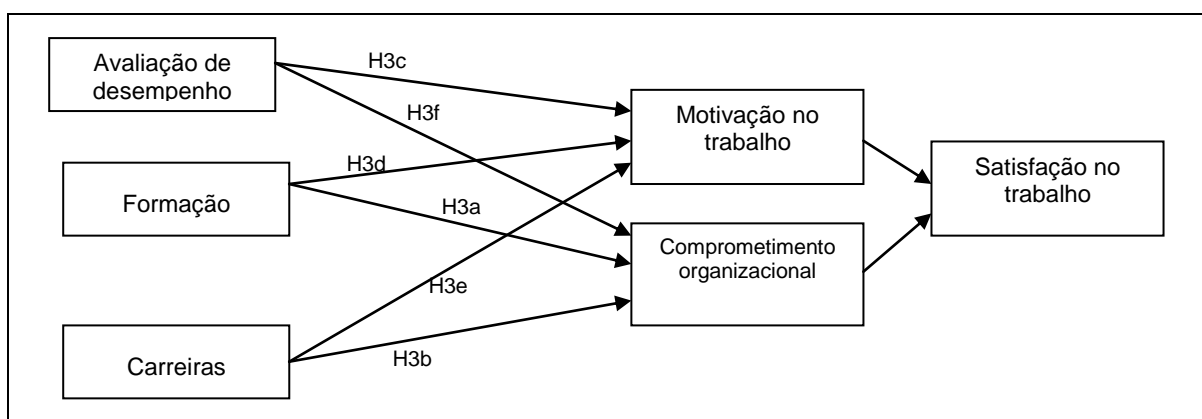
H3c: A relação entre a percepção favorável do sistema de avaliação de desempenho em EM e a satisfação no trabalho é mediada pelo comprometimento organizacional.

H3d: A relação entre a percepção da utilidade prática da formação em EM e a satisfação no trabalho é mediada pela motivação

H3e: A relação entre a percepção favorável de desenvolvimento de carreiras em EM e a satisfação no trabalho é mediada pela motivação.

H3f: A relação entre a percepção favorável do sistema de avaliação de desempenho em EM e a satisfação no trabalho é mediada pela motivação

Figura 4.3 – Representação da Hipótese Geral 3



As práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel central na relação entre o desempenho dos trabalhadores e o serviço de qualidade que induzem à satisfação dos clientes. (Ulrich, Halbroock, Meder, Stuchilk & Thorp, 1991)

Vários estudos em organizações de serviços têm analisado as relações directas entre a Gestão de Recursos Humanos e a qualidade do serviço (Shneider & Bowen, 1993; Peccei e Rosenthal, 2001). Os resultados dos estudos sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos estão directamente relacionadas com a qualidade do serviço. Outros estudos sugerem que a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e a qualidade de serviço, que afecta a satisfação do cliente, é mediada por comportamentos e atitudes dos trabalhadores (Ramsay, Scholarios & Harley, 2000).

Tzafrir e Gur (2007) analisaram as seguintes práticas de gestão de recursos humanos: liderança e supervisão; remuneração; promoção e progressão na carreira e feedback e reconhecimento.

A promoção e desenvolvimento da carreira podem estar relacionada com a qualidade de serviço pelo desenvolvimento de conhecimentos e aspectos motivacionais. O desenvolvimento profissional contribui para melhor desempenho orientado para o cliente. O investimento na carreira leva os trabalhadores a perceber que se sentem valorizados. Desta forma, sentem-se motivados e dispostos a retribuir à organização, investindo esforços na prestação de serviços de qualidade aos clientes.

A formação contribui para que os trabalhadores dos serviços sejam treinados para identificar e resolver problemas, promover mudanças de métodos de trabalho e assumir responsabilidade na qualidade do serviço.

As recompensas constituem outro aspecto que exige uma preocupação ao nível da justiça, no sentido de compensar os trabalhadores que exibem melhores performances que contribuem para os resultados organizacionais. Se não receberem retorno do seu desempenho, este tenderá a declinar. É um mecanismo motivacional, porque os trabalhadores sabem que vão ser recompensados pelos resultados do seu desempenho (Pfeffer, 1998). Assim, um sistema de recompensas baseado na excelência resultará em aumento do desempenho individual orientado para o cliente (Schneider & Bowen, 1993).

Verificamos que as empresas devem dedicar grande parte dos seus esforços para que os clientes percebam que oferecem qualidade os seus serviços, já que esta é importante para alcançar a satisfação do cliente (Barroso & Marín, 1999)

A qualidade do serviço é um antecedente da satisfação do cliente (Zeithal, Berry & Parasuraman, 1996). Do que antecede, definimos as seguintes hipóteses:

H4: A percepção favorável das práticas de gestão de recursos humanos em EM relaciona-se positivamente com a satisfação do utente.

H5: A relação entre a percepção favorável das práticas de gestão de recursos humanos em EM e a satisfação do utente é mediada pelo comprometimento organizacional.

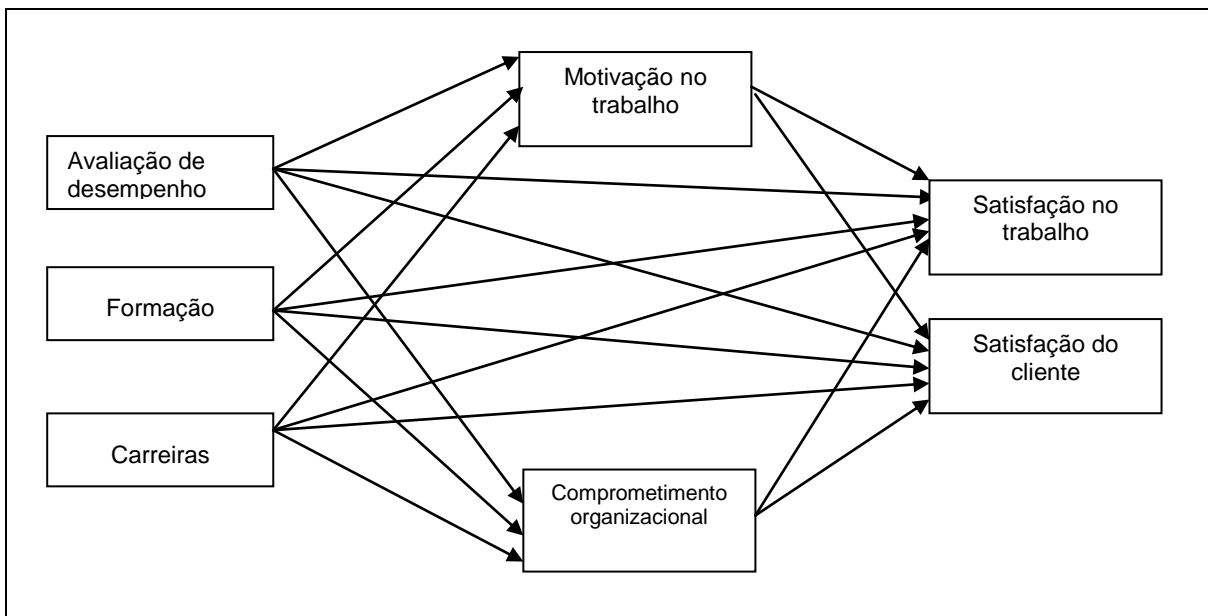
H6: A relação entre a percepção favorável das práticas de gestão de recursos humanos em EM e a satisfação do utente é mediada pela motivação no trabalho.

4.3. Síntese do Capítulo e Modelo Teórico de Investigação

Em síntese, decorre da literatura pesquisada, que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam quer os resultados individuais, quer os resultados organizacionais, e são elementos determinantes da motivação e comprometimento, resultante da evidência empírica que demonstra a existência de uma forte relação entre os dois construtos e as práticas.

A revisão da literatura levou-nos a construir o modelo teórico de suporte a este trabalho, representado na Figura 4.3.

Figura 4.4 – Modelo teórico de investigação



CAPITULO 5

CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR EMPRESARIAL LOCAL

Neste capítulo, apresentamos um breve enquadramento geral do sector empresarial local (SEL) com recurso aos diplomas legais que o regulam e uma caracterização genérica. Posteriormente, apresentamos uma breve caracterização do quadro de pessoal da empresa que serviu de contexto à realização deste trabalho.

5.1. Enquadramento Geral

As empresas municipais adquiriram suporte jurídico, em Portugal, através da Lei n.º 58/1998, de 18 de Agosto – Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais, objecto de revogação pela Lei n.º 53-F/2006, de 29 de Dezembro, que visou regulamentar a totalidade do sector empresarial local.

O artigo 2º, n.º 2 da Lei n.º 53-F/2006, de 29 de Dezembro, vem referir a agregação e dependência das empresas municipais à autarquia, especificando que *“as sociedades comerciais controladas conjuntamente por diversas entidades públicas integram-se no sector público, seja titular da maior participação.”* O artigo 3º, n.º 3, vem acrescentar que *as empresas municipais são sociedades constituídas nos termos da lei comercial, nas quais os municípios podem exercer, de forma directa ou indirecta, uma influência dominante na “detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto” ou no direito de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de administração ou de fiscalização”*.

Verificamos que o referido diploma legal que aprovou o Regime Jurídico do Sector Empresarial Local (RJSEL), integra as empresas municipais, intermunicipais e metropolitanas, regula as condições em que os Municípios, Associações de Municípios ou Juntas Metropolitanas podem criar empresas dotadas de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, com um dualismo organizativo: privado ou público.

No âmbito privado, determina artigo 3º, n.º 1, alíneas a) e b), que as empresas são constituídas nos termos da lei comercial, nas quais os municípios, associações de municípios e áreas metropolitanas possam exercer de forma directa ou indirecta, uma influência em virtude da detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto, ou do direito de designar ou de destituir a maioria dos membros dos órgãos de administração.

Os municípios podem constituir sociedades anónimas, sociedades por quotas e inclusivamente sociedades unipessoais.

Os órgãos sociais, que podem ser nomeados e exonerados pelos municípios ou pela assembleia-geral são, nas sociedades anónimas, o conselho de administração, a assembleia geral de accionistas, o fiscal único ou conselho fiscal, e nas sociedades por quotas, a assembleia geral e a gerência.

Ao nível público, as empresas são entidades empresariais onde prevalece a tutela económico-financeira das Câmaras Municipais, através da aprovação dos planos de actividade, orçamentos e contas, da fixação das dotações para o capital estatutário, subsídios e indemnizações compensatórias, da homologação de preços ou tarifas a praticar (artigo 39.º).

O regime jurídico rege-se pela presente Lei, pelos respectivos estatutos e subsidiariamente, pelo regime do sector empresarial do estado e pelas normas aplicáveis às sociedades comerciais, dispõe o artigo 6º.

No que respeita à criação das empresas de âmbito municipal, bem como da decisão de aquisição e participação que confirmam influência dominante (artigo 8º, 1º), importa realçar que devem acontecer sob proposta da câmara à assembleia municipal, devendo também ser comunicada à Inspeção-Geral das Finanças e à entidade reguladora do sector, conforme disposto nas alíneas a) e b) e n.º 2 daquele preceito.

Ademais, continua o diploma legal a regular:

- i) O contrato de constituição das empresas deve ser reduzido a escrito, salvo se for exigida forma mais solene para transmissão dos bens que sejam objecto das entradas em espécie (artigo 8º, 3º);
- ii) Se for construída por escritura pública, é competente o notário privativo do respectivo município (artigo 8º, 4º);
- iii) A denominação das empresas municipais é acompanhada da indicação EM (artigo 8º, 6º)

.No que respeita à finalidade e objecto social, *as empresas municipais têm obrigatoriamente como objectivo a exploração de actividades de interesse geral, a*

promoção do desenvolvimento local, sendo proibida a criação de empresas de actividade de natureza exclusivamente administrativa ou de intuito predominantemente mercantil, assim como empresas cujo objecto social não se insira no âmbito das atribuições da autarquia, dispõe o artigo 5º, do diploma em referência.

A gestão das empresas municipais deve articular-se com os objectivos prosseguidos pelas entidades públicas participantes no capital social, visando a satisfação das necessidades de interesse geral, a promoção do desenvolvimento local, assegurando a sua viabilidade económica, acrescenta o artigo 7º.

5.1.1. Viabilidade Económico-financeira e Controlo

O artigo 9º, n.º 1, da presente Lei refere que *sob a pena de nulidade a responsabilidade financeira a decisão de criação das empresas, bem como a decisão de tomada de uma participação que confira influência dominante, deve ser sempre precedida dos necessários estudos técnicos, nomeadamente no plano do projecto, na óptica do investimento, da exploração e do financiamento, demonstrando-se a viabilidade económica das unidades, através da identificação dos ganhos de qualidade, e a racionalidade acrescentada decorrente do desenvolvimento da actividade através de uma entidade empresarial.*

A atribuição de subsídios ou outras transferências financeiras provenientes das entidades participantes no seu capital social exige a celebração de um contrato-programa, se o seu objecto se integrar no âmbito da função de desenvolvimento local ou regional, acrescenta o n.º 2.

O Capítulo V do presente diploma pretende clarificar os pressupostos de controlo financeiro e outros deveres, nomeadamente na execução de documentos fiscais e de informação uma vez que as empresas ficam sujeitas a controlo financeiro destinado a averiguar a legalidade, economia, eficiência e eficácia da sua gestão (artigo 26º, nº2), sendo que a Inspeção-Geral de Finanças é a entidade competente deste controlo financeiro.

O artigo 27º refere-se aos deveres especiais de informação aos titulares de participações sociais, neste caso, a câmara municipal, para obter o acompanhamento e controlo. As empresas devem: (a) elaborar os projectos dos planos de actividades anuais e plurianuais; (b) projectos dos orçamentos anuais, incluindo estimativa das operações financeiras com o Estado e as autarquias locais; (c) documentos de prestação anual de contas; (d) relatórios trimestrais de execução orçamental; (e)

quaisquer outras informações e documentos solicitados para o acompanhamento da situação da empresa e da sua actividade.

5.1.2. Princípios Orientadores

O artigo 19º é dedicado às empresas de gestão de interesse geral, enumerando um conjunto de missões:

- a) *Prestar os serviços de interesse geral na circunscrição local ou regional;*
- b) *Promover o acesso da generalidade dos cidadãos em condições financeiras equilibradas, a bens e serviços essenciais, procurando na medida do possível adaptar as taxas e as contraprestações devidas às reais situações dos utilizadores, na óptica do princípio de igualdade material;*
- c) *Assegurar o cumprimento das exigências de prestação de serviços de carácter universal relativamente às actividades económicas cujo acesso se encontre legalmente vedado a empresas privadas e a outras entidades da mesma natureza;*
- d) *Zelar pela eficiência da gestão de redes de serviços públicos, procurando, designadamente, que a produção, o transporte e distribuição, a construção de infra-estruturas e a prestação do conjunto de tais serviços se procedam de forma articulada, tendo em atenção as modificações organizacionais impostas por inovações técnicas ou tecnológicas.*
- e) *Cumprir obrigações específicas, relacionadas com a segurança, com a continuidade e qualidade dos serviços e com a protecção do ambiente, devendo tais obrigações ser claramente definidas, transparentes, não discriminatórias e susceptíveis de controlo.*

5.1.3. Recursos Humanos

A funcionalidade das empresas municipais, no que concerne aos recursos humanos, é saliente o previsto neste capítulo da Lei 56-F/2206 que define: *o estatuto do pessoal é o do regime do contrato individual de trabalho sendo a contratação colectiva regida pela lei geral (artigo 45.º, n.ºs 1 e 2).*

No entanto, esta lei que admite os funcionários ou agentes da administração, incluindo os do município, *podem exercer funções nas entidades do sector empresarial local em regime de afectação específica ou de cedência especial nas entidades do sector*

empresarial local, em regime de afectação específica ou de cedência especial, nos termos da legislação geral em matéria de mobilidade (artigo 46º, n.º 1).

A afectação específica está equiparada ao anterior conceito de destacamento e reporta “ao exercício de funções próprias da categoria e carreira do funcionário publico ou agente noutra serviço ou pessoa colectiva pública para satisfação de necessidades específicas e transitórias” determinadas por despacho conjunto dos serviços, por iniciativa da pessoa colectiva pública ou a requerimento do funcionário. O período de vigência desta afectação decorre até seis meses, prorrogáveis até ao limite de um ano e, salvo acordo em contrário constitui encargo do serviço de origem, a remuneração das funções exercidas.

A cedência especial, que também se equipara ao anterior conceito de requisição, implica o acordo entre os serviços ou a pessoa colectiva e funcionário ou agente que tenha dado o seu consentimento expresso por escrito para o efeito, que neste regime vê suspenso o seu estatuto de funcionário ou agente da administração pública. Esta modalidade não têm limite de vigência temporal e a remuneração do funcionário ou agente é estabelecida nos termos do acordo de cedência, constituindo encargo da empresa municipal. Esta cedência sujeita o cedido às ordens, instruções e poder disciplinar da empresa municipal.

Não obstante os regimes enunciados, a criação de um quadro de pessoal de origem pode assumir as seguintes possibilidades:

- i) A existência de um novo sistema remuneratório, com valores mais atractivos – superiores àqueles que são praticados numa Câmara Municipal, mas também mais justos porque premeiam o trabalho efectivo de cada um. À remuneração base e ao subsídio de refeição (acrescido em 50% ao do regime da função pública) pode acrescer, entre outros factores, conforme os casos, subsídio de turno, créditos por isenção de horário e assunção a chefias;
- ii) A criação de um sistema de avaliação de desempenho para efeitos de promoção para efeitos de promoção e classificação dos funcionários, tais como a fixação de patamares de desempenho, a relação no local de trabalho e com os utentes, o respeito pelos procedimentos e cultura da empresa;
- iii) A elaboração de um diferente sistema de promoção e progressão na carreira, relevando o mérito em detrimento da antiguidade;

- iv) Implementação de um adequado programa de formação profissional, com selecção criteriosa quer dos trabalhadores, quer as acções a desenvolver ou a participar;
- v) Relação de proximidade das chefias com os trabalhadores de base, eliminando o carácter de abstracção em que funda o poder tradicionalmente hierarquizado de uma Câmara Municipal.

5.2. Sector Empresarial Local: Caracterização Genérica

A constituição do SEL encontra-se representada no Quadro 5.1. Para efeitos de análise dos pontos seguintes quando se refere “empresas municipais” ou “EM” integra ambas as entidades empresariais, de direito público e privado que podem ser constituídas ao abrigo do regime jurídico do sector empresarial local (RJSEL). O SEL integra 268 empresas municipais, de acordo com a Direcção-Geral das Autarquias Locais (2010).

Quadro 5.1- Entidades do Sector Empresarial Local

Entidades	Nº
Empresas Municipais	167
Entidades Empresariais Locais	101
Empresas Intermunicipais	18
Entidades Empresariais Intermunicipais	3
Total	289

Fonte: Direcção-Geral das Autarquias Locais

Segundo a mesma fonte, a distribuição regional das empresas municipais é a que consta no Quadro 5.2.

Quadro 5.2 – Distribuição regional das empresas municipais

Região	Norte	Centro	Lisboa e Vale do Tejo	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
Nº	81	59	53	17	22	28	7
%	30%	22%	20%	6%	8%	10%	3%

Fonte: Direcção-Geral das Autarquias Locais

Constituíram empresas municipais 144 municípios, sendo que, além destes, 19 integram a empresa municipal (com área de intervenção intermunicipal) Município, SA - Empresa de Cartografia e Sistemas de Informação, SA. Desta forma, são 145 os municípios que não integram uma empresa municipal. Quanto ao número de empresas em que cada município participa, registam-se no Quadro 5.3.

Quadro 5.3 – Distribuição do número de empresas em que cada município participa

Nº de Empresas	1	2	3	4	5	6	7
Nº de Municípios	79	36	10	13	3	2	1
%	55%	25%	7%	9%	2%	1%	1%

Fonte: Direcção-Geral das Autarquias Locais

As actividades desenvolvidas pelas empresas municipais e intermunicipais prevalecem na área da cultura e desporto (25%) seguidas pela habitação (20%), incluindo-se nesta a reabilitação urbana. A desenvolver ainda actividades administrativas ou de consultadoria encontram-se 14% das empresas.

Quadro 5.4 – Distribuição das empresas por áreas de actividade *

Área de actividade	Nº Empresas	%
Resíduos	14	5%
Estacionamento/Transportes	16	5%
Água	20	7%
Formação	22	8%
Construção	27	9%
Administrativas/ Consultoria	42	14%
Habitação	57	20%
Recreativas/Desportivas	71	25%
Outras	20	7%

* Universo: 289

Fonte: Direcção-Geral das Autarquias Locais

Segundo a Direcção-Geral das Autarquias Locais, em número de trabalhadores (informação para 142 empresas), num total de 7.736, verifica-se que 48% das empresas têm entre 10 e 50 trabalhadores, conforme se pode verificar no Quadro 5.5.

Quadro 5.5 – Distribuição do número de trabalhadores pelas empresas

Nº de trabalhadores	Nº Empresas	%
Até 5	18	13%
Entre 5 e 10	16	11%
Entre 10 e 50	68	48%
Entre 50 e 100	18	68%
Mais de 100	22	22%

Fonte: Direcção-Geral das Autarquias Locais

Destaca-se que das 22 entidades que apresentam mais de 100 trabalhadores, as 6 representadas no Quadro 5.6, apresentam mais de 300, representando 30% dos efectivos das empresas em análise.

Quadro 5.6 – Empresas municipais com maior número de efectivos

Empresas	Nº Trab.
AC, Águas de Coimbra, EEM	312
EMAC, Empresa de Ambiente de Cascais, EEM	370
EMARP, Empresa Municipal de Águas e Resíduos de Portimão, EEM	372
EMEL, Empresa Pública Municipal de Estacionamento de Lisboa, EEM	378
EDUCA, Empresa Municipal de Gestão e Manutenção de Equipamentos Educativos de Sintra, EEM	390
CMPEA, Empresa de Águas do Município do Porto, EEM	506
Total	2.328

Fonte: Direcção-Geral das Autarquias Locais

No que se refere aos encargos com pessoal, de acordo com os elementos disponíveis na Direcção-Geral das Autarquias Locais (2010), e que transcrevemos, “para as 142 empresas das quais se dispõe de informação quanto ao número de efectivos 77, totalizam € 153 milhões em 2009, representando o custo médio anual por trabalhador de cerca de € 19.781.

O somatório do capital social detido por estas empresas totaliza cerca de € 438,9 milhões, que se inscrevem, na proporção do capital detido (na maioria, a 100%), como activos financeiros detidos pelos municípios participantes.

Refira-se que, na perspectiva municipal, os activos detidos correspondentes a partes de capital em empresas municipais, intermunicipais, bem como outras participações em sociedades comerciais, totalizavam, em 31-12-2009, mais de € 1.155,4 milhões.

Cerca de metade destas empresas (77/142, ou seja 54%), apresentam resultados operacionais negativos, sendo que 64% apresentam também resultados líquidos negativos, o que pode indiciar uma percentagem significativa do número de empresas municipais com dificuldades de sustentabilidade económica.

Noutra óptica, verifica-se que o montante global de passivos das empresas municipais, de € 1.164 milhões é cerca de 7 vezes o valor global dos activos financeiros (isto é, excluindo o imobilizado afecto a estas entidades), o que indica, mesmo considerando com alguma precaução os dados relativos aos activos financeiros que se julgam subestimados, situações de reduzida cobertura do passivo pelo activo circulante.

De facto, analisando alguns rácios financeiros, como os de solvabilidade, autonomia financeira e fundo de maneo, verificam-se que, em média, são muito baixos para o subsector (em particular se comparados com as associações de municípios nas suas diversas formas jurídicas), existindo até alguns casos de rácios de autonomia financeira e solvabilidade negativos (23 em ambos, ou seja, 16%, das 142 empresas analisadas neste ponto).

Em termos patrimoniais, o conjunto das empresas municipais em análise apresenta um valor patrimonial superior a € 1.568 milhões e um saldo patrimonial (i.e. capitais próprios) de € 403,9 milhões” (Direcção-Geral das Autarquias Locais, 2010: 31-32).

Quadro 5.7 – EM: Macroestrutura do balanço

Indicadores	Milhões €	%
Total activo líquido	1.568	50%
Capitais próprios	404	13%
Total passivo	1.164	37%

Indicadores	Solvabilidade total	Autonomia financeira	Fundo de maneo	Enc. Pessoal/nº Efectivos
Mínimo	- 0,8	- 4,2	0,0	0,0
Máximo	247,6	1,0	1,0	91.550,8
Mediana	0,4	0,3	0,0	19.336,9
Média	0,4	0,3	0,1	20.431,0
Média EM	0,2	0,2	0,0	20.358,4
Média EEM	0,5	0,3	0,1	20.473,7

Fonte: Direcção-Geral das Autarquias Locais

Segundo a fonte citada, “a insustentabilidade financeira de algumas destas empresas, evidenciada pelos respectivos indicadores, em que 28 de um total de 179, considerando agora todas para as quais se dispõe de alguma informação mesmo que incompleta, tem capitais próprios negativos, encontra difícil enquadramento no espírito do actual regime jurídico do SEL considerando a ênfase colocada pelo legislador na sustentabilidade económico-financeira destas entidades.

Os capitais próprios representam a situação patrimonial líquida da entidade, composta pelo capital aplicado na criação da empresa, bem como pela acumulação de resultados de exercícios anteriores (positivos e negativos) e por eventuais reavaliações de partes do activo. Assim, numa óptica empresarial, sendo o valor dos activos inferior ao total, e o valor dos capitais próprios negativos, estas entidades encontram-se numa situação financeira de desequilíbrio estrutural e, por isso, dificilmente demonstrável a sua sustentabilidade ou viabilidade.

Esta situação reflecte-se, em parte, na sua contribuição para o endividamento de médio e longo prazos e endividamento líquido dos municípios participantes, a qual, para as entidades em questão, totalizava, conjuntamente com as associações de municípios, cerca de € 88,5 milhões e € 73,5 milhões, respectivamente, no ano de 2009.

Salienta-se que estas entidades só contribuem para o endividamento líquido na medida em que incumpram com as regras de equilíbrio de contas do RJSEL, pois encontram-se fora do Sector Público Administrativo, sendo que a estimativa de endividamento líquido global destas entidades (isto é, o máximo que elas poderiam contribuir em teoria), é de cerca de € 823 milhões, para as 179 empresas das quais se dispõe de informação.

O RJSEL prevê que as situações de desequilíbrio de contas destas entidades podem ser aferidas numa óptica plurianual, referindo-se somente à apresentação de um plano à Inspeção-Geral de Finanças, o que reforça a necessidade de uma melhor monitorização desta dimensão, bem como a importância de assegurar um reporte tempestivamente correcto dos dados financeiros destas empresas, sendo que, muitas vezes se verifica que mesmo os municípios participantes apresentam dificuldades na obtenção desta informação, bem como na sua publicidade.

Os empréstimos de médio e longo prazos titulados para as empresas em análise totalizam € 201,8 milhões. Os correspondentes encargos financeiros totalizaram mais de € 20,9 milhões no ano de referência dos dados (2009)”, segundo a Direcção-Geral das Autarquias Locais, 2010: 32-33).

5.3. Caracterização do Efectivo da Empresa em Estudo

A empresa objecto deste estudo, integra o sector empresarial local, desempenha a sua actividade na cidade de Lisboa, e dispõe de um quadro de pessoal constituído por 380 trabalhadores, no momento da recolha de dados.

A caracterização do efectivo da empresa em estudo, encontra-se representada nos Quadros 5.8 a 5.12.

Quadro 5.8 – Distribuição dos trabalhadores por género

Género	Nº Trabalhadores
Feminino	133
Masculino	247

Quadro 5.9 - Distribuição dos trabalhadores por nível etário

Nível etário	Nº Trabalhadores
Menos de 25 anos	16
Entre 25 e 30 anos	78
Entre 31 e 40 anos	219
Entre 41 e 50 anos	39
Mais de 50 anos	28

Ao efectuar uma análise da estrutura etária do efectivo (idade e antiguidade), podemos constatar os seguintes aspectos:

- (i) A empresa apresenta um efectivo “jovem”, sendo que a classe predominante situa-se entre os 31 e 40 anos.
- (ii) O nível etário médio é de 36 anos, sendo que 81,3% do efectivo global é composto por indivíduos com menos de 40 anos e apenas 0,07% têm idade superior a 50 anos.
- (iii) O nível de antiguidade dos trabalhadores varia entre 1 e 16 anos, sendo que estes assumem em média uma passagem de 7,5 anos na empresa. No entanto, o nível de antiguidade predominante está compreendido entre 6 e 10 anos, ou seja, uma percentagem assinalável (40%) do efectivo.

Quadro 5.10 – Distribuição dos trabalhadores por nível de antiguidade

Nível de antiguidade	Nº Trabalhadores
Menos de 2 anos	98
Entre 2 e 5 anos	56
Entre 6 e 10 anos	157
Entre 11 e 16 anos	69

De acordo com a informação constante no Quadro 5.11, podemos verificar que existe um valor baixo de indivíduos com licenciatura, que se vai traduzir numa taxa de formação superior de 12%.

Se registarmos a escolaridade média com base nos anos de escola, constatamos 10 anos de escolaridade médias, ou seja, a maior incidência verifica-se no ensino secundário onde se situa, sensivelmente, 50% do efectivo, que pouco excedeu o ensino básico (9º ano).

Quadro 5.11 – Distribuição dos trabalhadores por nível de ensino

Nível de ensino	Nº Trabalhadores
Mestrado ou Doutoramento	0
Licenciatura	45
Bacharelato	3
Ensino Secundário	174
Ensino Básico	155

No Quadro 5.12, verificamos que o efectivo é constituído maioritariamente por trabalhadores que desempenham funções operacionais.

Quadro 5.12 - Distribuição dos trabalhadores por função

Funções	Nº Trabalhadores
Chefia	20
Técnicas	26
Administrativas	58
Operacionais	276

ESTUDOS EMPÍRICOS

CAPITULO 6

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Efectuada a abordagem teórica apresentada na primeira parte deste estudo, impõe-se a descrição do processo metodológico que suportou a realização desta investigação. Neste capítulo procura-se descrever e fundamentar a metodologia que sustentou o desenvolvimento da investigação, designadamente: amostra, variáveis em estudo, instrumento de recolha de dados e apresentação do tratamento estatístico utilizado.

6.1. Amostra

Utilizou-se uma amostra por conveniência de cada universo, sendo a amostra dos trabalhadores constituída por 194 indivíduos (aproximadamente 50% do universo) e amostra dos utentes constituía por 215 indivíduos.

Da amostra dos trabalhadores, cerca de 85% dos inquiridos tinham idades entre os 25 e os 44 anos, sendo as faixas etárias predominantes a dos 25-34 e 35-44 anos, como se observa no Quadro 6.1.

Quadro 6.1 – Amostra dos trabalhadores por idade

Idade	Frequência	%
< 25	5	2,7
25-34	78	42,4
35-44	78	42,4
45-54	15	8,2
> 54	8	0,4

O ensino secundário e ensino complementar, entre o 9º ano e o 12º ano, correspondem a cerca de 80% dos níveis de ensino dos trabalhadores, representados no Quadro 6.2.

Quadro 6.2 – Amostra dos trabalhadores por nível de ensino

Nível de Ensino	Frequência	%
Ensino Básico	2	1,1
Ensino Secundário	36	19,6
Ensino Complementar	110	59,8
Ensino Superior	36	19,6

A amostra foi constituída maioritariamente por trabalhadores com funções operacionais que representam 62% do total dos inquiridos, Quadro 6.3.

Quadro 6.3 – Distribuição dos trabalhadores por funções

Função	Frequência	%
Chefia	14	7,6
Técnicas	27	14,7
Administrativas	29	15,8
Operacionais	114	62,0

Relativamente à antiguidade, representada no Quadro 6.4, cerca de 25% dos trabalhadores tinham uma antiguidade inferior a 6 anos e 45,7% dos trabalhadores tinham uma antiguidade entre os 11 e 16 anos.

Quadro 6.4 – Amostra dos trabalhadores por antiguidade

Antiguidade	Frequência	%
< 1	9	4,9
1-5	54	29,3
6-10	37	20,1
11-16	84	45,7

Relativamente à amostra dos utentes, cerca de 56% dos inquiridos tinham idades entre os 25 e os 44 anos, sendo as faixas etárias predominantes a dos 25-34 e 35-44 anos, como se observa no Quadro 6.6.

Quadro 6.5 – Amostra dos utentes por género

Género	Frequência	%
Feminino	108	50,2
Masculino	107	49,8

Quadro 6.6. Amostra dos utentes por idade

Idade	Frequência	%
< 24	21	9,8
25-34	51	23,7
35-44	69	32,1
45-54	41	19,1
> 54	33	15,5

Relativamente ao nível de ensino, verifica-se que o mais representativo é o ensino superior (37,7%) seguido do ensino complementar (34%) e o ensino secundário representa cerca de 25% da amostra (Quadro 6.7).

Quadro 6.7 – Amostra dos utentes por nível de ensino

Nível de Ensino	Frequência	%
Ensino Secundário (até 9º ano)	61	28,4
Ensino Complementar (10º - 12º ano)	73	34,0
Ensino Superior	81	37,7

Todos os inquiridos eram residentes em Lisboa, sendo distribuídos pelas freguesias constantes no Quadro 6.8.

Quadro 6.8 – Amostra dos utentes por freguesia

Freguesia	Frequência	%
Alto do Pina	8	0,04
Alvalade	23	0,11
Anjos	12	0,06
Campo Grande	5	0,07
Coração de Jesus	14	0,07
Mercês	16	0,07
Nossa Senhora de Fátima	29	0,13
Penha de França	9	0,04
Santa Catarina	12	0,06
Santa Isabel	8	0,04
Santa Justa	4	0,02
Santo Condestável	21	0,10
S. João de Brito	15	0,07
S. João de Deus	7	0,03
S. Jorge de Arroios	11	0,05
S. Sebastião da Pedreira	18	0,08
Socorro	3	0,01

6.2. Procedimentos Metodológicos

De acordo com Ferreira (2006) a pertinência de um método de análise não pode ser julgado noutras bases que não as do ajustamento à situação em causa, donde é fundamental, para um plano de pesquisa, a sua explicitação. Este plano implica a estruturação de um conjunto de aspectos que, articulados entre si permitem a obtenção de resposta às hipóteses formuladas.

A presente pesquisa incide no estudo de uma Empresa Municipal, o que nos coloca perante um estudo de caso. À semelhança de outros tipos de investigação, também nos estudos de caso os dados são recolhidos de forma sistemática, a relação entre as variáveis é analisada e o estudo obedece a um plano metodicamente definido. A grande vantagem conferida aos estudos de caso consiste na possibilidade do investigador se concentrar num caso específico ou situação partindo do princípio que cada organização tem as suas características únicas e específicas. Aqui reside também um dos propósitos desta pesquisa.

Desta forma, o fundamental é que os métodos seleccionados permitam operacionalizar técnicas que respondam ao objecto de pesquisa. A nossa investigação recorre-se do inquérito por questionário como técnica fundamental de recolha de dados.

A opção por este método revela-se fundamental para análise de fenómenos sociais que se podem apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em análise, o que permite a sua representatividade. Ademais, admite a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e proceder a diversas análises estatísticas, que se aplicam nesta pesquisa. Admite, também, a recolha de informação sobre uma diversidade de comportamentos e opiniões, preferências e representações.

A investigação iniciou-se, numa primeira fase, com a realização de um estudo exploratório sobre o sector e temática propostos para análise, com vista a apurar a consistência dos objectivos predefinidos, e aquisição de conhecimentos sobre o método de investigação.

As técnicas utilizadas consubstanciaram-se no recurso à pesquisa bibliográfica que se mostrasse relevante para o tema, incluindo estudos científicos, nos quais radica uma visão mais actual dos assuntos objecto de estudo.

A segunda fase da investigação centrou-se no objectivo de recolha de informação descritiva pertinente para a caracterização do funcionamento das Empresas Municipais. Para o efeito, encetou-se uma recolha sistemática de informação com recurso a pesquisa documental, a nível organizacional, designadamente, legislação, estatutos, relatórios de actividade.

Construídos os questionário, procedeu-se à aplicação do pré-teste para detectar potenciais erros, dificuldades de interpretação ou quaisquer aspectos que relevam para a correcta resposta dos respondentes e, conseqüentemente, maior eficácia e validade do questionário a aplicar.

O processo da investigação sucede com a fase correspondente à análise e interpretação dos dados, que “serve para sistematizar, ordenar, contar e avaliar os resultados, concluindo da sua capacidade descritiva ou explicativa do problema em questão” (Dias, 2009:143). Assim, nesta fase, pretendemos verificar se os dados recolhidos correspondem aos objectivos, às hipóteses definidas, ou seja, a medição das relações entre as variáveis, sua interpretação e expressão dos resultados obtidos.

O trabalho de investigação culminará, por fim, na apresentação das principais conclusões, onde se evidenciam os resultados encontrados com o desenvolvimento do trabalho e as respostas para as questões formuladas.

6.3. Operacionalização das Variáveis

6.3.1. Variáveis Independentes

Considerando a problemática, os objectivos definidos e as hipóteses de investigação, as variáveis independentes consistem nas práticas de gestão de recursos humanos.

O instrumento de medida resulta da revisão da literatura ao nível das práticas de gestão de recursos humanos representada na fundamentação teórica que forneceu alguns dos factores tidos como influentes na operacionalização da percepção das práticas de gestão de recursos humanos. Procuramos escalas validadas que se adaptassem ao nosso estudo, no entanto, à excepção da escala para o comprometimento organizacional, não utilizamos apenas a escala original, na sua íntegra, mas

seleccionamos um sub-conjunto de itens adaptados à realidade em estudo. Neste sentido, para cada factor, optamos pelos itens que melhor correspondam aos objectivos definidos para este estudo e que pertencem a determinadas escalas validadas noutras circunstâncias.

O instrumento adoptado consistiu sobretudo na análise da fundamentação empírica da literatura das práticas de gestão de recursos humanos e na especificidade da organização em estudo, no sentido de conhecer as percepções dos trabalhadores sobre essas práticas e a forma como se relacionam com os resultados organizacionais.

Neste estudo a variável formação profissional consideramos a percepção de utilidade da formação para o desempenho profissional operacionalizada através do sub-conjunto de itens da escala de Clark, Dobbins e Ladd (1993) utilizada por Velada (2007): “Esta acção de formação vai permitir-me ser mais eficaz no trabalho”, “Esta acção de formação tem valor prático para o meu trabalho”; “Esta acção de formação fará aumentar a minha produtividade pessoal”; “Esta acção de formação fará aumentar a minha produtividade pessoal”; “Esta acção de formação vai permitir melhorar bastante o meu desempenho”. Procedemos a uma adaptação dos itens para o contexto da organização em estudo.

A medição da variável retribuições baseou-se na escala utilizada por Deckop, Mangel e Cirka (1999), adaptada por Honrado, Cunha e Cesário (2001). Seleccionamos e adaptamos os seguintes itens: “Esta empresa procura que todos recebam o que realmente merecem”; “Nesta empresa não existe relação entre as recompensas e o que merecem”; “Esta empresa proporciona benefícios e recompensas para além do salário.”

Relativamente ao instrumento de medição da variável gestão de carreiras, resultou sobretudo da fundamentação empírica da literatura sobre o tema, na linha do sugerido por Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993). Face às especificidades da organização em estudo, adoptamos os itens referidos no Quadro 6.9, no sentido de obter a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de carreiras.

Foi utilizada um escala, em todas as variáveis, de tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Quadro 6.9 – Itens da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Formação profissional
A formação nesta empresa tem um valor prático para o trabalho
A formação nesta empresa permite ser mais eficaz no trabalho
A formação nesta empresa permite melhorar bastante o desempenho
A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta empresa
Avaliação de desempenho
A avaliação do meu desempenho é feita em função de objectivos previamente acordados
O meu chefe comunica-me com regularidade a apreciação que faz sobre o meu trabalho
A avaliação de desempenho é feita de forma subjectiva com base em simpatias pessoais
O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho
Retribuições
Esta empresa procura que todos recebam o que realmente merecem
Nesta empresa não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem (R)
Esta empresa proporciona benefícios e recompensas para além do salário
Gestão de carreiras
Nesta empresa tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal
Esta empresa oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira
Nesta empresa as pessoas que progredem na carreira são as que têm melhor desempenho
Nesta empresa a progressão na carreira está associada à antiguidade
Nesta empresa as promoções são injustas

(R) Item formulado de forma negativa

6.3.2. Variáveis Mediadoras

Segundo Holmbeck (1997) a variável moderadora afecta a relação entre duas variáveis quando o impacto da variável preditora sobre a variável dependente se alterar em função da potência da variável moderadora. A mediadora, por outro lado, especifica “como” um dado efeito ocorre, ou talvez melhor, a variável independente explica a variável mediadora e esta por sua vez, explica a variável resultado ou dependente.

Na nossa investigação a motivação e comprometimento organizacional evidenciam um papel moderador se forem capaz de influenciar (aumentar ou diminuir) a associação entre duas variáveis (independente - práticas de gestão de recursos humanos e dependente – resultados organizacionais). Por outro lado, a motivação e comprometimento organizacional evidenciam um papel mediador se fornecerem informação adicional para explicar a associação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais. Ou seja, quando, a motivação e comprometimento organizacional, por sua causa, a magnitude da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais é enfraquecida, ou mesmo anulada.

Neste trabalho consideramos a motivação e comprometimento organizacional variáveis mediadoras.

6.3.2.1. Motivação profissional

Santos, Passos e Caetano (2010) utilizaram uma escala adaptada de Hackman e Oldham, sendo os construtos das características centrais do trabalho operacionalizados através dos Quadro 6.10. Coelho, Augusto e Lages (2011), também adaptaram a escala de Hackman e Oldham, com os itens representados no Quadro 6.11.

Quadro 6.10 – Escala da motivação utilizada por Santos, Passos e Caetano

Autonomia
A minha função permite-me liberdade e independência na organização das minhas actividades
O meu trabalho proporciona-me bastante independência na escolha dos procedimentos para o realizar
Identidade
O meu trabalho permite-me realizar até ao fim as tarefas que eu próprio começo
Significado
O meu trabalho é importante, tendo um impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas, quer nesta empresa, quer no ambiente externo
A qualidade do trabalho que realizo pode afectar muitas pessoas
Feedback
Os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o meu trabalho
É frequente os meus chefes comentarem comigo o que pensam sobre os resultados do meu trabalho

Quadro 6.11 – Escala da motivação utilizada por Coelho, Augusto e Lages

Autores	Tradução nossa
Variedade	
This job gives the opportunity to do many different things	Este trabalho dá-me oportunidade de fazer coisas diferentes
I perform different tasks during a typical work day	Executo diferentes tarefas durante um dia de trabalho normal
This job requires me to use a number of skills and talents	Este trabalho obriga-me a usar um certo número de habilidades e talentos
Autonomia	
I have many opportunities for independent thought and action in my job	Tenho muitas oportunidades para pensar e agir independentemente no meu trabalho
I have many opportunities to take the initiative in this job	Tenho muitas oportunidades de tomar a iniciativa neste trabalho
I am encouraged to find solutions to problems	Sinto-me encorajado a encontrar soluções para problemas
I have a great deal of control over the pace of my work	Tenho um grande controlo sobre o ritmo do meu trabalho
Identidade	
I have many opportunities to complete the work I started	Tenho muitas oportunidades para completar o trabalho que comecei
In this job I can see the entire piece of work	Neste trabalho eu posso ver a peça inteira de trabalho
I have many opportunities to do a job from beginning to end (i.e. the chance to do a whole job)	Eu tenho muitas oportunidades para fazer um trabalho do início ao fim (ou seja, a chance de fazer um trabalho inteiro)
Significado	
My work significantly affects the lives and well-being of other people	O meu trabalho afecta significativamente a vida e o bem-estar de outras pessoas
A lot of other people can be affected by how well the work gets done	Muitas pessoas podem ser afectadas pela maneira como o meu trabalho é feito
Feedback	
I can easily ascertain whether I am performing well or poorly in this job	Eu posso verificar facilmente se estou executando bem ou mal o meu trabalho
I easily identify how well I am doing in the job I am working on	Identifico facilmente o quão bem faço o meu trabalho
I have many opportunities to find out how well I am doing my job	Tenho muitas oportunidades para descobrir o quão bem faço o meu trabalho

Baseamo-nos nos autores referidos para operacionalizar a nossa variável motivação no trabalho com base nas características centrais do trabalho de Hackman e Oldham. Analisamos cada item e seleccionamos ou adaptamos os que melhor se adequavam os objectivos propostos.

A escala final da motivação ficou constituída com os itens referidos no Quadro 6.12.

Quadro 6.12 – Itens da escala da motivação

Variedade
38 - O meu trabalho permite-me desempenhar funções diferentes ou diversificadas
41 - O meu trabalho permite-me utilizar muitas das minhas habilidades e talentos
45 - O meu trabalho é rotineiro e monótono (R)
56 - O meu trabalho é estimulante
Autonomia
39 - Posso livremente escolher os procedimentos para realizar o meu trabalho
42 - O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim próprio
46 - Tenho possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho
52 - Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho
49 - No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões.
Identidade
40 - O meu trabalho permite-me realizar até ao fim as tarefas que eu próprio começo
43 - No meu trabalho é-me pedido para fazer certas tarefas sem saber em concreto qual é o objectivo ou para que servem essas tarefas (R)
50 - Podia fazer melhor muitas tarefas se me explicassem para que fins são necessárias (R)
53 - Faço tarefas que são apenas uma fase de um trabalho que outros vão continuar
Significado
44 - O meu trabalho é importante, tendo um impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas, quer nesta empresa, quer no ambiente externo
51 - A qualidade do trabalho que realizo pode afectar muitas pessoas
Feedback
47 - Os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o meu trabalho
48 - É frequente os meu chefe comentar comigo o que pensa sobre os resultados do meu trabalho
54 - O meu chefe elogia-me quando faço um excelente trabalho
55 - O meu chefe repreende-me quando desempenho com alguma deficiência o meu trabalho

(R) Itens formulados de forma negativa

6.3.2.2. Comprometimento organizacional

A adaptação da escala do comprometimento organizacional de Allen e Meyer para Portugal tem sido objecto de estudo de alguns autores (e.g. Botelho, 2006, Bruno, 2007, Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008).

Para medir o comprometimento neste estudo utilizou-se uma versão portuguesa da escala de Allen e Meyer adaptada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). A escala é constituída por 18 itens, seis referentes a cada uma das sub-escalas do comprometimento afectivo, normativo e instrumental.

Nascimento, et al. (2008) procederam à tradução literal e adaptação cultural para português dos 18 itens relativos à versão revista (Meyer e Allen, 1997) do instrumento de comprometimento organizacional. A escala de resposta de tipo Likert de 5 pontos proposta pelos autores (Meyer & Allen, 1997) foi mantida, assim como alguns itens formulados de forma negativa.

Quadro 6.13 – Itens da escala comprometimento organizacional

Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo
20 - Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)
24 - Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
25 - Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)
27 - Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus
29 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa
33 - Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)
Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Instrumental
19 - Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa
21- Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer
31 - Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benéficos que tenho aqui.
32 - Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
34 - Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
35 -Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento
37 - Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar noutra
Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Normativo
22-Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
23-Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente ®
26-Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento
28-Esta empresa merece a minha lealdade
30-Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora
36- Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa

(R) Itens formulados de forma negativa

6.4. Variáveis Independentes

6.4.1. Satisfação no trabalho

A variável satisfação no trabalho perspectivamos operacionalizá-la através da adaptação de uma sub-escala do Job Diagnostic Survey de Hackman e Oldham (1980) que se encontra validado para a realidade portuguesa. A sub-escala é constituída por 14 questões referentes ao grau de satisfação do trabalhador com alguns dos seus aspectos do trabalho, expostos no Quadro 12. A resposta é dada numa escala de tipo Likert de 5 pontos, na qual (1) corresponde a “*Totalmente Insatisfeito*” e (5) a “*Totalmente Satisfeito*”.

Quadro 6.14 – Itens da satisfação no trabalho

Satisfação com trabalho
01 -O nível de segurança de emprego que o trabalho me dá
02 -O salário e benefícios que recebo
03 -O nível de crescimento e desenvolvimento pessoal que obtenho através do meu trabalho
04 - As pessoas com as quais falo no desempenho das minhas funções
05 - O respeito e tratamento que recebo do meu chefe
06 - O sentimento de realização que obtenho quando faço o meu trabalho
07 - A oportunidade de conhecer novas pessoas através do meu trabalho
08 - O apoio e orientação que recebo do meu chefe
09 - O nível de justiça do meu salário face ao contributo para a empresa
10 - O nível de pensamento e de acção que posso exercer nas minhas funções
11 - A segurança em relação ao futuro desta empresa
12 - A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto trabalha
13 - O desafio que o meu trabalho constitui
14 - A qualidade de supervisão que recebo no meu trabalho

6.4.2. Satisfação do Utente

A operacionalização da variável satisfação do utente baseamo-nos parcialmente no modelo SERVPERF sugerido por Cronin e Taylor (1992), *i.e.*, foi considerada a medição da qualidade do serviço apenas com a qualidade percebida. No entanto, procedemos a adaptações desta escala, os elementos tangíveis não são relevantes para o nosso trabalho, não incluindo esta dimensão. Introduzimos uma dimensão designada “serviço público”. Todas as variáveis foram medidas numa escala de tipo Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Quadro 6.15 – Itens da escala satisfação do utente

Fiabilidade
Os funcionários demonstram interesse e dedicação na resolução dos seus problemas
Os funcionários respondem de forma satisfatória às questões colocadas.
Os problemas colocados são resolvidos com celeridade
As informações prestadas são efectuadas de forma precisa e clara
Atendimento
Os funcionários respondem com prontidão às questões colocadas.
Não se espera muito tempo para ser atendido
Os funcionários tentam compreender aos problemas
Os funcionários demonstram interesse em resolver os problemas.
Segurança/Confiança
Os funcionários adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia
Os funcionários têm os conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as questões
A conduta dos funcionários transmite confiança e segurança
Empatia
São reconhecidas as necessidades manifestadas pelos cidadãos
Os funcionários reconhecem os cidadãos em contactos posteriores
Serviço Público
Esta empresa divulga de forma apelativa aos cidadãos os serviços prestados
Esta empresa tem em atenção a necessidade da prestação de serviços públicos de qualidade
Esta empresa implementa mecanismos de informação, audição e participação dos cidadãos
Esta empresa desenvolve uma missão de serviço público
Satisfação
Na generalidade esta empresa satisfaz as expectativas dos cidadãos
Na generalidade esta empresa corresponde aos desejos e necessidade actuais dos cidadãos
Na generalidade estou satisfeito com o desempenho dos funcionários desta empresa

6.5. Instrumentos de Recolha de Dados

A obtenção dos dados necessários para o desenvolvimento da investigação foi realizada através da aplicação de inquéritos por questionário distintos, dirigidos aos trabalhadores e utentes da organização em estudo.

A construção do questionário dirigidos aos trabalhadores contou com a preocupação essencial de ser facilmente perceptível pelos inquiridos, tendo em atenção, principalmente, o seu nível de habilitações literárias.

A formulação das questões, no processo de elaboração do questionário, constitui uma fase crucial e qualquer ambiguidade ou obstáculo que dificulte o entendimento das questões, obsta à obtenção de dados fidedignos e, conseqüentemente, repercute-se nos resultados finais obtidos. Conscientes de tal pressuposto, procedemos à aplicação de um pré-teste a 15 trabalhadores, com características diversas, que nos permitisse obter a reacção dos inquiridos, medir o nível de compreensão das questões colocadas, verificar se a ordem das questões seria a melhor e, como consequência, realizar algumas alterações no questionário e na forma e conteúdo das questões antes de avançarmos para a sua distribuição.

O questionário destinado aos utentes teve uma preocupação essencial relacionada com a extensão do mesmo. A extensão não avaliada apenas pelo número de questões, mas a também pelo tempo necessário de para responder. Procuramos que o tempo de resposta não excedesse entre dez a quinze minutos.

O questionário foi distribuído por correio electrónico, para os respondentes que dispõem deste meio no posto de trabalho, sendo esclarecido os objectivos do estudo e anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos. Para os inquiridos que não dispunham de correio electrónico no posto de trabalho, o questionário em suporte físico (Apêndice A) foi distribuído directamente nas instalações da empresa, através de membros de cada Direcção/Serviço, a quem eram devolvidos posteriormente ou eram-nos devolvidos directamente. Cada questionário foi acompanhado com uma carta de apresentação e clarificação dos objectivos do estudo e com um envelope de resposta, no sentido de garantir o anonimato e confidencialidade, e incentivar a responder com objectividade.

O questionário destinado aos utentes (Apêndice B) foi aplicado através de contacto directo, solicitando a colaboração com as respostas, sendo tomados os mesmos cuidados de informar sobre o objectivo do estudo e a confidencialidade.

Relativamente à estrutura do questionário aplicado aos trabalhadores, tendo vista analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais, aplicou-se um questionário composto por seis secções. Cada uma delas visava a obtenção de dados sobre as variáveis descritas anteriormente:

- I) Percepção das práticas de gestão de recursos humanos;
- II) Comprometimento organizacional;
- III) Motivação profissional;
- IV) Satisfação no trabalho;
- VI) A última secção destina-se à recolha de dados para a caracterização sociodemográfica

6.6 Instrumentos de Análise e Tratamento de Dados

O tratamento estatístico a que os dados foram sujeitos teve por objectivo perceber como a nossa amostra percepciona as práticas de gestão de recursos humanos e como estas se relacionam com os resultados organizacionais (satisfação no trabalho e satisfação dos utentes), e testar o papel mediador da motivação e comprometimento organizacional.

Os dados recolhidos a partir dos questionários foram tratados com recurso à aplicação *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) utilizando estatísticas descritivas e estatística inferencial, com vista ao estudo psicométrico das escalas e testar as hipóteses em estudo.

O estudo psicométrico das escalas pretende avaliar a sensibilidade, fidelidade e validade das escalas utilizadas. A sensibilidade estimou-se com estatísticas descritivas (medidas de tendência central, dispersão, curtose e assimetria). A análise da fiabilidade das escalas obteve-se através do método da consistência interna com recurso ao coeficiente *alpha* de Cronbach. O estudo da validade das escalas consistiu na análise factorial pelos métodos da máxima verosimilhança e de componentes principais com rotação *varimax*.

Procedemos, a uma análise factorial, sendo objectivo fazer um estudo múltiplo de variáveis através da procura de correlações e, conseqüentemente, factores ou componentes explicativos da variação de dados.

A análise factorial permite (Maroco, 2003:261): (i) identificar os factores que explicam as correlações entre um conjunto de variáveis; (ii) reduzir grande quantidade de informação original a um conjunto pequeno de variáveis; (iii) reconhecer os factores, que representam a combinação linear das variáveis originais; (iv) os factores são independentes entre si e permitem que o pequeno conjunto de variáveis não correlacionadas substitua o conjunto original nas análises seguintes, a serem realizadas com outras técnicas multivariadas.

No que se refere à estatística inferencial, cujo objectivo passa por tirar conclusões gerais a partir das nossas amostras, o estudo das hipóteses irá proceder de correlações entre as variáveis, a fim de perceber o grau de relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais nesta organização.

A regressão múltipla é um modelo estatístico para prever o comportamento de uma variável quantitativa a partir de uma ou mais variáveis independentes quantitativas, obtendo-se, desta forma a margem de erro dessas previsões.

Este modelo de regressão linear múltipla permitirá, por exemplo, explicar a variável dependente (satisfação no trabalho ou satisfação do utente) em função das variáveis dependentes (formação, avaliação de desempenho, carreiras e remunerações – factores resultantes da análise factorial).

O teste das variáveis mediadoras no modelo empírico proposto foi realizado com recurso à análise de regressão linear aplicada às variáveis independentes do modelo (práticas de gestão de recursos humanos) às variáveis mediadoras (motivação e comprometimento organizacional) e às variáveis dependentes (resultados organizacionais).

CAPITULO 7

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos os resultados do estudo empírico realizado, seguindo três linhas orientadoras: análise dos dados obtidos com vista à caracterização das práticas de GRH, a estimação das qualidades métricas das escalas utilizadas e apresentação dos resultados das diferentes análises efectuadas no âmbito de teste das hipóteses.

7.1. Caracterização das Percepções sobre as Práticas de Gestão de GRH

Baseando-nos nos estudos teóricos e empíricos apresentados no Capítulo I, realizamos um estudo exploratório para caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos na organização em estudo, no sentido de perceber em que molde conceptual são enquadradas essas práticas: se numa visão tradicional e estanque ou numa visão mais abrangente e qualitativa.

As respostas obtidas no questionário sobre as práticas de gestão de recursos humanos na organização em estudo permitiram efectuar a seguinte análise.

7.1.1. Avaliação de desempenho

A análise da percepção da avaliação de desempenho, através dos resultados descritos no Quadro 7.1, permite aferir que não existe a percepção de que a avaliação de desempenho é feita em função de objectivos previamente definidos (48,9%). A comunicação da apreciação do trabalho realizado é percebida por 28,9% dos inquiridos. Existe a percepção de que a avaliação de desempenho é efectuada com base em simpatias pessoais do avaliador em 51,7% dos respondentes.

No que respeita à adequação do sistema de avaliação, 16,6% dos trabalhadores consideram que o sistema de avaliação de desempenho é adequado para avaliar o seu desempenho, e 52,2% afirmam claramente que o sistema de avaliação não é adequado.

Quadro 7.1 – Avaliação de desempenho

Item	Escala*					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
	% de respostas						
A avaliação de desempenho é feita em função de objectivos previamente definidos.	20,0	28,9	27,3	21,6	2,2	2,56	1,2
O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu trabalho.	9,8	23,4	27,8	25,4	3,9	2,89	1,1
A avaliação de desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador.	5,20	8,7	34,4	27,8	23,9	3,57	1,1
O sistema de avaliação de desempenho é adequado para avaliar o meu desempenho	26,8	25,4	21,5	16,1	0,5	2,31	1,1
Esta empresa não se interessa pelo meu desempenho.	8,9	17,8	37,2	17,8	18,3	3,19	1,2

*Escala: 1- Discordo Totalmente; 5 – Concordo Totalmente

7.1.2. Formação profissional

De acordo com o Quadro 7.2, verificamos que existe a percepção de que a formação tem um valor prático para o desempenho para 37,2% dos trabalhadores e não o tem para 28,1%.

Relativamente à eficácia da formação, 29,4% consideram que a formação permite ser mais eficaz no trabalho e 37,8% considera que não permite ser mais eficaz. A avaliação da eficácia da formação não é efectuada segundo a percepção de 50,5% dos trabalhadores, uma vez que apenas 10,5% dos trabalhadores afirmaram que a eficácia da formação é devidamente avaliada nesta empresa.

Quadro 7.2 – Formação Profissional

Item	Escala*					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
	% de respostas						
A formação tem um valor prático para o meu desempenho.	10,3	17,8	34,4	28,9	8,3	3,10	1,1
A formação nesta empresa permite ser mais eficaz no trabalho.	13,9	23,9	32,8	23,3	6,1	2,84	1,1
A formação nesta empresa permite melhorar bastante o desempenho.	13,9	26,7	32,8	20,0	6,7	2,79	1,1
A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta empresa.	22,2	28,3	38,9	8,9	1,7	2,39	0,9

*Escala: 1- Discordo Totalmente; 5 – Concordo Totalmente

7.2.3. Percepção sobre Carreiras

Com base no Quadro 7.3, verificamos que 25,7% dos inquiridos consideram que têm oportunidades para o desenvolvimento pessoal, enquanto 47,8% consideram que não as têm.

Relativamente às oportunidades de desenvolvimento da carreira, 50,6% dos trabalhadores considera que a empresa não oferece oportunidades de desenvolvimento da carreira.

As promoções são percebidas como injustas por 54,4% dos inquiridos que responderam claramente considerarem as promoções injustas. Este resultado é coerente com o referente à associação das progressões com o desempenho, ou seja, 64,5% dos inquiridos têm a percepção que as pessoas que progridem não são as que têm melhor desempenho.

Relativamente à associação entre a progressão na carreira e antiguidade, existe a percepção que a progressão na carreira não está associada à antiguidade por 50% dos inquiridos e 20% considera que está associada.

Quadro 7.3 - Carreiras

Item	Escala*					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
	% de respostas						
Nesta empresa tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal	22,2	25,6	26,6	19,0	6,7	2,63	1,2
Esta empresa oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira	20,6	30,0	26,7	19,4	3,3	2,55	1,1
Nesta empresa as promoções são injustas	5,0	10,0	30,6	26,1	28,3	3,63	1,1
Nesta empresa as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho	31,7	32,8	25,0	7,8	2,8	2,17	1,1
Nesta empresa a progressão na carreira está associada à antiguidade	28,9	21,1	30,0	15,0	5,0	2,46	1,2

*Escala: 1- Discordo Totalmente; 5 – Concordo Totalmente

7.1.4. Práticas de Remunerações

No que concerne às práticas de remuneração, os dados representados no Quadro 7.4, revelam que não existe a percepção de que todos recebam o que realmente merecem (71,7%) e não existe a percepção da relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem (53,3%).

Relativamente, a benefícios e recompensas para além do salário, a percepção de que a empresa proporciona benefícios e recompensas para a além do salário é moderada, 38,4% considera que existe e 33,9% considera que não existe.

Quadro 7.4 – Práticas de remuneração

Item	Escala*					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
	% de respostas						
Esta empresa procura que todos recebam o que realmente merecem	40,0	31,7	16,1	8,9	3,3	2,04	1,1
Nesta empresa não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem	7,8	15,6	23,3	29,4	23,9	3,4	1,2
Esta empresa proporciona benefícios e recompensas para além do salário	17,2	16,7	27,8	27,8	10,6	2,9	1,2

*Escala: 1- Discordo Totalmente; 5 – Concordo Totalmente

7.1.5. Síntese das Percepções sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Os resultados apresentados nos Quadros anteriores permitiram elaborar uma síntese sobre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos na organização em estudo, conforme se expõe no Quadro 7.5.

Quadro 7.5 – Síntese das percepções sobre as práticas de gestão de recursos humanos

Práticas	Relevâncias
Avaliação de desempenho	Há a percepção generalizada de a avaliação de desempenho não ser efectuada com base em objectivos. Há a percepção generalizada que não é comunicada a apreciação dos resultados do trabalho. Há a percepção generalizada que a avaliação é feita com base em simpatias pessoais do avaliador. Globalmente, a percepção do sistema de avaliação considera que não é adequado.
Formação	Existe a percepção de a formação tem um valor prática moderada. Existe baixa percepção de a formação permitir ser mais eficaz no trabalho. Existe a percepção generalizada que a eficácia da formação não é avaliada.
Carreiras	A percepção de oportunidade para o desenvolvimento pessoal não existe, mas é moderada. Há a percepção generalizada de que não há oportunidade de desenvolvimento de carreira. Há a percepção generalizada de que as pessoas que progridem não são as que têm melhor desempenho. Há a percepção generalizada de que as promoções são injustas. Há a percepção generalizada de que a antiguidade não está associada à progressão.
Remunerações	Não existe a percepção de que as práticas de remuneração sejam justas e equitativas, mas existe a percepção de existirem benefícios e recompensas para além do salário moderada.

Os resultados apresentados e, adicionalmente, a análise comparativa dos critérios referidos no Quadro 7.6, evidenciam um sistema de práticas de gestão de recursos humanos tradicional e estanque característico do modelo de gestão administrativa-burocrática da *Administração de Pessoal* e uma nítida secundarização da função GRH. Este pressuposto confirma “um cenário de gestão imediatista e utilitarista dos Recursos Humanos em detrimento de uma óptica desenvolvimentista e estratégica” no sentido do proposto por Parente (1996).

Este quadro de práticas, evidenciam que o papel do departamento de Recursos Humanos permanece muito associado aos modelos clássicos de organização do trabalho no que concerne aos modos de coordenação e controlo.

Adicionalmente, podemos induzir um limitado grau de intervenção do departamento de Recursos Humanos ao nível da tomada de decisão, limitando-se a sua actuação ao desenvolvimento de actividades de tipo burocrático-administrativo, afastadas do âmbito qualitativo/estratégico.

Quadro 7.6 - Principais relações entre as práticas prescritas na literatura e as práticas percebidas na EM

Práticas	Crítérios de sucesso prescritos pela literatura	Percepção dos critérios na EM
Avaliação de desempenho	Fixação de objectivos.	Percepção de ausência de objectivos.
	Medidas de avaliação objectivas.	Percepção de medidas de avaliação subjectivas.
	Entrevista de <i>feedback</i> e planeamento.	Percepção de ausência de <i>feedback</i> .
Formação	Avaliação da eficácia da formação.	Percepção de ausência de avaliação da eficácia da formação.
Carreiras	Identificação do potencial dos trabalhadores.	Percepção de dissociação entre progressão e desempenho, que se supõe consequente da ausência de identificação do potencial dos trabalhadores e ausência de planos de carreira.
	Progressão associada ao desempenho.	
	Construção de planos de carreira.	
Remunerações	Justiça distributiva e procedimental	Percepção de ausência de justiça distributiva e procedimental.

7.2. Estimação das Qualidades Métricas das Escalas

7.2.1. Percepção das Práticas de GRH

O teste à fiabilidade da escala percepção das práticas de gestão de recursos humanos, procedeu-se à estimação da consistência interna com recurso ao alpha de Cronbach para todos os itens da escala das práticas de gestão de recursos humanos e obteve-se um 0,894. Posteriormente, estimou-se a consistência interna de cada sub-escala e obtiveram-se os seguintes coeficientes de Alpha de Cronbach, sub-escala formação: 0,718; sub-escala avaliação de desempenho: 0,720; sub-escala carreiras: 0,816 e sub-escala remunerações 0,515.

Verificamos que todas as sub-escalas revelam índices que estimam uma boa consistência interna, excepto o coeficiente de alpha de Cronbach revelado para a sub-escala remunerações que se considera inaceitável, o que nos levou a efectuar uma análise mais criteriosa desta sub-escala.

Verificamos se esta consistência interna global da sub-escal sofria alterações caso se cada um dos itens fosse excluído e obtivemos os *alphas* de Cronbach representados no Quadro 7.7.

Quadro 7.7 – Consistência interna da sub-escala remunerações se eliminado cada item

Itens	α
3 - Esta empresa procura que todos recebam o que realmente merecem	0,370
6 -Nesta empresa não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem	0,446
17 - Esta empresa proporciona benefícios e recompensas para além do salário	0,431

Podemos concluir que nenhum dos itens contribui positivamente para a fiabilidade uma vez que, com a exclusão de cada um, o valor de cada *alpha* parcial não aumenta relativamente ao *alpha* global, pelo contrário ainda são inferiores.

Face a estes resultados optamos por juntar as sub-escalas remunerações e carreiras numa única sub-escala. Esta nova sub-escala apresentou um coeficiente de *alpha* de Cronbah de 0,757, que se considera aceitável. Analisadas as relações inter-item desta sub-escala verificamos que o item 6 "Neste empresa não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem" apresenta valores de correlação item-total que mostra fraca correlação entre as dimensões da sub-escala. Optamos por excluir aquele item.

Quadro 7.8 – Correlação dos itens da escala Remunerações e Carreiras

Itens	Correlação inter-item corrigida	Correlação múltipla	Alpha após exclusão do item
3-Esta empresa procura que todos recebam o que realmente merecem	0,736	0,592	0,776
4-Nesta empresa tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal	0,634	0,678	0,789
6-Nesta empresa não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem	0,297	0,126	0,836
8-Esta empresa oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira	0,705	0,707	0,780
10-Nesta empresa as promoções são injustas	0,534	0,409	0,803
12-Nesta empresa as pessoas que progredem na carreira são as que têm melhor desempenho	0,708	0,558	0,779
13 -Nesta empresa a progressão na carreira está associada à antiguidade	0,481	0,276	0,811
17-Esta empresa proporciona benefícios e recompensas para além do salário	0,321	0,272	0,832
18- Aqui as pessoas progredem tão rapidamente como noutras empresas	0,410	0,488	0,821

Os valores finais da consistência interna das sub-escalas encontram-se representados no Quadro 7.9. Estes resultados estão em linha com uma adequada consistência interna de cada uma das três sub-escalas, apresentando cada uma delas coeficientes de *alpha* de Cronbach superiores a 0,70 (Nunnally, 1978).

Quadro 7.9 – Consistência interna para a escala global e para as sub-escalas das práticas

Escala	n	n itens	α
Global	194	18	0,894
Formação	194	4	0,718
Avaliação Desempenho	194	5	0,720
Remuneração e Carreiras	194	7	0,836

Para a estimação da sensibilidade começamos por testar se as sub-escalas, bem como a escala global, seguem uma distribuição normal. O teste Kolmogorov-Smirnov revelou um nível de significância $p=0.000$, rejeitando-se a hipótese da normalidade da distribuição de qualquer das sub-escalas.

No entanto, de acordo com Hill e Hill (2008) devemos verificar porque é que as distribuições não são normais e analisar se estão muito longe da normal, com recurso

ao exame de outras evidências. O estimação da normalidade de uma distribuição, para além do teste Kolmogorov-Smirnov, pode-se fazer também avaliando-se a aproximação entre média, mediana e moda (verificando-se a normalidade se estes valores forem muito próximos) e através do coeficiente de assimetria e curtose.

Se a escala apresenta bons índices de sensibilidade os valores da média sobrepõem-se. Deste modo, comparando-se a proximidade da média dos resultados em relação à mediana e à moda, verificamos que os dados recolhidos, apresentados no Quadro 7.10, apresentam uma média que oscila entre 2,61 e 2,86 em relação à mediana e à moda que apresentam, em todas as sub-escalas o valor constante de 3. Os valores não são próximos, o que não permite concluir pela normalidade das distribuições.

No que concerne à assimetria e curtose, de acordo com Hill e Hill (2008:267) “numa distribuição normal os valores de assimetria e de curtose são zero, mas quase nunca se encontra uma distribuição com assimetria e curtose iguais a zero. Na prática o que é importante é que tanto a assimetria como a curtose tenham valores inferiores a duas vezes o valor do erro padrão”.

Os resultados obtidos para duas vezes o erro padrão, é 0,350 assimetria e 0,694 para a curtose. Deste modo, verificamos que existem problemas significativos de assimetria e curtose nas distribuições das seis sub-escalas, uma vez que os índices de curtose e assimetria excedem aqueles valores.

O coeficiente de assimetria e curtose com um valor situado entre -2 e +2, representem distribuições simétricas e mesocurticas, características da distribuição normal (Hill & Hill, 2008). Os valores de assimetria e curtose obtidos para as sub-escalas do questionário localizam-se entre -2 e +2, que podem ser associados a uma distribuição normal.

Quadro 7.10 – Estatísticas descritivas das sub-escalas Práticas de GRH

Escala	K-S; P	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coef. Assimetria	Coef. Curtose
Global	0,05; p=200	2,64	2,65	2,94	0,68	- 0,24	- 1,32
Formação	0,092; p=0,01	2,86	3,00	3,00	0,83	- 1,89	- 0,19
Av. Desempenho	-0,88; p=0,02	2,69	2,75	3,00	0,79	- 0,34	- 0,95
Rem. e Carreiras	0,064; p=0,07	2,61	2,56	3,00	0,79	2,16	- 1,180
O teste Kolmogorov-Smirnov utilizou a correcção Lilliefors Erro de Assimetria: 0,175 Erro de Curtose: 0,347							

Face ao resultados apresentados, dado que o nível de significância obtido no teste Kolmogorov-Smirnov (p=0,00) para as sub-escalas rejeita-se a hipótese da distribuição

de qualquer das sub-escalas ser normal. O recurso às restantes evidências também não permitiram concluir pela normalidade das distribuições, em cada uma das sub-escalas. Foi confirmada a normalidade da distribuição da escala global ($p=200$).

A estimação da validade efectuou-se com análise factorial segundo Maroco (2007: 261), “a análise factorial é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionados de modo a construir uma escala de medida para os factores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explicita) controlam as variáveis originais.”

A validade mede o quanto uma escala avalia aquilo que se pretende que avalie. Para que um item seja formalmente válido ele tem que ser uma medida que o investigador pretende medir e daí serem necessários alguns cuidados na selecção dos itens a utilizar. Para além da validade formal, existe também a validade de conteúdo que mede o grau de compreensão das perguntas por parte dos respondentes. Não é possível calcular um valor numérico para a validade de conteúdo mas é possível aplicar técnicas estatísticas para testar a validade teórica (Hill & Hill, 2008).

A estrutura relacional das variáveis em estudo foi avaliada pela análise factorial exploratória sobre a matriz de correlações, com extracção dos factores pelo método da máxima verosimilhança seguida de uma rotação varimax. Os factores comuns retidos foram aqueles que apresentavam um *eigenvalue* superior a 1, em consonância com o *Scree-Plot* e a percentagem de variância retida, uma vez que de acordo com Maroco (2007) a utilização de um só critério pode levar à retenção de mais/menos factores do que aqueles relevantes para descrever a estrutura latente. Para avaliar a da análise factorial utilizou-se o critério de KMO.

Recorremos, então, à análise factorial no sentido de estimar a validade da medida de escala das práticas de gestão de recursos humanos. O teste KMO apresentou um valor de 0,887, a recomendação face à análise factorial é boa. O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value* =0,000 (inferior a 0,05) e portanto, concluindo que as variáveis estão correlacionadas. Os resultados dos testes permitem avançar com análise factorial.

De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1 e com o *Sree-plot* (v. Apêndice C), a estrutura relacional das práticas de recursos humanos em estudo é explicada por três factores latentes. No Quadro 7.11, resumem-se os pesos factoriais de cada item em cada um dos três factores, os seus *eigenvalues*, a comunalidade de cada item e a variância explicada por cada factor.

Quadro 7.11 – Matriz factorial dos resultados da escala práticas de recursos humanos

Itens	Factor		
	1	2	3
Avaliação de desempenho: promoção e recompensas			
15 - O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho	0,760	0,196	0,119
12 - Nesta empresa as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho	0,754	0,277	0,100
10 - Nesta empresa as promoções são injustas	0,675	0,127	0,143
3 - Esta empresa procura que todos recebam o que realmente merecem	0,663	0,451	0,128
14 - A eficácia da formação é devidamente avaliada	0,651	0,085	0,093
13 - Nesta empresa a progressão na carreira está associada à antiguidade	0,600	0,137	-0,075
11 - A avaliação de desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador	0,517	0,172	0,111
18 - Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como noutras empresas	0,445	0,187	0,083
Carreira e desenvolvimento pessoal e profissional			
4 - Nesta empresa tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal	0,323	0,782	0,319
8 - Esta empresa oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira	0,344	0,729	0,254
7 - O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu trabalho	0,056	0,493	0,245
16 - Esta empresa não se interessa pelo meu desempenho	0,235	0,414	0,359
2 - A avaliação do meu desempenho é feita em função de objectivos previamente definidos	0,284	0,376	0,353
17 - Esta empresa proporciona benefícios e recompensas para além do salário	0,189	0,300	0,074
Formação profissional			
5 - A formação nesta empresa permite ser mais eficaz no trabalho	0,134	0,211	0,933
1 - A formação nesta empresa tem um valor prático para o meu desempenho	-0,172	0,345	0,682
9 - A formação nesta empresa permite melhorar bastante o desempenho	0,405	0,304	0,625
Peso Factorial	6,71	2,31	1,01
Variância Explicada (%)	33,0	13,5	4,9

O primeiro factor apresenta pesos factoriais elevados dos itens, “15 - O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho”; “12 - Nesta empresa as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho”, “10 - Nesta empresa as promoções são injustas”; “3 - Esta empresa procura que todos recebam o que realmente merecem”; “14 - A eficácia da formação é devidamente avaliada”. Este factor explica 33% da variância total. Designamos este factor por “Avaliação de desempenho e progressão”.

O segundo factor, com pesos factoriais elevados dos itens, “4 - Nesta empresa tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal”; “8 - Esta empresa oferece

oportunidades de desenvolvimento da minha carreira”; explica 13,5% da variância total. Designamos este factor por “Carreiras e desenvolvimento pessoal e profissional”.

O terceiro factor apresenta factores elevados dos itens, “5 - A formação nesta empresa permite ser mais eficaz no trabalho”; “1 - A formação nesta empresa tem um valor prático para o meu desempenho”; “9 - A formação nesta empresa permite melhorar bastante o desempenho”, e explica 4,9% da variância total.

Assim, o primeiro factor é designado “Avaliação de desempenho: Progressão e recompensas”, enquanto o segundo é designado “Carreiras e desenvolvimento pessoal e profissional”. O terceiro factor, constituído integralmente por itens da escala da formação inicial, mantêm a designação “Formação profissional”.

Adicionalmente todas as comunalidades são elevadas, demonstrando que os três factores retidos são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre as práticas de recursos humanos, o que corroborado pelo índice de qualidade de ajustamento avaliado pela percentagem elevada de resíduos inferiores a 0,05 (87%).

7.2.2. Comprometimento Organizacional

Os dados para estimação da sensibilidade da escala do comprometimento organizacional encontram-se no Quadro 7.12. permite constatar que as medidas de tendência central (média, mediana e moda) não são se sobrepõem, e oscilam entre 2,90 e 3,14. As medidas de dispersão situam-se entre os limites -2 e +2 apontados para o coeficiente de assimetria e curtose (Hill & Hill, 2008), no entanto, a sub-escala comprometimento instrumental excede aquele limite.

Quadro 7.12 – Estatísticas descritivas das sub-escalas do comprometimento

Escala	K-S e P	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coef. Assimetria	Coef. Curtose
Global	0,92; P=0,000	2,99	3,00	3,00	0,665	0,811	1,908
C. Afectivo	0,79; p=0,005	3,08	3,00	3,00	0,912	0,834	0,671
C. Instrumental	0,90; p=0,001	3,28	3,14	3,00	0,653	-3,48	2,026
C. Normativo	0,73; p=0,014	2,73	3,00	3,00	0,778	0,314	0,311
O teste Kolmogorov-Smirnov utilizou a correcção Lilliefors Erro de Assimetria: 0,175 Erro de Curtose: 0,347							

Face ao resultados apresentados, dado que o nível de significância obtido no teste Kolmogorov-Smirnov na sub-escala comprometimento afectivo (p=0,005), na sub-escala

comprometimento instrumental ($p=0,001$) e na sub-escala comprometimento normativo ($p=0,014$) rejeita-se a hipótese da normalidade das distribuições de qualquer das escalas. O recurso às restantes evidências também não permitiram concluir pela normalidade das distribuições, em cada uma das sub-escalas.

O Quadro 7.13 representa as medidas de estimação da consistência interna das escalas. A estimação da consistência interna para todos os itens da escala e obteve-se um α 0,889. Posteriormente, estimou-se a consistência interna de cada sub-escala e obtiveram-se os seguintes coeficientes de *alpha* de Cronbach, sub-escala comprometimento afectivo ($\alpha = 0,881$); sub-escala comprometimento instrumental ($\alpha = 0,667$) e sub-escala comprometimento normativo ($\alpha = 0,817$). Analisando o efeito da exclusão sucessiva dos itens no coeficiente de precisão, verifica-se que o item 37 da sub-escala comprometimento instrumental afecta negativamente o índice de precisão das sub-escala. Optamos por excluir este item e o obteve-se um resultado de consistência interna sub-escala comprometimento instrumental ($\alpha=0,706$). Todos os valores são satisfatórios, uma vez que atendem ao padrão mínimo genericamente aceite, 0,70 (Nunnally, 1978).

Quadro 7.13 – Consistência interna para a escala global e para as sub-escalas

Escala	Situação Inicial			Situação Final		
	n	n itens	α	Extracção sucessiva dos itens	n itens	α
Global	194	19	0,889	1	18	0,894
C. Afectivo	194	6	0,881	-	6	0,881
C. Instrumental	194	7	0,667	37	6	0,706
C. Normativo	194	6	0,817	-	6	0,817

Para efeitos de análise factorial, obtivemos um teste KMO de 0,898 e um teste de esfericidade de Bartlett apresenta um $p\text{-value} = 0,000$ (inferior a 0,05), valores que consideram a análise factorial boa, permitindo a prossecução do estudo.

Quadro 7.14 – Matriz factorial dos resultados da escala comprometimento organizacional

Itens	Factores		
	1	2	3
Comprometimento Normativo			
30 - Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	,846	,220	-,050
26 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento.	,818	,144	-,134
36 - Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	,806	,299	-,090
22 - Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	,773	,261	,016
29 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	,666	,407	,071
27 - Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	,664	,456	-,121
31 - Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar nesta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa não poderá cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.	,658	-,252	,422
Comprometimento Afectivo			
33 - Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	,151	,838	,050
20 - Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.	,241	,779	,152
25 - Não me sinto como "fazendo parte da família" desta empresa.	,381	,766	-,004
28 - Esta empresa merece a minha lealdade.	,168	,761	,192
24 - Esta empresa tem um grande significado para mim.	,315	,722	,021
23 - Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta empresa.	,041	,643	,181
Comprometimento Instrumental			
21 - Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	,156	,174	,758
35 - Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse sair desta empresa neste momento.	,067	,225	,754
34 - Uma das conseqüências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	-,201	-,057	,642
19 - Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	-,162	,068	,630
32 - Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	,366	,286	,407
Peso Factorial	7,05	2,30	1,78
Variância Explicada (%)	39,15	12,80	9,90

Os resultados da análise factorial determinam três factores necessários para explicarem a relação entre as variáveis. Os três factores identificados com valores próprios superiores a 1 (6,771; 2,594; 1,855). Estes três factores explicam cerca de 62,3% da variância total e factores adicionais não melhoram significativamente o nível de variância explicada.

A estrutura de *loadings* preliminar permite efectuar uma identificação prévia dos factores, isto é, efectuar uma interpretação prévia após a rotação dos factores. Constata-se pelos valores dos *loadings*, representados no Quadro 7.14, que o factor 1, integra quatro dos cinco itens da sub-escala comprometimento normativo; o factor 2, dos seus seis itens, constam quatro itens da sub-escala comprometimento afectivo, e o factor 3, constituído por cinco itens, e pertencem todos à sub-escala comprometimento instrumental.

Desta forma, verificamos que cada factor é constituído maioritariamente pelos itens de cada sub-escala do comprometimento, ou seja, o factor 1 está claramente relacionado com o comprometimento normativo; o factor 2 está relacionado com o comprometimento normativo e o factor 3 está relacionado com o comprometimento instrumental.

7.2.3. Motivação

A leitura do Quadro 7.15 permite constatar que as medidas de tendência central (média, mediana e moda) não são se sobrepõem, e oscilam entre 2,75 e 3,50. As medidas de dispersão situam-se entre os limites -2 e +2 apontados para o coeficiente de assimetria e curtose (Hill e Hill, 2008), no entanto, a sub-escala “Variedade”, “Identidade “ e “Significado” excedem aquele limite.

Quadro 7.15 – Estatísticas descritivas da escala motivação

Escala	K-S e P	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coef. Assimetria	Coef. Curtose
Global	0,06; p=200	2,92	2,80	3,00	0,61	1,03	-0,21
Variedade	0,07; p=0,015	2,84	2,87	3,25	0,95	0,26	- 2,17
Autonomia	0,08; p=0,007	3,10	3,20	3,40	0,78	- 0,76	- 0,65
Identidade	0,12,p=0,000	2,92	3,00	2,75	0,67	1,94	0,62
Significado	0,18; p=0,000	3,48	3,50	4,00	0,94	1,16	- 0,21
Feedback	0,08; p=0,002	2,81	2,75	3,00	0,88	0,59	- 0,80

O teste Kolmogorov-Smirnov utilizou a correcção Lilliefors
 Erro de Assimetria: 0,175
 Erro de Curtose: 0,347

Face ao resultados apresentados, dado que o nível de significância obtido no teste Kolmogorov-Smirnov na sub-escala variedade (p=0,015), na sub-escala autonomia (p=0,007), na sub-escala identidade (p=0,000), na sub-escala significado (p=,0,000) e

na sub-escala feedback ($p=0,002$), rejeita-se a hipótese da normalidade das distribuição de qualquer das escalas. O recurso às restantes evidências também não permitiram concluir pela normalidade das distribuições, em cada uma das sub-escalas.

Procedeu-se à estimação da consistência interna com recurso ao *alpha* de Cronbach para todos os itens da escala e obteve-se um *alpha* 0,894. Posteriormente, estimou-se a consistência interna de cada sub-escala e obtiveram-se os seguintes coeficientes de *alpha* de Cronbach, sub-escala variedade ($\alpha = 0,824$); sub-escala autonomia ($\alpha = 0,751$) sub-escala identidade ($\alpha = 0,469$), sub-escala significado ($\alpha = 0,708$) e sub-escala *feedback* ($\alpha = 0,802$).

Quadro 7.16 – Consistência interna para a escala global e para as sub-escalas motivação

Escala	n	n itens	α
Global	194	19	0,844
Variedade	194	4	0,824
Autonomia	194	5	0,751
Identidade	194	4	0,469
Significado	194	2	0,708
Feedback	194	4	0,802

Verificamos que todas as sub-escalas revelam índices que estimam uma boa consistência interna, excepto o coeficiente de *alpha* de Cronbach revelado para a sub-escala identidade que se considera inaceitável, o que nos levou a efectuar uma análise mais criteriosa desta sub-escala.

Verificamos se esta consistência interna global da sub-escala sofria alterações caso se cada um dos itens fosse excluído e obtivemos os *alphas* de Cronbach representados no Quadro 7.17.

Quadro 7.17 – Consistência interna da sub-escala identidade se excluído cada item

Itens	α
40 - O meu trabalho permite-me realizar até ao fim tarefas que eu próprio começo	0,347
43 - No meu trabalho é-me pedido para fazer certas tarefas sem saber em concreto qual é o objectivo ou para que servem essas tarefas	0,359
50 - Podia fazer melhor muitas tarefas se me explicassem para que fins são necessárias	0,281
53 -Faço muitas tarefas que são apenas uma fase de um trabalho que outros vão continuar	0,557

Podemos concluir que nenhum dos itens contribui positivamente para a fiabilidade uma vez que, com a exclusão de cada um, o valor de cada *alpha* parcial não aumenta relativamente ao *alpha* global, pelo contrário ainda são inferiores. Face a estes

resultados e à ausência de consistência interna da dimensão da sub-escala identidade, optamos pela eliminação desta sub-escala.

A avaliação da validade da análise factorial, revelou um KMO=0,887 e um teste de esfericidade de Bartlett com $p\text{-value} = 0,00 < 0,05$, resultados que permitem avançar com a análise.

De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1 e com o *Scree-plot* (apêndice C), a estrutura relacional dos itens da escala é explicada por três factores latentes. No Quadro 7.18, resumem-se os pesos factoriais de cada item, os seus *eigenvalues* e a variância explicada por cada factor.

Quadro 7.18 - Matriz factorial dos resultados da escala motivação profissional

Itens	Factores			
	1	2	3	4
Variedade				
45 - O meu trabalho é monótono e rotineiro.	0,824	0,088	0,096	-0,093
38 - O meu trabalho permite-me desempenhar funções diferentes e diversificadas.	0,743	0,120	0,072	0,132
56 - O meu trabalho é estimulante.	0,729	0,327	0,251	0,075
41 - O meu trabalho permite-me utilizar muitas das minhas habilidades e talentos.	0,711	0,064	0,424	0,095
Feedback				
48 - É frequente o meu chefe comentar comigo acerca da forma como executo o meu trabalho.	0,004	0,844	0,177	-0,025
47 - Os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o meu trabalho.	0,212	0,789	0,343	-0,011
54 - O meu chefe elogia-me quando faço um excelente trabalho	0,245	0,781	0,337	-0,080
55 - O meu chefe repreende-me quando desempenho com alguma deficiência o meu trabalho.	0,173	0,642	-0,286	0,227
Autonomia				
42 - O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim próprio.	0,191	0,068	0,782	0,141
49 - No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões sobre as funções a desempenhar.	0,109	0,258	0,704	0,159
39 - Posso livremente escolher os procedimentos para realizar o meu trabalho.	0,233	0,127	0,683	0,068
Significado				
51 - A qualidade do trabalho que realizo pode afectar muitas pessoas.	-0,089	-,0129	0,041	,812
44 - O meu trabalho é importante, tendo um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas, quer neste empresa, quer no ambiente externo.	0,046	0,103	0,077	0,809
46 - Tenho possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho.	0,321	0,039	0,367	0,544
52 - Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho.	0,127	0,129	0,450	0,495
Peso Factorial	4,79	2,09	1,54	1,19
Variância Explicada (%)	32,53	13,96	10,24	7,93

O primeiro factor apresenta pesos factoriais elevados dos itens, “45 - O meu trabalho é monótono e rotineiro”, “41 - O meu trabalho permite-me utilizar muitas das minhas habilidades e talentos”, 38 - O meu trabalho permite-me desempenhar funções diferentes e diversificadas, “56 - O meu trabalho é estimulante”, “38 - O meu trabalho permite-me desempenhar funções diferentes e diversificadas” e explica 38,1% da variância total.

O segundo factor, com pesos factoriais elevados dos itens, “48 - É frequente o meu chefe comentar comigo acerca da forma como executo o meu trabalho”, “47 - Os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o meu trabalho”, 54 - O meu chefe elogia-me quando faço um excelente trabalho”, “55 - O meu chefe repreende-me quando desempenho com alguma deficiência o meu trabalho”, explica 12,9% da variância total.

O terceiro factor apresenta pesos factoriais elevados dos itens, “52 - Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho”, “46 - Tenho possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho”, “39 - Posso livremente escolher os procedimentos para realizar o meu trabalho”, “49 - No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões sobre as funções a desempenhar”, e explica 10,4% da variância total (no global os três factores explicam 61,4% da variância total).

O quarto factor apresenta pesos factoriais nos itens, “51 - A qualidade do trabalho que realizo pode afectar muitas pessoas”; “44 - O meu trabalho é importante, tendo um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas, quer nesta empresa, quer no ambiente externo”; “46 - Tenho possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho”.

Assim, o primeiro factor é designado de “Variedade”, o segundo é designado de “Feedback” e o terceiro designado de “Autonomia”.

7.2.4. Satisfação no Trabalho

Os dados para estimação da sensibilidade da escala satisfação do utente encontram-se no Quadro 7.19. Face aos resultados obtidos, dado que o nível de significância obtido no teste Kolmogorov-Smirnov ($p=0,035$) rejeita-se a hipótese da normalidade distribuição. O recurso às restantes evidências também não permitiram concluir pela

normalidade da distribuição. O valor do *alpha* de Cronbach revela boa consistência interna da escala.

Quadro 7.19 – Estatísticas descritivas da escala satisfação no trabalho

n	n itens	K-S e P	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coef. Assimetria	Coef. Curtose	α
194	14	0,067; p=0,035	2,961	2,923	2,640	0,642	0,360	0,946	0,853

7.6. Satisfação do Utente

Os dados para estimação da sensibilidade da escala satisfação do utente encontram-se no Quadro 7.20. Face ao resultados obtidos, dado que o nível de significância obtido no teste Kolmogorov-Smirnov ($p=0,00$) para todas as sub-escalas rejeita-se a hipótese da normalidade da distribuição de qualquer das sub-escalas ser normal. O recurso às restantes evidências também não permitiram concluir pela normalidade das distribuições, em cada uma das sub-escalas. Foi confirmada a normalidade da distribuição da escala global ($p=200$).

Quadro 7.20 – Estatísticas descritivas da escala Satisfação do Utente

Escala	K-S e P	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coef. Assimetria	Coef. Curtose
Global	0,054; p=200	2,97	2,95	2,85	0,74	1,33	0,30
Fiabilid	0,134, p=0,000	2,99	3	3	0,96	0,64	- 0,97
Atend	0,150, p=0,000	2,90	3	3	0,97	1,29	0,70
Seg/Conf.	0,103, p=0,000	3,05	3	3	0,99	0,75	- 0,98
Empatia	0,140, p=0,000	2,92	3	3	0,95	1,42	- 0,96
ServPúblic	0,135, p=0,000	2,90	3	3	0,88	-0,76	1,51
Satisf	0,150, p=0,000	2,90	3	3	1,01	-0,43	1,72

O teste Kolmogorov-Smirnov utilizou a correcção Lilliefors
 Erro padrão da assimetria =0,166
 Erro padrão da curtose = 0,330

Face ao resultados apresentados, dado que o nível de significância obtido no teste Kolmogorov-Smirnov ($p=0,00$) para todas as sub-escalas rejeita-se a hipótese da

distribuição de qualquer das sub-escalas ser normal. O recurso às restantes evidências também não permitiram concluir pela normalidade das distribuições, em cada uma das sub-escalas. Foi confirmada a normalidade da distribuição da escala global ($p=200$).

Para a análise da fidelidade, Em primeiro lugar, estimamos a consistência interna da escala para os 20 itens dos questionários. Obteve-se um indicador do grau de fidelidade da escala através do método da consistência interna com recurso ao coeficiente α de Cronbath com o valor de 0,919.

Foram calculados os *alphas* para as seis sub-escalas, sendo todos *alphas* que situam entre 0,85 e 0,89, como se pode observar no Quadro 7.21. Os resultados obtidos permitem concluir que a escala possui boa consistência interna.

Quadro 7.21 – Consistência interna para a escala global e para as sub-escalas

Escala	n	n itens	α
Global	215	20	0,919
Fiabilidade	215	4	0,890
Nível de Atendimento	215	4	0,857
Segurança/Confiança	215	4	0,859
Empatia	215	2	0,867
Serviço Público	215	4	0,859
Satisfação	215	3	0,853

Para efectuar a análise factorial, efectuamos os testes da validade da análise factorial e obtivemos os valores um $KMO = 0,883$ a recomendação face à análise factorial é boa. O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$) e portanto, concluindo que as variáveis estão correlacionadas. Os resultados dos testes permitem avançar com análise.

De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1, a estrutura relacional dos itens é explicada por três factores latentes. No Quadro 7.22 resumem-se os pesos factoriais de cada item de cada um dos factores, os seus *eigenvalues* e a variância explicada por cada factor.

Quadro 7.22– Matriz factorial dos resultados da variável satisfação do Utente

Variáveis	Factores			
	1	2	3	4
Serviço Público				
Na generalidade, esta empresa corresponde às expectativas dos cidadãos.	0,814	0,054	0,302	-0,064
Na generalidade, a esta empresa satisfaz as expectativas dos cidadãos	0,813	0,114	0,314	-0,097
Esta empresa desenvolve uma missão de serviço público.	0,797	0,171	0,065	0,158
Esta empresa divulga de forma apelativa aos cidadãos os serviços prestados.	0,759	0,156	0,021	0,326
Esta empresa tem em atenção a necessidade da prestação de serviços públicos de qualidade.	0,745	0,124	0,184	0,166
Esta empresa implementa mecanismos de informação, audição e participação dos cidadãos.	0,691	-0,075	0,360	-0,040
Atendimento e Fiabilidade				
As informações são efectuadas de forma precisa e clara.	0,100	0,758	0,013	0,078
Os funcionários respondem de forma satisfatória às questões colocadas	-0,081	0,741	-0,016	0,181
Os funcionários demonstram interesse e dedicação na resolução dos problemas	0,058	0,670	0,255	0,057
Os funcionários respondem com prontidão.	0,070	0,670	0,140	0,185
Os problemas são resolvidos com celeridade.	0,256	0,652	0,176	-0,060
Segurança/Confiança				
Os funcionários reconhecem os cidadãos em contactos posteriores.	0,131	-0,014	0,797	0,138
São reconhecidas as necessidades manifestadas pelos cidadãos.	0,313	0,079	0,739	0,055
Os funcionários tentam compreender os problemas.	0,199	0,379	0,597	-0,067
Satisfeito com a prestação dos funcionários.	0,417	0,349	0,589	0,324
Os funcionários demonstram interesse em resolver os problemas.	0,221	0,444	0,518	0,170
Os funcionários adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia.	0,248	0,326	0,461	0,445
Os funcionários têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as questões	0,177	0,416	0,211	0,677
A conduta dos funcionários transmite confiança e segurança.	0,281	0,255	0,481	0,590
Não se espera muito tempo para se atendido.	0,259	0,346	0,312	-0,409
Peso Factorial	7,57	2,53	1,33	1,11
Variância Explicada (%)	37,89	12,64	6,64	5,55

7.3. Análise Correlacional

Na análise correlacional dos resultados aplicou-se o coeficiente de correlação de Pearson. Embora alguns autores considerem impróprio utilizar testes paramétricos quando não se verifica que as distribuições das variáveis não são normais e as suas variâncias homogêneas, no entanto são unânimes em considerar que neste teste o princípio da normalidade pode ser violado caso a dimensão da amostra seja superior a 30 (Maroco, 2003; Martinez & Ferreira, 2008).

“Os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto da normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente inviesadas ou achatadas e que as dimensões das amostras não sejam extremamente pequenas” (Maroco, 2010:137).

No nosso estudo não se observa a normalidade das variáveis, no entanto, não se observam distribuições “extremamente inviesadas ou achatadas” e a dimensão das amostras excede largamente 30, o que nos permitiu avançar com a aplicação deste teste.

No Quadro 7.23, apresenta-se a matriz de correlações das variáveis estudadas.

Atendendo o valor dos coeficientes de Pearson, verifica-se uma correlações positiva e significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e o resultado organizacional - satisfação no trabalho ($r = 0,65$; $p < 0,01$)

Atendendo aos valores da relação entre cada prática de GRH e satisfação no trabalho, verifica-se uma correlação mais elevada, e quase idênticas, na carreira e desenvolvimento profissional e formação ($r = 0,62$; $p < 0,01$; $r = 0,61$; $p < 0,01$), e menos elevada a avaliação de desempenho: promoções e recompensas ($r = 0,40$; $p < 0,01$).

Estes resultados permitem confirmar as hipóteses: H2a, a percepção da utilidade prática da formação está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho; hipótese H2c, a percepção favorável do sistema de avaliação de desempenho está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho; hipótese H2b, a percepção positiva da gestão de carreiras está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

Relativamente às correlações entre as práticas de recursos humanos e o resultado organizacional - satisfação do utente ($r = 0,01$; $p > 0,05$), constatamos a ausência de relação entre as variáveis.

Quadro 7.23– Correlações das variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Práticas GRH Global															
2. Comprom. Global	0,57**														
3. Motivação Global	0,58**	0,51**													
4. Av. Desemp	0,84**	0,38**	0,33**												
5. Carreiras	0,85**	0,53**	0,61**	0,51**											
6. Formação	0,69**	0,52**	0,52**	0,32**	0,65**										
7. C.Normativo	0,66**	,853**	,455**	0,60**	0,51**	0,40**									
8. C. Afectivo	0,46**	0,85**	0,52**	0,21**	0,51**	0,55**	0,59**								
9. C.Instrum.	0,06	0,55**	0,09	-0,10	0,09	0,20**	0,21**	0,29**							
10. Variedade	0,59**	0,60**	0,78**	0,43**	0,56**	0,49**	0,60**	0,59**	0,04						
11. Feedback	0,47**	0,21**	,704**	0,33**	0,47**	0,29**	0,26**	0,19**	-0,05	0,41**					
12. Autonomia	0,44**	0,43**	0,77**	0,23**	0,48**	0,43**	0,40**	0,39**	0,13	0,45**	0,39**				
13. Significado	0,03	0,18*	0,54**	-0,19**	0,14	0,29**	-0,08	0,33**	0,23**	0,22**	0,10	0,42**			
14.Satisf. do Trabalho	0,65**	0,65**	0,79**	0,40**	0,62**	0,61**	0,52**	0,65**	0,25**	0,70**	0,51**	0,57**	0,46**		
15.Satisfisf. Utentes	0,01	-0,07	-0,05	-0,04	0,02	0,00	0,01	-0,09	-0,09	-0,06	0,06	-0,09	-0,07	-0,09	

** p < 0,01; * p < 0,05

Os resultados individuais de cada prática de GRH em relação à satisfação do utente (avaliação de desempenho: promoções e recompensas - $r = -0,04$; $p > 0,05$; carreiras e desenvolvimento profissional – $r = 0,02$; $p > 0,05$; formação profissional – $r = 0,00$; $p > 0,05$) também concluem pela inexistência de relação causal.

Face aos resultados apresentados, verificamos que as práticas de recursos humanos estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho, mas nada podemos concluir da relação com a satisfação dos utentes, e concluímos que é confirmada a:

Hipótese geral H2: a percepção favorável das práticas de recursos humanos em EM está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

Verificam-se correlações positivas e significativas entre as práticas de recursos humanos (variáveis preditoras) e a motivação (variável mediadora), carreira e desenvolvimento pessoal e profissional ($r = 0,61$; $p < 0,01$); formação profissional ($r =$

0,52; $p < 0,01$) e a avaliação de desempenho: promoções e recompensas ($r = 0,33$; $p < 0,01$).

Os resultados permitem confirmar a hipótese: H1a, a percepção da utilidade da formação profissional está positivamente relacionada com a motivação; H1e, a percepção favorável do sistema de avaliação de desempenho está positivamente relacionada com a motivação e H1c, a percepção favorável de desenvolvimento de carreiras está positivamente relacionada com a motivação.

Relativamente à relação entre as práticas de recursos humanos (variáveis preditoras) e o comprometimento organizacional (variável mediadora) também apresentaram correlações positivas e significativas, carreiras e desenvolvimento pessoal ($r = 0,53$; $p < 0,01$), profissional e formação profissional, respectivamente ($r = 0,52$; $p < 0,01$) e avaliação de desempenho: promoções e recompensas ($r = 0,38$; $p < 0,01$).

Estes resultados permitem confirmar hipóteses: H1b, a percepção da utilidade prática da formação profissional está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional; H1f, a percepção favorável do sistema de avaliação está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional e H1d, a percepção favorável de desenvolvimento de carreiras está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional. Consequentemente, é confirmada a:

Hipótese geral H1: A percepção das práticas de gestão de recursos humanos na EM está positivamente relacionada com os resultados individuais.

No que respeita à relação entre as práticas de recursos humanos e as dimensões do comprometimento organizacional, verificamos que o comprometimento afectivo relaciona-se positiva e significativamente com a avaliação de desempenho: promoções e recompensas ($r = 0,21$; $p < 0,01$), carreira e desenvolvimento profissional ($r = 0,51$; $p < 0,01$) e com a formação profissional ($r = 0,55$; $p < 0,01$). O comprometimento normativo relaciona-se positiva e significativamente com a avaliação de desempenho ($r = 0,60$; $p < 0,01$), carreira e desenvolvimento profissional ($r = 0,51$; $p < 0,01$) e com a formação profissional ($r = 0,40$; $p < 0,01$). Por sua vez, o comprometimento instrumental não se relaciona significativamente com avaliação de desempenho: promoções e recompensas e carreiras e desenvolvimento profissional, respectivamente ($r = -0,10$; $p > 0,05$; $r = 0,09$, $p > 0,05$), e relaciona-se positiva e significativamente com a formação profissional ($r = 0,20$; $p < 0,01$).

A relação entre as práticas de recursos humanos global e cada dimensão do comprometimento apresenta os seguintes coeficientes, comprometimento normativo ($r = 0,60$; $p < 0,01$), comprometimento afectivo ($r = 0,46$; $p < 0,01$) e comprometimento instrumental ($r = 0,06$), não é significativo e, face à ausência de associação, nada se pode aferir quanto à previsão da intensidade da correlação. Estes resultados permitem concluir que não se confirma a hipótese:

H1g: A percepção das práticas de gestão de recursos humanos em EM relaciona-se mais fortemente com o comprometimento afectivo do que com o comprometimento normativo ou instrumental

7.4. Análise de Regressões

Para assegurar aplicação dos modelos de regressão procedeu-se à verificação dos pressupostos necessários, uma vez que a regressão pressupõe a linearidade do fenómeno em estudo, a não existência de multicolinearidade (independência das variáveis explicativas), a homocedasticidade (a variância constante das variáveis aleatórias residuais), a distribuição normal das variáveis residuais e a independência das variáveis aleatórias residuais (Maroco, 2007). Os resultados da verificação dos pressupostos encontram-se no Apêndice D.

Análise das Mediações

O teste das hipóteses de mediação efectuou-se com recurso a procedimentos estatísticos multivariados, conforme proposto por Baron e Kenny (1986), para estimar as seguintes equações de regressão: (1) realizar uma regressão da variável mediadora com a variável preditora; (2) realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora; (3) realizar uma regressão da variável critério com preditora, controlando a variável mediadora. O estudo da existência de um efeito de mediação exige as seguintes condições: (1) a variável preditora deve afectar a variável mediadora na primeira equação; (2) a variável preditora deve afectar a variável critério na segunda equação; (3) a mediadora deve afectar a variável critério na terceira equação. Se estas condições são asseguradas no sentido previsto, então o efeito da variável preditora na variável critério deverá ser menor na terceira equação do que na segunda. Uma mediação total é assegurada se o efeito da variável preditora na variável critério deixa de ser significativo quando a mediadora é controlada. A realização do Teste de Sobel

permite verificar em que medida as mediações são, ou não, significativas (Velada, 2007:82).

Após terem sido validados os pressupostos do modelo de regressão (apresentados anteriormente), realizou-se uma análise de regressão hierárquica em que se testou a relação entre as das variáveis preditoras (práticas de recursos humanos) e as variáveis mediadoras (motivação no trabalho e comprometimento organizacional).

7.3.1. Motivação no trabalho

Como se pode observar no Modelo 1 do Quadro 7.24, os resultados mostram que a variável carreiras e desenvolvimento profissional revelou ter um efeito positivo e significativo na motivação ($\beta = 0,45$; $p < 0,01$). A prática formação profissional também revelou ter um efeito positivo e significativo na motivação ($\beta = 0,25$; $p < 0,01$). Por sua vez, a variável avaliação de desempenho, promoção e recompensas não revelou ter um efeito significativo para a explicação da motivação ($\beta = 0,04$; $p > 0,05$). O modelo global é altamente significativo ($F = 39,58$; $p > 0,01$), e explica 39% da variância total da motivação

Quadro 7.24 – Regressão para teste de mediação da motivação

Variáveis Predictoras	Variáveis Critério		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	Motivação	Satisfação	Satisfação
	β	β	β
Avaliação Desempenho, promoção e recompensas	0,04	0,11	0,09
Carreiras e Desenvolvimento	0,45**	0,33**	0,19*
Formação profissional	0,22**	0,35**	0,22**
Motivação	—	—	0,61**
R2 Aju.	0,39	0,46	0,68
F	39,58**	52,23**	100,12**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

De seguida realizou-se uma nova análise de regressão hierárquica em que se analisaram os efeitos das variáveis predictoras (práticas de recursos humanos) e da variável mediadora (motivação) sobre a variável critério, ou seja, as suas contribuições para a explicação da variância total da satisfação no trabalho.

A análise do Modelo 2 do Quadro 7.24, permite constatar que a variável avaliação de desempenho, promoção e recompensas não revelou ter um efeito significativo na satisfação no trabalho ($\beta = 0,11$; $p > 0,05$); a variável carreira e desenvolvimento profissional revelou que se encontra positiva e significativamente relacionada com a satisfação no trabalho ($\beta = 0,33$; $p < 0,01$), por sua vez o efeito da variável formação profissional na satisfação no trabalho também se revelou positivo e significativo ($\beta = 0,35$; $p < 0,01$). O modelo é altamente significativo ($F=52,23$; $p < 0,01$) e as variáveis em estudo explicam 46% da satisfação no trabalho.

Relativamente ao efeito da variável mediadora na variável critério, observa-se no Modelo 3 do Quadro 7.24, que a motivação profissional apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ($\beta = 0,61$; $p < 0,01$), as variáveis avaliação de desempenho, promoções e recompensas não revelou ter um efeito significativo ($\beta = 0,09$; $p > 0,05$), a variável carreira e desenvolvimento profissional e a variável formação profissional revelaram ter um efeito positivo e significativo, respectivamente ($\beta = 0,22$; $p < 0,01$; $\beta = 0,19$; $p < 0,05$), O modelo é altamente significativo ($F=100,12$; $p < 0,01$) e as variáveis em estudo explicam no seu conjunto 68% da variância total da satisfação no trabalho.

Analisou-se o efeito de mediação das variáveis motivação carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional na relação entre as práticas de recursos humanos e a satisfação no trabalho. Como se referiu acima, as práticas carreiras e desenvolvimento profissional e formação profissional revelaram ter um efeito positivo e significativo, a prática avaliação de desempenho, promoções e recompensas não revelou ter um efeito significado, na primeira equação.

As variáveis carreira e desenvolvimento profissional revelaram ter um efeito positivo e significativo na satisfação profissional. Para que fosse possível encontrar o efeito medidor da variável motivação profissional era necessário que os efeitos anteriormente referidos deixassem de ser significativos com a entrada da variável mediadora. Os efeitos mantiveram-se estatisticamente significativos com a introdução da motivação profissional, verificando-se que afectou a variável critério na terceira equação, não se

confirma hipótese da motivação mediar a relação entre carreiras e desenvolvimento profissional e formação profissional e satisfação no trabalho

Relativamente aos restantes efeitos, não foi possível suportar a hipótese de mediação total, em relação às variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional. A redução dos respectivos coeficientes que se mantêm superiores a zero, modelo 4 - formação profissional ($\beta = 0,22$; $p < 0,01$); modelo 5 – carreiras e desenvolvimento profissional ($\beta = 0,19$; $p < 0,05$) sugere que podemos estar perante um efeito de mediação parcial (Frazier, Tix e Barron, citados por Velada, 2007).

Recorremos ao teste de Sobel, e para a variável formação profissional, modelo $b = 0,679$; $sb = 0,051$ e $a = 0,336$; $sa = 0,041$, obtivemos a estatística de teste $Z = 1,86$. O *p-value* associado a esta estatística de teste é de 0,063. Assim, este resultado não revelou significância ($z = 1,860$; $p > 0,05$). Ou seja, o resultado não permite suportar parcialmente a hipótese que postula uma mediação da variável motivação entre formação profissional e a satisfação no trabalho.

Para a variável carreiras e desenvolvimento profissional, modelo $b = 0,629$; $sb = 0,056$ e $a = 0,133$; $sa = 0,078$, obtivemos a estatística de teste $Z = -1,679$, o *p-value* associado a esta estatística de teste é de 1,91. Assim, este resultado não revelou significância ($z = -1,679$; $p > 0,05$). Ou seja, o resultado não permite suportar parcialmente a hipótese que postula uma mediação da variável motivação entre carreiras e formação e a satisfação no trabalho.

As evidências empíricas apresentadas levam-nos a concluir que a relação entre as práticas de recursos humanos (variáveis preditoras) e a satisfação profissional (variável critério) não é mediada pela motivação no trabalho.

7.3.2. Comprometimento Organizacional

Para a análise do efeito mediador do comprometimento entre as práticas de recursos humanos e satisfação no trabalho, em primeiro lugar realizámos uma regressão onde foram analisados os efeitos das variáveis preditoras na variável mediadora. Assim, no Modelo 1 do Quadro 7.25, a variável avaliação de desempenho, promoção e recompensas não revelou ter um efeito significativo no comprometimento organizacional ($\beta = 0,15$; $p > 0,05$). Por sua vez a variável carreiras e desenvolvimento pessoal e profissional revelou ter um efeito positivo significativo no comprometimento ($\beta = 0,25$; p

< 0,01). A variável formação profissional também revelou ter um efeito positivo e significativo na comprometimento organizacional ($\beta = 0,31$; $p < 0,01$). No global o modelo é significativo ($F=32,05$; $p < 0,01$) e explica 34% do comprometimento organizacional.

De seguida realizamos uma nova regressão para testar os efeitos das variáveis predictoras na variável critério. Como se pode observar no Modelo 2, a variável avaliação de desempenho, promoções e recompensas não está positiva e significativamente relacionadas com a satisfação no trabalho ($\beta = 0,15$; $p < 0,05$). Por sua vez, as variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação, respectivamente ($\beta = 0,33$; $p < 0,05$; $\beta = 0,45$; $p < 0,05$). O modelo no global é significativo ($F=52,23$; $p < 0,01$).

Relativamente ao efeito da variável mediadora na variável critério, observa-se no Modelo 3 do Quadro 7.25, que a comprometimento organizacional apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ($\beta = 0,37$; $p < 0,01$), a variável avaliação de desempenho, promoções e recompensas não revelou ter um efeito significativo ($\beta = 0,06$; $p > 0,05$), por sua vez, as variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional revelam ter um efeito significativo, respectivamente ($\beta = 0,24$; $p < 0,05$; $\beta = 0,23$; $p < 0,05$). O modelo é significativo ($F=56,31$; $p < 0,01$) e as variáveis em estudo explicam no seu conjunto 56% da variância total da satisfação no trabalho.

Analisou-se o efeito de mediação da variável comprometimento organizacional na relação entre as práticas de recursos humanos e a satisfação no trabalho. Como se referiu acima, a variável avaliação de desempenho não se revelou significativa, e as variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional revelaram-se significativas, na segunda equação.

Na relação entre a variável carreira e desenvolvimento profissional e a satisfação no trabalho, para que fosse possível encontrar o efeito mediador da variável comprometimento organizacional era necessário que os efeitos anteriormente referidos deixassem de ser significativos com a entrada da variável mediadora. No entanto, os efeitos mantêm-se estatisticamente significativos com a introdução da variável mediadora, verificando-se que não afectou a variável critério na terceira equação, não se pode confirmar a hipótese do comprometimento organizacional mediar a relação entre carreiras e desenvolvimento pessoal e formação profissional com a satisfação no trabalho.

Quadro 7.25 – Regressão para teste de mediação do comprometimento organizacional

Variáveis Predictoras	Variáveis Critério		
	Modelo 1 Comprometimento	Modelo 2 Satisfação	Modelo 3 Satisfação
	β	β	β
Avaliação de Desempenho	0,15	0,11	0,06
Carreiras	0,25*	0,33**	0,24*
Formação	0,31**	0,45**	0,23*
Comprometimento Organizacional	—	—	0,37**
R2 Aju.	0,34	0,46	0,55
F	32,25**	52,23**	56,31**

* p < 0,05; ** p < 0,01

As evidências empíricas apresentadas parecem concluir que a relação entre as práticas de recursos humanos (variáveis predictoras) e a satisfação profissional (variável critério) não é mediada pelo comprometimento organizacional. No entanto, a conclusão será confirmada após análise de cada dimensão do construto em estudo.

7.3.2.1. Comprometimento Afectivo

Para a análise do efeito mediador do comprometimento afectivo entre as práticas de recursos humanos e satisfação no trabalho, em primeiro lugar realizámos uma regressão onde foram analisados os efeitos das variáveis predictoras na variável mediadora.

No Modelo 1 do Quadro 7.26, a variável avaliação de desempenho, promoção e recompensas não revelou ter um efeito significativo no comprometimento afectivo ($\beta = 0,06$; $p > 0,05$). Por sua vez a variável carreiras e desenvolvimento pessoal e profissional revelou ter um efeito positivo significativo no comprometimento afectivo ($\beta = 0,30$; $p < 0,01$). A variável formação profissional também revelou ter um efeito positivo e significativo na comprometimento afectivo ($\beta = 0,38$; $p < 0,01$). No global o modelo é significativo ($F=32,05$; $p < 0,01$) e explica 34% do comprometimento organizacional.

De seguida realizamos uma nova regressão para testar os efeitos das variáveis predictoras na variável critério. Como se pode observar no Modelo 2, variável avaliação de desempenho, promoções e recompensas não está significativamente relacionada com a satisfação no trabalho ($\beta = 0,11$; $p > 0,05$). Por sua vez, as variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação, respectivamente ($\beta = 0,32$; $p < 0,05$; $\beta = 0,35$; $p < 0,05$). O modelo no global é significativo ($F=32,04$; $p < 0,01$).

Quadro 7.26 – Regressão para teste da mediação do comprometimento afectivo

Variáveis Predictoras	Variáveis Critério		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	C. Afectivo	Satisfação	Satisfação
	β	β	β
Avaliação Desempenho, promoção e recompensas	0,06	0,11	0,11
Carreiras e Desenvolvimento	0,30*	0,32**	0,21*
Formação profissional	0,38**	0,35**	0,20*
C. Afectivo	—	—	0,40**
R2 Aju.	0,34	0,46	0,56
F	32,05**	52,23**	59,44**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Relativamente ao efeito da variável mediadora na variável critério, observa-se no Modelo 3 do Quadro 7.26, que o comprometimento afectivo apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ($\beta = 0,40$; $p < 0,01$), a variável avaliação de desempenho, promoções e recompensas não revelou ter um efeito significativo ($\beta = 0,11$; $p > 0,05$), por sua vez, as variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional revelam ter um efeito significativo, respectivamente ($\beta = 0,21$; $p < 0,05$; $\beta = 0,20$; $p < 0,05$). O modelo é significativo ($F=56,31$; $p < 0,01$) e as variáveis em estudo explicam no seu conjunto 56% da variância total da satisfação no trabalho.

Analizou-se o efeito de mediação da variável comprometimento afectivo na relação entre as práticas de recursos humanos e a satisfação no trabalho. Como se referiu acima, a variável avaliação de desempenho não se revelou significativa, e as variáveis

carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional revelaram-se significativas, na segunda equação.

Na relação entre a variável carreira e desenvolvimento profissional e a satisfação no trabalho, para que fosse possível encontrar o efeito mediador da variável comprometimento afectivo era necessário que os efeitos anteriormente referidos deixassem de ser significativos com a entrada da variável mediadora. No entanto, os efeitos mantêm-se estatisticamente significativos com a introdução da variável mediadora, verificando-se que não afectou a variável critério na terceira equação, não se pode confirmar a hipótese do comprometimento afectivo mediar a relação entre carreiras e desenvolvimento pessoal e formação profissional com a satisfação no trabalho.

7.3.2.2. Comprometimento Normativo

Para a análise do efeito mediador do comprometimento normativo entre as práticas de recursos humanos e satisfação no trabalho, em primeiro lugar realizámos uma regressão onde foram analisados os efeitos das variáveis predictoras na variável mediadora.

Quadro 7.27 - Regressão para teste da mediação do comprometimento normativo

Variáveis Predictoras	Variáveis Critério		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	C. Normativo	Satisfação	Satisfação
	β	β	β
Avaliação Desempenho, promoção e recompensas	0,47**	0,12	- 0,01
Carreiras e Desenvolvimento	0,21*	0,32**	0,26**
Formação profissional	0,11	0,36**	0,33**
C. Normativo	—	—	0,28**
R2 Aju.	0,41	0,46	0,49
F	44,41**	52,23**	52,23**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

No Modelo 1 do Quadro 7.27, a variável avaliação de desempenho, promoção e recompensas e carreiras e desenvolvimento profissional revelaram ter um efeito

significativo no comprometimento normativo ($\beta = 0,47$; $p < 0,01$; $\beta = 0,21$; $p < 0,05$). Por sua vez a variável formação profissional não revelou ter um efeito significativo no comprometimento normativo ($\beta = 0,11$; $p > 0,05$). No global o modelo é significativo ($F=44,41$; $p < 0,01$) e explica 41% do comprometimento organizacional.

De seguida realizamos uma nova regressão para testar os efeitos das variáveis predictoras na variável critério. Como se pode observar no Modelo 2, variável avaliação de desempenho, promoções e recompensas não está significativamente relacionada com a satisfação no trabalho ($\beta = 0,12$; $p > 0,05$). Por sua vez, as variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação, respectivamente ($\beta = 0,32$; $p < 0,01$; $\beta = 0,36$; $p < 0,01$). O modelo no global é significativo ($F=32,04$; $p < 0,01$).

Relativamente ao efeito da variável mediadora na variável critério, observa-se no Modelo 3 do Quadro 7.27, que a comprometimento normativo apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ($\beta = 0,28$; $p < 0,01$), a variável avaliação de desempenho, promoções e recompensas não revelou ter um efeito significativo ($\beta = - 0,01$; $p > 0,05$), por sua vez, as variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional revelam ter um efeito significativo, respectivamente ($\beta = 0,26$; $p < 0,01$; $\beta = 0,33$; $p < 0,01$). O modelo é significativo ($F=56,31$; $p < 0,01$) e as variáveis em estudo explicam no seu conjunto 49% da variância total da satisfação no trabalho.

Analisou-se o efeito de mediação da variável comprometimento normativo na relação entre as práticas de recursos humanos e a satisfação no trabalho. Como se referiu acima, a variável avaliação de desempenho não se revelou significativa, e as variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional revelaram-se significativas, na segunda equação.

Na relação entre a variável carreira e desenvolvimento profissional e a satisfação no trabalho, para que fosse possível encontrar o efeito mediador da variável comprometimento normativo era necessário que os efeitos anteriormente referidos deixassem de ser significativos com a entrada da variável mediadora. No entanto, os efeitos mantêm-se estatisticamente significativos com a introdução da variável mediadora, verificando-se que não afectou a variável critério na terceira equação, não se pode confirmar a hipótese do comprometimento normativo mediar a relação entre carreiras e desenvolvimento pessoal e formação profissional com a satisfação no trabalho.

7.3.2.3. Comprometimento Instrumental

Para a análise do efeito mediador do comprometimento instrumental entre as práticas de recursos humanos e satisfação no trabalho, em primeiro lugar realizámos uma regressão onde foram analisados os efeitos das variáveis predictoras na variável mediadora.

No Modelo 1 do Quadro 7.28 a variável avaliação de desempenho, promoção e recompensas revelou ter um efeito negativo mas significativo no comprometimento instrumental ($\beta = -0,20$; $p < 0,05$). A variável carreiras e desenvolvimento profissional revelou ter um efeito positivo e significativo ($\beta = 0,23$; $p < 0,05$). Por sua vez a variável formação profissional não revelou ter um efeito significativo no comprometimento instrumental ($\beta = 0,08$; $p > 0,05$). No global o modelo é significativo ($F=4,72$; $p < 0,05$) e apenas explica 8% do comprometimento instrumental.

Quadro 7.28 – Regressão para teste da mediação do comprometimento instrumental

Variáveis Predictoras	Variáveis Critério		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	C. Instrumental	Satisfação	Satisfação
	<i>B</i>	β	β
Avaliação Desempenho, promoção e recompensas	- 0,20*	0,11*	0,15*
Carreiras e Desenvolvimento	0,23*	0,32**	0,31**
Formação profissional	0,08	0,36**	0,32**
C. Instrumental	—	—	0,18*
R2 Aju.	0,08	0,45	0,48
F	4,72*	52,23**	43,28**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

De seguida realizamos uma nova regressão para testar os efeitos das variáveis predictoras na variável critério. Como se pode observar no Modelo 2, as três variáveis predictoras estão significativamente relacionadas com a satisfação no trabalho (avaliação de desempenho, promoções e recompensas - $\beta = 0,11$; $p > 0,05$; carreiras e desenvolvimento pessoal - $\beta = 0,32$; $p < 0,01$; formação profissional - $\beta = 0,36$; $p < 0,01$). O modelo no global é significativo ($F=43,28$; $p < 0,01$).

Relativamente ao efeito da variável mediadora na variável critério, observa-se no Modelo 3 do Quadro 7.28, que a comprometimento instrumental apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ($\beta = 0,18$; $p < 0,01$), as variáveis predictoras também revelaram uma efeito significativo (avaliação de desempenho, promoções e recompensas - $\beta = - 0,15$; $p > 0,05$; carreiras e desenvolvimento profissional - $\beta = 0,31$; $p < 0,01$; formação profissional - $\beta = 0,32$; $p < 0,01$). O modelo é significativo ($F=56,31$; $p < 0,01$) e as variáveis em estudo explicam no seu conjunto 56% da variância total da satisfação no trabalho.

Analizou-se o efeito de mediação da variável comprometimento instrumental na relação entre as práticas de recursos humanos e a satisfação no trabalho. Como se referiu acima, revelaram-se significativas todas as variáveis predictoras, na segunda equação.

Para que fosse possível encontrar o efeito mediador da variável comprometimento instrumental era necessário que os efeitos anteriormente referidos deixassem de ser significativos com a entrada da variável mediadora. No entanto, os efeitos mantêm-se estatisticamente significativos com a introdução da variável mediadora, verificando-se que não afectou a variável critério na terceira equação, não se pode confirmar a hipótese do comprometimento instrumental mediar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho. Face à evidência dos resultados apresentados infirmamos a hipótese e respectivas hipóteses operacionais.

H3: A relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos em EM e a satisfação profissional é mediada pelos resultados individuais.

Síntese

Concluimos que se confirmaram as hipóteses de correlação:

Hipótese geral 1: A percepção favorável das práticas de gestão de recursos humanos está positivamente relacionada com os resultados organizacionais (motivação e comprometimento organizacional).

Hipótese geral 2: A percepção favorável das práticas de gestão de recursos humanos está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

Concluimos que infirmamos a hipótese de correlação referente às dimensões do comprometimento organizacional:

Hipótese 1g – A percepção favorável das práticas de gestão de recursos humanos relaciona-se mais fortemente com o comprometimento afectivo do que com o comprometimento normativo ou instrumental.

Concluimos que infirmamos as hipóteses de mediação:

Hipótese Geral 3 – A relação favorável entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação é mediada pelos resultados individuais (motivação e comprometimento organizacional).

Face à ausência de relação causal entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação do cliente, nada se pode concluir sobre as hipóteses:

H4: A percepção favorável das práticas de gestão de recursos humanos em EM relaciona-se positivamente com a satisfação do utente.

H5: A relação entre a percepção favorável das práticas de gestão de recursos humanos em EM e a satisfação do utente é mediada pelo comprometimento organizacional.

H6: A relação entre a percepção favorável das práticas de gestão de recursos humanos em EM e a satisfação do utente é mediada pela motivação no trabalho

CAPITULO 8

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos no capítulo anterior levam-nos a apresentar algumas considerações, evidenciando que são diversos os desafios que se defrontam nesta empresa, em relação às práticas de gestão de recursos humanos. Nesta acepção, apresentamos numa primeira parte deste capítulo, algumas reflexões sobre os resultados empíricos e, numa segunda parte, uma análise prática no contexto da organização.

8.1. Discussão das variáveis em estudo

Esta investigação centrou-se no estudo da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais e permitiu obter duas conclusões imediatas: (i) as práticas estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho (resultado organizacional), (ii) a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional não revelaram efeitos mediadores na relação entre as variáveis predictoras (práticas de gestão de recursos humanos) e a variável critério (satisfação no trabalho). No entanto, estes resultados merecem uma análise mais detalhada.

Conforme evidenciamos na revisão da literatura, as práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel estratégico na gestão das organizações no contexto actual (Stavrou & Brewster, 2005). A adopção de práticas adequadas que se direccionem para a captação, desenvolvimento e melhoria contínua do desempenho dos trabalhadores é um requisito essencial para a obtenção de bons resultados organizacionais.

A avaliação da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho e alguns dos indicadores mais significativos do desempenho organizacional, como a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional revela-se um tema valioso que pode conduzir a conclusões importantes para a gestão de recursos

humanos, quer ao nível da investigação, quer ao nível prático da gestão das organizações. Neste contexto, assume particular relevância apreciar o que leva os trabalhadores a quererem permanecer na organização, e a colocar os seus esforços à disposição da organização para alcance dos seus objectivos organizacionais. Trata-se de clarificar em que medida as práticas de gestão de recursos humanos influenciam elevados níveis de motivação e comprometimento que contribuirão para o sucesso dos resultados organizacionais.

Os resultados obtidos da relação positiva entre formação profissional e comprometimento organizacional e motivação são congruentes com os resultados da literatura (e. g. Tannenbaum et al., 1991; Mathieu e Zajack, 1990).

A relação positiva encontrada entre carreiras e desenvolvimento pessoal e profissional e comprometimento organizacional e motivação vai de encontro a resultados da literatura idênticos (e.g. Sturges, Guest & Davey, 2000; Coyle-Shapiro, 2002; Barte, 2004).

Obtivemos um resultado positivo entre a avaliação de desempenho e motivação no trabalho. Relativamente à avaliação de desempenho não encontramos evidências na literatura que suportam a existência de uma relação positiva com o comprometimento organizacional. O resultado obtido por Esteves (2008) na relação entre avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e comprometimento afectivo, pode dever-se a dois processos, a percepção de justiça procedimental; e o impacto que a avaliação de desempenho orientada para o desempenho pode exercer na “criação de experiências de auto-aprendizagem que contribuem e reforçam a percepção de competência pessoal” (Esteves, 2008:192).

Os resultados do presente estudo revelam que a percepção de ter oportunidades de carreira e desenvolvimento pessoal e profissional e formação profissional são preditoras de satisfação no trabalho.

No entanto, a avaliação de desempenho: promoção e recompensas não se revelou significativa na predição da satisfação no trabalho. Este resultado parece que questiona o proposto por Jawahar (2006) uma vez que considera a satisfação com a avaliação de desempenho resultado de várias dimensões (resultados da avaliação de desempenho, superior hierárquico, envolvimento com a organização).

Os resultados obtidos no estudo da mediação concluíram que a motivação e comprometimento organizacional não medeiam a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho.

Desta forma, os resultados sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos não influenciam os trabalhadores na sua relação para com a organização, no sentido de fortalecer vínculos de compromisso e motivação. Especificando, foi possível apurar que as práticas de gestão de recursos humanos apresentam um nível baixo/moderado de predição de comprometimento e motivação, levando a baixos/moderados níveis de satisfação no trabalho. Este resultado pode evidenciar que os trabalhadores não partilham os objectivos e valores organizacionais, e não se mostram dispostos a contribuir e esforçarem-se pelo sucesso da organização (Pfeffer, 1998).

Estas evidências vão de encontro ao prescrito no quadro empírico, que descreve maiores efeitos do comprometimento instrumental em relação ao comprometimento afectivo ou normativo (Allen & Meyer, 1997).

A literatura quando, numa enunciação simples, define comprometimento organizacional como estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização sustenta uma maior aproximação à dimensão afectiva, do que à dimensão normativa ou instrumental (e.g. Ferreira, 2005). Neste estudo, os trabalhadores revelaram um maior nível de comprometimento instrumental, ou seja, permanecem na empresa porque não têm alternativa e não porque querem. Este resultado é favorecido pela segurança de emprego. O contributo da “segurança em relação ao futuro profissional” contribui uma explicação para o comprometimento organizacional, uma vez que assenta no princípio de que pode interferir no sentido de pertença e na ligação à organização. Muitos dos profissionais têm ainda dificuldade em perspectivar a sua carreira fora da empresa em estudo, face à segurança e estabilidade que oferece. Com a segurança chega a obrigação. Claro está que existe um perigo de combinação do que equivale à posse vitalícia de um emprego e a um sistema de compensação que recompensa todos independentemente dos seus esforços específicos (Goleman, 1999, citado por Ferreira, 2005).

Uma preocupação da literatura da carreira na organização consiste em perceber se, ao fornecer intervenções de gestão de carreira aos seus colaboradores, estes ficarão gratos e aumentarão o seu nível de comprometimento para com a organização, ou se em contra-partida se fomenta o desenvolvimento de competências e se incentiva a sua saída da organização (Arnold & Cohen, 2008). Apesar da limitação de dados a este nível, alguns estudos revelam que os benefícios de uma intervenção da organização no desenvolvimento do projecto de carreira de um colaborador podem prevalecer. Os resultados obtidos parecem corroborar com o exposto atrás, e pode-se justificar pela natureza da organização de perfil tradicional onde o conceito de carreira está ainda

disseminado apenas na progressão profissional e não na construção de uma sequência de trabalhos ou funções ao longo da vida (Hall, 1976). Adicionalmente, as organizações desprovidas de uma missão explícita e bem divulgada “oferecem ao seu pessoal pouca coisa em que se empenhem. Os empregados necessitam de um sentido claro dos valores fundamentais de uma organização para se tornarem fiéis a esses princípios (...) Quanto maior apoio os empregados sentirem na sua organização tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos organizacionais serão (Goleman, 1999, citado por Ferreira, 2005).

No estudo realizado para analisar a relação entre características centrais do trabalho percebidas (variedade, autonomia, feedback e significado) e satisfação no trabalho obtivemos resultados que demonstram existir uma correlação estatisticamente significativa entre as variáveis. Estes resultados vão de encontro ao prescrito por Hackman e Oldham (1980). A relação das características centrais do trabalho revelou uma correlação estatisticamente significativa com a satisfação no trabalho, conforme decorre da literatura (Frid & Ferris, 1987, Bhuiyan e Menguc, 2002).

Em síntese, e respondendo à pergunta de partida, a percepção das práticas de gestão de recursos humanos estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho, no entanto, apresentam níveis baixos/moderados de predição. Não se verificou a mediação da motivação e do comprometimento organizacional. Adicionalmente, não foi validado o modelo teórico proposto, para a amostra em causa.

8.2. Discussão dos resultados práticos

Propusemos como um dos objectivos deste trabalho caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos na empresa em estudo. Concluimos que a sua caracterização assenta numa visão tradicional e estanque, de âmbito quantitativo/administrativo. Esta situação é comprovada pelo desenvolvimento de práticas de avaliação de desempenho sem objectivos concretos; medidas de avaliação subjectivas e ausência de *feedback*; práticas de formação sem propósitos de desenvolvimento pessoal e profissional efectivo; práticas de gestão de carreiras e remunerações susceptíveis de justiça procedimental e distributiva. Estamos, portanto, afastados de uma quadro de práticas que enfatizem o nível qualitativo predominante de um modelo de gestão estratégico de recursos humanos, que maximiza o talento individual, o seu desenvolvimento e desenvolvimento de práticas de GRH bem integradas com a estratégia organizacional, conforme proposto por Guest (1987).

Relativamente à avaliação de desempenho, podemos considerar que a percepção de que não é efectuada com a fixação de objectivos, é efectuada com base em simpatias pessoais do avaliador e revela medidas de avaliações subjectivas. A percepção de que não é comunicada a apreciação do trabalho prestado, demonstra a ausência de uma entrevista de *feedback*, critério relevante do processo de avaliação do desempenho.

No que respeita à formação profissional existe percepção de que a formação tem um valor prático para o trabalho, no entanto, não se verifica a percepção de a formação permitir ser mais eficaz no trabalho. A explicação pode-se encontrar na percepção de que a eficácia da formação não é avaliada. Estes resultados podem revelar que não é efectuado um eficaz planeamento da formação desde o levantamento de necessidades de formação até à avaliação dos resultados das acções formativas.

Assumindo que a formação profissional exige largos investimentos, sendo este investimento importante no alcance dos objectivos estratégicos seria consensual que as práticas de formação fossem delineadas com base em metodologias eficazes em articulação com o contexto de trabalho, no sentido de irem ao encontro das reais necessidades formativas com vista a superar deficiências de desempenhos. Na assumpção da máxima “só se pode gerir o que for medido”, e como refere Vicente, Monteiro e Santos (2010), práticas impossibilitadas de determinar a influência efectiva da formação nas situações de trabalho, uma vez que a própria avaliação da eficácia da formação não é sequer realizada no real trabalho, insiste-se na realização de acções formativas sem efectivo contributo para melhores desempenhos.

O facto de não existir legitimidade na atribuição de diversas formas de reconhecimento e recompensa, ausência de compreensão da forma clara daquilo que é esperado no trabalho, não serem conhecidos os critérios que baseiam as promoções, pode ser interpretado como um sinal de dificuldade ao nível da liderança. Nomeadamente, na incapacidade de criar efectivas relações de confiança no seio da organização que possam gerar conhecimento acerca dos valores, atitudes e interesses dos seus subordinados, impedindo por isso uma efectiva sinergia e partilha de objectivos e o estabelecimento de compromissos recíprocos. Por exemplo, a ausência de *feedback* é demonstrativo do desconhecimento dos seus potenciais efeitos na motivação no trabalho.

Consequentemente, a falta de clareza nestes critérios leva a sentimentos de falta de transparência e justiça nos processos de avaliação de desempenho e atribuição de recompensas entre bons e maus desempenhos.

À Gestão de Recursos Humanos, ainda que caracterizada pelo seu carácter eclético está atribuído um papel cada vez mais estratégico que lhe tem vindo a ser reconhecido pelo contributo na eficácia e sucesso do desempenho global da organização (Bilhim, 2002:23). No contexto da organização em estudo, as práticas de GRH estão longe de manifestarem uma função estratégica e contribuirão para os resultados organizacionais.

A função recursos humanos restringida à aplicação de regulamentação legal do trabalho, no processamento de salários e registos de assiduidades, ou seja, práticas centradas numa gestão operacional numa óptica predominantemente burocrático-administrativa, ainda que actividades necessárias, não acrescentam valor qualitativo, ao contrário das práticas que incentivem o espírito de equipa, a interdisciplinaridade, a iniciativa e satisfação dos trabalhadores, capazes de retê-los na empresa motivados e comprometidos com o projecto organizacional.

O sucesso organizacional, passará, inevitavelmente, pela sua associação com o investimento qualitativo e estratégico dos recursos humanos. Na perspectiva de Bilhim (2002:104) “ao gestor de recursos humanos caberá o papel de zelar pelo capital intelectual da empresa, ser facilitador dos processos de mudança e o responsável pelos programas de motivação e empenhamento de todos na estratégia organizacional”. Num desafio de mudança, a função recursos humanos procurará deixar assumir a sua preocupação “quase-única” de gestão administrativa e contratual para passar a ser agente de mudança global, assumindo-se como interventor activo no processo estratégico organizacional.

É evidente que as práticas estratégicas das pessoas são o desdobramento das políticas das empresas. A afirmação de uma política de pessoal que seja capaz de convencer todos os trabalhadores que só o mercado/clientes é que lhes pode fornecer uma avaliação do seu desempenho que, por consequência lhes permitirá aumentar as possibilidades de sucesso da organização (Domingues, 2003).

Nesta orientação, perspectiva-se uma política incentivadora de práticas que estimulem uma combinação dos modelos *Hard* e *Soft* com os objectivos e a necessidade de uma gestão de desenvolvimento das pessoas.

Neste desígnio é relevante o sugerido por Wheller e Sillanpaa (citado por Domingues, 2003): (i) uma política geral de RH, abarcando a remuneração, o desenvolvimento de carreiras, a prevenção de sentimentos de injustiça, a gestão da diversidade, entre outras; (ii) uma relação forte entre os objectivos estratégicos, o desenvolvimento de recursos humanos e a satisfação do cliente.

Daqui sucede que a conjugação do *Hard* e *Soft* é conseguida através da alteração global das estruturas das pessoas da empresa com a motivação/comprometimento das pessoas em busca permanente de melhores resultados organizacionais (Domingues, 2002).

Em síntese, a organização em estudo apresenta nitidamente uma visão tradicional e estanque na gestão dos recursos humanos espelhando-se nas acções postas em prática. É notória uma desresponsabilização da hierarquia no que diz respeito ao fornecimento de instrumentos que valorizem as competências de adaptação, à organização e à sua “identidade de carreira”, à função e ao contexto profissional em geral, não permitindo que o indivíduo seja responsável pela evolução da sua própria carreira. Os indivíduos para gerir e desenvolver a sua carreira eficazmente necessitam de um contexto de suporte, através da difusão de práticas de recursos humanos consistentes.

A (in)satisfação pode ser um bom preditor do sucesso dentro da organização, que por sua vez é condicionado pela forma como o indivíduo e a organização colaboram entre si para obter melhor desempenho.

Demonstra-se inequívoca a necessidade de conseguir uma renovação das práticas de GRH, no sentido de articular as motivações que envolvam a força laboral e as exigências da direcção organizativa, ou seja, o alcance em simultâneo dos objectivos organizacionais e das metas individuais. Nesta perspectiva, as práticas de GRH constituirão o sistema impulsionador de motivação e comprometimento e os locais de trabalho serão uma fonte de orgulho e poder que dinamizam os resultados organizacionais.

CONCLUSÕES FINAIS

Conclusões Finais

Este capítulo dispõe de duas secções. Na primeira, apresentamos as principais conclusões ao nível dos contributos deste trabalho para o estudo da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais na empresa em estudo. Na segunda secção, expomos algumas das limitações encontradas no desenvolvimento da investigação e respectivas perspectivas futuras de abordagens.

1. Conclusões

Com a realização deste trabalho procuramos abordar a temática da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (avaliação de desempenho, carreiras e formação) e os resultados organizacionais (satisfação no trabalho e satisfação do utente), atendendo à sua importância para as organizações do sector em estudo. A satisfação dos cidadãos/utentes assume o papel principal das organizações públicas.

Os resultados dos dados obtidos, ressalvadas as devidas limitações, apontam para a evidência do impacto das práticas de gestão de recursos humanos nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

As conclusões revelam, essencialmente, que as práticas de gestão de recursos humanos constituem um canal catalisador de resultados organizacionais direccionados para a função essencial do serviço público: servir os cidadãos, da melhor forma possível, garantindo a satisfação todos aqueles.

O potencial humano é o principal capital de qualquer organização, independentemente da sua natureza, pública ou privada, não podendo deixar de ser também no sector empresarial público.

A gestão das pessoas é essencial para o cumprimento da missão, estratégia e objectivos da organização. Surge, assim, a importância, das práticas de gestão de recursos humanos, no sentido de atrair, reter e desenvolver as pessoas no sentido de obter performances desejáveis de resultados.

Citando Lopes (2005:2), “uma das questões centrais com que se colocam os investigadores da Gestão de Pessoas é o problema da burocratização das práticas, ou seja, da prevalência das práticas tácitas por oposição às práticas estratégicas, quando parece certo que são estas, e não as primeiras, que estão correlacionadas com a eficácia organizacional. Este é um problema. Emancipar a gestão das pessoas da cultura dita burocrática constitui a integração de programas de gestão de recursos humanos na formação dos gestores portugueses, contribuindo, ainda, na medida do possível, para a formação da identidade profissional dos gestores de recursos humanos no país”

Do ponto de vista prático, foi este o contributo essencial deste trabalho, no contexto da organização em estudo, no sentido de evidenciar o impacto de práticas de gestão de recursos humanos tradicionais e sensibilizar para o impacto que estas têm no desempenho organizacional

Em suma, este estudo, procurou contribuir para o conhecimento de uma empresa pública municipal, o que é relevante neste momento em que se discutem mudanças neste sector empresarial, o que sugere análise do seu desempenho ao nível dos resultados organizacionais.

Do ponto de vista empírico, estes resultados contribuem para contemplar a lacuna teórica e empírica que se encontra entre a literatura em organizações do sector que visou este estudo.

Os resultados obtidos permitem validar o modelo de comprometimento organizacional proposto por Mayer e Allen (1991), face à amostra recolhida, na medida em que as relações entre as três componentes do modelo confirmam o quadro empírico estabelecido (Meyer *et al*, 2002), de acordo com os seguintes pressupostos: (i) as componentes afectiva, normativa e instrumental foram identificadas numa estrutura constituída por três factores, ou seja, a estrutura tridimensional do comprometimento organizacional; (ii) verificou-se a adequabilidade do instrumento para a medição do construto nas três dimensões; (iii) foram verificadas as relações entre as três dimensões do comprometimento organizacional.

2. Limitações de Investigação e Perspectivas Futuras

A interpretação dos resultados obtidos neste trabalho não deve ignorar algumas limitações, e deverão ser encaradas como desafios para o desenvolvimento da investigação.

A utilização do inquérito por questionário, sendo uma técnica de administração directa poderá ter suscitado algumas dúvidas não identificadas no pré-teste. Reconhecemos que a compreensão do objectivo do questionário em geral, e do seu conteúdo em particular, é um aspecto importante face às características da população em estudo, com baixos níveis de escolaridade.

Ainda que encetados os esforços para ultrapassar esta limitação, através da explicitação clara dos objectivos do questionário e da garantia do anonimato e confidencialidade, a relutância à adesão deliberada dos respondentes pode não ter sido totalmente ultrapassada.

O recurso apenas a esta técnica de recolha de dados pode limitar a riqueza da informação, sem possibilidade de obter informações adicionais ou desenvolvimento da pesquisa. Um estudo mais exaustivo, com recurso a metodologias qualitativas seria de desenvolver com vista a melhor compreender a relação entre as variáveis, face à complexidade das variáveis atitudinais e comportamentais.

As variáveis independentes e dependentes foram obtidas no mesmo momento e no mesmo questionário, o que poderá suscitar alguns problemas com a variância do método comum.

Admitimos a hipótese de alguma insuficiência do nosso modelo de regressão, abrindo-se a possibilidade da existência de outras variáveis explicativas dos construtos em causa que não foram contemplados neste trabalho.

No sector de actividade objecto do estudo importa salientar as dificuldades sentidas na identificação de informação fiável em relação às entidades que o integram, o que reforça a necessidade de desenvolvimento de estudos. Este estudo circunscreveu-se a uma só empresa e revela-se interessante realizar trabalhos envolvendo uma amostra significativa de empresas no sentido de caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos no sector.

Relativamente à validade externa os resultados obtidos nesta amostra poderão não ser totalmente generalizáveis a outro tipo de amostra, uma vez que a amostra utilizada é de conveniência, constituída por trabalhadores de uma organização que integra um sector empresarial com especificidades próprias e com vínculo efectivo à organização.

A mediação dos construtos motivação, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho é tema de discussão e controvérsia nos estudos empíricos: no nosso modelo não foi confirmada a mediação da motivação e comprometimento organizacional, o que justificaria o desenvolvimento de novos trabalhos para elucidar esta relação e, eventualmente com recursos a outras variáveis, como a justiça procedimental, distributiva e interaccional.

Em relação ao Sector Empresarial Local verifica-se que há uma percentagem significativa de empresas municipais com dificuldades de sustentabilidade económica e financeira, o que contraria os princípios de enquadramento do actual regime jurídico do sector empresarial local. Os resultados atitudinais e comportamentais analisados neste trabalho podem contribuir para a explicação daquele facto, no entanto, seriam mais evidentes os resultados obtidos na realização de estudos sobre as práticas de gestão de recursos humanos e resultados financeiros no sector em estudo.

A ausência de relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação do utente não permitiu atingir o objectivo a que nos propusemos de avaliar essa relação. Esta limitação também abre portas para o desenvolvimento de estudos e avaliar o principal objectivo das empresas desta natureza: a prestação de serviço público e satisfação das necessidades dos cidadãos/utentes, com recurso a metodologias multinível.

Em jeito de súmula conclusiva, verificamos que a GRH é uma dimensão estratégica na criação de valor organizacional e as formas de organização e desenvolvimento das pessoas nas organizações constitui um permanente desafio!

Reconhecemos as limitações da nossa investigação, que se reportam ao nível de tempo, alcance e profundidade de conteúdo, no entanto, manifestamos o desejo e desafio de retomar este tema de investigação.

BIBLIOGRAFIA

Alcobia, P. (2006). Atitudes e satisfação no trabalho. In Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, José e Caetano, António (Org.) (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (pp. 281 – 306). Lisboa: MacGraw-Hill.

Alonso, P., & Lewis, G. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*. Sage Publications, 31, 4.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Alves, C. (2003). *Satisfação do consumidor*. Lisboa: Escolar Editora.

Arnold, J., & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: a critical but appreciative analysis, In Hodgkinson, G.P. and Ford, J.K. (Eds), *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, Wiley, 1-44.

Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*. 37, 670-687.

Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9, 49-61.

Barroso, C. & Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid: Esic Editorial.

Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33, 411-425.

Bartel, A. P. (2004) Human resource management and organizational performance: evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 181-187

- Becker, T. E. & Billings, R. J. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Besseyre Des Hors, C. (1987), Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue Française de Gestion*, 65/66, 149-155.
- Bilhim, J. A. F. (2002) – *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.
- Bhuin, S., & Menguc, B. (2002). An extension and evolution of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 1-11.
- Brandão, A., & Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*, 20, 23-40.
- Bretz, D., Milcovich G., & Read W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Center for Advanced Human Resource Studies*, Cornell University ILR School.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14, 365-382.
- Bruno, A. (2007). Empenhamo organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra portuguesa de trabalhadores do sector da distribuição. Dissertação

de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade de Lisboa.

Cabral-Cardoso, C. (1999) – Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In Cunha, M. P. (Coord.), *Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*, Lisboa, Publicações D. Quixote, Biblioteca de Economia e Empresa, 225-250.

Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.

Caetano, A., & Tavares, S. (2000). Tendências da mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. In A. Caetano, J. Keating e M. Cunha (Eds), *Organizações em transição*. Coimbra: Imprensa da Universidade.

Caetano, A., & Vala, J. (Coord.). (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora

Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Campbell, D., Campbell, K., & Chia, H. (1998). Merit Pay, performance appraisal, and individual motivation: an analysis and alternative. *Human Resources Management*, 37, 131-146.

Camallieri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personal Review*, 36, 3.

Carochinho, J. A.; Neves, J. G.; Jesuíno, J. C. (1998). Organizational Commitment – o conceito e a sua medida: adaptação e validação do Organizacional Commitment Questionnaire (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 3, 269-284.

Ceitel, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In Caetano, A. e Vala, J. (organizadores), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora, 2ª Ed., pp.327-355.

Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. (2011) Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing*, 87, 31-45.

Collins, C., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resources practices, top management team social network, and firm performance: the role of human resources practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740-751

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930

Cook, J. & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 526-541.

Cook, J., Hepworth, S., Wall, T. & Warr, P. (1981). *The Experience of Work*, London: Academic Press.

Correia M. (1996). Gestão de Recompensas. In C. Marques e M. Pina e Cunha, (Orgs). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. (117 – 149). Lisboa: Dom Quixote.

Coursey, D., & Pandey, S. (2007). Public service motivation measurement: testing an abridged version of Pierre proposed scale. *Administration & Society*. Sage Publications, 39, 5.

Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed). Lisboa: Editora RH.

Davenport, T. (2001). *Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel.

Deci, E. L. (1992). The relation of interest to the motivation of behavior: A self-determination theory perspective. In A. Renninger, S. Hidi, & A. Krapp (Eds.), *The role of interest in learning and development*, 43-70. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Deci, E., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

Dessler, G. (1996). *Conquistando o Comprometimento - como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books.

De Ruyter, K., Bloemer, J., & Peters, P. (1997). Merging service quality and service satisfaction – an empirical test of an integrative model. *Journal of Economical Psychology*, 18, 387-406.

Dias, M. O. (2009). *O vocabulário do desenho de investigação*. Viseu: Psicossoma.

Direcção Geral das Autarquias Locais. (2010). Entidades participadas pelos municípios portugueses. (In www.portalautarquico.pt). Consultado em 15-04-2011.

Domingos, I. (2004). Qualidade nos Serviços Públicos – Constrangimentos e Possibilidades. *Episteme*, 13, 225-242.

Domingues, L. H. (2003) – *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*, Lisboa, ISCSP-U.T.L.

Dooren, W. (2005). What makes organizations measure? Hypotheses on the causes and conditions for performance measurement. *Financial Accountability & Management*, 21, 383-393.

Dorfan, P., Stefan, W., & Loveland, J. (1986). Performance appraisal behavior: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology*, 39, 579-98.

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

Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates. New York: Free Press of Glencoe.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (Coord.) (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGrawHill.

Fink, S. L.(1992). *High commitment workplaces*. New York: Quorum Books.

Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.

Freixo, M. (2009). *Metodologia científica, fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Frid, Y., & Ferris, G. (1987). The validity of job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 20, 129-141.

Galveia, A. (1995). *Características da tarefa e satisfação no trabalho*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Gest., D. (1997). Human Resource Management: a Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.

Giles, W., & Mossholder, K. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-77.

George, J., & Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behaviour*. (2ª ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Greenhaus, J. H., Callahan G. A., & Godshalk V. M. (2000). *Career management*. Fort Worth: Dryden Press.

Greenhaus, J. & Parasuraman, S. (1994). "Work-family conflict, social support and wellbeing". In M. Davidson & R. Burke (Eds.), *Women in management: Current research Issues* (pp. 213-229). London: Paul Chapman Publishing.

Guest, D. E. (1990). Human resource management and the American dream, *Journal of Management Studies*, 27,377-397.

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

Guest, D.E. (2001). Human resource management: When research confronts theory, *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 1092-1106.

Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development*. San Francisco: Jossey-Bass Pub.

Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview: Scott, Foresman Series.

Henderson, R. (2003). *Compensation management in a knowledge-based World* (9^a ed.). Ney Jersey: Prentice-Hall.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New-York: John Willey.

Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo

Hiltrop, J. (1996). A framework for diagnosing human resource management practices. *European Management Journal*, 14, 243-254

Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599-610.

Honrado, G., Cunha, M., & Cesário, F. (2001). Sistemas de recompensas e consequências. *Análise Psicológica*, 2, 279-298.

Houston, D. (2000). Public service motivation: a multivariate test: *Journal of Public Administration Research and Theory*. University of Kansas, 10, 713-728.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.

Jawahar, I. M. (2006a). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 14-28.

Jawahar, I. M. (2006b). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research*, 17, 213-236.

Jacobs, R., & T. Solomon. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62, 417-421.

Katzembach, J. (2002). *Desempenho máximo*. São Paulo: Negócio Editora.

Keeping, L. & Levy, P. (2000). Performance appraisal reactions: measurement, modeling and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85 , 708-23.

Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*. 56, 485-516.

Lawler, E. (1989). The strategic design of reward system. The centre for effective organizations. Los Angeles: Graduate School of Business Administrations.

Lawler, E. (1990). *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. São Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E, Anderson, R & Richard, J. (1995). Human Resource Management and Organizational effectiveness, in G. F. Ferris, (eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 630-649.

Lawler, E. & Hall, D. 1970. The relationship of job characteristics to job involvement and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.

Legge, K. (1992). Human Resource Management: A Critical Analysis. In Storey (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, 2 Ed, London e New York, Routledge, 19-40.

Legge, K. (1995) – *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Basingstoke, MacMillan.

Lincoln, J., & A. Kalleberg (1990), *Culture, Control and Commitment. A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*, Nova Iorque, Cambridge University Press.

Liker, J. 2004. Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, 2, 10.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-36.

Locke, E. A. (1983). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*: 1297-1349. New York: John Wiley & Sons.

Locke, E., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lopes A. (2005). Gestão de Recursos Humanos versus Gestão das Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações. Texto base da cadeira de Gestão de Recursos Humanos dos Cursos de Gestão do ISCTE (documento policopiado).

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York.

Matiew, C., & Zagac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 108, 171-194.

Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, C., & Cunha, M. (1996), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Milcovich, G., & Newman, J. (2005). *Compensation Management*. 8^a ed. New York: MacGraw-Hill.

Miguel, P., & Salomi, G. (2004). Uma revisão dos modelos para a medição da qualidade em serviços. *Revista Produção*, 14, n.º 1.

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

Moynihan, D., & Panday, K. (2007). Finding workable levers over work motivation: comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*. Sage Publications, 39, 803-832.

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

Neves, J. (2001). Aptidões individuais e teorias motivacionais. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves e A. Caetano, *Psicossociologia das Organizações*, Alfragide, McGraw-Hill, 255-279.

Neves, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In J. Vala e A. Caetano (Org.) (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. 3^a ed. (3-30). Lisboa: RH Editores.

Nogueira, S. (2008). *Qualidade e Satisfação em Serviços de Saúde: Uma Abordagem da Avaliação de Desempenho*, Dissertação de mestrado. Lisboa: ISCTE.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual modelo of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58, 111-124.

Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.) (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª ed. (421-441). Lisboa: RH Editores.

Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behavior through empowerment: An empirical test of HRM assumptions, *Journal of Management Studies* 38, 0022-2380.

Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Education a Distancia, 2ª ed., 501-524.

Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo – Vol. 1: La actividad Laboral en su contexto*, Madrid: Editorial Síntesis.

Pfeffer, J. (1996). When it comes to best practices – why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, 25, 33-44.

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

Pfeffer, J., & Ulrich, D. (2001). Competitive advantage through human resource management: best practices or core competencies. *In Human Relations*, 54, 361-372.

Peretti, A. (1991). *Organiser des Formations*. Paris: Hachette.

Peretti, J. (1998). *Recursos Humanos* (2.^a Ed.). Lisboa: Edições Silábo

Pinder, C. (1998), *Work Motivation in Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.

Prahalad C.K., & Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-93

Price, A. (1997). *Human resource management in a business context*. International Thomson Business Press.

Ramlall, S. (2004) – A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 52-63.

Ramsay, H., Scholarios D., & Harley B. (2000). Employees an high-performance work systems, testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38. 501-531.

Randall, D. (1987). Commitment and the organization; the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-671.

Randall, D., Fedor, D., & Longenecker, C. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.

Robbins, S. (1991), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 5ª ed., New Jersey, Prentice-Hall, (pp. 189-227). Rosemberg, M. e Hovland, C. (1960). *Attitude Components*. New Haven: Yale University Press.

Rodrigues, M. (2005). *A Nova Gestão Pública na Governação Local: O caso dos municípios dos distritos de Vila Real e Bragança*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.

Rusbelt, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact of job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.

Sabeen, Z., & Mehbood, S. (2008). Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal and its impact n overall Job satisfaction. *The Business Review*, 10, 185-191.

Santos, S., Passos, A., Ramalho, N., & Caetano, A. (2010). Padrão de influência das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas: Cerca de uma década depois. (Dezembro de 2009). VII Simposium Nacional de Investigação em Psicologia. Braga: Universidade do Minho.

Sarmiento, M., & Silva, N. (2006). A Qualidade na Administração Pública – Uma Necessidade Urgente nos Serviços Públicos. *Revista Militar* (in <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php>), consultado em 11-05-2011.

Schuler, R. & Walker, J. (1990). Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. *Organisational Dynamics*, 5–19.

Serrano, M. (2009). *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudo de Caso numa Rede de Empresas*, Tese de doutoramento. Lisboa: ISEG/UTL.

Silvestre, H. (2009). *Gestão Pública: Modelos de Prestação de Serviços*. Lisboa: Escolar Editora.

Sims, D., Fineman S., Stephen S. & Gabriel, Y. (1993). *Organizing and Organizations: An Introduction*, Londres, Sage.

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Group Dynamics*, 21, 39-52.

Soares, A. (2002). *A Qualidade do Serviço Público na Óptica dos Clientes Internos: estudo de caso no Instituto de Acção Social*. Tese de Mestrado em Gestão Pública, Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Spector, P. (1997a). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*, Sage Publications, Inc. California.

Stavrou, E., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resources management bundles with business performance: myth or reality? *Management Revue*, 16, 186-201.

Storey, J. (1995). The human resource management: Still marching on, or marching out?. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.

Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1997). The motivational properties of tasks. *Academy of Management Review*, 2, 645-658.

Sturges, J., Guest, D., & Davey, K. (2002). A Longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748

Tavares, S., (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, José e Caetano, António (Org.) (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (pp. 321 – 333). Lisboa: MacGraw-Hill.

Tavares, S., & Caetano, A. (1999). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In CAETANO (coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa:OEFP.

Tannenbaum, S., Mathiew, J., & Cannon-Bowers, J. (1991). Meeting trainees expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.

Taylor, F. W. (1947). *Scientific management*. New York, NY: Harper.

Turner, A., & Lawrence, P. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.

Tzafrir, S., & Gur, A., (2007). HRM practices and perceived service quality: The role of trust as a mediator. *Research and Practice in Human Resource Management* 15, 1-20.

Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, 14, 89-103.

Velada, A. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de Doutoramento. Departamento de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Vicente, T., Monteiro, A., & Santos, M. (2010). Políticas e práticas de formação nas empresas: principais estrangimentos. *In Recursos Humanos: das teorias às boas práticas. os artigos de investigação e intervenção*, 465 - 477. Porto: Editorial Novembro.

Vilares, M., & Coelho, P. (2011). *Satisfação e lealdade do cliente*. Lisboa: Escolar Editora.

Veloso, A. (2007). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional. Dissertação de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.

White, C., & Thornboty, G., (2007). How to participate in appraisals. *Occupational Health*, 59, 26

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Williams, M. L., McDaniel, M., & Nguyen N. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91, 392-413.

Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.

Wright, E., & Davis, S. (2003). Job satisfaction in the public sector: the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*. Sage Publications, 3, 70-90.

Yi, Y. (1991). A critical review of customer satisfaction. In Zeithal, V.A. (ed.), *Review of Marketing*. American Marketing Association, Chicago.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA OS TRABALHADORES



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

ESTUDO ACADÉMICO – INQUÉRITO

APRESENTAÇÃO

Exmo(a) Senhor(a),

Este questionário tem por objectivo a recolha de dados no âmbito da elaboração de uma tese de mestrado sobre as práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. O que se pretende é a percepção dos trabalhadores relativamente às práticas de gestão de recursos humanos.

As perguntas do questionário estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar no quadrado respectivo a resposta que entender. **Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.**

O questionário é completamente **confidencial e anónima**. As suas respostas são importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal.

Todas as questões são de preenchimento necessário, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para o tratamento estatístico. **Por favor, responda a todas as questões, sem interrupções.**

O que pretendemos transmitir, é o seguinte, por analogia:

“A resposta de cada um é uma gota num balde de água límpida”

Ou seja:

- É impossível identificar de onde veio cada gota de água (a resposta de cada um é anónima e confidencial)
- Cada gota de água é imprescindível para encher o balde (a resposta de todos é importante)
- Cada gota deve ser pura para não contaminar a água do balde (as respostas devem ser dadas com toda a sinceridade para obter resultados de investigação precisos)

A sua resposta é fundamental. Muito obrigado pela colaboração!

1. Neste primeiro conjunto de afirmações, solicitamos a sua opinião sobre práticas de gestão de recursos humanos. Por favor, indique em que medida concorda com essas afirmações. Seleccione entre 1 a 5, em que 1 será discordo totalmente e 5 para concordo totalmente. *(Não existem respostas “certas” ou “erradas”, o importante é que a resposta demonstre fielmente a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos)*

Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos nesta Empresa:	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. A formação nesta empresa tem um valor prático para o meu trabalho	1	2	3	4	5
2. A avaliação do meu desempenho é feita em função de objectivos previamente definidos	1	2	3	4	5
3. Esta empresa procura que todos recebam o que realmente merecem	1	2	3	4	5
4. Nesta empresa tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal	1	2	3	4	5
5. A formação nesta empresa permite ser mais eficaz no trabalho	1	2	3	4	5
6. Nesta empresa não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem	1	2	3	4	5
7. O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu trabalho	1	2	3	4	5
8. Esta empresa oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira	1	2	3	4	5
9. A formação nesta empresa permite melhorar bastante o desempenho	1	2	3	4	5
10. Nesta empresa as promoções são injustas	1	2	3	4	5
11. A avaliação de desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador	1	2	3	4	5
12. Nesta empresa as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho	1	2	3	4	5
13. Nesta empresa a progressão na carreira está associada à antiguidade	1	2	3	4	5
14. A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta empresa	1	2	3	4	5
15. O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho	1	2	3	4	5
16. A minha empresa não se interessa pelo meu desempenho	1	2	3	4	5
17. Esta empresa proporciona benefícios e recompensas para além do salário	1	2	3	4	5
18. Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como noutras empresas.	1	2	3	4	5

2. A lista que se segue refere-se a um conjunto de afirmações que representam possíveis sentimentos que os indivíduos possuem relativamente à empresa onde trabalham. Pense no seu caso pessoal, no modo como age no seu quotidiano, e indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações.

Relativamente a esta Empresa, sinto que:	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
19. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5
20. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5
21. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5
22. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5
23. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta empresa	1	2	3	4	5
24. Esta empresa tem um grande significado para mim	1	2	3	4	5
25. Não me sinto como “fazendo parte da família” desta empresa	1	2	3	4	5
26. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5
27. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5
28. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5
29. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5
30. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5
31. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar nesta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa não poderá cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5
32. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5
33. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5
34. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5
35. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5
36. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5
37. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar noutra	1	2	3	4	5

3. Pense no trabalho que realiza diariamente. Indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações do questionário seguinte. *(Assinale a opção que melhor reflecte a sua opinião)*

Geralmente, no âmbito do desempenho das minhas funções nesta Empresa:	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
38. O meu trabalho permite-me desempenhar funções diferentes ou diversificadas	1	2	3	4	5
39. Posso livremente escolher os procedimentos para realizar o meu trabalho	1	2	3	4	5
40. O meu trabalho permite-me realizar até ao fim as tarefas que eu próprio começo	1	2	3	4	5
41. O meu trabalho permite-me utilizar muitas das minhas habilidades e talentos	1	2	3	4	5
42. O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim próprio	1	2	3	4	5
43. No meu trabalho é-me pedido para fazer certas tarefas sem saber em concreto qual é o objectivo ou para que servem essas tarefas	1	2	3	4	5
44. O meu trabalho é importante, tendo um impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas, quer nesta empresa, quer no ambiente externo	1	2	3	4	5
45. O meu trabalho é rotineiro e monótono	1	2	3	4	5
46. Tenho possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho	1	2	3	4	5
47. Os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o meu trabalho	1	2	3	4	5
48. É frequente o meu chefe comentar comigo o que pensa sobre os resultados do meu trabalho	1	2	3	4	5
49. No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões	1	2	3	4	5
50. Podia fazer melhor muitas tarefas se me explicassem para que fins são necessárias	1	2	3	4	5
51. A qualidade do trabalho que realizo pode afectar muitas pessoas	1	2	3	4	5
52. Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho	1	2	3	4	5
53. Faço a tarefas que são apenas uma fase de um trabalho que outros vão continuar	1	2	3	4	5
54. O meu chefe elogia-me quando faço um excelente trabalho	1	2	3	4	5
55. O meu chefe repreende-me quando desempenho com alguma deficiência o meu trabalho	1	2	3	4	5
56. O meu trabalho é estimulante	1	2	3	4	5

4. Pretende-se agora saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Nas actuais circunstâncias, indique até que ponto está satisfeito com os seguintes aspectos do trabalho.

Actualmente nesta Empresa, em relação aos seguintes aspectos, sinto-me:	Insatisfeito Totalmente	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Satisfeito Totalmente
57. O nível de segurança de emprego que o trabalho me dá	1	2	3	4	5
58. O salário e benefícios que recebo	1	2	3	4	5
59. O nível de crescimento e desenvolvimento pessoal que obtenho através do meu trabalho	1	2	3	4	5
60. As pessoas com as quais falo no desempenho das minhas funções	1	2	3	4	5
61. O respeito e tratamento que recebo do meu chefe	1	2	3	4	5
62. O sentimento de realização que obtenho quando faço o meu trabalho	1	2	3	4	5
63. A oportunidade de conhecer novas pessoas através do meu trabalho	1	2	3	4	5
64. O apoio e orientação que recebo do meu chefe	1	2	3	4	5
65. O nível de justiça do meu salário face ao contributo para a empresa	1	2	3	4	5
66. O nível de pensamento e de acção que posso exercer nas minhas funções	1	2	3	4	5
67. A segurança em relação ao futuro desta empresa	1	2	3	4	5
68. A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto trabalha	1	2	3	4	5
69. O desafio que o meu trabalho constitui	1	2	3	4	5
70. A qualidade de supervisão que recebo no meu trabalho	1	2	3	4	5

DADOS PESSOAIS

Solicitamos-lhe alguns elementos sociodemográficos indispensáveis para se proceder ao tratamento estatístico por grupos. Reitero que a informação aqui recolhida é confidencial e em nada o identifica. Procure ser o mais exacto possível nas respostas.

1 - Género		3 - Idade		4 – Habilitações Literárias	
Feminino	<input type="checkbox"/>	Menos de 24 anos	<input type="checkbox"/>	Ensino Primário	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>	25 a 34 anos	<input type="checkbox"/>	Ensino Básico	<input type="checkbox"/>
2 – Vínculo laboral		35 a 44 anos	<input type="checkbox"/>	Ensino Secundário (9º ano)	<input type="checkbox"/>
Contrato a termo	<input type="checkbox"/>	45 a 54 anos	<input type="checkbox"/>	Ensino Complementar (12º ano)	<input type="checkbox"/>
Contrato sem temo	<input type="checkbox"/>	Mais de 54 anos	<input type="checkbox"/>	Ensino Superior	<input type="checkbox"/>
5 - Funções		6 – Antiguidade		7 – Salário mensal (€)	
Chefia	<input type="checkbox"/>	Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>	600 – 1000	<input type="checkbox"/>
Técnicas	<input type="checkbox"/>	1 a 5 anos	<input type="checkbox"/>	1001 - 1400	<input type="checkbox"/>
Administrativas	<input type="checkbox"/>	6 a 10 anos	<input type="checkbox"/>	1401- 1800	<input type="checkbox"/>
Operacionais	<input type="checkbox"/>	11 a 15 anos	<input type="checkbox"/>	1801 - 2200	<input type="checkbox"/>
		Mais de 15 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 2200	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado pelo tempo e apoio dispensado ao preencher este questionário.

Por favor verifique se respondeu a todas as questões.

De seguida coloque o questionário no sobrescrito fornecido e devolva-o.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO PARA OS UTENTES



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

ESTUDO ACADÉMICO – INQUÉRITO

APRESENTAÇÃO

Exmo(a) Senhor(a),

Este questionário tem por objectivo a recolha de dados no âmbito da elaboração de uma tese de mestrado sobre as práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. O inquérito destina-se a recolher a percepção dos utentes relativamente ao desempenho dos funcionários.

As respostas são anónimas e a informação será tratada com toda a confidencialidade e utilizada apenas para fins estatísticos.

É fundamental que responda a todas as questões baseando-se na sua experiência como cidadão/utente, não existindo respostas “certas” ou “erradas”, o importante é que o inquérito demonstre fielmente a sua opinião.

A sua participação será com certeza voluntária, mas por favor, considere que é muito importante para a concretização eficaz da investigação que nos propusemos desenvolver.

Agradecemos o tempo que nos despenderá (cerca de 5 minutos).

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Solicitamos alguns dados sociodemográficos indispensáveis para se proceder ao tratamento estatístico por grupos. A informação recolhida é estritamente confidencial e anónima.

1 - Género	2 - Idade	3 – Habilitações Literárias
Feminino <input type="checkbox"/>	Menos de 24 anos <input type="checkbox"/>	1º Ciclo do ensino básico (antiga 4ª classe) <input type="checkbox"/>
Masculino <input type="checkbox"/>	25 a 34 anos <input type="checkbox"/>	2º Ciclo do ensino básico (antigo Ciclo Preparatório) <input type="checkbox"/>
4 – Residência	35 a 44 anos <input type="checkbox"/>	3º Ciclo do ensino básico (7º - 9º ano) <input type="checkbox"/>
Localidade: _____	45 a 54 anos <input type="checkbox"/>	Ensino Secundário (10º - 12º ano) <input type="checkbox"/>
Freguesia: _____	Mais de 54 anos <input type="checkbox"/>	Ensino Superior <input type="checkbox"/>

1. Focalize na prestação dos **recursos humanos**. É sobre esta situação específica que deverá atender para responder às seguintes questões. Neste contexto, entendemos por prestação dos recursos humanos, o **desempenho de todos os funcionários** com os quais o cidadão pode interagir (operacionais da via pública, atendimento presencial nas Lojas, contactos diversos com os serviços centrais). Baseando-se na sua experiência como cidadão/utente, classifique a sua percepção acerca da prestação dos funcionários.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os funcionários demonstram interesse e dedicação na resolução dos seus problemas.	1	2	3	4	5
Os funcionários respondem de forma satisfatória às questões colocadas.	1	2	3	4	5
Os problemas colocados são resolvidos com celeridade	1	2	3	4	5
As informações prestadas são efectuadas de forma precisa e clara.	1	2	3	4	5
Os funcionários respondem com prontidão às questões colocadas.	1	2	3	4	5
Não se espera muito tempo para ser atendido.	1	2	3	4	5
Os funcionários tentam compreender aos problemas	1	2	3	4	5
Os funcionários demonstram interesse em resolver os problemas.	1	2	3	4	5
Os funcionários adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia.	1	2	3	4	5
Os funcionários têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as questões.	1	2	3	4	5
A conduta dos funcionários transmite confiança e segurança.	1	2	3	4	5
São reconhecidas as necessidades manifestadas pelos cidadãos	1	2	3	4	5
Os funcionários reconhecem os cidadãos em contactos posteriores	1	2	3	4	5
Na generalidade, estou satisfeito com a prestação dos funcionários desta Empresa	1	2	3	4	5

2. Expresse agora a sua opinião sobre a prestação de serviço público :

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Esta Empresa divulga de forma apelativa aos cidadãos os serviços prestados.	1	2	3	4	5
Esta Empresa tem em atenção a necessidade da prestação de serviços públicos de qualidade.	1	2	3	4	5
Esta Empresa implementa mecanismos de informação, audição e participação dos cidadãos.	1	2	3	4	5
Esta Empresa desenvolve uma missão de serviço público.	1	2	3	4	5
Na generalidade, esta Empresa satisfaz as expectativas dos cidadãos	1	2	3	4	5
Na generalidade, esta Empresa corresponde às expectativas dos cidadãos	1	2	3	4	5

APÊNDICE C

ANÁLISE FACORIAL - SCREE-PLOTS

Gráfico C.1 - Práticas GRH

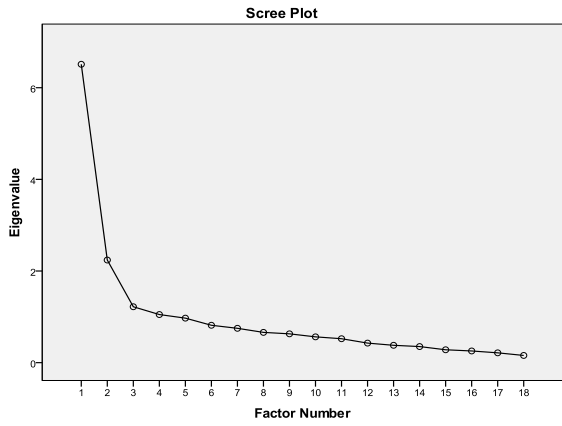


Gráfico C.2 – Comprometimento Organizacional

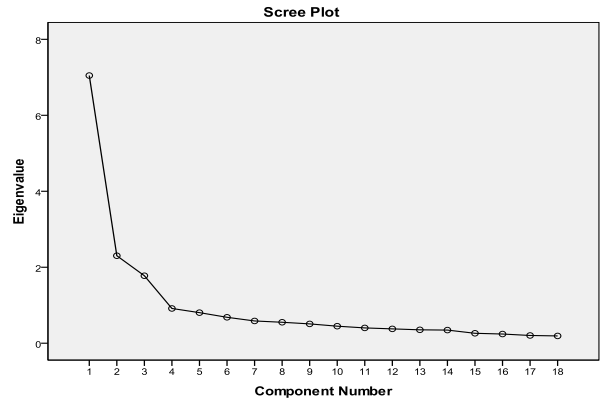


Gráfico C.3 – Motivação

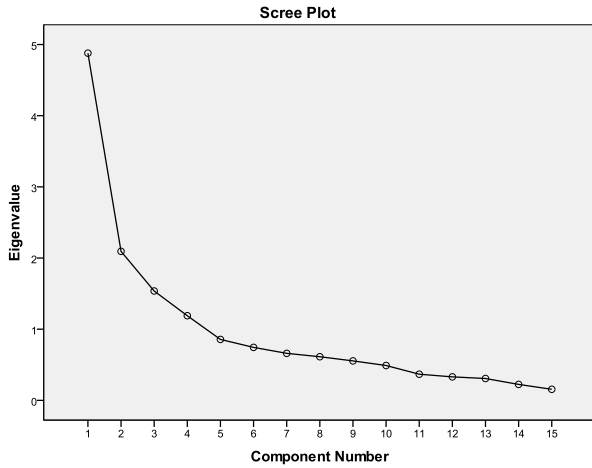
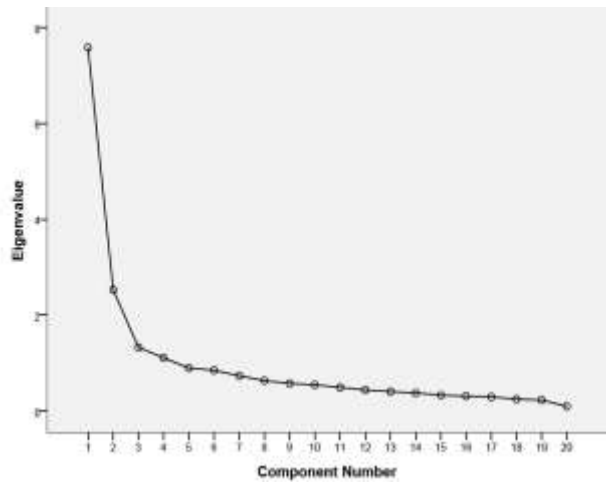


Gráfico C.4 – Satisfação do Utente



APÊNDICE D

VERIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS DE APLICAÇÃO DA REGRESSÃO LINEAR

Pressuposto da distribuição normal dos resíduos

O pressuposto da distribuição normal dos erros pode ser averiguado graficamente através de um gráfico de probabilidade normal. Se os erros possuírem distribuição normal, então os valores apresentados neste gráfico devem distribuir-se mais ou menos na diagonal principal (Maroco, 2010).

O pressuposto da distribuição normal dos resíduos parece cumprido, pelas observações dos Gráficos D.1 a D.6, sendo confirmado pelos testes de Kolmogorov-Smirnov .

Gráfico D.1 – Práticas de GRH

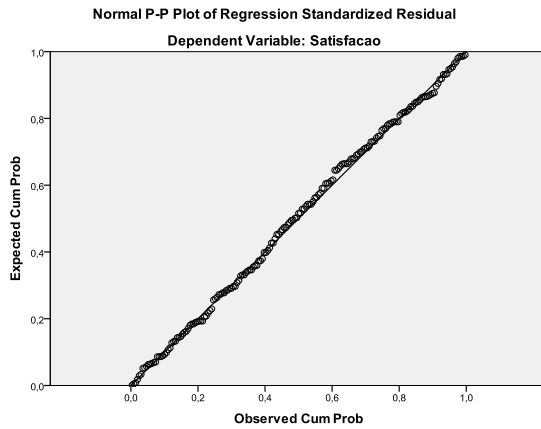


Gráfico D.2 – Avaliação desempenho

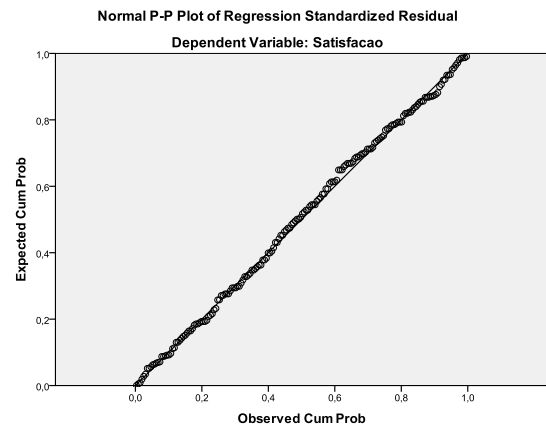


Gráfico D.3 – Carreiras

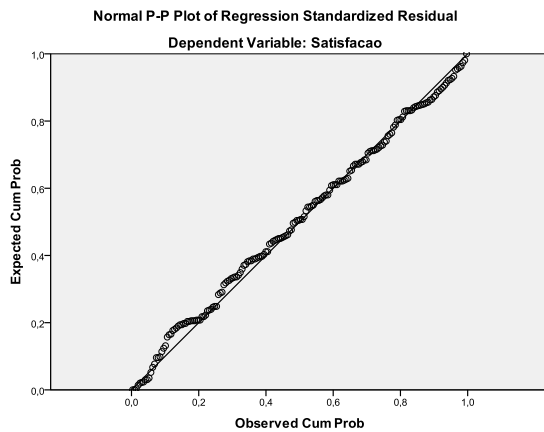


Gráfico D.4- Formação

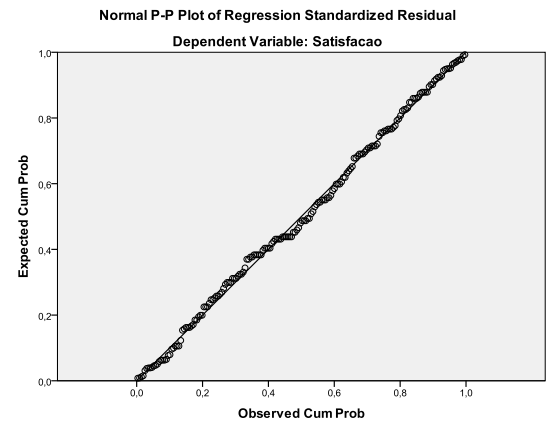


Gráfico D.5 – Motivação

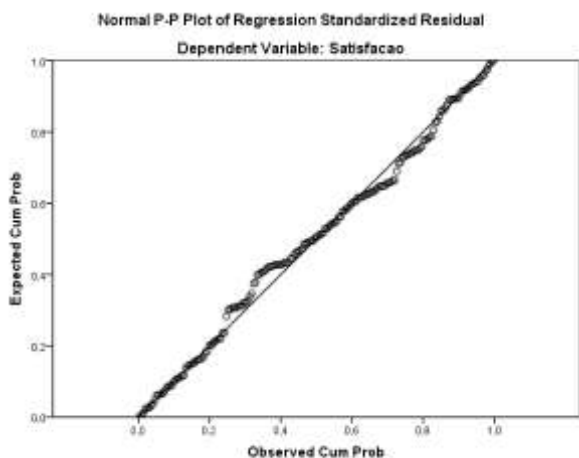
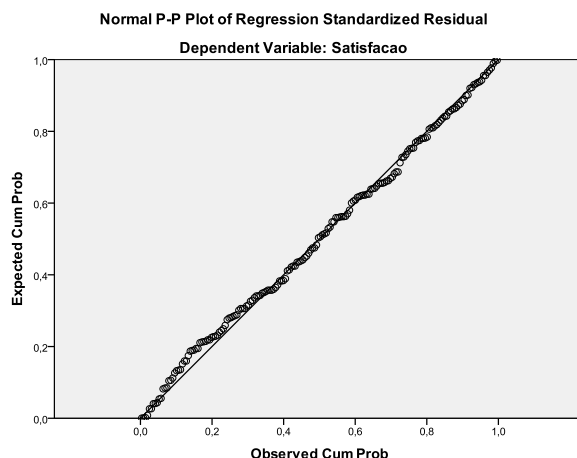


Gráfico D.6 – Comprometimento Organizacional



Os resultados da visualização dos gráficos foram confirmados pelos valores do teste de Kolmogorov-Smirnov, representados no Quadro D.1.

Quadro D.1 - Teste Kolmogorov-Smirnov dos resíduos

Resíduos estandardizados	Estatística	Sig.
Avaliação de Desempenho	0,37	200
Carreiras	0,38	200
Formação	0,40	200
Motivação	0,58	200
Comprometimento		
O teste Kolmogorov-Smirnov utilizou a correcção Lilliefors		

Linearidade do Fenómeno em Estudo

A análise da linearidade foi efectuada com recurso a gráficos de dispersão de forma a analisar o comportamento de cada uma das variáveis independentes versus variáveis dependentes.

O Gráfico D.7 representa os valores observados contra os valores preditos ou estimados da variável dependente (satisfação no trabalho). Podemos constatar que o gráfico assume a linearidade da relação entre a variável dependente (satisfação no trabalho) e a variável

independente (práticas de GRH). Procedeu-se à verificação deste pressuposto para cada uma das variáveis independentes e todas as relações revelaram-se lineares. Concluímos que os dados cumprem com o pressuposto de linearidade.

Gráfico D.7 - Práticas Global

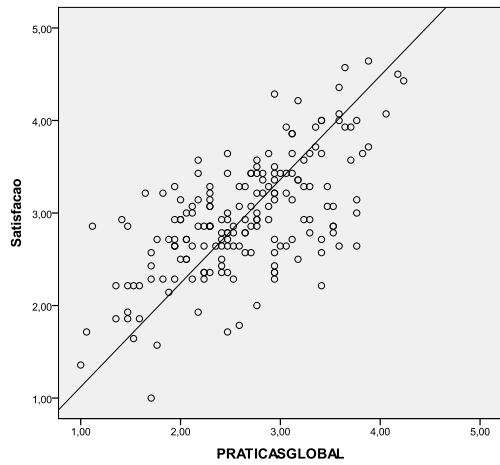


Gráfico D.8 - Avaliação de desempenho

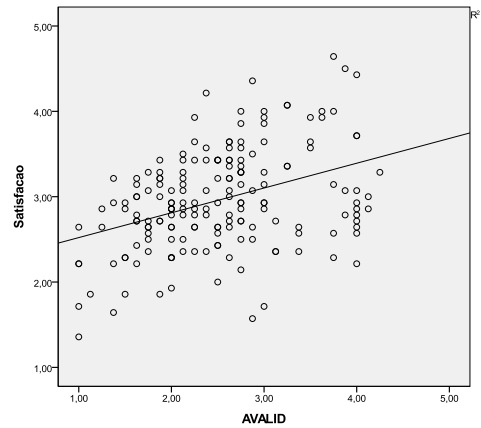


Gráfico D.9 - Carreiras

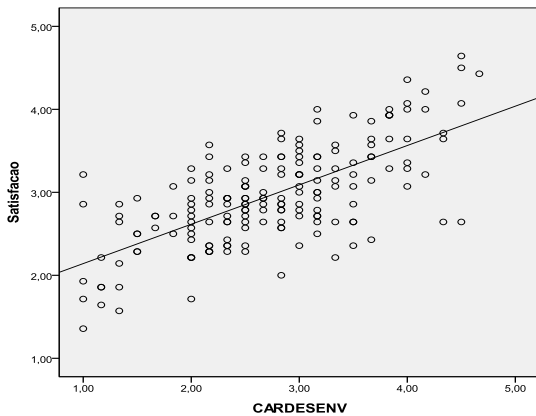


Gráfico D.10 - Formação

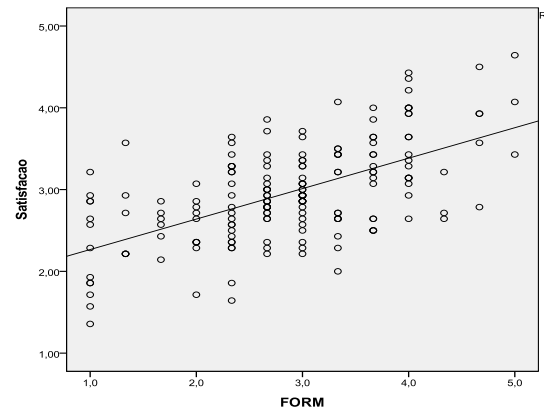


Gráfico D.11 - Motivação

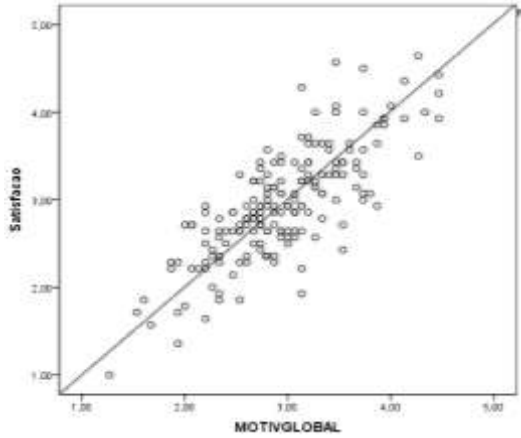
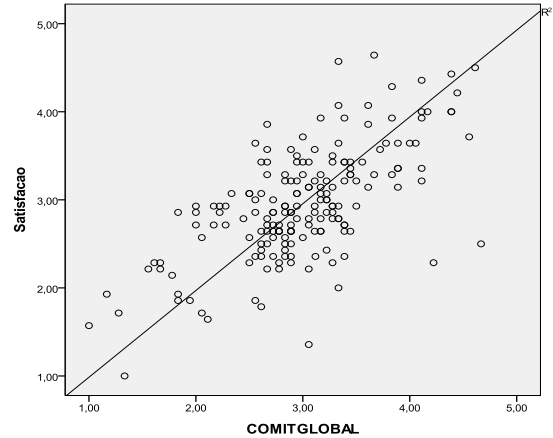


Gráfico D.12 - Comprometimento Organizacional



Homogeneidade da variância dos resíduos

Os Gráfico D.13 a D.16 representam a distribuição dos resíduos. Existe homocedasticidade quando os resíduos estimados se mantêm a uma distância aproximadamente constante em relação ao eixo das abcissas. A dispersão dos resíduos em função dos valores preditos estandardizados mostra-se aleatória, ou seja, os resíduos mantêm uma amplitude aproximadamente constante em relação ao eixo horizontal zero. Podemos assumir a homocedasticidade das variâncias dos erros aleatórios.

Gráfico D.13 - Carreiras

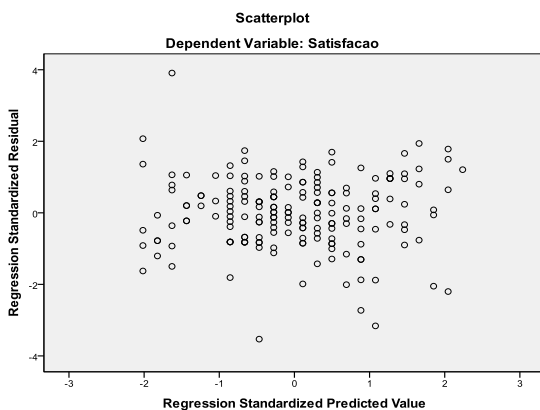


Gráfico D.14 - Avaliação de desempenho

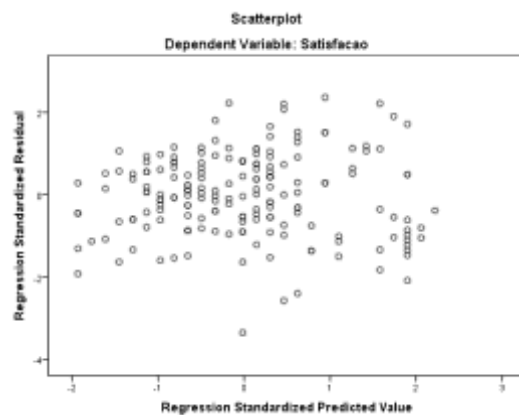


Gráfico D.15 - Motivação

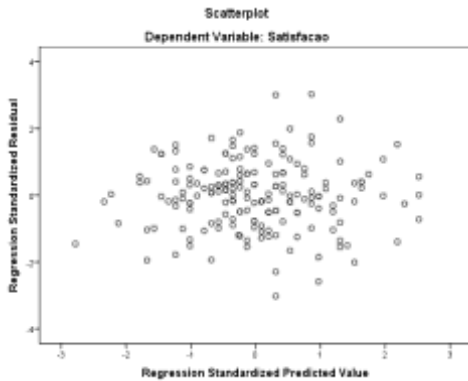
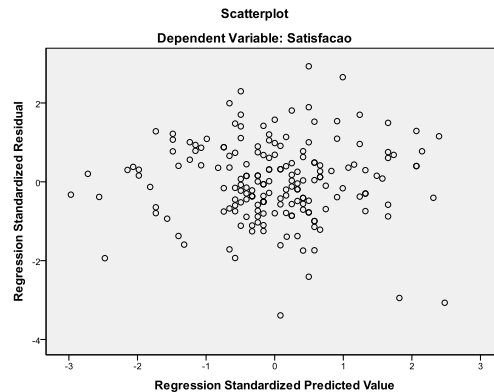


Gráfico D.16 - Comprometimento



Multicolinearidade

Recorremos à análise da multicolinearidade através das medidas Tolerância (T) e VIF : “Quando T é próximo de 0, a variável X_i pode escrever-se como uma combinação quasi-linear das outras variáveis independentes, e consequentemente, o respectivo coeficiente de regressão é instável, quer na magnitude, quer no sinal (esta “instabilidade” quer dizer que na presença de uma amostra aleatória da mesma população, o coeficiente associado a esta variável pode tomar um valor completamente diferente do obtido na primeira amostra)”. Outra medida para diagnosticar a presença de multicolinearidade é a Análise da Variance Inflation Factor (VIF), “de uma forma geral, valores de VIF superiores a 5 ou mesmo a 10 indicam problemas de estimação de β_i , devido à presença de multicolinearidade” (Maroco, 2010: 603). Em geral, variáveis com Tolerância abaixo de 0,20 (baixa tolerância) e/ou VIF maior a 5 (alguns autores consideram 10) podem querer indicar problemas de multicolinearidade.

Quadro D.2 – Resultados T e VIF

Variáveis	T	VIF
Avaliação de desempenho: promoções e recompensas	0,486	2,432
Carreiras e desenvolvimento pessoal e profissional	0,657	1,522
Formação e desenvolvimento pessoal e profissional	0,402	2,487
Motivação	0,609	1,641
Comprometimento Organizacional	0,656	1,525