

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lucília de Fátima Gonçalves Domingues Clemente

A Satisfação dos Trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso de uma Instituição do Ensino Superior Público em Portugal.

2015

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Lucília de Fátima Gonçalves Domingues Clemente

**A Satisfação dos Trabalhadores com as Práticas de Gestão de
Recursos Humanos: O caso de uma Instituição do Ensino
Superior Público em Portugal.**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação: Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Vila do Conde, fevereiro de 2015

Lucília de Fátima Gonçalves Domingues Clemente

A Satisfação dos Trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso de uma Instituição do Ensino Superior Público em Portugal.

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Ana Cláudia Moreira Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Teresa Proença

Faculdade de Economia – Universidade do Porto

Vila do Conde, fevereiro de 2015

***Aos meus pais, ao meu marido e a minha filha,
por todo o amor e apoio***

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Dora Martins, orientadora de dissertação, por todo apoio, carinho, disponibilidade, atenção, dedicação e pelo grande exemplo de profissionalismo durante todo o meu percurso académico, desde a licenciatura e especialmente nesta dissertação de mestrado, que me possibilitou crescer como profissional e, principalmente, crescer como pessoa. O meu profundo e sincero agradecimento. Quero também agradecer à Professora Susana Silva pela ajuda e disponibilidade que me dedicou quando precisei de apoio no tratamento de dados no programa SPSS, para ela um agradecimento muito especial.

Agradeço ainda às organizações participantes no estudo, aos respetivos representantes organizacionais, responsáveis pelo DRH e todos os trabalhadores que participaram, pela disponibilidade e abertura que tiveram em facultar informações imprescindíveis para a realização do estudo.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, que estiveram sempre comigo e prontos a ajudar quando precisei, por me motivarem e acreditarem no meu potencial.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização do presente estudo.

Agradeço, por último, e não menos importante, a todos os colegas, docentes e colaboradores da Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão que, durante todo o meu percurso académico na instituição, foram sempre acolhedores e prestativos comigo.

Um bem-haja a todos!

RESUMO ANALÍTICO

Este estudo tem como objetivos: (1) conhecer as práticas desenvolvidas numa organização do Ensino Superior Público Português; (2) conhecer a tipologia das práticas de GRH de cariz tradicional e de cariz estratégico; (3) perceber em que medida as práticas de GRH estão relacionadas com a área de qualificação dos responsáveis do departamento de RH; (4) averiguar o grau de satisfação que os trabalhadores sentem com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas e a sua relação com a área de qualificação dos responsáveis do departamento de RH.

Foi utilizada uma metodologia mista, que possibilita ampliar a obtenção de resultados em abordagens investigativas, proporcionando ganhos relevantes para a pesquisa. É realizado um primeiro estudo exploratório, que utiliza uma metodologia mista quantitativa e qualitativa, com recurso a uma entrevista semiestruturada e inquérito realizados aos responsáveis de RH, e que tem como objetivos identificar e caracterizar as Práticas de GRH vigentes na Organização e, conseqüentemente, averiguar se se aproximam das designadas na literatura, assim como averiguar o grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das PGRH e caracterizar o perfil do responsável de RH na Organização, averiguando se a área de formação de RH influencia as Práticas de GRH desenvolvidas. No segundo estudo, recorreremos a uma metodologia quantitativa com recurso ao inquérito por questionário, aplicado aos trabalhadores que exercem funções a tempo integral, para averiguar o grau de satisfação dos trabalhadores em relação às Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Na compilação dos dois estudos foi nosso objetivo obter respostas às questões que orientaram a nossa investigação.

Na parte final da dissertação são discutidos os principais resultados obtidos e apresentadas as conclusões do estudo aqui levado a cabo.

Os resultados sugerem que: 1) as PGRH existentes são essencialmente de cariz tradicional, em especial a gestão administrativa; 2) as PGRH predominantes são: o Planeamento de Recursos Humanos, a Análise e Descrição de Funções, o Recrutamento e Seleção, a Formação e Desenvolvimento, a Gestão Administrativa, a Comunicação e a Partilha de

Informação, Ética e Deontologia e o Estatuto Disciplinar; 3) existe pouco recurso ao *outsourcing* para as PGRH; 4) o grau de intervenção DRH baseia-se em atividades de cariz mais administrativo; 5) as práticas tradicionais de RH são aquelas que requerem mais tempo ao DRH; 6) não existe relação entre o tipo de PGRH e a área de qualificação do responsável do DRH; 7) as PGRH são realizadas seguindo essencialmente as normas legais e regras rígidas da GRH na AP; 8) algumas PGRH não são entendidas em contexto da AP, como importantes pelos gestores, embora já sejam desenvolvidos alguns procedimentos dessas práticas; 9) a PGRH da formação e desenvolvimento não é corretamente desenvolvida e não dá cumprimento ao estipulado na lei; 10) a gestão de carreiras e o sistema de compensação e recompensas são entendidas como inexistentes, porque não existem promoções e progressões desde 2005; 11) a avaliação do desempenho é um sistema burocrático e ritualista com fins de promoção e compensação, sem efeitos práticos no momento atual, e que causa insatisfação e o sentimento de injustiça; 12) existem problemas de comunicação quanto a partilha e uniformização de procedimentos entre UO; 13) a satisfação dos trabalhadores é maior com as PGRH de tipo tradicional, nomeadamente na gestão administrativa, recrutamento e seleção, análise e descrição de funções, acolhimento, integração e socialização 14) a satisfação é menor na gestão de carreiras, no sistema de compensação e recompensas e na avaliação do desempenho; 15) quanto a relação entre o grau de satisfação e as características sócio demográficas e profissionais dos inquiridos, os casos com significância mostram que os trabalhadores com 10 ou mais anos de antiguidade tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH; 16) existe mais satisfação dos trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH.

Palavra-Chave: Gestão de Recursos Humanos (GRH); Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH); Perfil do Profissional de Recursos Humanos; Satisfação dos trabalhadores com as PGRH; Administração Pública (AP).

ABSTRACT

This study has the following aims: 1) to identify the practices applied in a Portuguese Public Higher Education Institution; 2) to know the typology of the Human Resources Management practices both traditional and strategic; 3) to understand how the Human Resources Management practices are related to the scientific area of the Head of the Human Resources Department; 4) to find out the workers' satisfaction level towards the Human Resources Practices applied and their relation with the Head of the Human Resources Department.

A mixed methodology has been applied, making it possible to improve the outcomes achieved in research approaches, thus favouring the research gains. First it has been done an exploratory study with mixed methods, qualitative and quantitative, using a semi-structured interview and survey done to the Head of the Human Resources. It aims to identify and characterize the HRM Practices used in the organization and consequently find out whether they are similar to the ones mentioned in the literature; also to find out the intervention extent of the Human Resources Department in the development of the HRMP and to characterize the profile of the Head of the Human Resources in the organization, and to analyse whether the training area of the human resources impacts the HRM Practices. In the second study the methodology is going to be quantitative using the survey by the questionnaire tool, applied to the full time workers, in order to identify their satisfaction level towards the human resources management practices. Both studies aim to get answers to the questions that have guided our research.

The discussion on the main outcomes and the conclusions of this study are presented in the final part of the thesis.

The outcomes suggest that: (1) The HRM Practices are mainly traditional, especially the administrative management; (2) The common HRM Practices are: Human Resources Planning; Analysis and Description of Job functions, Recruitment and Selection, Training and Development, Administrative Management, Communication and Information Sharing, Ethics and Deontology, and Disciplinary Status. Talent Retention is not applied in any organic unit; (3) Outsourcing is not a common resource for the HRM Practices; (4) The Human Resources action is mainly related to administrative activities; (5) The HR

traditional practices are the most time consuming for the HR Department; (6) The HRMP follow the legal norms and strict rules of the HRM in Public Administration; (7) Within the Public Administration, some HRMP are not considered important by the managers, although some procedures are already being implemented; (8) The training and development HRMP is not properly developed nor in compliance with the law; (9) Both career management and compensation and benefits are considered non-existent as there are no promotions nor progressions since 2005; (10) The performance assessment is a bureaucratic and ritualistic system aiming the promotion and compensation with no practical effects at the moment, which causes discontent and a sense of injustice; (11) There are communication issues within the organic units regarding sharing and making procedures identical; (12) The employees' satisfaction is higher with the traditional HRMP, namely in administrative management, recruitment and selection, analysis and description of job functions, reception, integration and socialization; (13) The satisfaction is lower regarding career management, compensation and benefits and performance assessment; (14) When comparing the satisfaction level with the socio-demographic and professional characteristics of the respondents, the most significant cases show that employees with ten or more years at the institution are more satisfied with the practices in HRM; (15) The most satisfied employees are those who work in the organic units where the head of the human resources holds a qualification in the Human Resources area.

Keywords: Human Resources Management (HRM); Human Resources Management Practices (HRMP); Profile of the Human Resources Professionals; Employees' Satisfaction Towards the HRMP; Public Administration (PA).

SUMÁRIO

Agradecimentos	3
RESUMO ANALÍTICO.....	4
ABSTRACT	6
Sumário.....	8
Lista de ilustrações.....	11
Lista de Tabelas	11
Lista de Siglas	11
Lista de Expressões Latinas.....	11
0 - Introdução	14
Capítulo Um – Revisão da Literatura	17
1.1- Enquadramento da Gestão de Recursos Humanos	17
1.1.1- Evolução do conceito de Gestão de Recursos Humanos	17
1.1.2 - As Tendências da GRH no Futuro	22
1.2 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos	25
1.3 - Especificidades das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.....	34
1.3.1 - A Nova Gestão Pública	39
1.3.1.1 - Planeamento da Gestão dos Recursos Humanos	42
1.3.1.2 - Análise e Descrição de Funções.....	42
1.3.1.3 - Recrutamento e Seleção: Concurso Público e Contratos de Pessoal	43
1.3.1.4 - Acolhimento, Integração e Socialização.....	43
1.3.1.5 - Formação e Desenvolvimento.....	44
1.3.1.6 - Sistema de Carreiras.....	44
1.3.1.7 - Avaliação do Desempenho	45
1.3.1.8 - Sistema de Compensação e Recompensas	46
1.3.1.9 - Retenção de talento	47
1.3.1.10 - Gestão do Clima Organizacional.....	47
1.3.1.11 - Gestão Administrativa	48
1.3.1.12 - Participação e Envolvimento dos trabalhadores	49
1.3.1.13 - A comunicação e Partilha de Informação.....	49
1.3.1.14 - Ética e Deontologia	50
1.3.1.15 - Estatuto Disciplinar.....	51
1.4 - Satisfação com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos	54
Capítulo Dois – Metodologia de Investigação	58

2.1 - A opção pelo Estudo de Caso	58
2.2 - Desenho da Investigação	59
2.2.1 - Estudo 1	60
2.2.2 - Estudo 2	62
2.2.3 - Caracterização da População Alvo e a Amostra	67
Capítulo Três – Apresentação dos Dados.....	69
3.1. Estudo 1	69
3.1.1 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos existentes	69
3.1.2 - Grau de intervenção do Departamento de RH	70
3.1.3 - PGRH em regime de Outsourcing.....	72
3.1.4 - Perfil do responsável de departamento RH.....	73
3.1.5 - As PGRH que requerem mais tempo de realização.....	74
3.1.6 - Desenvolvimento das PGRH.....	75
3.1.7 - Grau de satisfação com as PGRH	93
3.2 - Estudo 2.....	94
3.2.1 - Análise descritiva	94
3.2.2 - Análise estatística inferencial	96
3.3 - A Triangulação dos resultados.....	107
Capítulo Quatro- Discussão dos Resultados.....	109
4.1 - Discussão das hipóteses de estudo	109
4.1.1 - As práticas de GRH existentes nas UO	109
4.1.2 - O grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das PGRH	111
4.1.3 - A relação entre o desenvolvimento das PGRH e a área de qualificação do responsável do DRH	112
4.1.4 - Desenvolvimento das práticas de GRH.....	113
4.1.5 - Grau de satisfação com as PGRH	120
4.1.6 - Grau de satisfação com as características sócio demográficas e profissionais dos inquiridos	122
Conclusões.....	125
Referências Bibliográficas	129
ANEXOS	137
Anexo A – Fases de transformação da função RH	138
Anexo B – Breve análise comparativa entre as práticas de GRH no sector privado e público em Portugal	139
Anexo C – <i>E-mail</i> enviado aos Presidentes de cada unidade orgânica	140

Anexo D - Questionário dirigidos aos responsáveis de Recursos Humanos das unidades orgânicas da Instituição do Ensino Superior Português.....	141
Anexo E – <i>E-mail</i> enviado aos Presidentes de cada Unidade Orgânica	145
Anexo F – Questionário sobre as PGRH.....	146
Anexo G – Pré-Teste.....	153
Anexo H – Número de respostas e frequências sobre a satisfação sentida pelos trabalhadores quanto as práticas de GRH	154
Anexo I – Análise do Qui-Quadrado das Hipóteses de Estudo	156

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1- Representa a Média de intervenção do DRH nas PGRH por UO	71
Quadro 1- Melhores Práticas de GRH	26
Quadro 2 – Tipos de GRH na Administração Pública.....	36
Quadro 3 - Características dos sistemas administrativo e de management	38
Quadro 4 - Componentes do <i>New Public Management</i>	40
Quadro 5 - Distribuição do número de trabalhadores por UO	68
Quadro 6 - Satisfação dos trabalhadores com as PGRH	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - PGRH existentes nas UO	69
Tabela 2 – Grau de intervenção por PGRH	70
Tabela 3 – Caracterização dos Responsáveis do DRH.....	73
Tabela 4- PGRH que requerem mais tempo de realização no DRH.....	74

LISTA DE SIGLAS

AP- Administração Pública
<i>BEP – Bolsa de Emprego Pública</i>
CTC Conselho Técnico Científico
<i>DR – Diário da República</i>
DRH – Departamento de Recursos Humanos
<i>FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia</i>
GRH- Gestão de Recursos Humanos
Indez – Inquérito Anual sobre o pessoal existente em Instituições de Ensino Superior Público
PGRH- Práticas de Gestão de Recursos Humanos
Rebides – Registo Biográfico dos Docentes do Ensino Superior
RH- Recursos Humanos
SIOE - Sistema de Informação da Organização do Estado
UO – Unidade Orgânica
UTC – Unidade Técnica Científica

LISTA DE EXPRESSÕES LATINAS

<i>et al.- et alii</i> (e outros; coautores)
<i>e.g. – exempli gratia</i> (por exemplo)

0 - INTRODUÇÃO

Desde o início do século XXI, que a Gestão de pessoas em Portugal tem vindo a evoluir mas, de acordo com o trabalho realizado, pela consultora Delloitte “existem pontos que se sobrepõem às mudanças cruciais, que estão presentes quer no setor público quer no setor privado, designadamente, a influência da GRH na formulação da estratégia continua a ser limitada” (Cunha *et al.*, 2010; 90).

A Administração Pública Portuguesa desde 2004 que atravessa um contexto de mudança e reforma sobretudo na área da gestão dos recursos humanos, em processos legislativos e administrativos. Nos últimos anos, a Administração Pública tem sido reestruturada a nível da legislação laboral, com o intuito de aproximação ao aplicável no setor privado e, também, de reduzir a tão falada burocracia (Rocha, 2010), assim como a tendência para existir uma maior autonomia das Instituições na gestão dos seus recursos. Todas essas alterações tiveram e têm influência sobretudo na área de Recursos Humanos porque interferem com alguns conceitos e com as práticas da gestão de recursos humanos, reguladas maioritariamente por legislação, nomeadamente: o planeamento de RH, a descrição de funções, o recrutamento e seleção, a mobilidade, a definição do vínculo contratual, o período experimental, a promoção e progressão na carreira, a avaliação de desempenho, o sistema remuneratório e de recompensas, as condições de trabalho e tempo de trabalho, a formação profissional, os princípios éticos da Administração Pública (AP), o estatuto disciplinar, cessação do vínculo, negociação laboral e os processos de cariz administrativo. Uma alteração importante na Gestão dos RH na AP foi a instituição de um sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) que tem de facto alterado as mentalidades dos trabalhadores que passaram a ter uma maior tendência para competir, se diferenciar, desenvolver competências para conseguir os seus objetivos profissionais. A progressão passou a depender do resultado do seu desempenho profissional. Por seu turno, as organizações públicas do Ensino Superior passaram a ter preocupações com os resultados organizacionais, com a sua imagem com os clientes internos e externos pois, só assim conseguem

fundamentar a sua existência para a comunidade e fazer face à competição do setor privado. Passaram a ter uma visão mais empresarial da sua atividade, embora, sempre sob a alçada das obrigações e normas legais aplicadas especificamente à Administração Pública (Rocha, 2010). Temos vindo a assistir à transição do Modelo de carreira para o Modelo de emprego. Segundo Rocha (2001), fazendo uma análise comparada na Europa, distinguem-se dois tipos de GRH na Administração Pública: sistema de carreira e sistema de emprego. No modelo de carreira, o funcionário público é recrutado para uma determinada carreira e promovido segundo um determinado estatuto regulamentar e requisitos pré-definidos. Gozam de garantia de emprego segundo a antiguidade, as condições de trabalho, remuneração e reforma, que estão previstos legalmente. No modelo de emprego, o funcionário público é recrutado para um posto de trabalho, não existe segurança no emprego, e as condições de trabalho são reguladas por contratos de trabalho, sendo um sistema muito parecido com o setor privado (Rocha, 2011). Embora estejam ainda em curso mudanças na Gestão de Pessoas nas Organizações em Portugal, este estudo torna-se pertinente para ajudar a melhorar o conhecimento sobre o que se faz em Recursos Humanos no âmbito do Ensino Superior Português. Em concreto, dez anos passados desde o início da presente reforma da Administração Pública, ainda não são conhecidos os efeitos dessa reforma na satisfação dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas. Este é, também, um dos objetivos que torna pertinente este estudo. Por outro lado, os processos de Gestão de Pessoas em Portugal são muitas vezes mais tradicionais do que estratégicos (Cunha *et al.*, 2010). Por isso, será pertinente conhecer essa realidade da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, e a relação que poderá existir ou não entre a área de qualificação do responsável do departamento de RH com o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos de cariz mais estratégico.

A literatura existente sobre o tema de Gestão de Recursos Humanos (GRH) parece não ser abundante ao nível das práticas de GRH na Administração Pública Portuguesa, e os que existem não associam as práticas de GRH ao perfil do profissional de Recursos Humanos e a sua relação com a satisfação dos trabalhadores. De uma maneira geral, podemos dizer que na

literatura existem investigações que incidem maioritariamente sobre o impacto que as práticas de Recursos Humanos têm na performance de organizações privadas (Esteves, 2008); o estudo do perfil dos profissionais de Recursos Humanos recai sobre a caracterização dos trabalhadores quanto ao nível de habilitações literárias (Almeida, 2010; Martins, 2005; Cabral-Cardoso, 2004) e a relação entre as práticas existentes e o grau de intervenção da função RH no desenvolvimento das práticas de Recursos Humanos nas Organizações (Martins e Silva, 2013). A lacuna de estudos científicos e o interesse pessoal pelo tema foram razões determinantes na escolha do estudo levado a cabo nas páginas seguintes.

Propomo-nos conhecer quais as práticas desenvolvidas numa organização do Ensino Superior Público Português; conhecer a tipologia das práticas de GRH, se de cariz tradicional ou de cariz estratégico; perceber em que medida as práticas de GRH estão relacionadas com a área de qualificação dos responsáveis do departamento de RH, averiguar qual o grau de satisfação que os trabalhadores sentem com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas e a sua relação com a área de qualificação dos responsáveis do departamento de RH.

Este trabalho começa por fazer no Capítulo I, a revisão da literatura no âmbito de Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública e satisfação dos trabalhadores com as PGRH. Segue-se a explanação da metodologia no capítulo II. Os resultados são apresentados no capítulo III e, posteriormente, no capítulo IV são discutidos os resultados obtidos e apresentadas as principais conclusões do estudo, sublinhando eventuais limitações identificadas após as suas conclusões.

CAPÍTULO UM – REVISÃO DA LITERATURA

1.1- Enquadramento da Gestão de Recursos Humanos

1.1.1- Evolução do conceito de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) engloba todos os processos de decisão de gestão que afetam a relação entre a Organização e os trabalhadores (Bilhim, 2007).

Muito embora a função Recursos Humanos (RH) tenha surgido no final do Século XIX, é no início do Século XX que esta função assume um papel cada vez mais ativo nas organizações (Martins, 2005; Cunha *et al.*, 2010). Na história da GRH, Bilhim (2007), identifica quatro grandes fases de transformação, que coexistiram e que se complementaram entre si (Anexo 1).

A proposta de Bilhim (2007) sugere que na 1ª fase (1900-1945) da função GRH houve uma valorização excessiva dos aspetos estandardizados, rotineiros e mecanicistas dos procedimentos administrativos. O modelo inicial de gestão de pessoal defendia a divisão de tarefas. O trabalhador operário era apenas um recurso material equiparado a uma máquina, que apenas fornecia a sua força de trabalho, não sendo, pois, pago para pensar. A gestão de pessoal centrava-se no recrutamento e seleção do trabalhador certo para o lugar certo, no processamento de salários e na aposentação dos trabalhadores.

Na perspetiva de Cunha *et al.* (2010), o início da mudança na gestão de pessoas teve como ponto de partida as profundas transformações decorrentes da revolução industrial, marcada por condições de trabalho degradantes, produção pouco organizada, baixos salários, trabalho infantil, jornadas de trabalho desumanas, controlo e opressão dos empregadores sobre os seus trabalhadores. Surgem, por essa altura, políticas que se preocuparam com a humanização do trabalho e a reforma social. A função RH esteve a cargo dos chamados *welfare officers*, funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho, alojamento e apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados. Esta foi a génese da função pessoal que se estruturou com a adoção da filosofia taylorista nas primeiras décadas do século XX. Nesta fase, embora a preocupação central fossem os ganhos de

produtividade, os princípios de gestão “científica” transformaram a gestão de pessoas e criaram os fundamentos para a gestão de pessoal desenvolvida durante quase todo o século XX. A coexistência entre o *welfarismo* e o taylorismo não era pacífica. A lógica do bem-estar dos trabalhadores saía cara à lógica da eficiência económica (Bilhim, 2007). Por isso, foram surgindo algumas tentativas de conciliação entre as duas teorias.

Nesta fase, a função RH estava numa época de contenção de custos. Esta função limitava-se a processar salários e a dar respostas de carácter administrativo às exigências legais em vigor. As pessoas eram admitidas, geralmente sem critérios de seleção objetivos e procurava-se enquadrá-las nas funções, valorizando-se a disciplina e a eficiência.

A partir de 1945 (2ª fase), na Europa e particularmente em França, a função pessoal começa o seu período de afirmação e crescimento. Nesta altura e até 1973, as teorias das relações humanas, do desenvolvimento organizacional e do desenvolvimento sociotécnico influenciaram o crescimento da função RH. O foco passa a ser a pessoa, mesmo que o capital financeiro continue a ser o recurso mais importante na economia empresarial. A evolução do quadro jurídico-laboral regulamentar, as ideias relativas ao homem no trabalho e os trabalhos de Elton Mayo são os principais factos que motivam as transformações das condições materiais de trabalho vividas até então. No final dos anos cinquenta do Século XX, nos EUA, surgiram outros trabalhos de investigadores sobre os estilos de gestão, orientados para a produção ou para as pessoas e que foram retomados e sintetizados por Likert, Argyris, McGregor, Maslow e Herzberg (Bilhim, 2007). Entre 1973 e 1985 (3ª fase) assiste-se ao aparecimento de uma moderna gestão técnica de recursos humanos e ao desenvolvimento da cultura organizacional. A GRH situa-se no cruzamento de três componentes (Bilhim, 2007): *a organização* (estruturas, procedimentos, funções, alinhamento hierárquico; potencial e gestão das suas capacidades); *os sistemas de recursos humanos* (compreensão das pessoas, competências, recrutamento, formação e comunicação); e *a cultura organizacional* (normas, valores e crenças).

Com a crise petrolífera, a relativa estabilidade entre a função de pessoal e a gestão foi afetada, devido às grandes transformações ocorridas no ambiente externo das organizações. A abertura dos mercados levou à

crescente concorrência, com os avanços tecnológicos. Foi necessário desenvolver capacidade de adaptação rápida às mudanças e, por isso, a flexibilização da força de trabalho. A função de pessoal passou a ter preocupações a nível do desenvolvimento de competências nas pessoas e do seu contributo para a eficiência do negócio. Nesta fase, a importância das pessoas foi redescoberta pela gestão (Cunha *et al.* 2010).

A partir da década de 80 estabeleceu-se um novo tipo de relacionamento com os trabalhadores e muitas empresas criaram, pela primeira vez, os seus órgãos de RH. Os processos de seleção melhoraram, as remunerações são geridas com a preocupação de garantir o equilíbrio interno e externo e a formação profissional (sobretudo na área comportamental) começa a ter alguma expressão. Em resposta a estas reivindicações de salário igual para função igual, começa-se a falar em avaliação de mérito e, mais tarde, em avaliação de desempenho (Keating, 2002; Martins, 2005).

Por volta de 1985, a GRH conhece uma nova fase (4ª fase). As atividades de GRH determinam o desempenho individual e organizacional, embora dependendo do ambiente propício e de apoio para a implementação, com sucesso, do sistema de GRH (seleção, avaliação, compensação, desenvolvimento) e do seu contributo para o alcance dos objetivos estratégicos (Bilhim, 2007). A perspetiva estratégica da função RH emerge do facto de as pessoas passarem a ser encaradas como o fator crítico de sucesso da empresa (Martins, 2005), cabendo à GRH a função de atrair, desenvolver e reter nas organizações as pessoas críticas para o negócio. Barney e Wright (1998), citados por Lengnick *et al.* (2009), também argumentam que a visão baseada nos recursos da empresa poderia ser aplicada aos recursos humanos e à função RH. O valor, a raridade, a impossibilidade de substituição e imitação dos Recursos Humanos explicam como poderiam ser usados para criar vantagem competitiva para as organizações.

A 4ª fase da evolução da GRH assenta, pois, no pressuposto teórico de que a eficácia organizacional encontra-se correlacionada com as práticas e políticas de gestão de pessoas e com o seu alinhamento com a estratégia de negócio. Este princípio está presente em várias pesquisas sobre a GRH, nomeadamente de Orlitzky e Frenkel (2005), citados por Lengnick *et al.* (2009) que desenvolveram o conceito de que existem quatro modelos de GRH. Um

dos modelos, designado estratégico de RH, explica que a estratégia impulsiona as práticas de RH que, por sua vez, impulsiona o desempenho no trabalho. O objetivo principal da GRH é contribuir para o sucesso da estratégia organizacional (Bilhim, 2007). Outros investigadores (e.g. Cingapura e Khatri 2000; Huang, 2000; Nikandro e Papalexandris, 2007, citados por Lengnick *et al.*, 2009), descobriram que a estratégia global afeta as PGRH e estas têm um efeito direto sobre o desempenho organizacional. Mas, para que exista uma implementação eficaz de um Sistema de GRH é importante existir o apoio da gestão de topo para facilitar a influência política da GRH nas organizações (Lengnick *et al.*,2009).

O reconhecimento da importância estratégica dos RH (Swiercz e Spencer, 1992; Huselid 1995; Pfeffer e Veiga, 1999) embora seja explicado, principalmente, pela relação de complementaridade entre a gestão estratégica e o desempenho organizacional (Huselid, 1995; Huselid, Jackson e Schuler, 1997; Harris e Ogbonna, 2001), não se reflete na natureza das tarefas executadas pela Função de Recursos Humanos (Moreira, 2008).

Na Europa a GRH atual foi evoluindo a partir de teorias e conceitos resultantes de trabalhos efetuados predominantemente nos EUA mas, muitos autores falam na existência de um Modelo Europeu da GRH, uma vez que contempla especificidades que não se enquadram na cultura e contexto americano. As principais diferenças encontradas no modelo europeu são: 1- ser menos individualista; 2- o papel do Estado e dos sindicatos ser mais acentuado na Europa, ou seja, existe legislação sobre o direito do trabalho que regula muitas áreas da relação laboral e a participação dos representantes dos trabalhadores na vida da empresa é elevada, restringindo a liberdade do empregador na relação com os trabalhadores; por fim 3 - o tecido empresarial difere bastante entre os dois continentes. Na Europa predominam as pequenas e médias empresas, geridas por membros da mesma família enquanto nos EUA predominam os grandes monopólios, muito pressionados pelo setor financeiro (Cunha *et al.*,2010). Por outro lado, é perceptível que não existe um Modelo Europeu de GRH homogêneo, dado existirem diferenças culturais e históricas entre os países europeus. Concretamente, estas diferenças existem ao nível da flexibilização e segurança do emprego, a importância das práticas

de promoção da igualdade de oportunidades, o reforço da inovação e do serviço ao cliente e a responsabilidade social das empresas.

Em Portugal, a GRH teve uma evolução rápida e forte a partir da adesão à União Europeia, em 1986, e à moeda única em 1992. Estes dois fatores, aliados à globalização dos mercados e ao avanço tecnológico, tiveram como consequência o aumento da competitividade. Neste contexto, a GRH em Portugal reconheceu o papel que as pessoas podem ter na competitividade e na inovação das empresas. Por isso, necessitou de melhorar a gestão de pessoas, designadamente na definição de objetivos, medição do desempenho, a promoção da comunicação aberta, do desenvolvimento de competências e na promoção da motivação e do empenhamento, para dar as repostas mais eficazes aos novos desafios dos mercados. De acordo com a investigação de Cunha *et al.* (2010), na atualidade, os departamentos de Recursos Humanos desempenham um papel de especialista/centralista, não delegando o papel de gestão aos gestores de linha, para tomar a função de coordenação e criação de políticas. A gestão de pessoas aproxima-se do Modelo Anglo-Saxónico em algumas práticas, como por exemplo: 1- a utilização no sistema de avaliação do desempenho indexado a incentivos monetários; 2 - a utilização de uma comunicação individualizada e direta com os trabalhadores ou 3 - a menor participação dos sindicatos. Por outro lado, o tecido empresarial português é predominantemente caracterizado por pequenas e médias empresas, na maioria com uma gestão familiar e paternalista. Atualmente 99,9% das empresas portuguesas têm o estatuto de PME¹.

Tem sido verificado, em muitos estudos, que existe ainda o predomínio de uma configuração administrativa da gestão do pessoal (Brandão e Parente, 2008; cit. por Marques, 2010). Recentemente, Martins e Silva (2013), concluíram que é no desenvolvimento das práticas tradicionais de GRH que o departamento de GRH tem maior intervenção. Os seus resultados mostram a existência de uma gestão imediatista e utilitarista dos Recursos Humanos e não uma gestão que integre uma visão desenvolvimentista e estratégica (Parente, 1996).

¹ Instituto Nacional de Estatística (2014)

1.1.2 - As Tendências da GRH no Futuro

As constantes e rápidas mudanças, os constrangimentos legais, as transformações políticas, as crises económicas, o crescimento da competitividade e as profundas alterações das características da população ativa estão a determinar relevantes mudanças na composição da força de trabalho (Rebelo, 2013). Estas transformações organizacionais, resultantes do maior uso da tecnologia e da capacidade de inovação, trazem implicações para a função RH. Como sugere Bilhim (2007), num futuro próximo, a GRH tenderá a gerir integradamente os indivíduos e a organização, a valorizar a identificação de trabalhadores com capacidades necessárias ao bom desempenho das funções através dos centros de diagnóstico. Isto é, importa que a função RH (Bilhim, 2007) seja capaz de (1) dar mais atenção ao desenho das funções, com base na satisfação no trabalho e (2) dar oportunidade aos trabalhadores para se pronunciarem quanto ao seu processo de promoção (Sternberger, 2002; Kelly e Gennard, 2001; Larsen e Brewster, 2003; Papalexandris e Panagiotopoulou, 2005; Moreira, 2008). Prevê-se também no futuro da função GRH a tendência para o afastamento das funções de carácter tradicional e administrativo (que deverão passar a ser executadas pelos gestores de linha) e a aproximação às funções ligadas à estratégia e planeamento organizacional, ao desenvolvimento das pessoas enquanto profissionais e ao papel de parceiro no desenvolvimento da estratégia de negócios (Martins, 2005). A mudança no paradigma de gestão renuncia a visão instrumental do fator humano que passa a ser o recurso capaz de reestruturar a entrada de trabalho de acordo com as necessidades de cada projeto (Teixeira, 1996). O conhecimento, as competências e a capacidade global de recursos humanos passarão a ser as alavancas estratégicas fundamentais de uma organização (Becker e Huselid; 1998, cit. por Moreira, 2008).

A GRH continuará a assumir novas preocupações (Bonache, 2010; Esteves, 2009; Melián-González e Verano-Tacorante, 2004). Martins e Silva (2013) referem que a função RH assumirá no futuro próximo vários papéis: i) parceiro na definição e implementação estratégica; ii) arquiteto na articulação dos vários elementos estruturais; iii) auditor de competências e cultura da

empresa, iv) especialista administrativo, que introduz melhorias contínuas no funcionamento do processo administrativo; e v) mobilizador do empenhamento organizacional. Os profissionais de RH assumem, cada vez mais, funções essenciais nas organizações e possuem hoje uma excelente oportunidade de se envolverem na definição da estratégia organizacional e na direção da organização (Almeida, 2010; Martins, 2005).

Parece ser consensual na literatura prescritiva (e.g. Ulrich e Beatty, 2001; Jamrog e Overholt, 2004; citado por Truss, 2008) que é essencial para o futuro da função RH ter um papel mais estratégico. Todavia, a conclusão da grande maioria dos estudos empíricos é de que o papel da função RH na maioria das organizações, continua a ser essencialmente administrativo ou reativo (Truss et al., 2002; Caldwell, 2003; Lawler e Mohrman, 2003; Visitante e Rei, 2004; Wright et al. 2004; Selden, 2005). Ceitil (2013; p. 50) sublinha que “o futuro diretor de Recursos Humanos será um misto de catalisador e agente de mudança, bem como o impulsionador de uma cultura organizacional focalizada na constante criação de valor para a organização, fazendo aumentar o investimento e inovação naquele que é consensualmente identificado como o principal ativo das organizações: as pessoas e as respetivas competências mobilizadas na ação”.

Em Portugal, a GRH ainda é recente e limitada quanto ao envolvimento do responsável de Recursos Humanos na estratégia da organização (Cunha *et al.*, 2010). Porém, Martins (2005) sugere que o responsável de RH terá de ser parceiro de todos os gestores, tornar-se perito na organização do trabalho, ser campeão no atendimento e resolução de problemas e ser agente de mudança organizacional e da cultura da empresa.

Outra tendência da GRH é a externalização (*outsourcing*) de processos de RH (seleção, consultoria jurídica, processamento de salários). Martins (2005) reconhece que a externalização da função RH nas suas tarefas não nucleares tem vantagens na redução de custos e na concentração das atividades nucleares (*core*). Esta abordagem tem vindo a ser discutida nos EUA no âmbito da flexibilização do emprego público, sendo a contratação de serviços fora do governo ou da administração pública vista como vantajosa, ao permitir que as agências do governo possam obter conhecimento qualificado e

experiência nos empregados a recrutar temporariamente, sobretudo em áreas da tecnologia de informação e comunicação (Nunes e Castro, 2010).

Na maioria das empresas portuguesas, a GRH é vista ainda como uma área dispendiosa e com pouca eficácia (Martins e Silva, 2013), o que confere à função RH uma fraca reputação nas organizações. Todavia, Bilhim (2007) sublinha que o papel do gestor de recursos humanos evoluirá no futuro próximo para o papel de consultor interno da administração e dos gestores de linha. Para que isso aconteça, é necessário que exista uma descentralização das responsabilidades de decisão. Porém, diversos estudos empíricos realizados por investigadores norte-americanos (e.g. Hou *et al.*, 2000; Cogburn, 2001; Hays, 2004; Hays e Sowa, 2006; Nigro e Kellough, 2008, citados por Meyer e Hammerschmid, 2009) sugerem uma tendência para a descentralização da função RH emergente neste continente, não se verificando o mesmo na Europa (Gomes *et al.*, 2012; Brewster *et al.*, 2004), onde as práticas de GRH são ainda bastante centralizadas, com autonomia limitada no envolvimento da gestão de linha na tomada de decisão. Enquanto função autónoma da empresa é ainda muito recente, existe na maioria das empresas portuguesas de média dimensão (65,3%) há menos de 10 anos (Martins, 2005).

A qualificação do perfil do responsável de GRH parece, igualmente, explicar o desenvolvimento da GRH. Em Portugal é mais forte a influência das Ciências Sociais e do Direito (Martins, 2005). Tal como Portugal, a França, a Espanha e a Alemanha têm maior propensão para a aplicação da Lei. Na Alemanha evidencia-se ainda o controlo de custos e os estudos de gestão, enquanto na Inglaterra a maior influência vem das humanidades, artes e línguas (Martins, 2005). No estudo coordenado por Cabral-Cardoso (2004) a 400 empresas a operarem em Portugal em todos os setores e dimensões, verifica-se que a figura do gestor de GRH está a mudar de perfil. Ainda que maioritariamente seja uma função ocupada por homens (59,1%) está a crescer a representatividade das mulheres, sobretudo das mais jovens (menos de 40 anos). Começa a predominar uma formação escolar de nível superior (74,6%), se bem que na área de gestão (39,7%) e Ciências Sociais (23,8%), conforme constatou Martins (2005). Mais recentemente esta procura é na área de Ciências Sociais ou Recursos Humanos (63,2%), representando esta procura em RH apenas 25% (Martins, Silva e Costa, 2014).

As formações escolares dos gestores de RH determinam o desenvolvimento de diferentes políticas e práticas de GRH (Cabral-Cardoso, 2004, citado por Martins, 2005). Nesta linha de argumentação Schuler e Walker (1990,18, citados por Cunha *et al.*, 2010) afirmam que “o novo departamento de GRH terá maior preocupação com as consequências das mudanças geográficas, diversidade da mão-de-obra, gestão das mudanças nas qualificações, tendências de não crescimento, downsizing, fusões, formação de requalificação, maior ligação com as procuras da gestão, saúde e segurança e a própria mudança na natureza das organizações”.

1.2 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) são ações específicas utilizadas pelas empresas para atrair, motivar, desenvolver e reter os empregados (Schuler, 1998; Esteves, 2008).

Um conjunto de PGRH consistente e integrado com a estratégia global da organização permite promover a vantagem competitiva da empresa no mercado em que esta se insere (Martins, 2005). Ou seja, mais do que o alcance de resultados positivos através de recursos naturais, tecnologia, entre outros, o valor da organização com um conjunto de PGRH eficaz permite estabelecê-la como uma organização única, complexa e inimitável, através da sua estrutura social (Becker, 1996).

Nesta perspectiva, a função Recursos Humanos tem a capacidade de implementar, nas organizações, práticas de GRH que se entrecruzem com os objetivos organizacionais estratégicos (Bonache, 2010; Esteves, 2009; Guest, 1989).

No Quadro 2, apresentamos um conjunto de práticas que a bibliografia (e.g. Pfeffer, 1994,1998; Huselid, 1995; Artur, 1995; Mcduffie, 1995; Pfeffer e Veiga, 1999; Guest, 2001; Caetano e Vala, 2002 e Bonache, 2002; Gomes e Cunha, 2003; Kaya et al, 2010; Martins, 2005; Kasinath e Pradesh, 2011; Martins e Silva, 2013) sugere, serem as “melhores práticas” de GRH. Os diferentes autores (quadro 2) argumentam que as PGRH propostas, quando implementadas todas juntas melhoram o conhecimento, as habilidades e as capacidades no interior das organizações (Martins, 2005).

Quadro 1- Melhores Práticas de GRH

Melhores práticas de GRH	Tipo PT/ PE	Pfeffer (1994)	Artur (1995)	Mcduffie (1995)	Pfeffer (1998)	Pfeffer e Veiga (1999)	Gomes e Cunha (2003)	Kaya et al (2010)	Martins (2005)	Kasinath e Pradesh (2011)	Huselid (1995), Guest (2001), Caetano e Vala (2002) e Bonache (2002)	Martins e Silva (2013)
Análise de Funções	PT						x		x		x	
Balanço Social	PT								x		x	
Contratação	PT								x			x
Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo	PT								x			
Higiene, Segurança, Saúde no Trabalho	PT								x		x	x
Gestão administrativa e jurídica	PT										x	
Diferenciação de <i>status</i>	PE			x								
Difusão e partilha de informação	PE	x	x		x	x	x	x			x	x
Equipas de redesenho dos postos de trabalho	PE	x					x				x	
Formação e desenvolvimento de competências	PT	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Grupos de resolução de problemas	PE			x								
Igualdade salarial e simbólica	PE	x			x	x	x					
Inquéritos às atitudes dos empregados	PE						x					
Participação acionista dos empregados	PE	x					x	x			x	
Perspetivas de longo prazo / promoções internas	PE	x					x	x			x	
Postos de trabalho amplos/rotação de postos de trabalho	PE	x	x	x								
Práticas de participação e <i>empowerment</i>	PE	x	x	x	x		x	x			x	
Procedimentos formais de reclamações	PT						x					
Inquéritos de satisfação aos colaboradores	PE								x			
Planeamento de RH	PE									x		
Recrutamento e seleção	PT	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Acolhimento e Integração	PT								x		x	x
Relações Humanas	PE									x	x	
Resolução formal de conflitos	PE		x				x		x			
Salários elevados, outros incentivos ou benefícios	PT	x	x	x	x	x	x	x		x	x	
Segurança no Emprego	PT	x			x	x	x	x				
Sistemas de avaliação baseados no mérito	PT						x				x	
Relações de trabalho na Empresa	PT								x			
Trabalho em equipa	PE		x	x		x					x	

Fonte: Adaptado de Martins e Silva, 2013

Legenda: PT – Práticas Tradicionais; PE – Práticas Estratégicas

A Gestão de Recursos Humanos compreende diferentes atividades (Kaya, 2010; Marinho, 2012). Nomeadamente, atividades de aquisição (recrutamento e seleção), retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas que dele fazem parte), *empowerment* (através, por exemplo, de formação e desenvolvimento) e motivação dos colaboradores (podendo considerar-se, por exemplo, incentivos, *feedback*, entre outros), conforme sugerem Kasinath e Pradesh (2011).

Parece consensual, portanto, que as práticas de GRH de elevada performance se refletem no melhor desempenho das empresas, permitindo que o sucesso das organizações apareça efetivamente associado à capacidade intra organizacional de saber gerir os recursos humanos que dão vida às organizações (Gomes e Cunha, 2003; Passos *et al.*, 2000:63; Huselid, 1995:637, citados por Martins, 2005).

Segundo vários autores (e.g. Dyer e Reeves, 1995; MacDuffie, 1995; Delery, 1996; Marchington e Grugulis, 2000; citado por Cunha *et al.*, 2010; Martins e Silva, 2013), tem surgido uma nova perspetiva, suportada em diversas pesquisas que defendem que as boas práticas de GRH são mais eficazes e levam a melhores resultados quando aplicadas em conjunto, e não isoladamente.

Cunha *et al.* (2010), sugerem que as práticas devem ser consistentes e coerentes entre si, o que permitirá a criação de sinergias adequadas à estratégia da organização e ao contexto onde a organização desenvolve a sua atividade. No entanto, não serão as Práticas de GRH, por si só, que têm impacto na organização e nos seus resultados. A estas práticas devem associar-se a inovação para motivar os colaboradores, para envolver os mesmos nas suas funções e, conseqüentemente, nas tarefas que a elas se associam, bem como alinhar as competências das pessoas com os objetivos que se pretendem que as mesmas cheguem, através do cumprimento das suas funções (Gibbons e Woock, 2008; Marinho, 2012; Martins e Silva, 2013).

Na secção seguinte é apresentada uma breve exposição das PGRH comuns à maioria dos autores sumariadas no Quadro 2.

1.2.1- Análise e descrição de funções

A análise de funções é um processo sistemático que recolhe dados destinados à tomada de decisão acerca das funções, identifica as tarefas, as

atividades e as responsabilidades de uma determinada função (Bilhim, 2004). Pode ser a espinha dorsal da GRH, uma vez que fornece informação importante para a tomada de decisões sobre outras PGRH (Lees e Cordery, 2000; cit. por Cunha *et al.*, 2010. Segundo Cunha *et al.* (2010), a análise de funções tem como objetivo conhecer a função e o trabalho. Mas, também, envolve um processo de ajustamento entre as características individuais do candidato (e.g. satisfação das necessidades e aspirações do candidato, esforços, habilidades, capacidades, conhecimentos e experiência) e as características da organização (e.g. nível de desempenho desejado, remuneração, desafios, oportunidades de crescimento e desenvolvimento). A descrição de funções é um documento escrito que identifica, descreve e define uma função quanto às suas atribuições, responsabilidades, condições de trabalho e especificações (Bilhim, 2004). O desenho da função tem um grande impacto na satisfação, motivação e produtividade dos seus titulares, e é um fator importante para o sucesso do recrutamento ou da mobilidade funcional (Martins, 2005).

1.2.2 - Recrutamento e Seleção

O recrutamento visa atrair o maior e melhor número de candidatos potenciais para desempenhar um determinado posto de trabalho. Inclui as seguintes fases: a análise das necessidades, a análise e definição da função, a prospeção interna e externa, a triagem dos candidatos. Nem todos os autores partilham a referência à retenção na definição da prática de Recrutamento e Seleção (Salgado *et all.*, 2006), mas é claro que, o abandono da organização pelos trabalhadores selecionados acarreta novos custos no recrutamento e também na formação dos novos recursos humanos (Cunha *et al.*, 2010).

É importante existir um plano de recrutamento anual, a análise da necessidade é realizada pelo DRH, deve conter informações como data, duração e nível da necessidade (Bilhim, 2004). Normalmente, os lugares a preencher são propostos em primeiro lugar aos trabalhadores ativos da organização e muitas vezes pelas convenções de trabalho (Bilhim, 2004). Mas quando a organização deseja mudar a cultura organizacional ou a entrada de “sangue novo”, é realizada a procura externa, que pode ser por meio de anúncios nos *média*, candidaturas espontâneas, contactos com escolas de ensino e formação profissional, agências de emprego temporário, IEFEP, indicações por trabalhadores e por clientes, e

sendo os lugares para cargos mais estratégicos, há o recurso a “caçadores de cabeças” (Bilhim, 2004). Existem muitos métodos de recrutamento que podem ir desde os anúncios em jornais, revistas, referências de colaboradores, agências de emprego, feiras de emprego, associações profissionais, associações patronais, associações académicas, sindicatos, até à abordagem pessoal, ao recrutamento via internet, aos consultores de recrutamento ou ao *head-hunting* (Cunha *et al.*, 2010).

A seleção visa escolher, de entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo e inclui as seguintes fases: triagem das candidaturas (análise da carta de candidatura), entrevista (clarificar e validar informações do candidato e fornecer ao candidato informações sobre a organização e posto de trabalho), testes (conhecimentos, aptidões, personalidade) e decisão (Bilhim, 2004). Os processos de recrutamento e seleção devem ser interpretados em conjunto (Cunha *et al.*, 2010). A seleção pode ser feita no todo ou em parte por uma empresa externa ou centros de diagnósticos, que possuem técnicas de dinâmica de grupo e a nível individual que visam simular a atuação do candidato numa situação real na futura posição de trabalho (Bilhim, 2004).

1.2.3 - Acolhimento e Integração

Frequentemente, as organizações descurem esta prática de GRH, mas é conhecido que o primeiro impacto sentido pelo indivíduo quando ingressa na nova organização influencia a opinião que irá formar da organização bem como o comportamento do novo colaborador no futuro (Bilhim, 2004). Segundo Schultz e Schultz (1998), o ingresso numa organização é de extrema importância, não apenas pela satisfação que pode ou não, proporcionar aos novos trabalhadores, mas também pela felicidade que pode ser sentida a longo prazo.

O acolhimento tem como objetivo incentivar uma adaptação rápida e adequada do recém-trabalhador, enquanto a socialização incorpora aspetos relacionados com a aculturação, a aprendizagem das matérias específicas da função, da arena política da organização (Cooper-Thomas e Anderson, 2006; cit. por Cunha *et al.*, 2010). No fundo, é o processo pelo qual o indivíduo adquire conhecimentos sociais necessários para desempenhar corretamente um papel social na organização (Bilhim, 2004). Segundo a literatura esta prática integra as

seguintes fases: 1 - entrevista com o responsável hierárquico que faculta informação oral sobre a empresa e o departamento; 2 - visita aos diversos locais da empresa; 3 - entrega do manual de acolhimento; 4 - informação sobre segurança; 5 - apresentação aos quadros e restantes trabalhadores; 6 - informações sociais; 7- entrevistas regulares de acompanhamento; 8 - designação de um responsável pela integração e apadrinhamento por um colega mais velho (e.g., Feldman, 1981; Van Maanen e Schein, 1979; Sanders e Yanouzas, 1983; Fisher, 1986; Wanous *et al.*, 1992; Anderson e Ostroff, 1997; cit. por Cunha *et al.*, 2010). O processo de socialização tem três grandes fases (Cunha *et al.*, 2010): o pré-ingresso (engloba o processo de seleção e os momentos anteriores); o encontro (período em que o recém chegado começa a aprender as competências necessárias ao exercício da função, a cultura organizacional e compreende o que dele é esperado); e a metamorfose (assunção do papel de membro organizacional “pleno”). Durante estas fases, o trabalhador compreende e aceita as normas organizacionais sente-se acolhido pelos seus pares e confia que pode exercer as suas funções com sucesso.

1.2.4 - Gestão da Formação

A formação é um processo de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para a atividade da organização e para o desenvolvimento do trabalhador (Cunha *et al.*, 2007; cit. por Cunha *et al.*, 2010). A formação deve responder ao diferencial de competências existente entre a pessoa e a função que lhe é atribuída atualmente, ou, ainda, entre a pessoas e a função que lhe será atribuída no futuro. A formação deve ser interpretada como um investimento e não como um custo, tanto a nível individual como organizacional (Cunha *et al.*, 2010). Em dois documentos da OCDE, segundo Cunha *et al.* (2010), é evidenciada a relação entre a formação e o crescimento económico e também a relação entre a formação e variáveis não económicas, como a satisfação e motivação dos trabalhadores.

Determinados acontecimentos podem originar necessidades de formação, como por exemplo: admissão de novos trabalhadores, inovação do processo de produção e do produto, redução do número de trabalhadores, expansão de serviços, ausência de trabalhadores, modernização tecnológica, programas de qualidade, incidentes no desempenho do trabalho, baixa produtividade,

comunicação distorcida, mau clima organizacional, absentismo, excesso de queixas, dificuldade na retenção de bons trabalhadores. O processo formação é dividido em várias fases, que no seu conjunto é designado como ciclo formativo. Este ciclo começa pela identificação das necessidades formativas, prossegue com a programação das atividades formativas, concretiza-se com a execução das atividades e conclui com a avaliação de todo o processo (Cunha *et al.*, 2010; Bilhim, 2004).

1.2.5 - Gestão do desempenho

A gestão do desempenho, pode ser definido como um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização (Aguinis, 2006; cit. por Cunha *et al.*, 2010).

A avaliação do desempenho é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de GRH. Fornece a informação necessária para a tomada de decisão estratégica para que a organização consiga adaptar-se ao contexto e mudar a direção da sua estratégia sempre que for necessário. Por isso, a avaliação do desempenho deve ter duas funções: administrativa e de desenvolvimento. A administrativa fornece os resultados para as outras práticas de GRH, a função de desenvolvimento de potencial está ligada à formação para aumentar as competências do trabalhador. Mais recentemente, a avaliação do desempenho é vista como um instrumento importante para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores (Murphy e Cleveland 1992). Não deve apenas servir para elogiar ou criticar um indivíduo pelo seu trabalho desenvolvido mas identificar os problemas, as competências a serem desenvolvidas para que no futuro os trabalhadores atinjam os objetivos propostos (Bilhim, 2004).

A gestão do desempenho é um processo contínuo e cíclico, que contempla as seguintes fases McGregor (1957): Definição dos objetivos em cascata (conhecimento dos objetivos e estratégia organizacional e das funções); Planeamento da avaliação de desempenho (discussão entre gestores e colaboradores sobre os resultados a alcançar, os comportamentos a adotar e o plano a seguir); execução da avaliação (o colaborador atua conforme o planeado, o gestor tem de documentar a avaliação, dar feedback, providenciar recursos, atualizar o plano no caso e mudanças); Avaliação do desempenho (avaliação

propriamente dita, através de auto e hétero avaliação); Revisão da avaliação de desempenho (reunião para discutir a avaliação e as ações de desenvolvimento futuro); depois volta ao início do processo para o próximo ciclo avaliativo (Aguinis, 2006; cit. por Cunha *et al.*, 2010).

1.2.6 - Gestão e desenvolvimento de carreira

A carreira tem múltiplos significados, mas o significado de “profissão que oferece oportunidades de progresso ou em que há promoção” (Cunha *et al.*, 2010: 579) é o que se enquadra no âmbito da GRH. No seu sentido mais tradicional e burocrático, a carreira descreve uma sequência de posições ocupadas por uma pessoa ao longo da vida profissional, normalmente ascendentes na hierarquia da organização e, fundamentalmente, definidos por esta (Cunha *et al.*, 2010). Num sentido mais lato, é o acumular de experiências de trabalho ao longo da vida não se limitando ao percurso numa única organização. O que hoje parece consensual é que a gestão da carreira não é uma responsabilidade quase exclusiva das organizações, mas partilhada entre os indivíduos e as organizações (Cunha *et al.*, 2010).

Este processo favorece o sentimento de comprometimento com a organização porque promove a realização pessoal e a progressão na carreira (Cunha *et al.*, 2010). É um esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver, enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes (Bilhim, 2004). Bilhim (2004) diz que é conhecido da investigação, a ideia de que quanto maior a ligação e articulação entre o indivíduo e a organização, menor a probabilidade de abandono, porque existe uma grande satisfação no trabalho e conseqüentemente a melhoria da produtividade. A fidelização dos trabalhadores à organização passa pela criação e manutenção de uma relação de trabalho onde haja convergência entre os interesses da organização e os interesses de cada trabalhador (Bilhim, 2004).

1.2.7 - Sistema de recompensas

A compensação pode ser definida como a retribuição que cada trabalhador auferir pela sua participação na atividade de uma organização. A compensação é também símbolo de estatuto, de um estilo de vida ou fator de diferenciação social (Cunha *et al.*, 2010).

Os sistemas de recompensa correspondem ao conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que os trabalhadores auferem em virtude da sua avaliação de funções, da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização. Um sistema de recompensas possui a componente direta (salário/vencimento fixo e a recompensa pela qualidade do desempenho componente variável) e a componente indireta (benefícios que podem ser em dinheiro ou em espécie). Para Stajkovic e Luthans (2001; cit. por Cunha *et al.*, 2010) o sistema de compensação mais eficaz é aquele que agrega um conjunto de fatores como a remuneração, o reconhecimento social e o feedback e não os que se limitam a uma aplicação mecânica de determinadas quantidades de dinheiro a níveis pré-estabelecidos de desempenho. O objetivo do sistema de recompensas é o reforço do grau de satisfação no trabalho e da produtividade e excelência organizacional. Para Lawler (1990) citado por Bilhim (2004), o sistema de recompensas tem os seguintes objetivos: 1 - atrair e reter a qualidade da compensação, 2 - motivar, socializar, estimular a ambição ou novos desafios e 3 - reduzir os custos (controle do custo/benefício). A compensação pode ser tomada como um ativo estratégico (Aquila e Rice, 2007; cit. por Cunha *et al.*, 2010) e a sua gestão um fator promotor de atração, motivação e retenção de pessoas e capaz de contribuir para o reforço da vantagem estratégica da organização (Cunha *et al.*, 2010).

O sistema de recompensas tenderá a ser cada vez mais individualizado, cuja compensação será ligada ao desempenho individual (Câmara, 2006). Esta tendência já é uma realidade em muitos países, nomeadamente nos países que adotaram na sua GRH, o modelo de emprego (remuneração protegida pelo desempenho), como os EUA mas também em alguns países da Europa, em fase de transição do modelo de carreira (remuneração protegida pelo estatuto e antiguidade). Este modelo carreira integra já algumas medidas na gestão de pessoas aproximadas à gestão no setor privado, como é o caso de Portugal na Administração Pública (OECD, 2008, citado por Nunes e Castro, 2010).

1.3 - Especificidades das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

Modelos de Gestão da Administração Pública

A Administração Pública (AP) tem um papel bem diferente na sociedade em comparação com as empresas privadas, pois o seu objetivo principal é a satisfação de necessidades coletivas e não o lucro Bilhim (2007). Outro aspeto que a diferencia é o facto de as organizações atuarem num contexto de constrangimentos jurídico-legais, sendo muitas vezes obrigadas a se sobreporem aos objetivos e ao que deveria ser feito, os procedimentos e às imposições processuais (Bilhim, 2007). Segundo Bilhim (2007), os problemas da Administração Pública poderiam ser resolvidos com o apoio dos conceitos, modelos e técnicas do setor privado. A Administração Pública tradicional tem estado marcada pela supremacia do direito e pela natureza política dos seus fins (Bilhim, 2007). O funcionário público é confrontado com duas realidades. Por um lado, goza de direitos, liberdades e garantias como todos os trabalhadores mas por outro participa no exercício da autoridade do Estado (Bilhim, 2007).

A relação jurídica de emprego estabelecida entre a Administração e o agente (funcionário público) é, assim, uma relação de carácter orgânico, em que o agente constitui um elemento da “máquina” administrativa. Por isso, a sua relação com a Administração reduz-se a uma relação de especial dependência hierárquica, definida de modo unilateral, sendo totalmente fixada por via legal e regulamentar (Viana, 2007). Como refere Viana (2007:8), “O agente é encarado como um mero e devoto servidor dos fins do Estado e o seu estatuto profissional tem carácter geral e impessoal, resultante da sua qualidade de membro da organização administrativa, de que beneficia indiretamente, como objeto ou parte integrante, e não enquanto sujeito de direitos.”

Os mais conhecidos modelos ou tipos de gestão na Administração Pública do século XX (Bilhim, 2007), são: o Tradicional – o maior e melhor Estado, contrapondo leis e procedimentos administrativos a valores. Prevalecendo a racionalidade do “homem administrativo”; o Liberal, centrado numa administração pública mínima contrapondo o mercado às organizações públicas, prevalecendo a racionalidade do “homem económico”. Este modelo teve

origem na imagem negativa da administração pública. As principais características são a redução do tamanho do Estado pela privatização, a descentralização dos serviços, a desregulamentação, forte liderança política do topo à base, lealdade extrema aos programas do governo, ocupação de cargos chave por pessoas comprometidas com a vida política partidária, em vez de trabalhadores de carreira, aplicação de técnicas de gestão por resultados ao nível de execução como gestão por objetivos, prémios, incentivos por produtividade, decisão centrada na análise do custo/benefício. O Novo serviço público, que integra os aspetos positivos dos dois modelos anteriores, isto é uma gestão em parceria entre os setores públicos, privado e terceiro setor, promove o envolvimento dos trabalhadores, prevalecendo a racionalidade da estratégica e política (Bilhim, 2007).

Numa outra perspetiva, Rocha (2010), sublinha a análise comparada na Europa, distinguindo dois tipos de GRH na Administração Pública: sistema de carreira e sistema de emprego. No modelo de carreira, o funcionário público é recrutado para uma determinada carreira e promovido segundo um determinado estatuto regulamentar e requisitos pré-definidos. Gozam de garantia de emprego segundo a antiguidade e as condições de trabalho, remuneração e reforma estão previstas legalmente. No modelo de emprego, o funcionário público é recrutado para um posto de trabalho, não existe segurança no emprego, e as condições de trabalho são reguladas por contratos de trabalho, sendo um sistema muito parecido com o setor privado (Rocha, 2010), conforme identificado no Quadro 2:

Quadro 2 – Tipos de GRH na Administração Pública

	Sistema de Carreira	Sistema de Emprego
1. Condições de Acesso	Recrutamento só na entrada na carreira. Requisitos de habilitações académicas à entrada Formação e tempo de experiência na entrada para a carreira	Recrutamento em qualquer altura e para qualquer posição Inexistência de requisitos académicos, mas de capacidade para o exercício da função Inexistência da formação ou período de experiência
2. Desenvolvimento da Carreira	Existência de modelos de promoção	Inexistência de modelos de promoção
3. Emprego	Emprego para toda a vida	Emprego com base no contrato
4. Sistema de Remuneração	Esquema estatutário	Contrato coletivo de trabalho ou negociação individual
5. Sistema de pensões	Previsto na Lei	Acordo coletivo
6. Legislação Disciplinar	Estabelecida por Lei	Inexistência de regulamentação específica para o serviço público

Fonte: Adaptação por Rocha (2010), a partir de Acer *et al.* (1996, pág. 32)

Na Europa, países como Portugal, Bélgica, Alemanha, Grécia, Espanha e França são apontados, tradicionalmente, como exemplos do sistema de carreira. Países como Dinamarca, Itália, Holanda, Finlândia, Suécia e Inglaterra valorizam os sistemas de emprego mas, presentemente, esta distinção é menos rigorosa, dado a reforma da Administração Pública que tem harmonizado os diversos sistemas (Rocha, 2001).

Em Portugal, nos últimos dez anos, a reforma da Administração Pública tem sido o foco principal dos agentes políticos, e assistiu-se a uma alteração profunda no regime da função pública portuguesa. O Governo, através do Programa de Estabilidade e Crescimento, implementou algumas medidas profundas de modernização da Administração Pública e a adequação do regime jurídico aplicável aos seus trabalhadores. Através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2005, de 30 de Junho, o Governo criou uma Comissão responsável pela «revisão do sistema de carreiras e remunerações dos

funcionários públicos e demais servidores do Estado» subordinada a um conjunto de princípios, de que se destacam os seguintes (Viana, 2007):

- Avaliação das distorções do atual sistema e do seu impacto na evolução da despesa pública;
- Evolução profissional e remuneratória associada à avaliação do desempenho;
- Simplificação do atual sistema de carreiras e remunerações;
- Evolução de um sistema fundamentalmente apoiado numa conceção de carreira para um sistema fundamentalmente apoiado numa conceção de emprego com regime aproximado ao regime geral de trabalho;
- E, ainda, a reserva tendencial do regime público de carreira para as funções relacionadas com o exercício de poderes soberanos e de poderes de autoridade.

Este modelo de gestão teve um grande impacto na gestão de recursos humanos, pois se até há pouco tempo tínhamos uma gestão de recursos humanos assente em carreiras, atualmente passamos a ter uma maior focalização num sistema de emprego.

A gestão dos recursos humanos passa a ficar dependente das opções feitas pelo dirigente máximo do serviço, através da afetação das verbas orçamentais para despesas com pessoal, seja para recrutamento, seja para alteração do posicionamento remuneratório, seja para a atribuição de prémios de desempenho, opções essas que são, de todo o modo, condicionadas por algumas disposições imperativas que visam garantir condições mínimas de evolução remuneratória dos trabalhadores (Viana, 2007).

Em todos os casos e, independentemente das opções que se façam, impõe-se recrutar pelo mérito, avaliar e premiar o desempenho, motivando e exigindo imparcialidade, dedicação e responsabilidade, por forma a constituir um corpo profissionalizado de trabalhadores que, com continuidade, promovam o interesse público (Viana, 2007). E neste contexto, que a medição e a avaliação do desempenho se vão tornar elementos fulcrais da monitorização e do controlo dos serviços públicos (Bouckaert, 1996).

A Administração Pública atravessa um novo contexto de modernização que tem como base a introdução de certos processos e técnicas de gestão do

setor privado, nomeadamente a fuga para o direito privado e a redução do âmbito da aplicação do direito administrativo (Bilhim, 2007).

Num estudo realizado em Inglaterra por George Boyne (1999) foi conclusivo que o modelo de GRH do setor público é mais paternalista, estandardizado e coletivizado do que o modelo privado. O setor privado, por um lado, constituído por companhias, sociedades e corpos voluntários que procuram sobreviver no mercado, a eficiência e o lucro; por outro lado, o setor público constituído, por um conjunto de organizações que procuram operacionalizar as políticas do governo para satisfazer interesses diversos. No setor público só se pode fazer o que a Lei permite e prescreve. De acordo com esta abordagem são dois os tipos de sistemas de gestão (Paula, 2007):

- Management – associado em geral ao setor privado. É uma abordagem racional para a tomada de decisões. Os administradores maximizam o uso de recursos para atingir metas organizacionais e alimentar o crescimento corporativo.
- Administrativo – associado ao setor público. Executam as políticas governamentais determinadas pelas autoridades públicas e baseiam-se numa estrutura legal e a otimização dos recursos tem importância secundária.

Quadro 3 - Características dos sistemas administrativo e de management

Características dos sistemas administrativo e de management

Característica	Sistema	
	Administrativo	Management
Foco	Objetivos gerais	Objetivos específicos
Medida do sucesso	Evitar erros e fazer as coisas certas	Resultados quantitativos
Uso eficiente dos recursos	Objetivo secundário	Objetivo primário
Responsabilidade dos envolvidos	Mais definida, implicando uma delegação mais limitada de tarefas	Mais difusa, implicando uma maior delegação de tarefas
Papel do administrador/ <i>manager</i>	Árbitro e interpretador de regras	Protagonista, que busca oportunidades e luta por recursos
Orientação geral	Burocratizar	Flexibilizar

Fonte: Paula (2007:85)

1.3.1 - A Nova Gestão Pública

São múltiplas as vozes que começam a defender a obsolescência da teoria estatutária, que entende a função pública como um mundo distinto e distante do trabalho privado (Pinero, 1989). Trata-se da concepção gestionária, identificada com a Nova Gestão Pública (NGP) (Rocha, 2010). Esta Teoria defende a substituição da gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão privada, inspirados pela NGP que, segundo Hood (1991) apresenta novas características, das quais se destaca, a profissionalização da gestão nas organizações públicas, o controlo de resultados, e a adoção de estilos de gestão empresarial. Nesta perspetiva, apesar das diferenças, as ferramentas de gestão do privado também podem ser aplicadas no sector público.

Autores como Peters e Waterman (1982, cit. por Paula, 2007), lançaram a ideia de que se poderia adotar um novo modelo de gestão nas organizações de trabalho em geral, independentemente de estas serem públicas ou privadas. Esta nova concepção de gestão apostou na descentralização, flexibilização, na autonomia e na “compressão” das hierarquias (Wright, 1997). Assim, o managerialismo veio reiterar a ideia segundo a qual as organizações do setor público e do setor privado devem ser geridas por princípios semelhantes na sua essência, apesar de, ao contrário das privadas, as organizações públicas deverem procurar satisfazer interesses coletivos e serem controladas pelo poder político.

A Reforma da Administração Pública visa sobretudo solucionar o problema orçamental, “racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência” (Resolução do Conselho de Ministro nº 95/2003, de 30 de julho), mas a abordagem gestionária mantém-se (Rocha, 2007), o que a identifica com o *New Public Management (NPM)* ou Nova Gestão Pública (NGP).

Hood (1996, citado por Rocha, 2005) aponta como fundamental o *New Public Management* conter os seguintes sete elementos apresentados no Quadro 4:

Quadro 4 - Componentes do *New Public Management*

Nº	Doutrina	Significado	Justificação Típica
1	Profissionalização da gestão das organizações públicas	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e poder discricionário	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão do poder
2	<i>Standards</i> explícitos e medida de performance	Objetivos bem definidos e mensuráveis como indicadores de sucesso	Responsabilidade significa objetivos claramente definidos; eficiência necessita de atenção aos objetivos
3	Ênfase no controlo dos outputs	Alocação de recursos e recompensas com ligação à performance	Necessidade de insistir nos resultados e não nos processos
4	Viragem no sentido de desagregação das unidades do setor público	Divisão do sector público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamentos próprios e com negociação com cada uma delas	Tornar unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando contratos e franchises dentro e fora do setor público
5	Insuflar competição no sector público	Mudança no sentido de contratos a prazo	A competição é a chave para baixar custos e melhorar <i>standards</i>
6	Insistência em estilos de gestão e práticas de gestão privada	Mudança de um estilo de serviço militar para um mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos.	Necessidade de introduzir instrumentos de gestão empresarial no sector público
7	Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho	Necessidade de verificar a procura de recursos do sector público e fazer mais com menos

Fonte: Hood (1996) citado por Rocha (2005)

O NGP caracteriza-se pela profissionalização da gestão, explicitação das medidas de performance, ênfase dos resultados, competição, fragmentação das grandes unidades administrativas, adoção de estilos de gestão empresarial, isto é, fazer mais com menos dinheiro (Bilhim, 2007).

Em Inglaterra, as principais inovações que o modelo *NGP* trouxe à GRH estão relacionadas com a flexibilidade da fixação de salários, a qual deixa de ser feita a nível central para ser efetuada em cada organização pública; um novo modelo de avaliação do desempenho com reflexos na forma de pagamento; o aumento do contrato de trabalho a prazo, sobretudo nos quadros dirigentes e em áreas onde o financiamento não é previsível, por exemplo, na educação, onde os orçamentos das escolas e universidades passaram a depender do número de alunos (Rocha, 2010).

A reforma mais emblemática de NGP, incide no pagamento com base no desempenho, o que requer um grau de confiança no seio da organização que nem sempre existe. Implica a adoção de indicadores rigorosos, capazes de diferenciar os níveis de desempenho, e um financiamento adequado que permita uma subida de salário. Para além disso, existem razões culturais, como a tradição igualitarista, sobretudo nos países nórdicos. No Reino Unido, as reformas do pessoal foram sentidas com ceticismo quanto a algumas dimensões do NGP (Bowaird e Russel, 2007, citados por Rocha, 2010).

Apesar da gestão de pessoal na Administração Pública estar a passar por uma profunda reconfiguração, a área da gestão de recursos humanos, no que respeita às práticas no setor público e privado permanecem apenas algumas diferenças (Boyne *et al.*, 1999, cit. por Paula, 2007). Constata-se uma variação nos instrumentos de mudança, de país para país, já que as medidas adotadas dependem da história, das forças políticas, e da cultura de cada sistema político-administrativo. Em comum, permanecem os objetivos a alcançar, razão pela qual se fala num modelo de gestão de recursos humanos uniforme nos países da OCDE, (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico).

É certo que em Portugal já foram implementadas algumas dimensões deste modelo, nomeadamente a avaliação do desempenho com efeitos no pagamento, mas Rocha (2010) sugere que, sendo os funcionários atores da gestão em rede, o seu desempenho é medido não tanto por indicadores de desempenho mas por critérios de qualidade da prestação. Isto pode ser o começo de uma nova abordagem aos recursos humanos. Os trabalhadores passam a pertencer a uma organização pública em concreto, cuja cultura, o clima, a motivação e a liderança são processos que passam a ter importância pela primeira vez (Rocha, 2010).

Como refere Bilhim (2006), a administração pública atravessa um novo contexto de modernização que tem como base a introdução de certos processos e técnicas de gestão do setor privado, nomeadamente a fuga para o direito privado e a redução do âmbito da aplicação do direito administrativo. Esta tendência, conhecida como “fuga para o direito privado” tem incidido em vários domínios da Administração Pública, fazendo-se também sentir ao nível dos recursos humanos (Viana, 2007).

Neste novo modelo de Gestão da Administração Pública, Rocha (2010) identifica 15 PGRH nas Organizações da Administração Pública: (1) Planeamento da Gestão dos Recursos Humanos, (2) Análise e Descrição de Funções (3) Recrutamento e Seleção: Concurso Público e Contratos de Pessoal, (4) Acolhimento, Integração e Socialização, (5) Formação e Desenvolvimento, (6) Sistema de Carreiras, (7) Avaliação do Desempenho, (8) Sistema de Compensação e Recompensas, (9) Retenção de Talento, (10) Gestão do Clima Organizacional, (11) Gestão Administrativa, (12) Participação e Envolvimento dos trabalhadores, (13) Comunicação e Partilha de Informação, (14) Ética e Deontologia, (15) Estatuto Disciplinar, que expomos a seguir.

1.3.1.1 - Planeamento da Gestão dos Recursos Humanos

O planeamento estratégico de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública está regulamentado na Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro. Inicia-se com o planeamento das atividades permanentes e temporárias a desenvolver durante o ano que é acompanhado do Mapa de Pessoal e da Proposta de Orçamento. No planeamento há que ter em conta a missão e estratégia da organização e os recursos financeiros disponíveis. Os mapas de pessoal têm a previsão do pessoal que se estima ser necessário para o desempenho das atividades e prossecução dos objetivos (Rocha, 2010).

1.3.1.2 - Análise e Descrição de Funções

Este processo consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos necessários conhecimentos, capacidades e experiência que, um trabalhador, precisa para desempenhar as funções de forma adequada, e sua posterior explicitação sumária e formal.

Segundo Rocha (2010), o método da análise de funções e depois a comparação para a qualificação e avaliação das funções é considerado controverso quando aplicado à Administração Pública, porque se entende que o conteúdo funcional dever ser um dado estático e ser tratado de igual forma para todos os trabalhadores. Constitui uma garantia de direito e expectativas jurídicas. Isto acontece porque, na Administração Pública, em termos legais, existe uma descrição funcional geral, das carreiras de regime geral por carreira/categoria,

grau de complexidade funcional e número de posições remuneratórias constante no Quadro Anexo da Lei n.º 12-A/2008, 27 de Fevereiro.

1.3.1.3 - Recrutamento e Seleção: Concurso Público e Contratos de Pessoal

Na Administração Pública o processo Recrutamento e Seleção está associado ao princípio do mérito que nasceu para afastar o domínio do poder político nas escolhas de pessoas para entrar na função pública. Em Portugal e nos outros países europeus continentais, o princípio de mérito e a igualdade de acesso são asseguradas pelo concurso público. O concurso público é a forma de acesso à função pública como está estipulado no n.º 2 do artigo 47.º da Constituição da República Portuguesa (CRP): “ todos os cidadãos têm direito de acesso à função pública, em condições de igualdade e liberdade, em regra por via de concurso” (Rocha, 2010). Apenas não é aplicável na escolha para cargos dirigentes cuja forma é a nomeação por comissão de serviço (cargos preenchidos temporariamente) e aplicável de forma direta aos corpos especiais, nos quais podem ser adotadas formas próprias de recrutamento e seleção. Também estão previstas garantias de igualdade no procedimento concursal na Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, no artigo 50.º: a neutralidade do júri; a divulgação atempada dos métodos de seleção a utilizar, do programa de provas de conhecimento e sistema de classificação final; a aplicação de métodos e critérios objetivos de avaliação e o direito ao recurso hierárquico ou contencioso (Rocha, 2010). O Recrutamento e Seleção na Administração Pública, está sujeito a regras rígidas, constantes na Portaria 145-A/2011, de 6 de abril, que republicou a Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, que dificultam a gestão.

1.3.1.4 - Acolhimento, Integração e Socialização

Nas organizações públicas não existem procedimentos formalizados que integrem o conceito de acolhimento (Rocha, 2010), embora algumas instituições, já possuam o manual de acolhimento entre os seus documentos institucionais.

Em termos legais, poderemos dizer que o período experimental previsto para as carreiras do regime geral e especial nos artigos de 73.º a 78.º da Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, equivale ao período de integração (Rocha, 2010).

1.3.1.5 - Formação e Desenvolvimento

O atual regime normativo de formação contínua da Administração Pública encontra-se previsto no Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março no âmbito da formação profissional, alterado pelo Decreto-Lei n.º 174/2001, de 31 de maio, nos artigos 56.º e 57.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro em algumas orientações previstas em normas anteriores e no Regime de Contrato em Funções Públicas, a Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, que no artigo 90.º estabelece o direito e dever à formação profissional, remetendo para o regime jurídico da formação profissional e no artigo 101.º prevê a formação profissional para os trabalhadores contratados a termo.

Os trabalhadores da Administração Pública inseridos na categoria de Técnico Superior têm direito, por ano civil, a 100 horas para autoformação, os trabalhadores das restantes categorias, nomeadamente inseridos nas categorias de Assistente Técnico e Assistente Operacional têm direito a 70 horas. Quando se trate de ações formativas com relevância direta nas respetivas áreas funcionais, a apreciar pelo dirigente máximo do serviço, os créditos previstos podem ser ultrapassados até ao limite da carga horária prevista para a ação de formação que o trabalhador pretende frequentar.

1.3.1.6 - Sistema de Carreiras

Na Administração Pública, o Sistema de Carreiras geral está regulado pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro na qual estipula no artigo 40.º que os trabalhadores nomeados definitivamente e contratados por tempo indeterminado exercem as suas funções integrados em carreiras. Os trabalhadores sem vínculo não estão integrados em carreiras (Rocha, 2010). Este sistema de carreiras surgiu a partir do relatório realizado em 2006 por uma comissão criada pelo governo para a revisão do sistema de carreiras. Alterou de forma profunda o sistema de carreiras anterior, tendo introduzido o fim das carreiras estáticas e a progressão automática com base na antiguidade, de uma estrutura de escalões e índices extremamente subdividida.

As carreiras passaram a estar divididas em carreiras gerais e carreiras especiais. As carreiras gerais são as que caracterizam os postos de trabalho que

os serviços em geral necessitam para o desenvolvimento da sua atividade. As carreiras especiais são as que caracterizam os postos de trabalho de que apenas alguns serviços necessitam para desenvolverem a sua atividade (com deveres funcionais mais exigentes, suponham a frequência de formação específica ou a aquisição de um grau académico ou título profissional).

As carreiras podem integrar mais do que uma categoria, pluricategorial (assistente técnico e assistente operacional) ou unicategorial com apenas uma categoria (técnico superior). O conteúdo funcional de cada carreira ou categoria é descrito de forma abrangente, dispensando pormenorizações relativas às tarefas nele abrangidas.

O desenvolvimento da carreira dos trabalhadores faz-se, em regra, por mudança de posicionamento remuneratório para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que o trabalhador se encontra. A mudança de posicionamento remuneratório está dependente dos resultados das últimas avaliações do desempenho relativas às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório.

1.3.1.7 - Avaliação do Desempenho

Os sistemas de avaliação do desempenho, se por um lado servem para validar os métodos de recrutamento utilizados pela organização, por outro, permitem medir o contributo individual e de equipa para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, e ainda, gerir os sistemas de administração salarial, identificar o potencial dos empregados e diagnosticar as necessidades de formação, ou seja, é um processo de GRH que ajuda a organização a determinar efetivamente como os empregados desempenham o seu trabalho, permitindo alinhar os objetivos individuais com os objetivos da empresa (Peretti, 1998:250; Bogalho *et al.*, 2000:99; Ivancevich, 2003:255; Martins, 2005).

O SIADAP é o sistema de avaliação aplicado na Administração Pública foi instituído pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, alterada pelas Leis n.ºs 64-A/2008, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro. Assenta numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos, que são previamente fixados e que são medidos mediante indicadores de desempenho que permitam a transparência e a imparcialidade da

avaliação. O SIADAP aplica-se ao desempenho dos serviços públicos, dos dirigentes e dos trabalhadores visando alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham. Integra três componentes: o subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1), o subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2) e o subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3)².

1.3.1.8 - Sistema de Compensação e Recompensas

Na Administração Pública, a regulamentação do sistema retributivo e políticas de compensações e remunerações está definida formalmente pelas seguintes normas e outra legislação complementar: Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, Regimes de Vinculação, de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas (LVCR), pelo Decreto Regulamentar n.º 14/2008, de 31 de julho e Portaria n.º 1553-C/2008 de 31 de Dezembro de 2008, a que se refere o n.º 2 do artigo 68.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro (LVCR), que identifica os níveis da tabela remuneratória única dos trabalhadores que exercem funções públicas, correspondentes às posições remuneratórias das categorias das carreiras do regime geral. As tabelas salariais das carreiras especiais são regulamentadas por diplomas próprios, o pessoal dirigente tem um estatuto próprio aprovado pela Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, e a remuneração do pessoal dirigente é estabelecida em diploma próprio, o qual poderá determinar níveis diferenciados de remuneração, em função do tipo de serviço ou órgão em que exerce funções.

Resumidamente os sistemas de remuneração na Administração Pública são influenciados por três variáveis: a competitividade externa e mercado de trabalho (nível Macro), a consistência interna (conteúdo funcional e avaliação da função) e a contribuição individual (sistema de mérito, antiguidade e competências) (Rocha, 2010). O processo de fixação dos salários está regulado por normas legais, referidas anteriormente, e centralizado no governo, não

²Site da DGAEP - <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>

permitindo uma flexibilidade que torne mais eficaz o instrumento de atração e fidelização dos trabalhadores.

1.3.1.9 - Retenção de talento

Para as pessoas que desejam reduzir o risco de desemprego, as organizações públicas podem oferecer alguma segurança (Hiltrop, 1999). Mas, até mesmo na Administração Pública, o paradigma do emprego para toda a vida está a perder fundamento. Tudo indica que se caminha para maior flexibilidade, mobilidade e polivalência dos Recursos Humanos (Rocha, 2010). Têm surgido medidas legislativas de racionalização das estruturas do Estado (fusão, extinção e reestruturação de serviços) e de mobilidade geral de trabalhadores, desde a Resolução n.º 124/2005, de 4 de agosto que criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado – PRACE. Mas não tem surgido necessidade de preocupação pelos gestores de RH com a retenção de talento, isto porque, os trabalhadores ainda têm a percepção, de que ter um emprego público é ter um lugar seguro no mercado de trabalho com remuneração certa e benefícios no âmbito da saúde, independentemente das expectativas de carreira que possam ter. Aparentemente, as práticas mais eficazes na retenção de talento (Hiltrop, 1999) são os que criam oportunidades de formação e desenvolvimento que aumentam o nível de trabalho em equipa e participação, a autonomia e a descentralização da tomada de decisão.

1.3.1.10 - Gestão do Clima Organizacional

O diagnóstico do clima organizacional proporciona a qualquer organização um bom instrumento para a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e adoção de medidas internas para desenvolver o bem-estar dos trabalhadores da organização. O levantamento dos dados referentes às dimensões do clima organizacional que advém diretamente das relações internas existentes e vividas na organização permite a avaliação real da situação do relacionamento entre trabalhadores e organização e, entre trabalhadores. Desta avaliação surgem os problemas que podem ser resolvidos e permite reavaliar a estrutura de diversos aspetos organizacionais como: estratégias de recursos

humanos, estrutura, tecnologias utilizadas, estilos de liderança, retenção de trabalhadores, comunicação interna (Martinez *et al.*, 2008).

A pesquisa do clima organizacional é uma ferramenta importante de avaliação do ambiente de trabalho, pois identifica os problemas existentes nas relações e sentimentos percebidos pelos trabalhadores em relação a organização, ao trabalho, ao seu papel na organização, a função desempenhada, aos colegas, aos superiores hierárquicos, as condições de trabalho, as remunerações, a comunicação, as perspectivas profissionais, e a qualidade de vida que advém do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, importante para impulsionar a mudança organizacional (Martinez *et al.*, 2008). Câmara (2000) afirma que o clima organizacional é uma consequência do estilo de gestão adotado no modelo organizacional. Este pode ser um fator positivo ou negativo para os empregados. Sendo que uma gestão rígida, que não tem em conta o conhecimento das necessidades dos trabalhadores, visando unicamente alcançar resultados produz sentimentos de insatisfação, divergências e ambientes hostis. O inverso traduz-se num empenhamento emocional e num clima positivo (McQueen, 2005).

É por isso que a gestão do clima organizacional não deve ser descurada nas organizações (Martinez *et al.*, 2008), em particular nas ligadas à Administração Pública.

1.3.1.11 - Gestão Administrativa

Segundo José Bancaleiro (2007), a área administrativa continua a ser, em muitas organizações, a principal área de atuação do DRH, e de facto é o processo mais centralizado e desenvolvido no DRH da Administração Pública. Os procedimentos são elaborados com base nas regras legais e prazos estipulados legais e do serviço.

Em geral os processos realizados no âmbito da Gestão Administrativa na Administração Pública são:

1. Processamento de vencimentos;
2. Processos de contratação, admissão de trabalhadores e elaboração do cadastro;
3. Processos de cessação de funções;
4. Elaboração e emissão de declarações e certidões;

5. Controlo de Pontualidade e Assiduidade;
6. Plano de Férias³;
7. Balanço Social;
8. Declaração de Rendimentos Anuais e Modelo 10 (declaração de rendimentos auferidos anualmente pelos trabalhadores);
9. Outros procedimentos como por exemplo, mapas estatísticos solicitados periodicamente pelo Ministério da Finanças e da Administração Pública e Ministério da tutela destinados a Gestão dos Recursos Humanos na AP.

De acordo com o indicador do peso da área de gestão administrativa, o valor indicativo é de 120 a 150 trabalhadores (nº médio de trabalhadores no período/nº médio de técnicos de gestão administrativa), no entanto, atualmente o peso da área de gestão administrativa no DRH, é de 70 trabalhadores (Bancalheiro, 2007).

1.3.1.12 - Participação e Envolvimento dos trabalhadores

A abordagem estratégica dos Recursos Humanos defende que a participação dos trabalhadores deixou de visar o aumento da sua satisfação para ter como objetivo a utilização mais adequada das suas competências, melhorando o seu desempenho e aumentando a sua produtividade (Pfeffer, 1997:340; Martins, 2005).

Com esta política de envolvimento dos trabalhadores, os empregadores conseguem assegurar uma forte adesão do seu pessoal aos processos de mudança da organização, facilitado pelo ambiente informal entre os elementos do grupo (Passos *et al.*, 2000:79).

1.3.1.13 - A comunicação e Partilha de Informação

A comunicação é um mecanismo que permite a integração e a coordenação dos indivíduos dentro de uma organização e influencia o funcionamento da estrutura organizacional nomeadamente na tomada de decisão.

³ Artigo 171.º a 183.º e 208º do Anexo I à Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro – Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas (RCTFP), e artigo 52.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Mais ainda, a comunicação pode ter efeitos sobre o clima organizacional, a motivação individual, a imagem da organização, no alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais e a gestão da qualidade. A comunicação assume uma importância enorme na vida das organizações, constituindo, muitas vezes, a chave para a resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades (Cunha *et al.*, 2010).

Em qualquer organização, a comunicação interna contribui fortemente para a construção e manutenção do espírito de grupo no seu seio (Brochand, *et al.*, 1999). Segundo Almeida (2000) é um processo pelo qual se desenvolvem as relações não só entre as pessoas do ponto de vista físico, mas essencialmente, entre as mesmas e a organização enquanto pessoa moral.

1.3.1.14 - Ética e Deontologia

Os trabalhadores devem ter um comportamento que se enquadre nos princípios da ética e deontologia da Administração Pública.

Os trabalhadores da Administração Pública estão subordinados à Constituição da República Portuguesa e a toda legislação que regula o exercício das funções públicas, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé. Os deveres gerais enquadram-se no âmbito laboral dos trabalhadores em exercício na função pública e destacam-se o dever da prossecução do interesse público, da imparcialidade, da informação, do zelo, de obediência, de lealdade, de correção, de assiduidade, de pontualidade. Todos os trabalhadores em funções públicas no exercício das suas funções estão adstritos aos Princípios Éticos da Administração Pública apresentados na Carta Ética da Administração Pública.

Com a atual progressiva alteração de modelo de GRH na Administração pública, para um modelo de emprego, novos valores ganham relevância, como a eficiência e prestação de contas e a qualidade dos serviços públicos. No entanto, os valores tradicionais não foram afastados (Rocha, 2010). Em estudos recentes realizados pela OCDE (2000), foi constatado que nos países membros os valores esperados dos trabalhadores públicos obedeciam a seguinte ordem: imparcialidade; legalidade; integridade; transparência; eficiência; responsabilidade

e justiça. Os cidadãos continuam a acreditar nos valores tradicionais (Rocha, 2010).

1.3.1.15 - Estatuto Disciplinar

O regime disciplinar a que os trabalhadores estão sujeitos está regulamentado no Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores da Função Pública, publicado na Lei n.º 58/2008, de 9 de setembro, que estabelece um conjunto de deveres cuja infração pode levar à aplicação de penas disciplinares, depois da abertura e desenvolvimento de um processo disciplinar. Segundo Rocha (2010), o Estatuto Disciplinar não integra novos deveres do novo modelo de gestão pública.

As fases do processo disciplinar referidas no Estatuto Disciplinar do Trabalhadores que exercem Funções Públicas (Lei n.º 58/2008, de 9 de setembro) são as seguintes:

1. Despacho de instauração de processo, emitido pela autoridade com competência disciplinar, com identificação do arguido, informação da acusação e a nomeação do instrutor do processo;
2. Instrução do processo, a cargo do instrutor, que inclui a averiguação e apuramento dos factos;
3. Relatório de instrução, concluindo pela proposta de arquivamento ou pela acusação do arguido, discriminando as infrações que considera apuradas e as penas que lhes correspondem;
4. Defesa do arguido, o qual, tem direito à consulta do processo e a indicar os meios de prova que considerar adequados;
5. Relatório final, propondo ou o arquivamento do processo ou ao invés, justificando a infração e as sanções que devem ser aplicadas;
6. Decisão da autoridade disciplinar, que deve ser fundamentada, se divergente da proposta do instrutor;
7. Recurso da decisão, as decisões disciplinares podem ser objeto de contestação quando de natureza administrativa (reclamações e recursos) ou quando de natureza judicial perante os tribunais administrativos, com fundamento de vício de ato administrativo.

As mudanças implementadas com a recente reforma da Administração Pública promovem um Sistema de GRH com regras mais aproximadas às da iniciativa privada, que Teixeira (2012) resume em 9 principais pontos:

1- Os servidores públicos não têm necessidade de regalias especiais, sendo entendimento atual, de que os trabalhadores da Administração Pública não devem beneficiar de um direito à segurança no emprego diferente daquele que é concedido aos trabalhadores comuns;

2- Um sistema mais descentralizado, dando mais autonomia e responsabilidade para gestores e que reafirmou os processos de avaliação de desempenho como eixo central da GRH. Ações como o dimensionamento permanente dos recursos humanos necessários para o desempenho de suas atividades por meio da elaboração dos mapas de pessoal, a elaboração do orçamento de pessoal com possibilidade de alocação de recursos para contratação, desenvolvimento de trabalhadores (inclusive por meio de opções gestonárias) ou premiação ligada aos resultados organizacionais;

3- O processo de avaliação de desempenho é o eixo central da GRH, procura avaliar os trabalhadores, os dirigentes e os organismos numa lógica sistémica e de modelo global de avaliação, que assenta num sistema integrado de gestão por objetivos ao nível estratégico, tático e operacional. É adotado um sistema de distribuição forçada na avaliação de desempenho, tanto para os dirigentes como para os trabalhadores existem quotas para cada grupo, para que o número de trabalhadores excelentes não ultrapasse um limite. Este método pode ter vantagens, como obriga a diferenciação das classificações o que pode aumentar o desempenho mas também pode ter desvantagens, como gerar classificações arbitrárias, ter um efeito negativo na cooperação, provocar a perda de motivação e o sentimento de injustiça;

4- Ao nível do sistema vinculativo, passou a aplicar-se em definitivo as adaptações do regime laboral do sector privado às especificidades da Administração Pública, os trabalhadores passaram a ser recrutados por contrato de trabalho na modalidade de tempo indeterminado e termo resolutivo certo ou incerto. Apenas as carreiras relacionadas com o exercício de poderes soberanos e de autoridade continuam a ter um vínculo por nomeação;

5- Ao nível da vinculação as carreiras e categorias foram reduzidas de forma significativa, fazendo-se as promoções e as remunerações, depender da

avaliação de desempenho e das iniciativas da gestão, tendo sempre em conta a existência de um orçamento;

6- Ao nível da política remuneratória, as alterações introduzidas pela reforma incidiram sobre a criação de uma tabela remuneratória única que engloba as carreiras gerais e específicas;

7- Ao nível dos processos de recrutamento e seleção, as necessidades de recursos humanos fazem-se depender de indicação no mapa de pessoal que existem postos de trabalho vagos, assim como de disponibilidade orçamental para efetuar o recrutamento. Introduziu-se também, embora com alguns condicionalismos, critérios de negociação na determinação do nível remuneratório do candidato selecionado e finalmente reduziu-se o tempo de execução dos processos de seleção, definem-se as técnicas obrigatórias a aplicar e sistematiza-se todo o procedimento de recrutamento e seleção;

8- O regime do contrato de trabalho na Administração Pública é muito próximo ao regime laboral comum, mantendo mesmo as causas de cessação do contrato previstas naquele Código (Calheiros, 2009). Porém, no regime geral prevê-se, ainda, a possibilidade do despedimento coletivo, modalidade que está impossibilitada à Administração Pública, tendo em conta o tipo de serviço que presta, cuja finalidade fundamental é a satisfação do interesse público;

9- A regulamentação da contratação coletiva no serviço público representa uma importante alteração, com a alteração substantiva de um modelo pautado na relação de autoridade e mudanças das condições de trabalho de forma unilateral, para um modelo que caminha na direção de uma relação contratual, com acordos coletivos celebrados entre a Administração e a representação dos trabalhadores.

No Anexo 2 é apresentada uma breve análise das principais diferenças entre as empresas privadas e as organizações públicas.

Nesta perspetiva, a Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública não pode ser dissociada do enquadramento jurídico que está por detrás das principais práticas que se aplicam hoje em dia nas organizações do setor público (Teixeira, 2012).

1.4 - Satisfação com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos

De acordo com Martinez, Paraguay e Latorre (2006; cit. por Filho, Cassanta, Silva, Klagenberg, Filho, Feijó, 2010), a satisfação no trabalho implica processos subjetivos, o que faz desse fenômeno um objeto complexo de difícil definição, variando segundo as singularidades individuais, conforme os contextos e as circunstâncias. Pode, também, variar na mesma pessoa segundo a faixa etária em que se considera e as suas fontes de satisfação pessoal ao longo do tempo. A satisfação está sujeita às influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (Harrisson; Sullivan, 2006), podendo afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo em seu comportamento profissional e/ou social. (Cozby, 2003, cit. por Filho *et al.*, 2010).

A satisfação no trabalho (Ferreira, *et. al.*, 2001; citados por Malheiro e Veloso, 2006) é umas das variáveis centrais da literatura de comportamento organizacional. Porém, não se encontram muitos estudos que analisem a satisfação dos trabalhadores com as práticas de GRH, em particular envolvendo organizações públicas. Verifica-se que os estudos de satisfação no trabalho estão apoiados nas teorias da motivação, não tendo sido encontradas quaisquer referências à existência de teorias da satisfação em si mesma. Na literatura, a base de compreensão do conceito de satisfação são as teorias dos fatores motivacionais, sendo que a principal são Teoria de Maslow, mencionada e sintetizada nos estudos sobre satisfação no trabalho, que são: a necessidade de auto estima; de segurança; associação e fisiológica. (De Mori, 1998; cit. por Filho *et al.*, 2010).

A satisfação no trabalho gera a motivação para o trabalho e vice-versa. Motivação e satisfação são dois aspetos do mesmo fenômeno psicossocial e laboral e quando devidamente resolvidos implicam um aumento da qualidade e quantidade dos serviços prestados pelos trabalhadores a uma organização.

É perceptível que as práticas de GRH têm uma relação direta com a satisfação no trabalho. Apenas alguns estudos empíricos exploraram realmente essa relação (e.g. Visitante, 2002; Byrne *et al.*, 2009). Esta é a vertente da satisfação estudada no âmbito deste trabalho de investigação.

De acordo com a teoria do contrato psicológico (Rousseau 1990), os indivíduos quando iniciam uma relação de emprego possuem certas expectativas

sobre o que eles esperam receber do seu empregador. As PGRH, enquanto elementos do ambiente de trabalho ou da própria função profissional, fazem parte das características do trabalho que os trabalhadores avaliam em termos da satisfação no trabalho.

Nesta circunstância, as organizações podem ir ao encontro das expectativas dos trabalhadores e influenciar as atitudes coletivas, nomeadamente a implicação dos empregados pelo incremento de um mercado de trabalho interno que proporcione oportunidades para o desenvolvimento e progressão profissionais e segurança de emprego (Ostroff e Bowen, 2000, citado por Esteves, 2008).

Segundo Byrne e colaboradores (2009), a oferta de mais ou de melhores práticas de GRH não está necessariamente associada com uma elevada satisfação do trabalho. Entre outros fatores, poderá depender da sua formação, dos objetivos e ambições que traça para a sua vida profissional e/ou pessoal, das expectativas na organização em que se insere, bem como em relação à função que desempenha (Stefano, *et al.*; citado por Marinho, 2012). Uma recente pesquisa sobre satisfação no trabalho conduzido por Frincke *et al.* (2007) para a Sociedade de Gestão de Recursos Humanos revelou que, nos últimos cinco anos, três dos cinco principais fatores que os trabalhadores referem como sendo mais importantes para a sua satisfação no trabalho estão relacionados com a remuneração/salário, os benefícios e a flexibilidade do horário, isto é, com as PGRH desenvolvidas.

Segundo a abordagem, Locke (1976, citado por Marinho, 2012) apresenta a Satisfação Profissional de acordo com os seguintes aspetos:

1. Satisfação com o trabalho, ou seja, com as tarefas desenvolvidas e o seu contexto, motivação intrínseca, variedade, oportunidade de aprendizagem, dificuldade, quantidade de trabalho, possibilidade de êxito e contrato sobre os métodos;
2. Satisfação com o salário, quer no que diz respeito ao seu valor, quer à sua equidade;
3. Satisfação com as promoções, em que se destaca a oportunidade de formação e base sobre a qual se fundamentam as promoções;
4. Satisfação com o reconhecimento, isto é, elogios pela realização do trabalho, créditos e críticas pela realização do trabalho;

5. Satisfação com benefícios, como seguros, férias, reforma, entre outros;
6. Satisfação com as condições de trabalho, em que se inclui o horário de trabalho, o descanso, as características físicas do trabalho;
7. Satisfação com a supervisão: aspetos técnicos e o das relações humanas;
8. Satisfação com os colegas, que inclui as suas competências e o suporte e amizade por si facultados;
9. Por último, a satisfação com a organização e a sua direção, destacando-se, nesta última, a política geral da Gestão de Recursos Humanos.

Em síntese, neste modelo são considerados, essencialmente, os fatores psicossociais do trabalho, que se referem à interação no ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, condições organizacionais, capacidades do trabalhador, necessidades, cultura, situações pessoais, sendo que todos estes fatores, quer por perceções, quer por experiência, poderão ter influência na saúde do indivíduo e no seu desempenho e satisfação no trabalho (Martinez *et al.*, 2004, citados por Marinho, 2012). A satisfação dos trabalhadores é um fator chave na vantagem competitiva das organizações, e, cada vez mais, indissociável das necessidades e expectativas dos mesmos. Um exemplo pragmático é o facto do recrutamento e seleção de uma pessoa com características incompatíveis com determinada função ter de imediato e de forma menos ou mais marcada, impacto, na sua motivação e satisfação com o trabalho, que se refletirá, claramente, no seu desempenho (Stefano *et al.*, 2006, citados por Marinho, 2012).

Tal como defendido por Wood (1976), a saúde das organizações depende, em grande medida, da satisfação que os colaboradores retiram das suas funções, podendo a Satisfação Profissional ser vista como resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos colaboradores em função das suas expectativas, desejos e necessidades, tais como o contexto, o seu conteúdo, as características do próprio trabalho e o ambiente em que se insere (Gonçalves, 2011).

A revisão da literatura aqui apresentada sugere, serem ainda poucos os estudos que se debrucem sobre as PGRH nas organizações da Administração Pública o que torna pertinente neste estudo explorar a relação entre as práticas de GRH e o grau de satisfação dos trabalhadores com as mesmas e averiguar se

a satisfação com as práticas de GRH é influenciada por determinadas características profissionais dos trabalhadores da Administração Pública.

CAPÍTULO DOIS – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 - A opção pelo Estudo de Caso

Para a realização deste estudo optamos pelo estudo de caso (Yin, 2009) como método de pesquisa. Neste estudo em concreto, o estudo de caso incidirá no estudo do grau de satisfação das PGRH numa Organização Pública do Ensino Superior em Portugal. Bell (1989) define o estudo de caso como um método de pesquisa, cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo, isto é, investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador (Fidel, 1992).

Coutinho (2003), refere que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. *“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”* Ponte (2006:2). Bell (2010:23) considera que *“o método de estudo de caso particular é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspeto de um problema em pouco tempo – embora alguns estudos sejam desenvolvidos durante um longo período”*. A mesma autora (Bell, 2010) refere que é mais do que uma descrição de um acontecimento ou circunstância, e que, tal como outras investigações, os dados são recolhidos e a relação entre as variáveis é estudada. A observação e as entrevistas são técnicas mais frequentemente usadas nesta abordagem, mas nenhuma técnica é excluída porque as técnicas de recolha de informação devem ser as que se adequam à tarefa.

Embora esta abordagem aponte para o facto de a generalização não ser geralmente possível (Bell, 2010), segundo Denscombe (1999:36-37) *“a*

possibilidade de generalizar um estudo de caso a outros exemplos depende da semelhança do exemplo em causa com outros do seu tipo”.

Neste contexto, o método de amostragem utilizado foi a amostragem por conveniência porque quisemos focar a investigação numa determinada Organização, por duas razões. A primeira está relacionada pela possibilidade de desenvolver o estudo com alguma certeza quanto ao acesso às unidades amostrais e a base documental legal orientadora da Administração Pública. A segunda razão está ligada com limitações temporais e económicas da investigadora.

Por outro lado, para o campo de estudo em questão não existem estudos com técnicas de amostragem que permitam a generalização, isto porque como já foi referido, o estudo de caso pressupõe uma investigação sobre uma situação específica, especial e única, de um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação Coutinho (2003).

2.2 - Desenho da Investigação

A Investigação engloba um momento de recolha de informação que integra dois estudos. Primeiramente, é realizado um estudo exploratório, que utiliza uma metodologia mista quantitativa e qualitativa e tem como objetivos identificar e caracterizar as Práticas de GRH vigentes na Organização e, conseqüentemente

- 1- averiguar se se aproximam das designadas na literatura por investigadores como Rocha (2010), Marques (2010), Martins (2005), Gomes e Cunha (2003) e Pfeffer (1998);
- 2 - averiguar o grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das PGRH; e
- 3 - caraterizar o perfil do responsável de RH na Organização, averiguando se as características dos profissionais de RH influenciam as Práticas de GRH desenvolvidas.

2.2.1 - Estudo 1

Questões da Investigação

As questões iniciais do estudo são:

- 1 – Quais são as práticas de GRH existentes na Organização em estudo?
- 2 – Qual o grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das PGRH?
- 3 – As PGRH desenvolvidas variam consoante a área de qualificação do responsável pela função de RH?
- 4 – Como é realizada cada prática de GRH?
- 5 – Qual a perceção do responsável pela função RH quanto ao grau de satisfação dos trabalhadores em cada PGRH desenvolvida na Organização?

As respostas às questões 1, 2 e 3 são obtidas através da realização do inquérito por questionário dirigido aos responsáveis pela função de RH. Na sequência deste inquérito é realizada uma entrevista semiestruturada que responde as questões 4 e 5.

Procedimentos de recolha de informação

Para dar início ao processo de recolha de dados foi enviado um *e-mail* aos Presidentes de cada Unidade Orgânica que são alvo do estudo, (Anexo 3) onde se solicita a autorização para a realização do estudo académico na instituição, se explicita o objetivo da investigação e o planeamento da recolha de dados, propondo a sua confidencialidade e anonimato, se for essa a vontade da instituição.

As autorizações foram enviadas em resposta ao *e-mail*, sendo indicado o nome dos responsáveis da função de RH. Os responsáveis pela função de RH foram contactados por *e-mail* e, posteriormente, via telefone, para a marcação da entrevista a realizar na instituição. A realização das entrevistas decorreu durante os meses de maio e junho de 2014.

Nas entrevistas pretende-se recolher a informação utilizando o método de gravação, para garantir o registo de toda a informação facultada por cada entrevistado. Para o efeito, é previamente pedida autorização a cada entrevistado para proceder à gravação da entrevista. Caso a resposta seja negativa, a

informação é registada em papel e enviada posteriormente ao entrevistado para validação e complemento, se tal for necessário.

Apenas numa Unidade Orgânica não foi autorizado a gravação da entrevista, o que trouxe algumas dificuldades na recolha dessa informação.

Os instrumentos de pesquisa

- **O Inquérito por Questionário**

Os instrumentos de pesquisa foram elaborados a partir da apresentação das principais práticas e as mais comuns que poderão ser encontradas no contexto da Administração Pública. Tivemos, nesta investigação como referência o estudo apresentado por Rocha (2010) sobre a Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública e o estudo no setor privado realizado por Martins (2005), que embora se desenvolva com um conjunto de organizações privadas e por isso diferente das organizações da Administração Pública, quisemos explorar se as diferenças são acentuadas ou se tendem a aproximarem-se (Rocha, 2010; Bilhim, 2007).

O inquérito por questionário, aplicado aos responsáveis pela função de RH foi efetuado com base no inquérito por questionário dirigido aos responsáveis de RH, anteriormente criado e utilizado no trabalho de investigação realizado por Martins (2005): Após a autorização prévia da autora, o instrumento de pesquisa foi objeto algumas adaptações (Anexo 4).

- **A Entrevista**

O guião da entrevista semiestruturada foi elaborado tendo como base uma *check list* dos procedimentos de cada PGRH e duas perguntas (Anexo 5):

1 – Pode descrever-me como realiza cada prática de GRH?

2- Na sua opinião, qual é o grau de satisfação dos trabalhadores com cada prática de GRH?

A entrevista é uma das mais importantes técnicas de recolha de informação para um estudo caso e tem a vantagem de ser direcionada e focar diretamente o tópico de estudo de caso. As entrevistas, fornecem inferências casuais percetivas (Yin, 2009). Por sua vez, tem como desvantagem o risco de haver uma visão tendenciosa, devido a questões mal elaboradas, respostas tendenciosas,

reflexibilidade, isto é, quando o entrevistado diz ao entrevistador o que ele quer ouvir (Yin, 2009). As entrevistas devem ser sempre consideradas como relatórios verbais, sujeitos a preconceitos, memória fraca, articulação pobre ou imprecisa (Yin, 2009). Por isso, informações obtidas através das entrevistas devem ser consolidadas com outras fontes de informação, como a pesquisa bibliográfica. Daí, a importância de analisar muito bem o objeto de estudo e só depois partir para o terreno.

A informação das entrevistas depois de transcrita de forma integral e fiel ao que foi dito por cada entrevistado (Guerra, 2006) foi tratada utilizando o método de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a intenção é a inferência de conhecimentos.

Para complementar a técnica de entrevista, é realizada análise documental, na qual o investigador recolhe documentos para os estudar ou espera encontrar informações úteis para estudar outro objeto (Quivy e Campenhoudt, 1992). Assim, propomos a análise de documentos legislativos que regulam a GRH na Administração Pública, que sejam mencionados nas entrevistas pelos profissionais de RH, considerando uma forma de conhecer melhor o contexto legal da GRH da organização em análise. A legislação aplicável à GRH na Administração Pública é recolhida através da consulta no *site* da Direção Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP) dos diplomas legislativos referentes à cada processo.

2.2.2 - Estudo 2

No segundo estudo é utilizada a metodologia quantitativa. Este estudo permite obter informação para responder às hipóteses de investigação.

A análise dos dados no estudo estatístico (estudo 2) é não paramétrica porque a variável dependente não é medida em escala de intervalos contínuos e iguais (um dos pressupostos obrigatórios para os testes paramétricos), mas sim, em dados ordinais (Fortin, 2003). *A análise descritiva dos dados destaca um perfil*

do conjunto das características dos sujeitos, determinadas com a ajuda de testes estatísticos apropriados (Fortin, 2003, p.330).

Um teste é não-paramétrico quando não há suposições formuladas sobre a natureza ou a forma das distribuições populacionais. Estes testes são chamados também de testes livres de distribuição. Os testes não paramétricos quando comparados com os testes paramétricos, requerem menos pressupostos para as distribuições. Baseiam em dados ordinais e nominais e são muito úteis para a análise de testes de hipóteses; são também úteis para a análise de amostras grandes, em que os pressupostos paramétricos não se verifiquem, assim como para as amostras muito pequenas e para as investigações que envolvam hipóteses cujos processos de medida sejam ordinais (Fortin, 2003).

Para testar as hipóteses de estudo efetuamos à análise estatística inferencial. A análise inferencial permite colocar em prova as hipóteses causais pela aplicação de testes estatísticos adequados que determinam, ou não, se as mudanças observadas nos comportamentos dos sujeitos (variável dependente) são realmente devidas ao efeito do tratamento ou intervenção (variável independente) ou se são devidos ao efeito do acaso (Fortin, 2003).

Para realizar a análise inferencial do estudo, optamos por utilizar o teste Qui-quadrado (X^2) de Pearson, que é um teste estatístico não paramétrico, que permite verificar se existe associação entre as duas variáveis que integram as nossas hipóteses de estudo.

Após a análise do Qui-Quadrado que apresentamos os resultados no Anexo 9, destacamos os casos com significância, ou seja, para os quais rejeita-se a hipótese nula, pois existe relação entre as variáveis testadas. Para os restantes casos sem significância estatística aceita-se a hipótese nula.

Hipóteses

Decorrentes da literatura revista, as hipóteses do estudo que propomos são as seguintes:

H1 – Os trabalhadores mais novos (isto é, com idade igual ou inferior a 35 anos) tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

H2 - Os trabalhadores do sexo feminino tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

H3 - Os trabalhadores com habilitação literária superior tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

H4 - Os trabalhadores com categorias da carreira docente tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

H5 - Os trabalhadores com vínculo contratual sem prazo tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

H6 - Os trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade na Unidade Orgânica tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

H7 - Os trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

O instrumento de pesquisa

Para este estudo, recorreremos ao inquérito por questionário, uma vez que é um instrumento baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Adicionalmente, o inquérito por questionário é a técnica mais adequada para este estudo porque, (Quivy e Campenhoudt, 1992):

- a) A amostra contém um número elevado de indivíduos;
- b) Serão quantificadas uma multiplicidade de dados;
- c) O objetivo é relacionar e prever factos.

• O Inquérito por Questionário

O instrumento de pesquisa foi elaborado com base em ideias de instrumentos utilizados por investigadores no âmbito de estudos elaborados sobre as PGRH e Satisfação Profissional, (e.g. Martins, 2005; Marinho, 2012; Gonçalves, 2011 e Barbosa, 2012). Por outro lado, também tomamos como referência alguma literatura específica da AP (e.g. Rocha, 2014) e a legislação que regula a GRH no setor público, orientações para algumas questões no enquadramento das PGRH na Administração Pública.

Procedimentos de recolha de informação

A aplicação do questionário do estudo 2 decorreu durante os meses de junho e julho de 2014, e foi precedida de um pedido dirigido ao responsável da função de RH de cada Unidade Orgânica, no sentido de que o envio do pedido de colaboração e do questionário on-line via *e-mail*, partisse da instituição, do departamento de RH ou do departamento de secretariado e comunicação, conforme o caso. Este procedimento teve como objetivos dar confiabilidade ao processo, e conseguir criar uma ligação próxima com os trabalhadores das instituições. Após recebermos as respostas que foram todas positivas, o inquérito *on-line* foi enviado juntamente com o requerimento de colaboração para os e-mails dos trabalhadores de cada UO. O pedido foi reforçado uma segunda vez em todas as UO e, por fim, enviamos os questionários em papel para as UO das quais obtivemos menos respostas, a fim de conseguir um número de respostas mais representativo. Partimos da suposição de que para algumas pessoas o preenchimento do inquérito em papel poderia ser um processo mais fácil e sigiloso.

Por isso, o inquérito por questionário foi administrado de duas formas diferentes:

1. Um questionário *on-line*, utilizando a ferramenta do Google Docs - formulários, aplicado aos trabalhadores com acesso a computadores e com conhecimentos na utilização das ferramentas informáticas;
2. Um questionário em formato papel (Anexo 6), aplicado aos trabalhadores que não possuem acesso a computadores e conhecimentos na utilização das ferramentas informáticas.

O suporte informático utilizado na elaboração do questionário *on-line* possui também uma funcionalidade que permite o envio do acesso on-line ao questionário, assim como o recebimento e armazenamento dos questionários num ficheiro on-line, acessível que pode ser transferido ou guardado em formato Excel. Os questionários em suporte papel foram distribuídos em envelope fechado, com vista a maior conforto psicológico por parte dos participantes.

Em ambas as formas de aplicação do inquérito por questionário, para além de estar discriminado no próprio questionário, é esclarecido aos trabalhadores que as respostas serão anónimas e confidenciais.

A aplicação do inquérito por questionário foi antecedida de pré-teste (Anexo 7) junto de 5 trabalhadores da Organização com características semelhantes às da amostra do estudo que não fizeram parte da população, para averiguar as dificuldades de interpretação das perguntas, a clareza dos itens e da linguagem, a adequação da escala e o aspeto gráfico do documento.

A partir da análise da informação sobre o modo como os inqueridos preencheram os inquéritos e da opinião dos próprios inqueridos, verificamos que existiam alguns erros ortográficos, nomeadamente a falta de acentos, e a necessidade de alguns ajustes/reformulações:

- A pergunta 19 foi reformulada, para dar um sentido mais positivo ao item que se relaciona com o desempenho dos trabalhadores. Em vez de “Quanto ao acompanhamento por parte do meu avaliador para ultrapassar as falhas do meu desempenho, sinto-me:” ficou com a seguinte estrutura, “Quanto ao acompanhamento por parte do meu avaliador para melhorar o meu desempenho, sinto-me:”;

- A pergunta 48 também foi reformulada. Não estava bem estruturada, não sendo claro o seu objetivo. Então, em vez de “Quanto à clareza como devo proceder na execução dos procedimentos administrativos, sinto-me:” ficou, “Quanto à clareza das respostas dos Serviços de Recursos Humanos relativas às dúvidas que coloco sobre os processos administrativos, sinto-me:”.

O questionário foi estruturado de forma a analisar as variáveis de estudo associadas às hipóteses do nosso estudo.

O Estudo recai sobre uma Instituição do Ensino Superior Público Portuguesa.

O objetivo do estudo é contribuir para a compreensão da relação entre as Práticas de GRH encontradas e o grau de satisfação dos trabalhadores com as Práticas de GRH. Pretende ainda, a partir dos resultados sobre o grau de satisfação com as práticas de GRH, relacioná-los com as características profissionais dos trabalhadores e dos responsáveis pela função de RH.

Foi acordado o anonimato da instituição e das unidades orgânicas, assim como dos seus trabalhadores.

Por essa razão, as unidades orgânicas são designadas por nomes fictícios distribuídas em UOA; UOB; UOC; UOD; UOE;UOF;UOG.

O número de trabalhadores a tempo inteiro de cada Unidade Orgânica foi obtido no programa informático que faz o processamento de vencimentos com base no processamento de maio de 2014, ou seja, o último processamento antes do início da aplicação do inquérito por questionário.

Tratamento da informação

Primeiramente optamos por uma escala com 7 graus de satisfação para perceber de uma forma mais discriminada o que os trabalhadores sentem em relação a PGRH. Mas depois, percebemos que para fazer a análise estatística das hipóteses propostas seria mais indicado recodificar a escala de satisfação para obtermos resultados mais robustos sobre a relação entre a satisfação e as características sócio demográficas e profissionais dos trabalhadores. A escala foi resumida em 1 – não satisfeito e 2 –satisfeito. O grau 4, nem muito nem pouco satisfeito foi retirado.

As repostas de “não aplicável” foram consideradas como 99-missing, sem resposta.

A informação foi tratada como apoio do programa SPSS, programa informático de análise estatística, versão 20 para Windows.

2.2.3 - Caracterização da População Alvo e a Amostra

No estudo utilizamos como população todos os trabalhadores que exerçam funções a tempo inteiro nas sete unidades orgânicas ligadas à atividade do ensino integradas na Instituição do Ensino Superior Público em estudo. Esta opção tem duas razões: (1) inquirir as pessoas que, durante o exercício de funções passam mais tempo em contacto com a realidade organizacional e (2) que em termos legais ocupam um posto de trabalho, cujas funções são definidas como permanentes.

Obtivemos o total de 1.077 trabalhadores, distribuídos da seguinte forma:

QUADRO 5 - DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES POR UO

Unidades Orgânicas	N.º Total de trabalhadores	Amostra	
		N	%
A	101	24	2,23
B	73	44	4,09
C	95	16	1,49
D	49	17	1,58
E	198	22	2,04
F	446	67	6,22
G	115	34	3,16
Total	1077	224	20,8 1

Do total da população (1.077 trabalhadores) obtivemos uma amostra de 224 indivíduos, representando 20,81% da população alvo do nosso estudo.

A amostra é não probabilística. Foi utilizado o método da amostragem por conveniência. Os resultados da amostra não podem ser estatisticamente generalizados para a população, porque não se pode estimar o erro amostral. A amostra é, por isso, não representativa da população (Fortin, 2003).

CAPÍTULO TRÊS – APRESENTAÇÃO DOS DADOS

3.1. Estudo 1

3.1.1 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos existentes

Das quinze PGRH encontradas na literatura, os resultados mostram que a maioria (n=8), está presente em todas as unidades orgânicas que integram o nosso estudo (tabela 1).

Tabela 1 - PGRH existentes nas UO

		UO	UO	UO	UO	UO	UO	UO
		A	B	C	D	E	F	G
PGRH Tradicionais	Análise e Descrição de Funções	x	x	x	x	x	x	x
	Recrutamento e Seleção	x	x	x	x	x	x	x
	Acolhimento, Integração e Socialização		x		x	X	x	x
	Avaliação do Desempenho	x	x		x	x	x	x
	Sistema de Compensação e Recompensas			x		x		x
	Gestão administrativa	x	x	x	x	x	x	x
	Ética e Deontologia	x	x	x	x	x	x	x
	Estatuto Disciplinar	x	x	x	x	x	x	x
PGRH Estratégicas	Planeamento de Recursos Humanos	x	x	x	x	x	x	x
	Formação e Desenvolvimento	x	x	x	x	x	x	x
	Gestão de Carreiras				x	x		x
	Retenção de talento							
	Gestão do Clima Organizacional – Inquéritos de satisfação				x	x	x	
	Participação e Envolvimento dos trabalhadores			x	x	x		x
Comunicação e partilha de informação	x	x	x	x	x	x	x	

As PGRH predominantes são: o Planeamento de Recursos Humanos, a Análise e Descrição de Funções, o Recrutamento e Seleção, a Formação e Desenvolvimento, a Gestão Administrativa, a Comunicação e a Partilha de Informação, Ética e Deontologia e o Estatuto Disciplinar.

A Retenção de Talento não é realizada em nenhuma UO.

Como mostra a tabela, 5 PGRH são de tipo tradicional e 3 PGRH são de tipo estratégico, logo, das PGRH existentes, 57,14% são de tipo tradicional e 42,86% são PGRH estratégicas.

3.1.2 - Grau de intervenção do Departamento de RH

De um modo geral, o grau de intervenção do Departamento de Recursos Humanos (DRH) baseia-se em atividades de cariz mais administrativo.

Tabela 2 – Grau de intervenção por PGRH

		UO	UO	UO	UO	UO	UO	UO
		A	B	C	D	E	F	G
PGRH Tradicionais	Análise e Descrição de Funções	1	0	4	2	3	3	2
	Recrutamento e Seleção	2	0	4	2	3	1	2
	Acolhimento, Integração e Socialização	6	0	1	4	6	4	4
	Avaliação do Desempenho	1	0	0	2	3	3	2
	Sistema de Compensação e Recompensas	3	0	1	0	6	1	2
	Gestão administrativa	6	6	6	4	6	4	6
	Ética e Deontologia	3	0	0	2	1	2	2
	Estatuto Disciplinar	2	0	2	2	1	2	4
	PGRH Estratégicas	Planeamento de Recursos Humanos	2	0	2	2	2	3
Formação e Desenvolvimento		5	0	1	2	4	4	4
Gestão de Carreiras		2	0	2	2	3	2	2
Retenção de talento		0	0	0	0	0	0	0
Gestão do Clima Organizacional – Inquéritos de satisfação		3	0	0	1	0	1	0
Participação e Envolvimento dos trabalhadores		3	3	6	1	2	2	1
Comunicação e partilha de informação	6	6	2	2	6	2	2	

- (1) Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH;
- (2) O Departamento de RH não é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH;
- (3) O Departamento de RH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH;
- (4) O Departamento de RH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH;

- (5) O Departamento de RH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH;
- (6) O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.

De acordo com a informação da Tabela 2, o total grau da intervenção do DRH concentra-se na gestão administrativa. Das 7 UO, 5 afirmam que o DRH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente a gestão administrativa de RH.

Para além da gestão administrativa, o acolhimento, integração e socialização e a comunicação e partilha de informação são as duas outras PGRH com grau de intervenção 6, presente em mais do que uma UO.

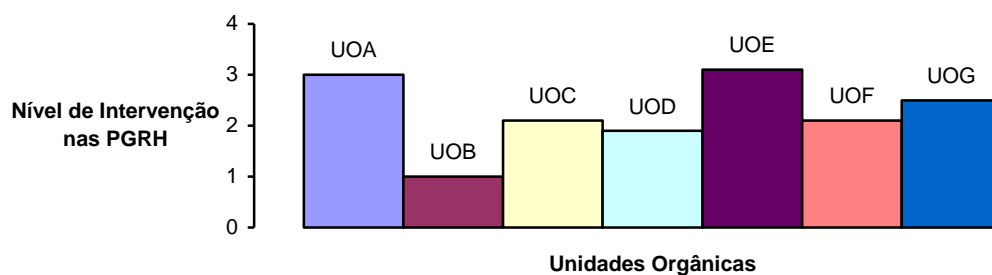
Podemos concluir que as 3 PGRH com total intervenção do DRH são a gestão administrativa presente em 5 UO, a comunicação e partilha de informação presente em 3 UO, e o acolhimento, integração e socialização presente em 2 UO. As 3 PGRH com menor grau de intervenção do DRH, são a gestão do clima organizacional, a ética e deontologia e a avaliação do desempenho.

No geral, das PGRH há um predomínio do grau de intervenção 2, isto é, o Departamento de RH não é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.

Em média, o total do grau de intervenção do DRH nas PGRH tradicionais é de 17,38%, enquanto nas PGRH estratégicas é de 13,57%.

A Média de intervenção do DRH nas PGRH, por UO distribui-se da seguinte forma:

GRÁFICO 1- REPRESENTA A MÉDIA DE INTERVENÇÃO DO DRH NAS PGRH POR UO



O gráfico 1 mostra que, em média, nas unidades orgânicas, a intervenção do DRH se situa no nível 2, nas UO onde o DRH tem uma intervenção maior é na UOA e UOE. Na unidade orgânica E, o responsável do DRH possui licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e exerce funções de Técnico Superior e na unidade orgânica A o responsável do DRH possui licenciatura na área de Gestão e exerce o cargo de dirigente.

3.1.3 - PGRH em regime de Outsourcing

Apenas foi indicado que existe *outsourcing* na Formação e apenas numa unidade orgânica (UOF). As restantes UO realizam todas as PGRH internamente sem recorrerem ao *outsourcing*.

3.1.4 - Perfil do responsável de departamento RH

Tabela 3 – Caracterização dos Responsáveis do DRH

	Entrevistado 1 UO A	Entrevistado 2 UO B	Entrevistado 3 UO C	Entrevistado 4 UO D	Entrevistado 5 UO E	Entrevistado 6 UO F	Entrevistado 7 UO G
Idade	36-45	36-45	> 45	>45	36-45	36-45	36-45
Gênero	F	F	M	F	F	F	F
Grau Académico	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura
Área qualificação	Gestão	Administração Pública	Direito	Administração Pública	GRH e Psicologia do Trabalho	GRH	Contabilidade e Administração de Empresas
Categoria/Cargo	Dirigente	Técnico Superior	Dirigente	Técnico Superior	Técnico Superior	Técnico Superior	Dirigente
Tipo Vínculo	Comissão de serviço	CT por Tempo Indeterminado	Comissão de serviço	CT por Tempo Indeterminado	CT por Tempo Indeterminado	CT por Tempo Indeterminado	Comissão de serviço
Antiguidade	10-20 anos	10-20 anos	Até 2 anos	6-10 anos	10-20 anos	>20 anos	10-20 anos
Área de exercício de funções	Contabilidade	Contabilidade	Professor e jurista	Acadêmicos e Secretariado	Serviços Acadêmicos	GRH	Gestão Económico-financeira

Os responsáveis do DRH das 7 UO possuem uma média de idades entre os 35 e 45 anos. Seis inquiridos são do sexo feminino e um do sexo masculino. Quatro responsáveis do DRH possuem a categoria de técnico superior e têm o vínculo em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado enquanto três exercem funções no cargo de dirigentes, possuindo o mesmo tipo de vínculo mas exercendo funções em regime de comissão de serviço (Tabela 3).

O grau académico de todos os responsáveis do DRH é a Licenciatura, sendo que 5 dos inquiridos possuem licenciatura nas áreas de gestão, administração pública, contabilidade e administração de empresas e direito. Os outros 2 inquiridos possuem formação nas áreas de Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho.

A média da antiguidade na instituição situa-se entre os 10 e 20 anos, existindo contudo um dirigente há menos de 2 anos e outro com mais de 20 anos de tempo de serviço na instituição, na categoria de técnico superior.

Apenas o inquirido com maior antiguidade indicou que sempre exerceu funções no Departamento de Recursos Humanos. Os restantes exerceram funções em serviços diferentes, tais como, no serviço da contabilidade, no serviço académico, no secretariado e na assessoria.

3.1.5 - As PGRH que requerem mais tempo de realização

Os sete inquiridos responderam que em primeiro lugar está a “Gestão Administrativa” ou tarefas integradas na gestão administrativa, na lista das PGRH que requerem mais tempo de realização.

Tabela 4- PGRH que requerem mais tempo de realização no DRH

	UO A	UO B	UO C	UO D	UO E	UO F	UO G
PGRH Tradicionais	Gestão Administrativa Acolhimento, Integração e Socialização	Gestão Administrativa	Gestão Administrativa Recrutamento e Seleção Acolhimento, Integração e Socialização	Gestão Administrativa	Gestão Administrativa	Gestão Administrativa	Gestão Administrativa
PGRH Estratégicas	Planeamento de RH		Comunicação e Partilha de Informação				

Como é observado na Tabela 4 para além da gestão administrativa (n=7) aparecem as práticas de acolhimento, integração e socialização (n=2), o recrutamento e seleção, o planeamento de RH e a comunicação e partilha de informação (n=1) como as PGRH que requerem mais tempo ao DRH.

As práticas tradicionais de RH são aquelas que requerem mais tempo ao DRH.

Do conjunto das PGRH, os inquiridos identificaram a gestão administrativa como a PGRH que mais tempo ocupa ao DRH. A Gestão Administrativa integra um conjunto de tarefas como por exemplo: o processamento vencimentos, o processo de admissão/contratação/renovação/cessação, elaboração de mapas estatísticos, o atendimento, o lançamento/tratamento absentismo e elaboração de pareceres/informações legais.

3.1.6 - Desenvolvimento das PGRH

3.1.6.1- Planeamento de Recursos Humanos

O planeamento de Recursos Humanos (PRH) foi mencionado por todas as unidades orgânicas como um processo que engloba o mapa de pessoal e o orçamento anual. No mapa de pessoal, elaborado na altura da execução orçamental do ano seguinte, são identificadas as necessidades de contratação, as possíveis saídas de trabalhadores, mobilidades e promoções (embora estas estejam na generalidade congeladas na AP por força da conjuntura económica atual, para o pessoal não docente), conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *O mapa de pessoal é feito anualmente mediante a identificação das necessidades dos coordenadores das unidades curriculares, e também entra o pessoal não docente no mapa de pessoal, porque senão depois não podemos recrutar.* (Entrevistado da UOD).

O PRH é realizado pela Gestão da UO, conforme mostram os testemunhos seguintes:

- *...o planeamento de RH é com a presidência.* (Entrevistado da UOB).
- *O planeamento é trabalhado a nível da gestão.* (Entrevistado da UOG).

- *...é feito a nível de direção, que é como digo, tal como disse os RH é mais de execução, é mais administrativo, tem que executar o que está determinado... (Entrevistado da UOC).*

Quanto ao planeamento do pessoal docente é referido como sendo um processo à parte, por um lado porque, podem ser contratados por convite, e a proposta das necessidades é realizada pelo Conselho Técnico Científico. Esta informação é explicitada nos seguintes testemunhos:

- *...a prática é: o coordenador da UTC identifica as necessidades que vai ter de docentes, faz a proposta para o conselho científico que é quem decide. (Entrevistado da UOD).*
- *...a proposta é enviada ao científico, que é aprovada ou não, aí o presidente como pertence ao científico já opina se quer mais trabalhadores ou não e dá as instruções, então quando chega aqui no fundo, já vem a distribuição de serviço aprovada, não é, sem nomes, só com categorias, as áreas e horário, depois o coordenador da UTC encontra algum currículo que se adapta à área científica leva também ao científico, o científico, verifica a área científica dessa pessoa, se está em condições de lecionar as unidades curriculares, depois é aprovado ou não, e mediante essa aprovação, o secretariado do CTC faz um extrato que vem para os RH... (Entrevistado da UOB).*

O DRH realiza o trabalho administrativo como por exemplo fornecer informações sobre os processos individuais dos trabalhadores admitidos e/ou por admitir e faz o controlo das percentagens de contratação do pessoal docente em regime de tempo parcial para não ultrapassar o número de docentes em tempo integral, previsto no Mapa de Pessoal, conforme mostram os testemunhos seguintes:

- *No DRH existe um controlo em termos de número de docentes em tempo integral ...o levantamento é feito pelos RH, ou seja, é o gabinete que dá informação sobre quando vão ocorrer as cessações, que faz digamos essa análise. (Entrevistado da UOA).*

- *...para se fazer o planeamento, vêm pedir quais são os ETIs que foram praticados no ano anterior para eles planearem o número de postos a considerar no ano seguinte, tem que fazer o cálculo da repercussão financeira do número de postos a considerar no mapa de pessoal. (Entrevistado da UOF).*
- *...a decisão é sempre a nível da gestão, mas não são os RH que fazem o levantamento das necessidades contratuais, ou se existe um acréscimo de trabalho, constatamos que sai uma determinada pessoa pelo motivo x, são só factos. (Entrevistado da UOG).*

3.1.6.2 - Análise e Descrição de Funções

A análise e descrição de funções do pessoal não docente é uma prática realizada pelo responsável de cada serviço/departamento em todas as UO. A proposta da descrição da função é apresentada à Gestão que a analisa e decide, conforme mostram os testemunhos seguintes:

- *...cada um dos trabalhadores preencheu as suas funções depois eles analisaram, a descrição das funções foi à presidência juntamente com o departamento da qualidade que validaram. (Entrevistado da UOB).*
- *...é uma proposta do responsável do próprio serviço, depois o DRH dá conhecimento e divulga. (Entrevistado da UOG).*

Existe em todas as unidades orgânicas um Manual de Descrição de Funções para o pessoal não docente, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *...temos o manual de funções aprovado há poucos dias. (Entrevistado da UOB).*
- *A descrição de funções, temos no manual de funções do sistema de gestão da qualidade. (Entrevistado da UOD).*

Mas, também foi referido pela maioria dos entrevistados que a descrição funcional das carreiras de regime geral por carreira/categoria, consta na legislação, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *As pessoas quando entram para uma categoria sabem exatamente as funções que têm de desempenhar. (Entrevistado da UOA).*
- *... na legislação, apesar de ser um bocado abstrato, mas as pessoas também tem, algumas já têm contrato escrito e têm lá as funções, aquelas pessoas que concorreram, portanto no aviso do concurso vinha lá a descrição bem ou mal, tinha lá uma descrição. (Entrevistado da UOC).*

Quanto ao pessoal docente, a descrição das funções está presente no Estatuto da Carreira Docente, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *... do pessoal docente está descrita no Estatuto. (Entrevistado da UOE).*
- *Relativamente ao pessoal docente, na legislação existem as funções para cada categoria. (Entrevistado da UOF).*

3.1.6.3 - Recrutamento e Seleção

Todo o processo associado ao desenvolvimento da prática de recrutamento e seleção está regulamentado pela legislação e segue todos os trâmites legais. Esta informação é referida por todos os entrevistados.

O Recrutamento é iniciado pela Presidência. É uma decisão da Gestão. No caso do pessoal docente, embora seja do presidente que procede o despacho de abertura de concurso, é o Conselho Técnico Científico que propõe a necessidade de recrutamento. Ainda é referido que para o pessoal docente, o processo de recrutamento, pode ou não passar pelo procedimento concursal dado que, nos termos da legislação do Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior Português a contratação de docentes pode ser realizada por concurso ou por convite.

Estes resultados são confirmados pelos testemunhos seguintes:

- *... se for mesmo docente é o Científico que propõe. O presidente vê se há dinheiro ou não, pronto só vem para aqui a parte administrativa. Nos não docentes também é ele que diz, vamos fazer um concurso... (Entrevistado da UOB).*
- *No recrutamento e seleção, para os não docentes seguimos o procedimento concursal, portanto os trâmites legais, os prazos, temos que*

seguir direitinho, se não pode ser impugnado o concurso. Quanto aos docentes é feito pelos coordenadores da UTCs, nós desconhecemos, podemos fazer por convite. (Entrevistado da UOD).

O DRH realiza os procedimentos iniciais do processo, nomeadamente a publicitação do procedimento concursal, através da publicação do aviso de abertura na 2.^a série do Diário da República, jornal de expansão nacional, Bolsa de Emprego Público, na página eletrónica da instituição e no placard de informações; receção das candidaturas e a sua organização para entrega ao júri nomeado do concurso. O júri nomeado para o concurso realiza a seleção dos candidatos, aplicando os métodos de seleção previstos na legislação e adequados ao procedimento concursal; depois do processo de recrutamento e seleção estar finalizado, realiza a verificação e instrução do procedimento de admissão. Na situação de contratação por convite, o DRH intervém para dar informação e instruir o processo de admissão. Mais uma vez, é referido que o DRH executa as tarefas administrativas da abertura e fecho do recrutamento e seleção, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *Só a receção das candidaturas e parte final...fazemos o lançamento das candidaturas numa base de dados, e depois entregamos as candidaturas ao júri, depois a parte final, juntamos ao processo. Aí temos o trabalho mais minucioso. Vemos se está tudo em ordem, vamos ler as atas, instruir o processo todo, chamar o candidato. O júri do concurso trata da seleção (Entrevistado da UOA).*
- *No recrutamento e seleção, a decisão é da gestão. O concurso é realizado pelo júri, o DRH intervém nas publicações e em algum trabalho administrativo do júri, nas publicações, a receção das candidaturas é feita nos RH, o registo das candidaturas e a instrução do processo para ser entregue ao júri, portanto logo aí, depois o júri desenvolve a sua atividade e no final também, e vai dando os momentos do procedimento para publicitação e tudo mais, não faz diretamente e não é auscultado, aqui praticamente é só implementar. (Entrevistado da UOG).*

Também foi referido por dois responsáveis do DRH que no recrutamento e seleção existem constrangimentos que não existem no setor privado. No setor

público não é possível selecionar um candidato pelo simples motivo de gostar do perfil profissional do candidato, pois existem os princípios constitucionais e legais da liberdade de candidatura, da igualdade de condições e da igualdade de oportunidades para todos os candidatos, bem como ao da imparcialidade e isenção da composição do júri. É, por isso, um regime menos flexível, do que o que existe no setor privado, no qual a seleção pode ser livremente decida pelo Gestor ou pelo Responsável do DRH, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *O sistema da AP é um bocadito fechado nesse aspeto. No privado permite ter uma certa liberdade do empregador de escolher as pessoas. Nós aqui não podemos fazer isso e às vezes somos surpreendidos porque são várias variáveis que estão a ser avaliadas ... (Entrevistado da UOC).*
- *Embora o modelo que hoje em dia se está a usar na Função Pública dá-nos a ideia que estamos a convergir, mas temos que seguir aquelas grelhas. Tu podes gostar muito de um candidato que até nem te deu os resultados que tu esperavas mas não posso admiti-lo. (Entrevistado da UOE).*

3.1.6.4 - Acolhimento, Integração e Socialização

O manual de acolhimento e integração já existe em 3 UO; está a ser elaborado em 2 UO. Porém, não existe nenhum manual de acolhimento e integração em 2 UO, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *O manual de acolhimento existe há pouco tempo. (Entrevistado da UOB).*
- *... temos o manual de acolhimento na parte dos RH dentro do SQ.” (Entrevistado da UOD).*
- *O manual de acolhimento está a ser elaborado. (Entrevistado da UOE).*
- *Não temos nenhum manual de acolhimento. (Entrevistado da UOA).*

Nas outras unidades orgânicas, os responsáveis do DRH mencionaram que o pessoal não docente é acolhido pelo responsável do serviço para onde é colocado, com a intervenção do DRH e da Administração. O pessoal docente é acolhido pelo Coordenador da Unidade Técnico Científica da área científica que

vai lecionar que, nos casos de contratação por convite, foi quem realizou uma entrevista de seleção, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *Acolhimento e integração, é realizado pelo responsável de serviço e pelos colegas. (Entrevistado da UOF).*
- *... a nível dos docentes é pelo coordenador da área científica, que faz o convite e que o orienta. A nível dos não docentes, mesmo os estágios internos tem, a nível dos não docentes a abordagem é ali nos RH, e depois pelos serviços. (Entrevistado da UOG).*
- *Sim, a nível de não docentes entre mim e a administradora. No caso dos docentes, eu primeiro faço o acolhimento, mostro as instalações, mas o primeiro contacto é com os coordenadores das unidades curriculares, depois quando veem trazer a documentação que faz parte da contratação eu, no momento, faço esse acolhimento, mais a nível de instalações, funcionamento. (Entrevistado da UOD).*

Quanto à integração, é realizada pelo responsável dos serviços de destino que orientam a atividade dos novos trabalhadores. Em nenhuma UO foi referida a existência de um tutor para os trabalhadores recém-chegados.

3.1.6.5 - Formação e Desenvolvimento

Foi mencionado que existe um plano de formação efetuado pela Instituição do Ensino Superior integradora das unidades orgânicas, não existindo um plano de formação interno específico em cada unidade orgânica. Em duas unidades orgânicas foi referido que fazem o diagnóstico das necessidades e um registo das formações do pessoal não docente, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *A formação é centralizada. Vem o plano de formação da Instituição do Ensino Superior integradora e cada um escolhe ou então o responsável do serviço propõe, aos funcionários as formações. (Entrevistado da UOA).*
- *... nós temos um plano de registo de formação, há o levantamento da identificação das necessidades de formação. Como nós a nível de não*

docentes somos poucos, somos 15 e cada um tem a responsabilidade de identificar a necessidade para o seu serviço (Entrevistado da UOD).

- *... não existe o plano fora da divisão. O que fazemos é ver o que há de formação e afixamos ou alertamos os colegas. (Entrevistado da UOE).*

A formação pode ser interna (nas áreas científicas lecionadas na instituição, na gestão da qualidade e na área de informática) e/ou formação externa. A formação externa existe em seis unidades orgânicas e dois responsáveis do DRH especificaram que é o DRH que faz uma análise à formação externa disponível, e comunica-a internamente aos trabalhadores. Depois, o responsável do serviço propõe à Gestão a formação dos seus trabalhadores tendo em conta a pertinência para o serviço, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *... nós temos, as ações de formação, internas e externas". Podemos fazer propostas para irmos à ações de formação. (Entrevistado da UOA).*
- *Existe formação interna e externa, e mesmo para os docentes é-lhes dada formação interna a nível da plataforma, do moodle, do sistema da qualidade e outras formações que eles identificam. (Entrevistado da UOD).*

Apenas um responsável referiu que existia formação para os trabalhadores que mudavam de serviço ou de categoria. Nessa mesma unidade orgânica, exige-se aos trabalhadores um relatório da formação e é feita uma avaliação das competências adquiridas pelo trabalhador, conforme mostra o testemunho seguinte:

- *... tem que fazer um relatório da formação, há um registo por causa da qualidade sim, mas depois vai para o processo, tem a avaliação das competências adquiridas e que opinião sobre o interesse da ação desenvolvida quer pelo trabalhador quer pelo responsável, mas pronto fica por aí. (Entrevistado da UOG).*

Por último, o DRH executa apenas as tarefas administrativas, a divulgação, o registo e verificação da frequência da formação, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *A intervenção é apenas administrativa. Cada trabalhador propõe a sua formação que passa por aqui para verificar e validar e fazemos o registo. No fundo é isto. (Entrevistado da UOD).*
- *A formação é divulgada internamente a todos os colaboradores, e depois há a receção das propostas, isto é feito pelo DRH. (Entrevistado da UOG).*

3.1.6.6 - Gestão de Carreiras

Desde 2005, a gestão de carreiras encontra-se estagnada, por imposição da legislação. Um responsável do DRH referiu que a gestão de carreira passou a ser feita pelo próprio trabalhador.

- *... a gestão de carreiras é feita quase pelo próprio na tentativa de ver se consegue ou não, perante a direção, que lhe abra um concurso. (Entrevistado da UOC).*

Dois responsáveis do DRH disseram que para o pessoal docente em regime transitório existe a intenção de promover no âmbito da legislação do Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior, que obriga ao alargamento dos lugares da carreira, devendo o conjunto de professores representar pelo menos 70% dos docentes de cada instituição, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *Está tudo congelado, não existe a intenção de promover e gerir carreiras, só o que existe possível na carreira do pessoal docente. (Entrevistado da UOF).*

A gestão de carreira não passa pelo DRH. Este departamento só poderá intervir no sentido de alertar os trabalhadores em condições de se candidatarem aos procedimentos concursais abertos na unidade orgânica, conforme confirma o testemunho seguinte:

- *... nós aqui não intervimos, mas podem perguntar quem está nas condições, sabemos que está um lugar aberto para um posto, vimos que tem formação na área, no momento que o concurso abre, nós alertamos, olha, atenção saiu, estás interessado?. (Entrevistado da UOE).*

Se as progressões não estivessem congeladas, existia nas unidades orgânicas a intenção de possibilitar o desenvolvimento profissional aos trabalhadores que estão a exercer funções acima das funções das carreiras em que estão inseridos, conforme mostra o testemunho seguinte:

- *... neste momento não há de facto essa possibilidade devido às limitações financeiras. Se não fosse esse constrangimento, a intenção seria nas pessoas que o merecem e que estão a desenvolver, inclusive, tarefas acima das funções que desempenham ou da carreira que está inserida poder progredir. Portanto, existe este reconhecimento. (Entrevistado da UOG).*

3.1.6.7- Avaliação do Desempenho

Conforme a informação dos responsáveis do DRH, embora fora dos prazos legais estipulados, e precisando de ser aperfeiçoado, a avaliação de desempenho segue os procedimentos básicos da regulamentação legal, designadamente a entrevista de avaliação e negociação dos objetivos entre o trabalhador e a chefia direta, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *... nós estamos a seguir muito o que está na legislação, apesar de eu achar que poderíamos, digamos, ir um bocadinho mais além, então sai o despacho, as pessoas definem quais são os objetivos, os objetivos são definidos, por competências só para assistentes operacionais, foi uma decisão da instituição. Está tudo pré-definido, não saímos daí, daquilo que está legislado. Existe uma entrevista com acordo. A avaliação de desempenho não é feita aqui e decorre fora de prazo. (Entrevistado da UOA).*
- *As entrevistas são realizadas formalmente mas às vezes fora do prazo e os objetivos são negociados com o avaliador. (Entrevistado da UOD).*
- *Existe dentro dos moldes da legislação. Reuniões temos, os prazos nem sempre são cumpridos, No pessoal não docente é sempre pela chefia direta, existe a harmonização, são chamadas todas as chefias. (Entrevistado da UOE).*

Como aspetos problemáticos no processo, foram identificados: 1 - a dificuldade em definir os objetivos, 2 - a dificuldade em medir os resultados, e 3 - o sentimento de injustiça transmitido pelos trabalhadores devido às quotas para atribuição de menções superiores, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *Não é favorável, quanto à subjetividade do processo e às quotas. (Entrevistado da UOF).*
- *Em todas as unidades orgânicas onde a avaliação do desempenho existe, a reformulação dos objetivos nunca é realizada. ... durante o período de avaliação não há acompanhamento e monitorização, ... a questão da reformulação dos objetivos, as vezes acaba por não acontecer. (Entrevistado da UOA).*
- *... a metodologia alterou. Ao ter alterado, as pessoas também não aceitam muito bem a entrada das quotas, a forma da avaliação por objetivos, antigamente era tudo muito bom porque isto é difícil trabalhar e os próprios avaliadores tem dificuldades e se nascer mal depois o resultado não é satisfatório. (Entrevistado da UOG).*

Um responsável do DRH referiu que na sua unidade orgânica, a avaliação do desempenho é um processo extremamente escondido e fechado, conforme mostra o testemunho seguinte:

- *... é um processo extremamente escondido, nós nem sabemos quem é que teve Muito Bom, nem é publicitado. É uma coisa impressionante! (Entrevistado da UOB)*

A avaliação do desempenho do pessoal docente, nos termos do SIADAP ainda não existe, tendo sido referido que numa unidade orgânica, o processo está em fase de implementação, conforme mostra o testemunho seguinte:

- *Os docentes estão a começar agora, saiu agora um despacho. (Entrevistado da UOE).*

3.1.6.8 - Sistema de Compensação e Recompensas

Apenas um responsável do DRH referiu que existe um sistema de compensação e recompensas, indicando o financiamento da formação avançada e autoformação, os horários específicos para os trabalhadores estudantes, a autorização para equiparação a bolseiros para os docentes, e os benefícios aos trabalhadores das unidades orgânicas oriundos dos protocolos com empresas, conforme mostra o testemunho seguinte:

- *... temos o que referimos a nível da formação avançada e autoformação. Existe o pagamento de horas extras, divulgação de benefícios dados por algumas empresas, temos protocolos de valorização profissional, quer através da formação avançada, quer através da autorização da equiparação a bolseiro. Portanto, há um esforço da nossa parte em dispensar recursos para que as pessoas possam rapidamente obter o grau de doutor para que futuramente possam progredir e evoluir o próprio plano de formação. Para os, não docente há possibilidade e total abertura em recolher as necessidades de formação, possibilitarmos até o financiamento na inscrição, na deslocação, E também nos horários, trabalhadores estudantes, fixação de horários específicos. (Entrevistado da UOG).*

Nas outras unidades orgânicas, os responsáveis do DRH apontaram como única forma de recompensa, a flexibilidade de horário, conforme mostram os testemunhos seguintes:

- *Não se aplica. É claro que ele dá flexibilidade no horário se precisarmos, é só isso que temos. (Entrevistado da UOB).*
- *A única coisa que pode acontecer é permitir que as pessoas precisam de meio-dia, ou assim de tempo, o que podemos fazer, neste momento não podemos fazer mais nada, Que é o melhor que podemos fazer e dentro da legislação que existe não é, porque muitas vezes também estamos um bocadito limitados em relação a isso. (Entrevistado da UOC).*

3.1.6.9 - Retenção de talento

Todos os entrevistados foram unânimes no sentido em que a retenção do talento no setor público não existe, porque domina o princípio da legalidade, isto é, só se pode aplicar o que está legislado. As expectativas dos trabalhadores só poderão ser satisfeitas se existir uma norma legal que o permita, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *É subjetiva, se estivéssemos no privado isto resolvia-se com uma negociação a nível de talvez de vencimentos, de outros benefícios que até à data o trabalhador não teria. No público não é possível.* (Entrevistado da UOA).
- *Não se aplica.* (Entrevistado da UOB).
- *A AP tem um princípio da legalidade, só faz se houver lei, se não houver lei temos que ter um bocado de cuidado, enquanto no privado não, no privado tem outra filosofia, o lucro, embora na AP não é o lucro mas é ser autossustentável, não se aplica.* (Entrevistado da UOC).

Por outro lado, neste momento é sentido pelos trabalhadores que na AP existe o objetivo de reduzir o número de trabalhadores em funções públicas. E se existir intenção de reter alguns trabalhadores, não será conseguido com as medidas políticas em vigor que impedem a progressão e promoção da carreira dos trabalhadores. Mas, também foi referido que, no geral, não têm saído muitos trabalhadores, e que poderão existir outros motivos para a saída de trabalhadores na AP, como por exemplo a proximidade geográfica de casa ou a relação com colegas e chefias, conforme mostram os testemunhos seguintes:

- *... no geral não tem saído muita gente...* (Entrevistado da UOC).
- *... nós temos constrangimentos, os congelamentos de vencimentos, acho que é uma coisa externa, que não tem haver concretamente com a instituição, tem haver com motivos financeiros que possam reunir melhores condições ou por questões geográficas.* (Entrevistado da UOD).

Um dos responsáveis do DRH referiu que não existe preocupação de evitar a saída de trabalhadores, conforme mostra o testemunho seguinte:

- *Retenção de talento, não existe essa preocupação, não são efetuadas diligências para evitar que os funcionários saiam.* (Entrevistado da UOF).

3.1.6.10 - Gestão do Clima Organizacional – Inquéritos de satisfação

Três responsáveis do DRH referem existir um inquérito de satisfação periódico (anual), mas, apenas um mencionou que os resultados são divulgados e são promovidas medidas para melhorar as situações que provocam insatisfação nos trabalhadores, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *O inquérito de satisfação não existe,...agora não se fazem.* (Entrevistado da UOA).
- *... numa organização pequenina é um risco que se corre, porque é a satisfação e a pessoa sentir-se um bocado impotente para alterar a situação.* (Entrevistado da UOC).
- *Inquérito de satisfação começou agora, de vez em quando, mas não sei como é depois tratado.* (Entrevistado da UOE).
- *Gestão do clima organizacional, é pelo serviço, é divulgado e é uma mais-valia, faz parte do plano de atividades depois da análise é promovida a melhoria das situações.* (Entrevistado da UOF).

3.1.6.11 - Gestão administrativa

Para todos os responsáveis do DRH esta é a PGRH mais desenvolvida pelo DRH nas unidades orgânicas e os procedimentos estão regulados por normas legais. Existe uma carga administrativa grande no DRH e é notório, cada vez mais, um aumento de reporte de informação. As principais tarefas desta PGRH são: processamento de vencimentos, a gestão dos processos individuais, os reportes anuais e semestrais, trimestrais de preenchimento de informação de RH, nos sistemas de informação como o Balanço Social, o Indez (Inquérito Anual sobre o pessoal existente em Instituições de Ensino Superior Público), o Sioe (Sistema de Informação da Organização do Estado) e o Rebides (Registo Biográfico dos Docentes do Ensino Superior), o tratamento da assiduidade e férias (manutenção e registo), as instruções dos processos de contratação,

admissão e cessação; atendimento/ informações e respostas a requerimentos, conforme mostram os testemunhos seguintes:

- *Processamento de salários, Processos de contratação ... isto é, o que faço aqui... Mais, declarações, gestão dos horários, processos de cessação, faltas, pagamento de deslocações, ajudas de custo, tratamento de listagens de concursos, notificações, publicações, quadros, inquéritos do ministério como o Indez, Rebides, Balanço Social, basicamente é isto. (Entrevistado da UOA).*
- *A mais desenvolvida é a gestão administrativa, não tenho mais, não vale a pena. (Entrevistado da UOB).*
- *É o que o processamento engloba. A assiduidade, verificação, descontos, processamento de vencimentos. Realmente o que tem peso é o processamento, o preenchimento de inquéritos, os processos de contratação, admissão e cessação e aposentação e depois todas as outras tarefas, tratamento das faltas, das férias, qualquer informação, respostas a requerimentos, o atendimento, tivemos que fazer um horário de atendimento mas que não é cumprido. (Entrevistado da UOD).*
- *O programa informático utilizado no processamento de vencimentos é o mesmo em todas as unidades orgânicas. (Entrevistado da UOE).*

Foi referido por outra unidade orgânica a existência de uma aplicação Informática *on-line* (*helpdesk*) que serve para responder aos pedidos de informações colocados pelos trabalhadores.

- *Existe um programa informático de suporte em uma das unidades orgânicas que apoia o DRH para dar resposta às exigências dos mapas solicitados periodicamente. Sim, tudo. Mas existem programas informáticos diferentes para o processamento de vencimentos é o GIAF e para os restantes processos administrativos do Gabinete de Gestão de pessoas é uma aplicação desenvolvida internamente pelo responsável pelo Departamento de Informática, desde 2002 (Entrevistado da UOE).*

3.1.6.12 - Participação e Envolvimento dos trabalhadores

A participação e o envolvimento dos trabalhadores existe em quatro unidades orgânicas, mas apenas numa unidade orgânica foi referido haver dois procedimentos formais: o pedido da Gestão de sugestões de melhoria ao pessoal não docente e a participação dos trabalhadores nos processos de decisão.

Nas restantes unidades orgânicas, a PGRH não existe, conforme mostram os testemunhos seguintes:

- *Os trabalhadores podem dar sugestões, mas nem sempre são ouvidos. No geral os trabalhadores não sentem abertura para participar.* (Entrevistado da UOA).
- *Quando há a intenção de implementar algo, nunca, nem sempre ou quase nunca se solicita a participação dos colaboradores, é raro.* (Entrevistado da UOE).
- *Participação e envolvimento dos trabalhadores, não existe essa preocupação, por exemplo, o Helpdesk foi imposto não existiu a preocupação sobre a nossa opinião.* (Entrevistado da UOF).

3.1.6.13 - Comunicação e partilha de informação

A comunicação realizada pelo DRH é essencialmente feita por *e-mail* e as informações são enquadradas no regime legal, mas são utilizados outros meios como o telefone, as reuniões e os documentos institucionais. Foi referido que este não é um processo formal e a comunicação quando parte da Gestão é o departamento do secretariado que realiza a divulgação das informações de despachos, normas internas, avisos e outros documentos *via e-mail* ou publicitação no portal institucional, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

- *... a comunicação é feita normalmente por e-mail.* (Entrevistado da UOA).
- *... quando vem algum despacho do Presidente é divulgado por e-mail, mesmo por exemplo eleições, no caso de tolerâncias de ponto é divulgado*

por e-mail. Não é o departamento de RH que faz, normalmente é o secretário ou o secretariado da Presidência. (Entrevistado da UOC).

- *... temos uma reunião de serviço semanal, há uma partilha de informação. Aqui a comunicação é feita por e-mail, por telefone, pessoal. (Entrevistado da UOD).*

Numa unidade orgânica existem reuniões semanais com os responsáveis dos serviços, onde podem ser discutidos assuntos como procedimentos dos departamentos, partilha de informação legal. Depois, cada responsável de serviço comunica aos seus trabalhadores o que foi discutido nas reuniões e as conclusões retiradas. Existe o cumprimento da hierarquia relativamente à comunicação entre serviços, conforme mostram os testemunhos seguintes:

- *Na reunião de serviços está presente a administradora, o presidente sempre que possível e a vice-presidente, elas divulgam os aspetos legais, dali cada responsável de serviço comunica a informação aos trabalhadores, que estão todos representados. Há uma partilha. (Entrevistado da UOD).*

Um dos responsáveis do DRH mencionou a existência de dois problemas na partilha de informação. Um a nível interno, que se relaciona com a dificuldade em transmitir ou responder a questões colocadas a uma determinada norma de um regulamento interno, porque o DRH não participa na elaboração dos regulamentos da área de RH. O outro problema está a nível da instituição em geral, quanto à partilha e uniformização de procedimentos. Muitas vezes não existe uma linha orientadora igual para todas as unidades orgânicas, conforme mostra o testemunho seguinte:

- *... um dos problemas que estamos a ter ou que tivemos no início do Regulamento de Horário, é que nós não sabíamos que aquela regra estava lá ou porquê estava escrito numa determinada forma e nós não entendemos porque chegam aqui as coisas já feitas. Só implementamos....Quando nos pedem um mapa, cada UO faz como quer, não existe uma linha orientadora, e depois cada escola vai pedindo a sua. (Entrevistado da UOE).*

3.1.6.14 - Ética e Deontologia

A ética e a deontologia estão associadas, para todos os responsáveis do DRH, às normas da AP, e aos deveres imputados às próprias funções dos trabalhadores.

Apenas numa unidade orgânica existem regulamentos internos contendo normas de organização e disciplina dos comportamentos dos trabalhadores. Outro responsável do DRH referiu que existe apenas um regulamento do horário de trabalho e numa outra unidade orgânica foi mencionado que alguns regulamentos internos estavam em desenvolvimento, conforme mostram os testemunhos seguintes:

- *... é tudo informal.* (Entrevistado da UOB).
- *Não existem regulamentos. A única coisa que existe é o Estatuto Disciplinar do Funcionário Público.* (Entrevistado da UOC).
- *... acho que tem que ser inerente à função de todos nós quando entramos em qualquer serviço, ou seja, no público ou no privado... como somos tão poucos, não houve necessidade de fazer regulamentos, o que acho é que as pessoas acabam por cumprir, não há exageros.* (Entrevistado da UOD).
- *Ética e deontologia, para além da lei, existem regulamentos internos que se adequam aos comportamentos, os trabalhadores cumprem em geral.* (Entrevistado da UOF).

3.1.6.15 - Estatuto Disciplinar

O estatuto disciplinar existe nos termos da legislação da AP. A sua realização está a cargo da Presidência. O papel do DRH enquadra-se na recolha de informação do processo quando solicitada, a aplicação das penas, e o registo e arquivo do resultado. É qualificado como um processo sigiloso, conforme mostram os testemunhos seguintes:

- *... não passa aqui, porque também é daquelas coisas, que é muito escondido, depois só vem o resultado para a pasta do arquivo.* (Entrevistado da UOB).
- *Os RH não intervêm nos processos disciplinares.* (Entrevistado da UOC).

- *Tramitação dos processos disciplinares, passa também pela Assessoria à Presidência mas todas as informações processuais do processo individual são recolhidas do DRH. (Entrevistado da UOG).*

3.1.7 - Grau de satisfação com as PGRH

Segundo os entrevistados, as PGRH que geram mais satisfação são a comunicação, a gestão do clima organizacional (relação com colegas e condições de trabalho), e a gestão administrativa. Estes resultados são confirmados nos testemunhos seguintes:

- *Comunicação e partilha. Aqui não existem serviços de costas voltadas, mas de uma forma geral existe satisfação. (Entrevistado da UOD).*
- *Clima organizacional. Os resultados não são divulgados, mas acho que existem boas condições de trabalho. (Entrevistado da UOD).*
- *Existe uma satisfação com o clima, as relações entre colegas... (Entrevistado da UOE).*
- *... com a gestão administrativa estão satisfeitos desde que recebam. (Entrevistado da UOB).*

A gestão de carreiras, o sistema de recompensas, e a avaliação do desempenho são as PGRH que geram mais insatisfação. Estes resultados são confirmados nos testemunhos seguintes:

- *Existe insatisfação com o horário de trabalho e com os benefícios. (Entrevistado da UOA).*
- *A gestão de carreira é uma PGRH que está estagnada desde 2005, devido às medidas que tem vindo a surgir nos Orçamentos de Estado que impedem realizar promoções na carreira e das progressões na categoria dos trabalhadores, existe por isso insatisfação. (Entrevistado da UOC).*
- *Eu acho que, neste momento, o problema das pessoas é o dinheiro, embora a motivação não devia ser por aí. É corte em cima de cortes, desde 2005 que não há um aumentozinho, há pessoas que a motivação delas não está aí, está mais no reconhecimento, mas o reconhecimento, bater*

nas costas vai até um dia, mas é pior quando não se reconhece nada.
(Entrevistado da UOC).

- *A avaliação de desempenho é o que é o menos satisfatório para os trabalhadores, e também o regulamento dos horários de trabalho. ...não estão satisfeitas com as condições contratuais, com a perda de vencimento.* (Entrevistado da UOA).

3.2 - Estudo 2

3.2.1 - Análise descritiva

Nesta secção apresentamos os resultados obtidos na análise descritiva simples sobre os dados sócio demográficos e profissionais dos trabalhadores que responderam ao inquérito por questionário.

Idade e Género

Os resultados indicam que existem 147 trabalhadores (65,6%) com idade entre os 36 e 45 anos; 74 (33,0%) trabalhadores com idade superior a 45 anos e 2 (0,9%) trabalhadores com idade igual ou inferior a 25 anos. No total existem 127 (56,7%) trabalhadores do género feminino e 96 (42,9%) do género masculino, sendo que existem 154 (68,8%) trabalhadores com grau de escolaridade à nível do ensino superior, 54 (24,1%) trabalhadores com 10^o, 11^o ou 12^o anos de escolaridade e 15 (6,7%) trabalhadores com grau de escolaridade igual ou inferior ao 9^o ano.

Unidade Orgânica de Pertença

Os trabalhadores que responderam ao inquérito por questionário exercem funções nas Unidades Orgânicas e estão distribuídos da seguinte forma: 67 (29,9%) trabalhadores na UOF, 44 (19,6%) trabalhadores na UOB, 34 (15,2%) trabalhadores na UOG, 24 (10,7%) trabalhadores na UOA, 22 (9,8%) trabalhadores na UOE, 17 (7,6%) trabalhadores na UOD e 16 (7,1%) trabalhadores na UOC.

Categoria/cargo

Quanto à categoria/cargo profissional, 65 (29,0%) trabalhadores possuem categorias da carreira docente; 64 (28,6%) trabalhadores têm categoria da carreira de assistente técnico; 55 (24,6%) trabalhadores têm a categoria/carreira de técnico superior; 27 (12,1%) trabalhadores têm a categoria da carreira de assistente operacional; 9 (4,0%) trabalhadores têm a categoria da carreira informática e 3 (1,3%) trabalhadores exercem a função de dirigente.

Tipo de vínculo

Quanto ao tipo de vínculo dos trabalhadores que responderam, 192 (85,7%) trabalhadores possuem contrato de trabalho por tempo indeterminado 28 (12,5%) trabalhadores possuem contrato de trabalho a termo resolutivo certo e 3 (1,3%) trabalhadores possuem contrato de trabalho por tempo indeterminado e exercem funções em comissão de serviço no cargo de dirigente.

Antiguidade na Instituição

Quanto à antiguidade na instituição, 109 (48,7%) trabalhadores exercem funções entre 11 a 20 anos, 45 (20,1%) trabalhadores entre 6 a 10 anos, 36 (16,1%) trabalhadores há mais de 21 anos, 24 (10,7%) trabalhadores entre 2 a 5 anos e 9 (4,0%) trabalhadores exercem funções há menos de 2 anos.

Satisfação com as PGRH

Quanto à satisfação com as PGRH, salientamos os seguintes resultados calculados pela média dos itens (Quadro 6):

Quadro 6 - Satisfação dos trabalhadores com as PGRH

PGRH	Média (N / %)	
	Não Satisfeito	Satisfeito
Recrutamento e Seleção	32 (19,5%)	134 (80,5%)
Acolhimento, Integração e Socialização	40 (21,4%)	146 (78,6%)
Análise e Descrição de Funções	39 (21,3%)	145 (78,7%)
Formação e Desenvolvimento	70 (42,6%)	98 (57,4%)
Avaliação do Desempenho	82 (53,6%)	71 (46,4%)
Gestão de Carreiras	130 (78,2%)	37 (21,8%)
Sistema de Compensação e Recompensas	128 (74,5%)	43 (25,5%)
Comunicação e partilha de informação	65 (42,7%)	88 (57,3%)
Participação e Envolvimento dos trabalhadores	70 (46,1%)	81 (53,9%)
Retenção de talento	64 (37,9%)	105 (62,1%)
Gestão Clima Organizacional	65 (45,8%)	79 (54,2%)
Gestão Administrativa	28 (15,1%)	160 (84,9%)

Na sua maioria, os trabalhadores responderam que, não estão satisfeitos especialmente com a gestão de carreiras (78,2%), o sistema de compensação e recompensas (74,5%) e a avaliação de desempenho (53,6%). Nas restantes PGRH, os trabalhadores responderam estar satisfeitos, sendo que a gestão administrativa (84,9%), o recrutamento e seleção (80,5%), a análise e descrição de funções (78,7%), o acolhimento, integração e socialização (78,6%), são as PGRH operadoras de mais satisfação nos trabalhadores desta Instituição de Ensino Superior.

Os resultados mostram, pois, que as PGRH geradoras de mais satisfação nos trabalhadores são de cariz tradicional.

3.2.2 - Análise estatística inferencial

Na análise da **primeira hipótese** que testa se os trabalhadores mais novos (isto é, com idade igual ou inferior a 35 anos) tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH, obtivemos os seguintes resultados mais pertinentes:

1- No item n.º 2 "Quanto à duração do processo de seleção", existe uma associação significativa entre o grupo etário "mais novos" e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 5.122$, $p = 0.024$. O grupo dos participantes "mais novos" (59,0%) não

tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes “mais velhos” (77,4%).

2- No item n.º 9 "Quanto ao conhecimento claro das minhas funções", existe uma associação significativa entre o grupo etário “mais novos” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 6.445$, $p= 0.011$. O grupo dos participantes “mais novos” (73,8%) não tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes “mais velhos” (89,3%).

3- No item n.º 16 "Quanto ao apoio ou incentivo que tenho recebido para o aumento das minhas qualificações académicas", existe uma associação significativa entre o grupo etário “mais novos” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 4.500$, $p= 0.034$. O grupo dos participantes “mais novos” (35,3%) não tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes “mais velhos” (55,9%).

4- No item n.º 26 "Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face às outras funções da Organização", existe uma associação significativa entre o grupo etário “mais novos” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 5.698$, $p= 0.017$. O grupo dos participantes “mais novos” (8,1%) não tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes “mais velhos” (26,6%).

Estes resultados permitem, assim, a rejeição da primeira hipótese, uma vez que nenhum dos itens confirma mais satisfação dos trabalhadores mais novos com as PGRH.

Quanto à **segunda hipótese** que testa se os trabalhadores do sexo feminino tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH, não foram encontrados itens com significância estatística, pelo que esta hipótese é totalmente rejeitada.

Na análise da **terceira hipótese** que testa se os trabalhadores com habilitação literária superior tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH, obtivemos os seguintes resultados mais pertinentes:

1- No item n.º 6 "Quanto ao modo como me foram apresentados os colegas da minha organização", existe uma associação significativa entre o grupo habilitação literária "habilitação superior ao 12º ano" e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 5.429$, $p = 0.020$. O grupo dos participantes com "habilitação superior ao 12º ano" (73,2%) não tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com "habilitação até o 12º ano." (88,3%).

2- No item n.º 19 "Quanto ao acompanhamento por parte do meu avaliador para melhorar o meu desempenho", existe uma associação significativa entre o grupo habilitação literária "habilitação superior ao 12º ano" e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 4.855$, $p = 0.028$. O grupo dos participantes com "habilitação superior ao 12º ano" (39,8%) não tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com "habilitação até o 12º ano." (59,2%).

3- No item n.º 46 "Quanto ao cumprimento do pagamento do meu vencimento", existe uma associação significativa entre o grupo habilitação literária "habilitação superior ao 12º ano" e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 6.144$, $p = 0.013$. O grupo dos participantes com "habilitação superior ao 12º ano" (97,2%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com "habilitação até o 12º ano." (88,7%).

Estes resultados permitem, assim, a rejeição parcial da terceira hipótese, uma vez que a maioria dos itens não confirma mais satisfação dos trabalhadores com habilitação literária superior ao 12º ano com as práticas em GRH. A exceção apenas existe no item n.º 46 "Quanto ao cumprimento do pagamento do meu vencimento".

Na análise da **quarta hipótese** que testa se os trabalhadores com categorias da carreira docente tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH, obtivemos os seguintes resultados mais pertinentes:

1- No item n.º 2 "Quanto à duração do processo de seleção", existe uma associação significativa entre o grupo categoria "carreira docente" e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 5.040$, $p = 0.025$. O grupo dos participantes com categoria da

“carreira docente” (86,0%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (68,3%).

2- No item n.º 5 "Quanto à clareza da comunicação dos objetivos da minha função", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 7.956$, $p= 0.005$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (94,1%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (75,9%).

3- No item n.º 15 "Quanto à adequação da formação às competências que necessito para o desempenho das minhas funções", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 6.098$, $p= 0.014$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (81,3%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (61,5%).

4- No item n.º 19 "Quanto ao acompanhamento por parte do meu avaliador para melhorar o meu desempenho", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 4.152$, $p= 0.042$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (30,0%) não tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (50,9%).

5- No item n.º 22 "Quanto à divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 4.686$, $p= 0.030$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (33,3%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (17,5%).

6- No item n.º 24 "Quanto à justiça das promoções dos trabalhadores", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 4.805$, $p= 0.028$. O grupo dos participantes com categoria da

“carreira docente” (30,8%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (15,1%).

7- No item n.º 25 "Quanto à remuneração que tenho", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 6.140$, $p= 0.013$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (34,8%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (17,1%).

8- No item n.º 26 "Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face às outras funções da Organização", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 6.881$, $p= 0.009$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (36,0%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (17,7%).

9- No item n.º 29 "Quanto à forma como são comunicados aos trabalhadores os acontecimentos importantes", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 4.239$, $p= 0.040$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (69,6%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (51,8%).

10- No item n.º 30 "Quanto à informação divulgada nos meios de comunicação interna importante para o exercício das minhas funções", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 7.456$, $p= 0.006$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (73,8%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (49,0%).

11- No item n.º 31 "Quanto à antecedência com que são enviadas as informações internas para os trabalhadores", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 4.252$, $p= 0.039$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (59,0%) tende a

sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (39,8%).

12- No item n.º 32 "Quanto ao nível de informação que disponho sobre a minha organização", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 5.886$, $p= 0.015$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (84,1%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (64,2%).

13- No item n.º 35 "Quanto à realização de momentos de celebração e reconhecimento dos trabalhadores", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 4.209$, $p= 0.040$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (58,5%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (39,8%).

14- No item n.º 36 "Quanto à preocupação em promover a participação dos trabalhadores nas decisões sobre o funcionamento do serviço", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 4.000$, $p= 0.046$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (56,1%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (38,1%).

15- No item n.º 38 "Quanto à minha motivação para continuar na Organização", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 6.169$, $p= 0.013$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (82,0%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (62,6%).

16- No item n.º 43 "Quanto à promoção de um bom ambiente de trabalho", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 4.972$, $p= 0.026$. O grupo dos participantes com

categoria da “carreira docente” (71,4%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (51,4%).

17- No item n.º 46 "Quanto ao cumprimento do pagamento do meu vencimento", existe uma associação significativa entre o grupo categoria “carreira docente” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 4.586$, $p= 0.032$. O grupo dos participantes com categoria da “carreira docente” (100%) tende a sentir mais satisfação do que o grupo dos participantes com categoria das “carreiras não docentes.” (92,5%).

Estes resultados permitem, a confirmação parcial da quarta hipótese, uma vez que a maioria dos itens confirma mais satisfação dos trabalhadores com categorias da carreira docente com as práticas em GRH. A exceção apenas existe no item n.º 19 "Quanto ao acompanhamento por parte do meu avaliador para melhorar o meu desempenho".

Na análise da **quinta hipótese** que testa se os trabalhadores com vínculo sem prazo tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH, obtivemos os seguintes resultados mais pertinentes:

1- No item n.º 2 "Quanto à duração do processo de seleção", existe uma associação significativa entre o grupo vínculo “sem prazo” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 5.153$, $p= 0.023$. O grupo dos participantes com vínculo sem prazo (70,1%) não tende a sentir mais satisfação do que os participantes com vínculo a prazo (94,7%).

2- No item n.º 8 "Quanto à informação que recebi sobre a Organização", existe uma associação significativa entre o grupo vínculo “sem prazo” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 5.270$, $p= 0.022$. O grupo dos participantes com vínculo sem prazo (73,1%) não tende a sentir mais satisfação do que os participantes com vínculo a prazo (95,5%).

3- No item n.º 29 “Quanto à forma como são comunicados aos trabalhadores os acontecimentos importantes”, existe uma associação significativa entre o grupo vínculo “sem prazo” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 6.568$, $p= 0.010$. O grupo

dos participantes com vínculo sem prazo (53,2%) não tende a sentir mais satisfação do que os participantes com vínculo a prazo (84,2%).

4- No item n.º 33 “Quanto ao envolvimento dos trabalhadores nos momentos especiais da Organização”, existe uma associação significativa entre o grupo vínculo “sem prazo” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 5.845$, $p= 0.016$. O grupo dos participantes com vínculo sem prazo (60,1%) não tende a sentir mais satisfação do que os participantes com vínculo a prazo (92,9%).

5- No item n.º 37 “Quanto à segurança na minha situação profissional”, existe uma associação significativa entre o grupo vínculo “sem prazo” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 6.202$, $p= 0.013$. O grupo dos participantes com vínculo sem prazo (64,3%) tende a sentir mais satisfação do que os participantes com vínculo a prazo (36,4%).

6- No item n.º 39 “Quanto à valorização que a Organização dá ao meu desempenho”, existe uma associação significativa entre o grupo vínculo “sem prazo” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 4.133$, $p= 0.042$. O grupo dos participantes com vínculo sem prazo (50,0%) não tende a sentir mais satisfação do que os participantes com vínculo a prazo (72,0%).

7- No item n.º 41 “Quanto à preocupação da Organização em adequar as funções dos trabalhadores com os seus objetivos profissionais”, existe uma associação significativa entre o grupo vínculo “sem prazo” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 5.632$, $p= 0.018$. O grupo dos participantes com vínculo sem prazo (47,5%) não tende a sentir mais satisfação do que os participantes com vínculo a prazo (80,0%).

8- No item n.º 42 “Quanto à realização de questionários periódicos para saber a satisfação dos trabalhadores”, existe uma associação significativa entre o grupo vínculo “sem prazo” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 6.337$, $p= 0.012$. O grupo dos participantes com vínculo sem prazo (40,9%) não tende a sentir mais satisfação do que os participantes com vínculo a prazo (72,2%).

Estes resultados permitem assim, a rejeição parcial da quinta hipótese, uma vez que a maioria dos itens não confirma mais satisfação dos trabalhadores com vínculo sem prazo com as práticas em GRH. A exceção apenas existe no item n.º 37 “Quanto à segurança na minha situação profissional”.

Na análise da **sexta hipótese** que testa se os trabalhadores com antiguidade igual ou superior a 10 anos tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH, obtivemos os seguintes resultados mais pertinentes:

1- No item n.º 6 “Quanto ao modo como me foram apresentados os colegas da minha organização”, existe uma associação significativa entre o grupo “tempo na instituição mais 10 anos” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 6.882$, $p = 0.009$. O grupo dos participantes que exercem funções na instituição há 10 ou mais anos (83,7%) tende a sentir mais satisfação do que os participantes há menos de 10 anos (66,7%).

2- No item n.º 21 “Quanto à evolução na carreira que tive até ao momento”, existe uma associação significativa entre o grupo “tempo na instituição mais 10 anos” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 4.034$, $p = 0.045$. O grupo dos participantes que exercem funções na instituição há 10 ou mais anos (32,8%) tende a sentir mais satisfação do que os participantes há menos de 10 anos (18,8%).

3- No item n.º 23 “Quanto às ofertas de promoção interna disponibilizadas na organização”, existe uma associação significativa entre o grupo “tempo na instituição mais 10 anos” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 4.398$, $p = 0.036$. O grupo dos participantes que exercem funções na instituição há 10 ou mais anos (22,4%) tende a sentir mais satisfação do que os participantes há menos de 10 anos (9,1%).

4- No item n.º 24 “Quanto à justiça das promoções dos trabalhadores”, existe uma associação significativa entre o grupo “tempo na instituição mais 10 anos” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 4.187$, $p = 0.041$. O grupo dos participantes que exercem funções na instituição há 10 ou mais anos (23,0%) tende a sentir mais satisfação do que os participantes há menos de 10 anos (9,6%).

5- No item n.º 37 “Quanto à segurança na minha situação profissional”, existe uma associação significativa entre o grupo “tempo na instituição mais 10 anos” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 9.278$, $p = 0.002$. O grupo dos participantes que exercem funções na instituição há 10 ou mais anos (69,2%) tende a sentir mais satisfação do que os participantes há menos de 10 anos (44,8%).

6- No item n.º 43 “Quanto à promoção de um bom ambiente de trabalho”, existe uma associação significativa entre o grupo “tempo na instituição mais 10 anos” e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 5.996$, $p = 0.014$. O grupo dos participantes que exercem funções na instituição há 10 ou mais anos (64,0%) tende a sentir mais satisfação do que os participantes há menos de 10 anos (43,1%).

Estes resultados permitem, assim, a aceitação total da sexta hipótese, uma vez que todos os itens confirmam ser maior a satisfação dos trabalhadores com antiguidade igual e superior a 10 anos com as práticas em GRH.

Na análise da **sétima hipótese** que testa se os trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH, obtivemos os seguintes resultados mais pertinentes:

1- No item n.º 18 “Quanto à clareza dos critérios de avaliação do meu desempenho”, existe uma associação significativa entre os trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 4,269$, $p = 0.039$. Os participantes que exercem funções nas UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH (52,4%) tendem a sentir mais satisfação do que os participantes das UO onde o responsável de DRH não possui formação na área de RH (47,6%).

2- No item n.º 32 “Quanto ao nível de informação que disponho sobre a minha organização”, existe uma associação significativa entre os trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH e a satisfação com a PGRH, $\chi^2 = 10.655$, $p = 0.001$. Os participantes que exercem funções nas UO onde

o responsável de DRH possui formação na área de RH (47,7%) não tendem a sentir mais satisfação do que os participantes das UO onde o responsável de DRH não possui formação na área de RH (52,3%).

3- No item n.º 34 “Quanto à promoção de encontros ou momentos de convívio entre os trabalhadores”, existe uma associação significativa entre os trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 8.502$, $p= 0.004$. Os participantes que exercem funções nas UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH (52,7%) tendem a sentir mais satisfação do que os participantes das UO onde o responsável de DRH não possui formação na área de RH (47,3%).

4- No item n.º 42 “Quanto à realização de questionários periódicos para saber a satisfação dos trabalhadores”, existe uma associação significativa entre os trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 9,769$, $p= 0.002$. Os participantes que exercem funções nas UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH (54,4%) tendem a sentir mais satisfação do que os participantes das UO onde o responsável de DRH não possui formação na área de RH (45,6%).

5- No item n.º 45 “Quanto à utilidade dos procedimentos administrativos (requerimentos de ausências, férias, declarações, etc.)”, existe uma associação significativa entre os trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 9,429$, $p= 0.002$. Os participantes que exercem funções nas UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH (51,8%) tendem a sentir mais satisfação do que os participantes das UO onde o responsável de DRH não possui formação na área de RH (48,2%).

6- No item n.º 47 “Quanto à prontidão dos serviços de Recursos Humanos nas respostas que solicito nos processos administrativos”, existe uma associação significativa entre os trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 5,328$, $p= 0.021$. Os participantes que exercem funções nas UO onde o responsável de DRH possui

formação na área de RH (47,2%) não tendem a sentir mais satisfação do que os participantes das UO onde o responsável de DRH não possui formação na área de RH (52,8%).

7- No item n.º 48 “Quanto à clareza das respostas dos Serviços de Recursos Humanos relativas às dúvidas que coloco sobre os processos administrativos”, existe uma associação significativa entre os trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH e a satisfação com a PGRH, $\chi^2= 5,390$, $p= 0.020$. Os participantes que exercem funções nas UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH (46,3%) não tendem a sentir mais satisfação do que os participantes das UO onde o responsável de DRH não possui formação na área de RH (53,7%).

Estes resultados permitem a confirmação parcial da sétima hipótese, uma vez que a maioria dos itens confirma mais satisfação dos trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH. A exceção existe nos itens n.º 32 “Quanto ao nível de informação que disponho sobre a minha organização”, n.º 47 “Quanto à prontidão dos serviços de Recursos Humanos nas respostas que solicito nos processos administrativos” e n.º 48 “Quanto à clareza das respostas dos Serviços de Recursos Humanos relativas às dúvidas que coloco sobre os processos administrativos”.

3.3 - A Triangulação dos resultados

Para finalizar este capítulo, apresentamos a comparação entre os dados obtidos no estudo 1 e no estudo 2, relativamente ao grau de satisfação dos trabalhadores em cada PGRH desenvolvida na Organização. Este processo consiste em reunir os dados provenientes de fontes múltiplas num mesmo estudo, com vista a obter diversas perspectivas de um mesmo fenómeno com o objetivo de validar os resultados (Fortin, 2003). A estratégia escolhida é uma estratégia de triangulação concomitante, isto é, a recolha concomitante de dados qualitativos e quantitativos cujos resultados são comparados (Creswell, 2007; cit. por Farra e Lopes, 2013).

A percepção dos responsáveis da função RH quanto ao grau de satisfação dos trabalhadores em cada PGRH desenvolvida nas UO é de que as PGRH que geram mais satisfação são: a gestão administrativa, a comunicação e a gestão do clima organizacional (relação com colegas e condições de trabalho).

A gestão de carreiras, o sistema de recompensas e principalmente a avaliação do desempenho são as PGRH que geram mais insatisfação. Estes resultados são semelhantes com os resultados do estudo 2, cujos trabalhadores responderam que não estão satisfeitos com a gestão de carreiras (78,2%), o sistema de compensação e recompensas (74,5%) e a avaliação de desempenho (53,6%). Nas restantes PGRH os trabalhadores responderam estar satisfeitos, sendo que a gestão administrativa (84,9%), o recrutamento e seleção (80,5%), a análise e descrição de funções (78,7%), o acolhimento, integração e socialização (78,6%), são as PGRH que obtiveram mais satisfação.

Estes resultados mostram haver maior coincidência nas respostas entre os responsáveis pela função de RH e os trabalhadores, nas práticas geradoras de insatisfação do que nas práticas geradoras de satisfação.

CAPÍTULO QUATRO- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 - Discussão das hipóteses de estudo

4.1.1 - As práticas de GRH existentes nas UO

Os nossos resultados mostram que as PGRH existentes são essencialmente de cariz tradicional. Estes resultados são confirmados pela literatura (e.g. Pfeffer, 1994,1998; Huselid, 1995; Artur, 1995; Mcduffie, 1995; Pfeffer e Veiga, 1999; Guest, 2001; Caetano e Vala, 2002 e Bonache, 2002; Gomes e Cunha, 2003; Kaya et al, 2010; Martins, 2005; Kasinath e Pradesh, 2011; Rocha, 2010; Martins e Silva, 2013) que refere que as práticas de GRH, Planeamento da Gestão dos Recursos Humanos; Análise e Descrição de Funções, Recrutamento e Seleção: Concurso Público e Contratos de Pessoal, Acolhimento, Integração e Socialização, Formação e Desenvolvimento, Sistema de Carreiras, Avaliação do Desempenho, Sistema de Compensação e Recompensas, Gestão do Clima Organizacional, Gestão Administrativa, Participação e Envolvimento; Comunicação e Partilha de Informação; Ética e Deontologia; Estatuto Disciplinar, são as mais comuns.

No entanto, há literatura (Hiltrop, 1999) que também sublinha a importância da existência de PGRH como a retenção de talento. No entanto, os nossos resultados não mostram ser uma PGRH importante. É possível que esta diferença com a literatura possa ser explicada pelo contexto específico da Administração Pública em Portugal que embora esteja a ser alvo de uma reforma que o aproxima da realidade do sector privado, as PGRH de tipo estratégico são menos desenvolvidas. O trabalhador na AP é ainda visto como uma “máquina administrativa” que tem uma relação de dependência hierárquica com o Estado, sendo as regras ditadas totalmente por via legal e regulamentar (Viana, 2007). Os nossos resultados confirmam também, os resultados de muitos estudos, quanto ao predomínio da configuração administrativa da função RH (e.g. Brandão e Parente, 2008; cit. por Marques, 2010; Martins e Silva, 2013; Parente, 2006). Por outro lado, na AP não é possível implementar medidas de motivação extrínseca, nomeadamente a atribuição de compensações como salários de eficiência,

premiar pela antiguidade e concessão de benefícios remuneratórios e não remuneratórios.

É quase inexistente o recurso ao *outsourcing* para as PGRH nas UO do nosso estudo. Apenas na Formação numa unidade orgânica, este resultado corrobora com o resultado de estudos anteriores realizados no setor privado (eg. Martins, 2005; Martins e Silva, 2013), em que a prática de *outsourcing* é quase inexistente e as PGRH que eram desenvolvidas neste regime eram a formação profissional, o processamento salarial e o recrutamento e seleção de colaboradores. Este resultado não valida a literatura (Nunes e Castro, 2010) que refere haver uma tendência da GRH para a externalização de processos de RH não nucleares, para libertar a função RH para tarefas nucleares, reduzir os custos e obter conhecimentos qualificados e experiências de trabalhadores temporários fora do contexto organizacional. Noutro estudo anterior (Martins, 2005) foi concluído que o recurso à contratação externa estava presente em 64 empresas portuguesas numa amostra de 133 empresas, sendo a Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, a Formação e o Recrutamento e Seleção, as PGRH referidas como desenvolvidas externamente. Mas é evidente que na Administração Pública, o *outsourcing* não é uma opção frequente principalmente nas tarefas administrativas, dado que, por um lado existem trabalhadores com habilitações suficientes para a sua execução, a contratação desses serviços trazem custos que não podem ser fundamentados pela falta de recursos humanos. Por outro lado, em Portugal, a GRH ainda é recente e limitada quanto ao envolvimento do responsável de Recursos Humanos na estratégia da organização (Cunha *et al.*, 2010), e por isso, os trabalhadores dessa área ainda desempenham uma função mais administrativa. Ou seja, as tarefas que poderiam ser executadas externamente continuam a cargo dos responsáveis de RH.

Em conclusão, todas as UO desenvolvem PGRH tradicionais e estratégicas, embora existindo ainda uma predominância das PGRH tradicionais e, em especial, da gestão administrativa, o que leva a concluir que permanece uma ambivalência entre uma GRH tradicional do sistema de carreira e uma GRH estratégica do sistema de emprego, condicionado pelas especificidades da realidade da Administração Pública Portuguesa.

Estamos, portanto, na fase de transição de modelos de gestão na AP (Bilhim, 2007; Rocha, 2010) onde a função RH tem um papel, simultaneamente, estratégico e operacional, embora este último continue a ser predominante.

4.1.2 - O grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das PGRH

De um modo geral, o grau de intervenção do DRH baseia-se em atividades de cariz mais administrativo. Cabe à Gestão planear e implementar as práticas de cariz estratégico. O DRH tem uma intervenção sem auscultação e decisão mas implementa algumas práticas administrativas. As PGRH tradicionais onde intervém, encontra-se a gestão administrativa que aparece em primeiro lugar, depois vêm as práticas de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, o planeamento de RH e a comunicação e partilha de informação. Esta realidade também foi encontrada mais recentemente, no estudo realizado por Martins e Silva (2013), que concluiu que é no desenvolvimento das práticas tradicionais de GRH que a função RH tem maior intervenção. Os seus resultados mostram a existência de uma gestão imediatista e utilitarista dos Recursos Humanos e não uma gestão que integre uma visão desenvolvimentista e estratégica (Parente, 1996; Martins, 2015).

Quanto ao tempo despendido pelo DRH nas PGRH, as práticas tradicionais são aquelas que requerem mais tempo. Os inquiridos identificaram a gestão administrativa como a PGRH que mais tempo ocupa ao DRH. A Gestão Administrativa integra um conjunto de tarefas como por exemplo: o processamento de vencimentos, o processo de admissão/contratação/renovação/cessação, elaboração de mapas estatísticos, o atendimento, o lançamento/tratamento de absentismo e elaboração de pareceres/informações legais. Podemos concluir que, este resultado confirma o encontrado na literatura (Martins, 2005), ou seja, o DRH é manifestamente um departamento mais administrativo do que estratégico. Esta constatação é também validada por Cabral-Cardoso (2004:564) quando refere que “muitas empresas não têm um departamento de RH principalmente interessado nos assuntos de pessoal. A função principal do seu trabalho continua a ser a Função Pessoal dentro de outra função de gestão, sendo a GRH um assunto *part-time*”. No contexto da AP este resultado é justificado também pelo facto de existir a

centralização do poder decisório na Gestão, característica de um sistema burocrático. Diversos estudos empíricos realizados por investigadores norte-americanos (e.g. Hou *et al.*, 2000; Coggburn, 2001; Hays, 2004; Hays e Sowa, 2006; Nigro e Kellough, 2008, citados por Meyer e Hammerschmid, 2009) sugerem uma tendência para a descentralização da função RH emergente neste Continente, não se verificando o mesmo na Europa (Gomes *et al.*, 2012; Brewster *et al.*, 2004), onde as práticas de GRH são ainda bastante centralizadas, com autonomia limitada no envolvimento da gestão de linha na tomada de decisão.

4.1.3 - A relação entre o desenvolvimento das PGRH e a área de qualificação do responsável do DRH

Neste estudo não é claro, a existência de uma relação entre o tipo de PGRH desenvolvidas e a área de qualificação do responsável do DRH, pois numa UO, cujo DRH possui qualificação específica em RH são desenvolvidas práticas estratégicas de RH mas noutra UO, cujo DRH tem a mesma qualificação já não se verifica a existência de PGRH estratégicas.

Os resultados obtidos não permitem confirmar o que é defendido por alguns autores (Guest, 1994; Cabral-Cardoso, 2004; cit. por Martins, 2005), que argumentam que as formações escolares dos gestores de RH determinam as políticas e as práticas desenvolvidas, a importância do departamento de RH e o crescimento do sucesso organizacional, reflexo das maiores qualificações dos seus gestores de Recursos Humanos. Esta presumida divergência nos nossos resultados e os anteriormente obtidos por Martins; Cabral-Cardoso, poderá estar relacionada com o tipo de Gestão de Recursos Humanos predominante na AP Portuguesa que, como já foi referido anteriormente, tem como característica principal possuir uma estrutura hierarquizada com uma forte centralização do poder de decisão, o que, como é claro, dificulta e impede a intervenção dos responsáveis do DRH na Gestão dos Recursos Humanos.

4.1.4 - Desenvolvimento das práticas de GRH

Planeamento de Recursos Humanos

O processo desta PGRH corrobora com as normas legislação que regulamentam a Gestão dos Recursos Humanos na AP - Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro.

Quanto ao planeamento do pessoal docente é referido como sendo um processo à parte, por um lado porque, podem ser contratados por convite, e a proposta das necessidades é realizada pelo Conselho Técnico Científico.

Análise e Descrição de Funções

Existe em todas as unidades orgânicas um Manual de Descrição de Funções para o pessoal não docente. Mas, a descrição funcional por carreira/categoria mais aplicada, é a que consta na legislação, no Quadro Anexo da Lei n.º 12-A/2008, 27 de fevereiro e no Estatuto da Carreira Docente, para as carreiras de regime geral e para a carreira do pessoal docente, respectivamente.

Esta constatação valida o que Rocha (2010) argumenta, na AP o paradigma da pessoa certa para o lugar certa continua a ser forte, assim como, a importância ao conceito de função e a divisão e especificação do trabalho, a descrição funcional da legislação cumpre com estes parâmetros.

Recrutamento e Seleção

Todo o processo associado ao desenvolvimento da prática de recrutamento e seleção está regulamentado pela legislação e segue todos os trâmites legais (Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro e a Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro).

No setor público não é possível selecionar um candidato pelo simples motivo de gostar do perfil profissional do candidato, pois existem os princípios constitucionais e legais da liberdade de candidatura, da igualdade de condições e da igualdade de oportunidades para todos os candidatos, bem como ao da imparcialidade e isenção da composição do júri. O Recrutamento e Seleção na Administração Pública estão sujeitos a regras rígidas que dificultam a gestão Rocha (2010).

Acolhimento, Integração e Socialização

Existem nos resultados a referência de algumas fases que integram esta prática que confirmam a literatura (e.g., Feldman, 1981; Van Maanen e Schein, 1979; Sanders e Yanouzas, 1983; Fisher, 1986; Wanous *et al.*, 1992; Anderson e Ostroff, 1997; cit. por Cunha *et al.*, 2010). Mas os resultados corroboram a literatura que argumenta que nas organizações públicas não existem procedimentos formalizados que integrem o conceito de acolhimento (Rocha, 2010). Em termos legais, poderemos dizer que o período experimental previsto para as carreiras do regime geral e especial, equivale ao período de integração como refere Rocha (2010).

Formação e Desenvolvimento

Embora seja sentida como uma prática importante por parte dos responsáveis do DRH, foi perceptível que a Formação e Desenvolvimento não é, devidamente desenvolvida, quer por motivos financeiros, falta de tempo e de pessoal, que por desmotivação dos trabalhadores. A formação visa sobretudo conjugar as necessidades individuais com as necessidades organizacionais (Cunha *et al.*, 2010), mas a Gestão não está sensibilizada para esse facto, o DRH não intervém no seu adequado planeamento, e não cumpre com o estipulado na legislação (Decreto-Lei 50/98, de 11 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 174/2001, de 31 de maio, Artigos 56.º e 57.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro e Artigos 90.º e 101.º da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro), nomeadamente a elaboração anual do diagnóstico de necessidades de formação e realização de formação anual. Esta realidade da AP é validada pelas conclusões do último Relatório Anual de Atividades de Formação da Administração Pública de 2009, que menciona que embora seja visível uma ligeira melhoria, mais de metade dos serviços continuam a não dar cumprimento à obrigatoriedade de elaboração de planos de formação ou de planos de frequência de ações de formação, conforme requerido no Decreto-Lei n.º. 50/98, de 11 de março.

Gestão de Carreiras

No nosso estudo, o conceito de carreira está ligado ao seu sentido mais tradicional e burocrático, isto é, a carreira descreve uma sequência de posições ocupadas por uma pessoa ao longo da vida profissional, normalmente

ascendentes na hierarquia da organização e, fundamentalmente, definidos por esta (Cunha *et al.*, 2010). Para os responsáveis do DRH a gestão de carreira está sobretudo ligada ao desenvolvimento da carreira dos trabalhadores e passou a ser feita pelo próprio trabalhador. Este significado está presente na literatura mais atual e parece consensual que a gestão da carreira já não é uma responsabilidade quase exclusiva das organizações, mas partilhada entre os indivíduos e as organizações (Cunha *et al.*, 2010).

O desenvolvimento da carreira dos trabalhadores da AP faz-se, em regra, por mudança de posicionamento remuneratório para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que o trabalhador se encontra. O sistema de carreiras do regime geral está regulado pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro na qual estipula no artigo 40º que os trabalhadores nomeados definitivamente e contratados por tempo indeterminado exercem as suas funções integrados em carreiras. A mudança de posicionamento remuneratório está dependente dos resultados das últimas avaliações do desempenho relativas às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório.

Se as progressões não estivessem congeladas, existia nas unidades orgânicas a intenção de possibilitar o desenvolvimento profissional aos trabalhadores que estão a exercer funções acima das funções das carreiras em que estão inseridos.

A gestão de carreira não passa pelo DRH. Este departamento só poderá intervir no sentido de alertar os trabalhadores em condições de se candidatarem aos procedimentos concursais abertos na unidade orgânica. Aqui, mais uma vez, é afirmada a pouca intervenção do DRH e a centralização das políticas da AP a nível do Governo.

Avaliação do Desempenho

Conforme a informação dos responsáveis do DRH, embora fora dos prazos legais estipulados, e com necessidade de ser aperfeiçoada, a avaliação de desempenho segue os procedimentos básicos da regulamentação legal, designadamente a entrevista de avaliação e negociação dos objetivos entre o trabalhador e a chefia direta. O sistema de avaliação aplicado na Administração Pública (SIADAP) foi instituído pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, alterada pelas Leis n.ºs 64-A/2008, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro. A avaliação do desempenho do

pessoal docente, nos termos do SIADAP, ainda não existe em pleno, tendo sido referido que numa unidade orgânica, o processo deverá ser implementado brevemente. Como aspetos problemáticos no processo, foram identificados: (1) a dificuldade em definir os objetivos, (2) a dificuldade em medir os resultados, e (3) o sentimento de injustiça transmitido pelos trabalhadores devido às quotas para atribuição de menções superiores. Estes problemas são referidos por alguns autores (Strehl, 1993; cit. por Rocha, 2010), nomeadamente, os critérios de avaliação não são percebidos pelos avaliadores e pelos avaliados. Em vinte anos de investigação dos sistemas de avaliação, dos mais simples aos mais sofisticados, raramente se encontra uma organização em que pelo menos 50% dos colaboradores se encontravam satisfeitos com o sistema (Caetano, 2008). No caso da Administração Pública, segundo a Literatura (e.g. Caetano, 2008), a utilização da distribuição forçada, serve como um meio de obrigar os superiores hierárquicos a realizar uma diferenciação efetiva dos seus subordinados, mas pode ter desvantagens, como gerar classificações arbitrárias, ter um efeito negativo na cooperação, provocar a perda de motivação e o sentimento de injustiça (Teixeira, 2012). Um responsável do DRH referiu que na sua unidade orgânica, a avaliação do desempenho é um processo extremamente escondido e fechado. Esta atitude pode reforçar o sentimento de desconfiança e injustiça sentidos pelos trabalhadores. O sentimento de insatisfação com o processo de avaliação não é exclusivo da AP, no setor privado também surgem críticas, que vão desde o instrumento, aos procedimentos, aos julgamentos e resultado (Caetano, 2008). No entanto, parece-nos que no contexto em estudo, na AP, um dos erros principais do sistema, será a redução do processo a um instrumento de avaliação individual burocrático e ritualista, com fins de promoção, compensação, o que torna-o num instrumento de instabilidade, causador de falta de cooperação e conflitos.

Sistema de Compensação e Recompensas

O sistema de compensação e recompensas é percebido, de um modo geral, como inexistente. Esta ideia poderá estar ligada ao facto das promoções e progressões estarem estagnadas desde 2005 na AP. A regulamentação do sistema retributivo e políticas de compensações e remunerações está definida formalmente pelas seguintes normas e outra

legislação complementar: Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, Regimes de Vinculação, de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas (LVCR), pelo Decreto Regulamentar n.º 14/2008, de 31 de julho e Portaria n.º 1553-C/2008 de 31 de dezembro de 2008, a que se refere o n.º 2 do artigo 68.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro (LVCR), que identifica os níveis da Tabela Remuneratória Única dos trabalhadores que exercem funções públicas, correspondentes às posições remuneratórias das categorias das carreiras do regime geral. As tabelas salariais das carreiras especiais são regulamentadas por diplomas próprios. O pessoal dirigente tem um estatuto próprio aprovado pela Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, e a remuneração do pessoal dirigente é estabelecida em diploma próprio, o qual poderá determinar níveis diferenciados de remuneração, em função do tipo de serviço ou órgão em que exerce funções. O sistema de avaliação está ligado ao sistema de recompensa e de progressão na carreira, mas neste momento, essa relação não existe. Esta constatação corrobora o que defende Câmara (2006), isto é, o sistema de recompensas tenderá a ser cada vez mais individualizado, cuja compensação será ligada ao desempenho individual (Câmara, 2006). No entanto, o processo de fixação dos salários está regulado por normas legais e centralizado no governo, não sendo possível adequar as compensações e recompensas aos interesses e estilos de vida de cada trabalhador. Este resultado contraria o que está na literatura (eg. Aquila e Rice, 2007) quando refere que um sistema de recompensas deve permitir uma flexibilidade que torne mais eficaz o instrumento de atração, motivação e fidelização dos trabalhadores. No entanto, os resultados mencionam algumas formas de compensação utilizadas, como a participação na formação, a dispensa de serviço e a flexibilidade de horário.

Retenção de talento

Os resultados mostram que na apreciação unânime dos responsáveis da GRH, a retenção do talento no setor público não existe, porque domina o princípio da legalidade, isto é, só se pode aplicar o que está legislado. As expectativas dos trabalhadores só poderão ser satisfeitas se existir uma norma legal que o permita. Mas a perspetiva dos responsáveis da GRH das UO, foi dirigida apenas para algumas políticas de retenção de talento, designadamente as recompensas extrínsecas, como a progressão de carreira e a evolução salarial. No entanto, os

resultados dos inquéritos por questionários, demonstram satisfação dos trabalhadores com esta PGRH. Por isso não existe uma convergência dos resultados dos dois estudos, que poder-se-á explicar pelo facto, da opinião dos responsáveis de GRH ter sido influenciada pelo contexto atual de contenção que é vivido na AP. De facto, nas entrevistas foi referido pelos responsáveis de GRH de algumas UO, que existe a preocupação com algumas políticas de retenção de talento, como por exemplo o financiamento da formação avançada dos trabalhadores e da formação profissional, a preocupação com a flexibilidade do horário de trabalho, permitindo uma melhor conciliação da vida profissional com a vida pessoal.

Por outro lado, neste momento é sentido pelos trabalhadores da AP, que existe vontade de reduzir o número de trabalhadores em funções públicas e conforme indica a literatura (Bilhim, 2007; Rocha, 2010), na Administração Pública, o paradigma do emprego para toda a vida está a perder fundamento. Tudo indica que se caminha para maior flexibilidade, mobilidade e polivalência dos Recursos Humanos. Se as medidas de contenção financeira que o Governo tem aplicado na GRH da AP continuarem a ser implementadas, e o contexto de crise melhorar no setor privado e no contexto mundial, será de esperar que haja a saída de trabalhadores do setor público para o setor privado ou para fora do país no intuito de procurar melhores condições para a sua vida profissional e pessoal. Este é, pois, um cenário que poderá ocorrer na AP.

Gestão do Clima Organizacional

Os resultados indicam que esta prática não é relevante para os responsáveis da GRH, o que não corrobora com que a literatura (Martinez *et al.*, 2008) que defende que a gestão do clima organizacional não deve ser descurada nas organizações, porque é uma ferramenta importante de avaliação do ambiente de trabalho que identifica os problemas existentes nas relações e sentimentos percebidos pelos trabalhadores. Por exemplo na sua relação com a organização, com o trabalho, com o seu papel na organização, com a função desempenhada, com os colegas, com os superiores hierárquicos, com as condições de trabalho, com as remunerações, com a comunicação, com as perspetivas profissionais e a qualidade de vida que advém do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Estes aspectos são importantes para conhecer as necessidades dos

trabalhadores e impulsionarem a mudança organizacional. Mas, parece ser compreensível que na AP, os gestores de RH se sintam pouco abertos à aplicação desta prática, isto porque, têm a noção de que na AP, não é possível tomar medidas de forma autónoma, nomeadamente nas questões que impliquem compensações e recompensas.

Gestão administrativa

Para todos os responsáveis do DRH esta é a PGRH mais desenvolvida pelo DRH nas unidades orgânicas e os procedimentos estão regulados por normas legais. Estas constatações são defendidas por alguns autores (e.g. Bancaleiro, 2007; Bilhim, 2007; Rocha, 2010).

Participação e Envolvimento dos trabalhadores

A participação e o envolvimento dos trabalhadores ainda não é uma prática de GRH usual na AP. A literatura defende, (Pfeffer, 1997:340; Martins, 2005), defende, quando o papel do DRH se torna estratégico, a participação dos trabalhadores deixa de visar apenas o aumento da sua satisfação para ter como objetivo a utilização mais adequada das suas competências, melhorando o seu desempenho e aumentando a sua produtividade mas como referimos, o papel estratégico do DRH na AP está em desenvolvimento e o papel administrativo é o predominante (Bilhim, 2007; Rocha, 2010).

Comunicação e partilha de informação

As características da comunicação encontradas nos nossos resultados estão relacionadas com o tipo de gestão e estrutura organizacional existentes na AP. Existe uma estrutura ainda bastante hierarquizada, e a comunicação entre departamentos obedece a normas internas.

Nos resultados aparecem referidas duas situações problemáticas na partilha de informação. Uma a nível interno, que se relaciona com a dificuldade em transmitir ou responder a questões colocadas relativamente, por exemplo, a uma determinada norma de um regulamento interno da área de RH, no qual o DRH não participou na sua elaboração, porque o DRH não é auscultado. O outro problema está a nível da instituição em geral, quanto à partilha e uniformização de procedimentos. Muitas vezes não existe uma linha orientadora igual para todas as

unidades orgânicas. Estes problemas identificados influenciam certamente o funcionamento da estrutura organizacional, o clima organizacional, a motivação individual, a imagem da organização e o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais (Cunha *et al.*, 2010). Mas esta última situação poderá ser consequência do próprio regime de autonomia administrativa das UO.

Ética e Deontologia

A ética e a deontologia estão associadas às normas da AP, e aos deveres imputados às próprias funções dos trabalhadores. Este resultado está de acordo com o que refere a carta dos Princípios Éticos da Administração Pública, onde os deveres gerais dos trabalhadores em funções públicas estão descritos. Destacam-se o dever da prossecução do interesse público, da imparcialidade, da informação, do zelo, de obediência, de lealdade, de correção, de assiduidade, de pontualidade.

Com o *new public management* e a importação de técnicas de gestão empresarial para o interior da Administração Pública, novos valores ganham relevância, como a eficiência e prestação de contas e a qualidade dos serviços públicos. No entanto, os valores éticos e deontológicos tradicionais não estão até ao momento afastados (Rocha, 2010).

Estatuto Disciplinar

O estatuto disciplinar existe nos termos da legislação da AP, conforme refere a literatura. O Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores da Função Pública, publicado na Lei n.º 58/2008, de 9 de setembro, estabelece um conjunto de deveres cuja infração pode levar à aplicação de penas disciplinares, depois da abertura e desenvolvimento de um processo disciplinar. Segundo Rocha (2010), a sua realização está a cargo da Presidência. O papel do DRH enquadra-se na recolha de informação do processo na aplicação das penas, e no registo e arquivo do resultado.

4.1.5 - Grau de satisfação com as PGRH

Os resultados obtidos levam-nos a considerar que a insatisfação dos trabalhadores ao nível das práticas da gestão de carreira, do sistema de compensação e recompensas e com a avaliação do desempenho, confirmam a

literatura. Como referem alguns autores (Stajkovic e Luthans, 2001; cit. por Cunha *et al.*, 2010) que no sistema de recompensas deve existir o objetivo do reforço do grau de satisfação no trabalho, no nosso estudo os sistema de compensação é percebido como inexistente, é regulado pelo sistema estrutural das carreiras, sem atualização de valores desde 2009 e sem recompensas monetárias, por isso não pode trazer satisfação; segundo a literatura (e.g., Bilhim, 2004; Cunha *et al.*, 2010) a gestão de carreira favorece o sentimento de comprometimento com a organização porque promove a realização pessoal, é conhecido da investigação, a ideia de que quanto maior a ligação e articulação entre o indivíduo e a organização, menor a probabilidade de abandono, porque existe uma grande satisfação no trabalho, aqui, a gestão de carreira é sentida como estagnada, logo não existe satisfação com essa prática de GRH; por fim a insatisfação com a avaliação do desempenho, corrobora com os resultados de Caetano (2008), que refere que raramente se encontra uma organização em que pelo menos 50% dos colaboradores se encontravam satisfeitos com o sistema, esta insatisfação está relacionada com os problemas referidos por alguns autores (Strehl, 1993; cit. por Rocha, 2010; Teixeira, 2012) os critérios de avaliação não são percebidos pelos avaliadores e pelos avaliados, o sentimento de injustiça quanto a existência de quotas.

Por outro lado, o grau de satisfação dos trabalhadores é maior com as PGRH de tipo tradicional. Esta constatação poderá ser justificada pelo que tem sido verificado, em muitos estudos, de que existe ainda o predomínio de uma configuração administrativa da gestão do pessoal (Brandão e Parente, 2008; cit. por Marques, 2010).

4.1.6 - Grau de satisfação com as características sócio demográficas e profissionais dos inquiridos

A confirmação parcial de que os trabalhadores com categorias da carreira docente tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH. Poderá ser justificada por uma razão relacionada com uma situação específica que atualmente diferencia a vida profissional dos trabalhadores das carreiras não docentes e dos trabalhadores docentes que exercem funções nas UO em estudo. Referimo-nos ao desenvolvimento da carreira docente, no caso de docentes em regime de transição, ainda existe a possibilidade de promoção na carreira, embora para os restantes trabalhadores as promoções na AP estejam suspensas provisoriamente. Os itens que apuramos com significância estão ligados com as práticas de Recrutamento e Seleção (duração do processo de seleção), Gestão de Carreiras (divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira, justiça das promoções), Sistema de Compensações e Recompensas (a remuneração, adequação da remuneração ao valor relativo da função face às outras funções na Organização). Existe também uma significância na Comunicação e Partilha de Informação (forma como são comunicados aos trabalhadores os acontecimentos importantes, informação divulgada nos meios de comunicação interna importante para o exercício das minhas funções, antecedência com que são enviadas as informações internas para os trabalhadores, nível de informação que disponho sobre a minha organização) para a qual que não conseguimos encontrar factos que a possam explicar. O item que não obteve a confirmação está relacionado com a avaliação de desempenho. Este resultado poderá estar ligado com a não aplicação do SIADAP ao pessoal docente no momento da aplicação do inquérito por questionário.

- Os resultados permitem a aceitação total de que os trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade na UO tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH. Os itens que confirmam este resultado, estão relacionados com o modo como foram apresentados os colegas, a evolução na carreira, as ofertas de promoção interna, a justiça das promoções, a segurança da situação profissional, a promoção de um bom ambiente. A evolução da carreira dos trabalhadores da AP, até ao ano 2005, não sofreu estagnação. É compreensível que os

trabalhadores mais antigos não tendam a sentir insatisfação com a gestão da carreira, porque de facto, até 2005, conseguiram evoluir profissionalmente.

Esta evolução estava ligada essencialmente ao tempo de serviço. Por seu turno, os trabalhadores que iniciaram funções há pouco tempo, não possuem o tempo suficiente para ter conseguido um desenvolvimento da carreira. E, por outro lado, atualmente a evolução da carreira deixou de estar relacionada com a antiguidade, passando a ser a avaliação do desempenho. A avaliação do desempenho é um condicionador da valorização da carreira da posição remuneratória, que dificulta mais a promoção na carreira do que anteriormente a antiguidade. Outro aspecto importante, é a corroboração destes resultados relativamente à segurança profissional, especialmente dos trabalhadores com vínculo sem prazo, ou seja, uma parte grande dos trabalhadores mais antigos possuem um vínculo definitivo, o que promove a satisfação com a segurança profissional percebida pelos trabalhadores.

- Existe a confirmação parcial de que há mais satisfação dos trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH ao mesmo tempo que tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH. Os itens que confirmam este resultado, estão relacionados com a clareza dos critérios de avaliação, a promoção de encontros de convívio, a realização de questionários sobre a satisfação dos trabalhadores e a utilidade dos procedimentos administrativos. Estas constatações poderão levar a dizer que nas UO onde o responsável pelo DRH tem formação na área de RH existe uma preocupação do responsável do DRH com as práticas estratégicas e sobretudo com a satisfação dos trabalhadores. Curiosamente os itens que não confirmam a satisfação, estão relacionados com a gestão administrativa (prontidão dos serviços de RH nas respostas sobre processos administrativos e clareza das respostas do DRH a dúvidas sobre processos administrativos) e a comunicação e partilha de informação (nível de informação sobre a Organização). Este desalinhamento poderá ser reflexo da falta de Recursos Humanos no DRH, e por conseguinte, da dificuldade em dar respostas quer às tarefas administrativas, e quer ao desenvolvimento de práticas mais estratégicas. O responsável do DRH ao despender mais tempo no desenvolvimento de outras PGRH, pode ter dificuldade em dar respostas à Gestão Administrativa.

- Existe uma rejeição da hipótese de que os trabalhadores mais novos tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH. Estes resultados significam que nas UO, as PGRH subjacentes aos itens com significância (Recrutamento e Seleção, Análise e Descrição de Funções, Formação e Sistema de Compensações e Recompensas) não promovem mais satisfação nos trabalhadores mais jovens.
- Existe uma rejeição parcial de que os trabalhadores com habilitação literária superior tendem a sentir mais satisfação com as PGRH. Este resultado foi retirado dos itens relacionados com o modo como foram apresentados os colegas e o acompanhamento por parte do avaliador para melhorar o desempenho. Aparentemente parece que no Acolhimento, Integração e Socialização, o processo percebido de uma forma mais satisfatória pelos trabalhadores com habilitações mais baixas, que podem ser enquadrados no grupo de pessoal não docente.
- Existe uma rejeição parcial de que os trabalhadores com vínculo contratual sem prazo tendem a sentir mais satisfação com as práticas de GRH. São também os trabalhadores com um vínculo definitivo que sentem mais segurança profissional do que os trabalhadores com um vínculo a prazo. Nas restantes situações, não será evidente a maior satisfação dos trabalhadores com vínculo sem termo.
- Não existe relação significativa entre o sexo dos trabalhadores e a satisfação com as PGRH. Este resultado poderá significar que nas UO, as PGRH promovem o mesmo grau de satisfação, quer para os trabalhadores do sexo feminino quer para os trabalhadores de sexo masculino. Existe uma perceção de igual sentimento, e existe igualdade de tratamento entre homens e mulheres quanto às PGRH.

CONCLUSÕES

A presente dissertação sugere ser um contributo para a teoria, uma vez que aparece como pioneira no estudo das PGRH e da satisfação dos trabalhadores com as PGRH na AP Portuguesa.

Sumariamente, esta dissertação permitiu obter as seguintes conclusões, nas UO do Ensino Superior Português em estudo: 1) as PGRH existentes são essencialmente de cariz tradicional, em especial a gestão administrativa; 2) as PGRH predominantes são: o Planeamento de Recursos Humanos, a Análise e Descrição de Funções, o Recrutamento e Seleção, a Formação e Desenvolvimento, a Gestão Administrativa, a Comunicação e a Partilha de Informação, Ética e Deontologia e o Estatuto Disciplinar; 3) existe pouco recurso ao *outsourcing* para as PGRH; 4) o grau de intervenção DRH baseia-se em atividades de cariz mais administrativo como na gestão administrativa que aparece em primeiro lugar, depois vêm as práticas de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, o planeamento de RH e comunicação e partilha de informação; 5) as práticas tradicionais de RH são aquelas que requerem mais tempo ao DRH, sendo a gestão administrativa a PGRH que mais tempo ocupa ao DRH. A gestão administrativa integra um conjunto de tarefas como por exemplo: o processamento de vencimentos, o processo de admissão/contratação/renovação/cessação, elaboração de mapas estatísticos, o atendimento, o lançamento/tratamento absentismo e elaboração de pareceres/informações legais; 6) não existe relação entre o tipo de PGRH e a área de qualificação do responsável do DRH; 7) as PGRH são realizadas seguindo essencialmente as normas legais e regras rígidas da GRH na AP; 8) algumas PGRH como o acolhimento e integração, a gestão do clima organizacional, e a participação e envolvimento dos trabalhadores, não são entendidas em contexto da AP, como importantes pelos gestores, embora já sejam desenvolvidos alguns procedimentos dessas práticas; 9) a PGRH da formação e desenvolvimento não é corretamente desenvolvida e não dá cumprimento ao estipulado na lei; 10) a gestão de carreiras e o sistema de compensação e recompensas são entendidas como inexistentes, porque não existem promoções e progressões desde 2005; 11) a avaliação do desempenho é um sistema burocrático e ritualista com fins de promoção e compensação, sem

efeitos práticos no momento atual, e que causa insatisfação e o sentimento de injustiça; 12) a comunicação é realizada por *e-mail*, telefone, reuniões e documentos institucionais, é um sistema que obedece a regras internas da hierarquia nos serviços, mas existem problemas de comunicação quanto à partilha e uniformização de procedimentos entre UO; 13) a satisfação dos trabalhadores é maior com as PGRH de tipo tradicional, nomeadamente na gestão administrativa, recrutamento e seleção, análise e descrição de funções, acolhimento, integração e socialização; 14) a satisfação é menor na gestão de carreiras, no sistema de compensação e recompensas e na avaliação do desempenho; 15) quanto a relação entre o grau de satisfação e as características sócio demográficas e profissionais dos inquiridos, os casos com significância mostram que os trabalhadores com mais anos de antiguidade (10 anos) tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH; Há confirmação parcial de que os trabalhadores com categorias da carreira docente tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH; É rejeitada a hipótese de que os trabalhadores mais novos tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH; Existe a rejeição parcial de que os trabalhadores com habilitação literária superior tendem a sentir mais satisfação com as PGRH; Existe a rejeição parcial de que os trabalhadores com vínculo contratual sem prazo tendem a sentir mais satisfação com as práticas de GRH; e não existe relação significativa entre o sexo dos trabalhadores e a satisfação com as PGRH; Finalmente, 16) existe a confirmação parcial de que há mais satisfação dos trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH.

Limitações da pesquisa e estudos futuros

Após a conclusão desta dissertação encontramos algumas limitações, como: 1) o responsável pela função de RH de algumas unidades orgânicas não detinha o *know-how* das PGRH, respondendo de uma forma superficial, sobre o modo como as práticas de GRH são desenvolvidas; 2) durante as entrevistas existiram interrupções que não conseguimos controlar; 3) numa unidade orgânica não foi autorizada a gravação da entrevista, o que aliado a falta de experiência do inquiridor foi um fator negativo pois interferiu na obtenção de uma melhor recolha de informação; 4) foi notório em algumas unidades orgânicas, uma atitude de

defesa da imagem da instituição, e por isso uma tendência em demonstrar que tudo corria bem. Mas em outras unidades orgânicas existia uma atitude contrária, tudo corria mal, apesar do receio em falar; 5) nos questionários, foi difícil a obtenção de respostas, dado existir um aborrecimento por parte das pessoas em responder a questionários. Foi necessário reiterar o pedido de preenchimento, e recorrer à entrega de questionários em papel; 6) outra situação que dificultou a obtenção de respostas foi o facto que, embora existindo na escala das respostas a opção “não aplicável”, a participação dos trabalhadores docentes no preenchimento do questionário, foi dificultada pela ideia pré-concebida de que o inquérito não se dirigia aquele grupo profissional, dado que a prática “Avaliação do Desempenho - SIADAP” à data da divulgação do questionário, ainda não era aplicada à carreira docente; 7) quanto ao instrumento de recolha, a escolha da escala de likert com 7 pontos teve como objetivo aumentar a diversidade das respostas e, conseqüentemente, tornar a informação recolhida mais rica. No entanto, como não obtivemos um número de respostas esperado, isto é, mais elevado, verificamos que uma escala com 7 pontos não permitia obter o número mínimo de respostas para cada ponto e o seu tratamento estatístico. Por isso, a escala foi recodificada em apenas 2 pontos. Por outro lado, a escala ao ser concebida não foi tipificada para intervalar o que não permitiu um estudo paramétrico.

Por último, o estudo foi realizado numa conjuntura económica e social pouco favorável aos trabalhadores da Administração Pública, o que poderá ter influenciado as respostas dos questionários quanto ao sentimento de satisfação para com as PGRH.

Propomos que futuros estudos possam retomar esta análise, concretamente, que 1) estudem a satisfação com as PGRH quando as medidas de contenção na AP sejam eliminadas, nomeadamente a estagnação da promoção e progressão na carreira/ quando a avaliação do desempenho seja também aplicável aos docentes; 2) utilizem uma amostra maior de instituições públicas do ensino superior português.

Por último, salientamos a pertinência do estudo para as UO participantes, dada a grande relevância que as nossas conclusões poderão ter na melhoria das práticas de GRH desenvolvidas.

Pese embora as limitações anteriormente identificadas, sentimos que os objetivos a que nos propusemos foram alcançados, estando confiantes que contribuímos para a melhoria do conhecimento académico sobre a temática das PGRH e respectiva satisfação dos trabalhadores bem como no estímulo para pistas de investigação futura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, A. J. S. (2010). Quem são os profissionais de recursos humanos em Portugal? in Ester Vaz e Viviana Meirinhos (2010). *Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas - Os Artigos de investigação e Intervenção*. Penafiel: Editorial Novembro.

Almeida, A. J. S. (2011). A gestão de recursos humanos em Portugal: Análise Sociológica da Construção de um campo Profissional. Tese de Doutoramento. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Bayer, F. F.A. (2011). O capital humano e a economia do conhecimento – O caso da federalização da Universidade Regional de Blumenau. Monografia para obtenção do grau de Bacharelato. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina Centro Sócio-Económico Cursos de Graduação em Ciências Económicas Florianópolis.

Bancalero, J. (2007). *Scorecard de Capital Humano* (2 ed.). Lisboa: Editora RH.

Barbosa, R. E. M. S. (2012). Práticas de gestão de recursos humanos: Compromisso organizacional, intenções de saída, efeitos de mediação. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Universitário das Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press. [Em linha]. [Consult. 25 de mar. 2014]. Disponível em [www:<http://scholar.google.pt/scholar?q=BECKER,+G.+S.+Human+Capital:+a+theoretical+and+practical+analysis+with+special+reference+to+education.&hl=pt-T&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ei=Deu-UsXCG6KN7QautlHoCA&ved=0CC8QgQMwAA/>](http://scholar.google.pt/scholar?q=BECKER,+G.+S.+Human+Capital:+a+theoretical+and+practical+analysis+with+special+reference+to+education.&hl=pt-T&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ei=Deu-UsXCG6KN7QautlHoCA&ved=0CC8QgQMwAA/>)

Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação* (5 ed.). Lisboa: Gradiva publicações.

Bilhim, J.A.F. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J.A.F. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos* (3 ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam saber* (2 ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Carta Ética da Administração Pública, Publicada em anexo ao BRN – Boletim dos Registos e do Notariado n.º 7 de Julho de 2002.

Ceitol, M. (2013). Evolução das práticas de GRH para o século XXI: o caso particular das PME. [Em linha]. [Consult. 19 de jul. 2014]. Disponível em [www:<http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=85186&img=1511/>](http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=85186&img=1511/).

Constituição da República Portuguesa, de 2 de abril de 1976.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C., Marques, C.A. e Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2 ed.). Lisboa: Editora Sílabo, Lda.

Creswell, J.W. (2014). Projeto pesquisa (3 ed.), [Consult. 30 jul. 2013]. Disponível em [www:<http://pt.scribd.com/doc/226255758/Legado-C-CRESWELL-John-W-Projeto-Pesquisa-3Ed-Liberado-Cap-01/>](http://pt.scribd.com/doc/226255758/Legado-C-CRESWELL-John-W-Projeto-Pesquisa-3Ed-Liberado-Cap-01/).

Decreto-Lei n.º 185/81. D.R. I Série. 148 (81-07-01) 1546.

Decreto-Lei n.º 50/98. D.R. I Série. 59 (98-03-11) 944.

Decreto-Lei n.º 174/2001. D.R. I Série. 126 (01-05-31) 3196.

Decreto-Lei n.º 207/2009. D.R. I Série. 168 (09-08-31) 5760.

Decreto Regulamentar n.º 14/2008. D.R. I Série. 168 (08-07-31) 5155.

Esteves, M.T.F.P. (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 Universitário de Lisboa.

Esteves, M.T.F.P. e Caetano, A. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos no sector bancário português: Estudo de Caso. in Ester Vaz e Viviana Meirinhos (2010). *Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas - Os Artigos de investigação e Intervenção*. Penafiel: Editorial Novembro.

Farra, R. A.D. e Lopes, P. T. C. (2013). Métodos Mistos de pesquisa em educação: Pressupostos teóricos. [Consult. 20 jun. 2014]. Disponível em [www:<http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/viewFile/2698/2362/>](http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/viewFile/2698/2362/).

Filho, J.P.T.; Cassanta, S. M.T.; Silva, C.F.S.A.; Klagenberg, M.M.; Filho, D.G.A. e Feijó, M.J.N.P.; (2010). Satisfação no trabalho/universidade pública. [Consult. 20 mai. 2014]. Disponível em [www:<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97003/SATISFA%C3%87%C3%83O%20NO%20TRABALHO%20UNIVERSIDADE%20P%C3%9aBLICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y/>](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97003/SATISFA%C3%87%C3%83O%20NO%20TRABALHO%20UNIVERSIDADE%20P%C3%9aBLICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y/).

Fortin, M.F. (2003). O processo de investigação: da conceção à realização. (3 ed.). Lusociência: Loures.

Gonçalves, T. F.G. (2011). Satisfação Profissional e perceção do apoio organizacional: estudo exploratório como contributo para um sistema de compensações e benefícios no sector farmacêutico. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Hiltrop, J.M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. [Consult. 15 mai. 2014]. Disponível em [www:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237399000225/>](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237399000225/).

Hiltrop, J.M. (1996) InterCultural Consulting, Geneva A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices 1996. [Consult. 20 out. 2013]. Disponível em [www:<http://www.researchgate.net/publication/222764617_The_impact_of_human_resource_management_on_organisational_performance_Theory_and_research/>](http://www.researchgate.net/publication/222764617_The_impact_of_human_resource_management_on_organisational_performance_Theory_and_research/).

Huzek, D.; Stefano, S. R. e Gezeszczeszyn, G. (2008). Perfil dos gestores de pessoas e suas práticas. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2008, 5., Resende. [Consult. 10 out. 2013]. Disponível em [www:<http://www.google.pt/#q=HUZEK,+Daniele%3B+STEFANO,+Silvio+Roberto%3B+GRESZCZYSZYN,+Geverson.+Perfil+dos+Gestores+de+de+Trabalho:+estudo&spell=1&sa=X&ei=Hq60UefKGu-N7AbmpYCYCg&ved=0CCYQBSgA&bav=on.2,or.r_qf.&fp=b6e969a17ef2e450&biw=1440&bih=762/>](http://www.google.pt/#q=HUZEK,+Daniele%3B+STEFANO,+Silvio+Roberto%3B+GRESZCZYSZYN,+Geverson.+Perfil+dos+Gestores+de+de+Trabalho:+estudo&spell=1&sa=X&ei=Hq60UefKGu-N7AbmpYCYCg&ved=0CCYQBSgA&bav=on.2,or.r_qf.&fp=b6e969a17ef2e450&biw=1440&bih=762/).

Instituto Nacional de Estatística, Evolução do Sector Empresarial em Portugal 2004-2010. INE, I.P., Lisboa · Portugal, 2012. [Consult. 10 nov. 2013]. Disponível em [www:<http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=7&ved=0CEMQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D143381942%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&ei=NXKfVJbiBlbmaJypggg&usg=AFQjCNGS78V8udE_gpVMUi6YWsG2TTWDeA&bvm=bv.80642063,d.d2s/>](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=7&ved=0CEMQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D143381942%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&ei=NXKfVJbiBlbmaJypggg&usg=AFQjCNGS78V8udE_gpVMUi6YWsG2TTWDeA&bvm=bv.80642063,d.d2s/).

Klechen, C.F. (2006). Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. *Revista de Administração Contemporânea*, 10 (2), p. 231. [Consult. 18 abr. 2014]. Disponível em [www:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000200014&lng=en&tlng=pt.10.1590/S1415-65552006000200014/>](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000200014&lng=en&tlng=pt.10.1590/S1415-65552006000200014/).

Lei n.º 2/2004. D.R. I Série. 12 (04-01-15) 293.

Lei n.º 62/2007. D.R. I Série. 174 (07-09-10) 6358.

Lei n.º 66-B/2007. D.R. I Série. 250 (07-12-28) 9114.

Lei n.º 12-A/2008. D.R. I Série. 41 (08-02-27) 1326.

Lei n.º 58/2008. D.R. I Série. 174 (08-09-09) 6260.

Lei n.º 59/2008. D.R. I Série. 176 (08-09-11) 6524.

Lei n.º 64-A/2008. D.R. I Série. 252 (08-12-31) 9300.

Lei n.º 55-A/2010. D.R. I Série. 253 (10-12-31) 6122.

Lei n.º 66-B/2012. D.R. I Série. 252 (12-12-31) 7424.

Malheiro, J. e Veloso, A. (2010). A satisfação laboral e a confiança organizacional em três empresas de tecnologias da informação: Um estudo exploratório. in Ester Vaz e Viviana Meirinhos (2010). *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas - Os Artigos de investigação e Intervenção*. Penafiel: Editorial Novembro.

Marinho, B.M.M. (2012). Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação profissional: Estudo de caso numa organização do sector das novas tecnologias. Tese de Mestrado em Psicologia. Lisboa: Faculdade de Psicologia de Lisboa.

Martinez, L. F.; Aristides, I. e Ferreira, A. I. (2008), *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*, Lisboa: Editora RH.

Martins, D.C.M. (2005). Práticas de gestão de recursos humanos em empresas de média dimensão: O caso do distrito de Aveiro. Tese de Mestrado. Porto: Universidade do Porto-Faculdade de Economia.

Martins, D. e Silva, S. (2013). Boas práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria: um estudo exploratório no contexto português. [Consult. 18 jun. 2014]. Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10400.22/5122/>](http://hdl.handle.net/10400.22/5122/).

Martins, D.; Silva, S. e Costa, E. (2014). El cambio del perfil del profesional de recursos humanos en Portugal. Perspectivas contemporâneas em RH e empreendedorismo. TMS Conference Series 2014, Faro, Universidade do Algarve. [Consult. 20 dez. 2014]. Disponível em [www:<http://esghtconferences.org/tms2014/index.php/TMS2014/TMS2014/paper/view/964/>](http://esghtconferences.org/tms2014/index.php/TMS2014/TMS2014/paper/view/964/).

Mendes, I. M. (2012). Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade? Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

Moço, S.M.C (2011). Proposta de modelo de avaliação do clima organizacional em contexto de organização do terceiro sector de pequena dimensão. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Monteiro, L.F.P. (2009). Impacto das *best practices* de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal. [Consult. 20 set. 2013]. Disponível em [www:<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16704/>](http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16704/).

Moreira, P. M. S. (2008). Caracterizar práticas de gestão de recursos humanos em Portugal: uma análise empírica. [Consult. 14 fev. 2014]. Disponível em [www:<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190802324031/>](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190802324031/).

Paula, A.P.P. (2007). *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Pereira, A. (2011). SPSS - Guia prático de utilização – Análise de dados para ciências sociais e psicologia (7 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 7, (2), pp. 181-197. [Consult. 14 fev. 2014]. Disponível em [<http://links.jstor.org/sici?sici=1053-1858%28199704%297%3A2%3C181%3AAOPSM%3E2.0.CO%3B2-A/>](http://links.jstor.org/sici?sici=1053-1858%28199704%297%3A2%3C181%3AAOPSM%3E2.0.CO%3B2-A/).

Portaria n.º 1553-C/2008. D.R. I Série. 252 (08-12-31) 9300-9430.

Portaria n.º 83-A/2009. D.R. I Série. 15 (09-01-22) 492.

Portaria n.º 145-A/2011. D.R. I Série. 68 (11-04-06) 2068.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992), *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rocha, J.A.O. (2005). Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Conferência no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), Lisboa, 20 mai 2005.

Rocha, J.A.O. (2010). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública* (3 ed.). Lisboa: Editorial Escolar.

Salgado, J. F.; Moscoso e Lado, M. (2006). *Reclutamiento y selección de personal: De la visión tradicional a la visión estratégica*. En A. Cabrera y J. Bonache (Eds). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos* (pp 97-134). Madrid (Spain): Prentice-Hall.

Teixeira C. O. (2012). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*. Dissertação de Mestrado. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.

VIANA, C. (2007). O conceito de funcionário público: tempos de mudança? *Tékhné*, 8, p.p 7-34. [Consult. 25 mar. 2014]. Disponível em [www: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112007000200002&lng=pt&nrm=iso>](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112007000200002&lng=pt&nrm=iso). ISSN 1645-9911/>.

Yin, R. K., (1994), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. California: SAGE Inc.

ANEXOS

Anexo A – Fases de transformação da função RH

Fases	Autores	Designação	Função e Conceitos	Perfil Profissional
Administrativa (1900-1945)	Fayol	Departamento de Pessoal.	Manter e fazer respeitar a ordem. Os trabalhadores são comparados a qualquer matéria-prima que é registada contabilisticamente.	Ex-militar, Juristas - Pessoa experiente na aplicação de disciplina e técnicas de interpretação administrativa e regulamentar.
Relações Humanas (1945-1973)	Elton Mayo	Departamento de Pessoal.	Propor políticas e instaurar processos de trabalho que equilibrem as necessidades das pessoas e a evolução da organização. Papel da pessoa no sistema Organizacional. Pressuposto de que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos.	Técnicos formados em ciências sociais, psicologia e sociologia.
Gestão integrada (1973-1985)	Peter Drucker McGregor Maslow Likert Argyris Herzberg (Teoria Comportamental) Edgar Schein (aprofundou a Teoria) Pettigrew Athos e Pascale Peters e Waterman (Cultura Organizacional).	Departamento de Pessoal.	Desenvolvimento/integração. Conjugar as necessidades individuais e as organizacionais. Deu origem à moderna gestão técnica de recursos humanos e ao desenvolvimento da cultura organizacional.	Psicólogos
Gestão estratégica (Pós 1985)	Porter e Kanter Trabalhos de Escolas de Gestão do EUA: Michigan e Harvard.		Capacitar a gestão para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Utilizar as pessoas no máximo das suas capacidades e potencial. Impulsionar o compromisso dos trabalhadores no sucesso da organização. Criar ambiente para a criatividade dos trabalhadores, inovação, trabalho em equipa, qualidade total, flexibilidade organizacional e a cultura para os resultados e para a excelência. Vantagem competitiva só se alcança através das pessoas. Pensamentos antigos complementados com pensamentos novos na gestão e na sociologia da gestão. Articulação entre os conhecimentos das áreas de RH, gestão financeira e marketing.	Formação específica em gestão de RH.

Fonte: Bilhim (2007: 125)

Anexo B – Breve análise comparativa entre as práticas de GRH no sector privado e público em Portugal

Setor Público	Setor Privado
Objetivo é a satisfação das necessidades	O Objetivo é o lucro.
A sobrevivência depende da vontade do poder político.	A sobrevivência depende essencialmente do mercado e da concorrência.
Regulamentação legal do sistema GRH e seus procedimentos.	Maior liberdade nos procedimentos e nas decisões da GRH.
Apesar da aproximação ao Direito laboral comum, e da semelhança de parte do regime jurídico com o dos trabalhadores com contrato de trabalho no sector privado, o regime dos trabalhadores com contrato de trabalho em funções públicas oferece, comparativamente, maior estabilidade e segurança ao trabalhador.	Menor estabilidade e segurança do trabalhador.
Sistema ainda burocrático, apesar da progressiva descentralização da gestão na elaboração dos mapas de pessoal, na elaboração do orçamento de pessoal com possibilidade de alocação de recursos para contratação, no desenvolvimento de trabalhadores (inclusive por meio de opções gestionárias) ou premiação ligada aos resultados organizacionais.	O sector industrial possui maioritariamente empresas de médias e pequena dimensão, a gestão do tipo familiar, onde a responsabilidade pela GRH é centralizada pelo próprio proprietário e a ainda predomina a burocratização.
Sistema vinculativo, passou a aplicar-se em definitivo as adaptações do regime laboral do sector privado, o contrato de trabalho na modalidade de tempo indeterminado e termo resolutivo certo ou incerto.	Igual sem as especificidades da AP.
O planeamento de RH é realizado no mapa de pessoal realizado anualmente com o planeamento das atividades e orçamento para o próximo ano, é regulado por norma legal.	É definido e decidido pela Direção da Empresa ou pela Gestão de RH.
Para o ingresso é exigido o concurso, é o processo de recrutamento e seleção na AP que é definido pela legislação. As necessidades de recursos humanos fazem-se depender de indicação no mapa de pessoal que existem postos de trabalho vagos, assim como de disponibilidade orçamental para efetuar o recrutamento.	O processo de recrutamento e seleção é definido e decidido pela Direção da Empresa ou pela Gestão de RH.
A análise e descrição de funções, existem na descrição funcional das carreiras gerais e especiais, constantes em normas legais.	No setor privado pode existir ou não, definido pela gestão interna ou por acordo coletivo de trabalho.
Na AP o acolhimento e integração não existem procedimentos formalizados, embora em algumas organizações já exista o manual de acolhimento. Em termos legais poderá ser equivalente ao período experimental.	É idêntico à AP, pode existir formalmente ou informalmente.
O processo de avaliação de desempenho é o eixo central da GRH, procura avaliar os trabalhadores, os dirigentes e os organismos, que assenta num sistema integrado de gestão por objetivos e na distribuição forçada.	O processo de avaliação de desempenho, quando existente é definido e decidido pela Direção da Empresa ou pela Gestão de RH.
As promoções e as remunerações, dependem da avaliação de desempenho e das iniciativas da gestão, tendo sempre em conta a existência de um orçamento.	As promoções e as remunerações, dependem da decisão da Direção, contrato coletivo de trabalho e negociação individual.
Tabela única de remunerações para carreiras gerais e específicas.	O sistema remuneratório não é regulado pelo Estado, pode ser definido internamente ou por acordo coletivo de trabalho.
A função de recursos humanos continua a ser maioritariamente administrativa.	A função de recursos humanos é principalmente administrativa para a maioria das empresas.
As funções exercidas segundo a carreira/categoria.	Polivalência de funções.
O direito e dever à formação profissional, está previsto na legislação, limitado pelo orçamento.	Idêntico à AP, o direito à formação profissional, está previsto na legislação, limitado pelo orçamento.
Em regra não existe um planeamento da formação anual, mas o desenvolvimento dos trabalhadores foi ganhando relevância.	O desenvolvimento das pessoas não é planeado e é pouco valorizado.
Estatuto Disciplinar, é regulado pela legislação.	Estatuto Disciplinar do sector privado é regulado pela legislação, não possuindo as especificidades da AP.
As causas de cessação do contrato previsto na AP são idênticas ao Código de Trabalho Privado, com exceção do despedimento coletivo que está impossibilitado à AP.	A cessação de contrato está regulada no Código de Trabalho.
Início da regulamentação da contratação coletiva no serviço público.	Os acordos coletivos de trabalho existem no sector privado de forma mais abrangente.

Fonte: Elaborado pela própria

Anexo C – E-mail enviado aos Presidentes de cada unidade orgânica

Exmo. Senhor Presidente da

██████████

Porto, de maio de 2014.

Assunto: pedido de colaboração em estudo académico

Lucília de Fátima Gonçalves Domingues Clemente, Técnica Superior dos Serviços da Presidência do Instituto Politécnico do Porto, a exercer funções no Gabinete de Abonos da Divisão de Recursos Humanos, vem respeitosamente, expor a requerer a V. Exa o seguinte pedido:

Encontro-me a frequentar o 2º ano curricular do curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão e da Professora Doutora Dora Martins, encontro-me a realizar um trabalho de investigação cujo tema é “A Satisfação dos Trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos”. Por motivações pessoais e limitações temporais, gostaria que a amostra de estudo incidisse sobre as unidades orgânicas do ██████████

Face ao exposto, venho solicitar a autorização de V. Exa. para realizar a recolha de dados através de inquérito por questionário e entrevista junto dos funcionários docentes e não docentes da ██████████ que preside. Mais informo que a recolha de informação decorrerá da seguinte forma:

1. No 1º momento de recolha de informação pretendemos aplicar um inquérito por questionário exploratório complementado com entrevista a realizar ao responsável da área de Recursos Humanos/Pessoal da instituição, para identificar as práticas de gestão de Recursos Humanos (GRH) desenvolvidas na UO.
2. No 2º momento de recolha de informação, pretendemos aplicar um inquérito por questionário a todos os trabalhadores ██████████ (docentes e não docentes) para explorar o grau de satisfação dos mesmos com as práticas de GRH desenvolvidas na UO.

Caso aceite integrar que a UO que preside no nosso estudo, comprometemo-nos a disponibilizar os resultados obtidos.

Certa da V. melhor atenção para este pedido e aguardando uma resposta positiva,

Apresento os melhores cumprimentos.

Anexo D - Questionário dirigidos aos responsáveis de Recursos Humanos das unidades orgânicas da Instituição do Ensino Superior Português

QUESTIONÁRIO de Práticas de GRH

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho de investigação que pretende conhecer quais as práticas de GRH que são desenvolvidas na Instituição onde trabalha.

Não há respostas certas nem erradas, pelo que lhe pedimos que seja o mais sincero/a e específico/a nas respostas.

Garantimos o anonimato e a confidencialidade da informação.

O seu preenchimento demora aproximadamente 5 minutos.

Deve responder a TODAS as questões. Se quiser alterar uma resposta, preencha por completo o retângulo da resposta errada e assinale com uma cruz o retângulo da resposta correta.

Obrigado pela sua participação!

Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que são desenvolvidas na Instituição onde trabalha? (indique com um X em sim (S) se são desenvolvidas ou em não (N) se as seguintes práticas de GRH não são desenvolvidas).

Prática GRH		S	N
1.1	Planeamento de Recursos Humanos Planear a médio prazo o fluxo de profissionais, perfil, quantidade de trabalho e data de contratação ou cessação de RH		
1.2	Análise e Descrição de Funções Descrição das tarefas incluídas no posto de trabalho e das competências exigidas ao trabalhador		
1.3	Recrutamento e Seleção Capacidade de atrair candidatos até à decisão de escolha do(s) candidato(s) a integrar		
1.4	Acolhimento, Integração e Socialização Processo de socialização de novos colaboradores (ex. entrega de manual de acolhimento)		
1.5	Formação e Desenvolvimento Meios pedagógicos oferecidos aos colaboradores para desenvolverem as suas competências		
1.6	Gestão de Carreiras Promoção do trabalhador na carreira ao longo do tempo na Instituição		
1.7	Avaliação do Desempenho Medição da performance profissional individual dos trabalhadores face aos objectivos da Instituição		
1.8	Sistema de Compensação e Recompensas Recompensas monetárias para além do salário base (pag. De horas extraordinárias, gratificações...) Pagamentos não monetários, pagos em espécie (seguros, planos de pensões, delegação de poderes e autonomia, reconhecimento...)		
1.9	Retenção de talento Desenvolvimento de um conjunto de iniciativas que evite o desejo de sair da instituição para integrar outras instituições.		
1.10	Gestão do Clima Organizacional – Inquéritos de satisfação Obter dos colaboradores informação sobre o clima social da Instituição e motivação para a função		
1.11	Gestão Administrativa (processamento de salários, levantamento e tratamento da assiduidade, preenchimentos de inquéritos estatísticos, processos de contratação e admissão e cessação e aposentação e outros ligados ao trabalho administrativo)		
1.12	Participação e Envolvimento dos trabalhadores Auscultação e participação ativa dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão		
1.13	Comunicação e partilha de informação		

	Diálogo constante entre serviços, trabalhadores e hierarquias, partilhando saberes e informações		
1.14	Ética e Deontologia Desenvolvimento de práticas e normas que regulem a ação e conduta dos trabalhadores no exercício das suas funções de modo correto, adequado e justo		
1.15	Estatuto Disciplinar Tramitação de processos disciplinares		
1.16	Outras. Quais?*		

*Higiene e Segurança no trabalho (Preocupação com a melhoria das condições em que o trabalhador desenvolve o seu trabalho), Práticas de redução de trabalhadores, Relações de trabalho (Relações sociais com sindicatos, associações de trabalhadores ou patronais que defendam os interesses das relações colectivas no interior da instituição), Gestão de conflitos (Desenvolvimento de medidas para recuperar o bom relacionamento no local de trabalho), e outras.

Indique o grau de intervenção que o Departamento de RH tem no desenvolvimento das práticas de GRH existentes na Instituição onde trabalha (identifique na sua resposta o nº que melhor traduz a sua opinião, ex: 5).

Legenda:

(1) Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH;

(2) O Departamento de RH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH;

(3) O Departamento de RH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH;

(4) O Departamento de RH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH;

(5) O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.

Práticas de GRH		Grau
2.1	Planeamento de Recursos Humanos Planear a médio prazo o fluxo de profissionais, perfil, quantidade de trabalho e data de contratação ou cessação de RH	
2.2	Análise e Descrição de Funções Descrição das tarefas incluídas no posto de trabalho e das competências exigidas ao trabalhador	
2.3	Recrutamento e Seleção Capacidade de atrair candidatos até à decisão de escolha do(s) candidato(s) a integrar	
2.4	Acolhimento, Integração e Socialização Processo de socialização de novos colaboradores (ex. entrega de manual de acolhimento)	
2.5	Formação e Desenvolvimento Meios pedagógicos oferecidos aos colaboradores para desenvolverem as suas competências	
2.6	Gestão de Carreiras Promoção do trabalhador na carreira ao longo do tempo na Instituição	
2.7	Avaliação do Desempenho Medição da performance profissional individual dos trabalhadores face aos objectivos da Instituição	
2.8	Sistema de Compensação e Recompensas Recompensas monetárias para além do salário base (pag. de horas extraordinárias, gratificações...) Pagamentos não monetários, pagos em espécie (seguros, planos de pensões, delegação de poderes e autonomia, reconhecimento...)	
2.9	Retenção de talento Desenvolvimento de um conjunto de iniciativas que evite o desejo de sair da instituição para integrar outras instituições.	

2.10	Gestão do Clima Organizacional – Inquéritos de satisfação Obter dos colaboradores informação sobre o clima social da Instituição e motivação para a função	
2.11	Gestão Administrativa (processamento de salários, levantamento e tratamento da assiduidade, preenchimentos de inquéritos estatísticos, processos de contratação e admissão e cessação e aposentação e outros ligados ao trabalho administrativo)	
2.12	Participação e Envolvimento dos trabalhadores Auscultação e participação ativa dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão	
2.13	Comunicação e partilha de informação Diálogo constante entre serviços, trabalhadores e hierarquias, partilhando saberes e informações	
2.14	Ética e Deontologia Desenvolvimento de práticas e normas que regulem a acção e conduta dos trabalhadores no exercício das suas funções de modo correto, adequado e justo	
2.15	Estatuto Disciplinar Tramitação de processos disciplinares	
2.16	Outras. Quais?*	

1. Indique as 4 práticas de GRH para as quais é dispensado mais tempo pelo Departamento/Serviço de RH

Prática GRH		
3.1	1ª	
3.2	2ª	
3.3	3ª	
3.4	4ª	

2. Em que práticas de GRH a sua unidade orgânica recorre ao “outsourcing” (subcontratação externa)?

4.1	
4.2	
4.3	
4.4	

Dados Pessoais do inquirido

1. Que idade tem?

1. Até 25 anos	
2. De 26 a 35 anos	
3. De 36 a 45 anos	
4. Mais que 45 anos	

2. Género

1. Feminino	
2. Masculino	

3. Qual o seu grau de escolaridade?

1. Até ao 9º ano de escolaridade (inclusive)	
2. Ensino secundário (10º, 11º e 12º ano)	
3. Curso superior (Bacharelato, Licenciatura, Pós-graduação)	

4. Qual a sua área de qualificação? _____

5. Qual a sua categoria na Instituição?

6.1. Assistente Operacional	
6.2. Assistente Técnico	
6.3. Técnico Superior	
6.4. Dirigente	

6. Que tipo de vínculo possui?

7.1. Contrato de trabalho por tempo indeterminado	
7.2. Contrato de trabalho a termo resolutivo certo	
7.3. Comissão de serviço	
7.4. Outro. Qual _____	

7. Há quanto tempo trabalha na Instituição?

8.1. Até 2 anos	
8.2. De 2 a 5 anos	
8.3. De 6 a 10 anos	
8.4. De 10 a 20 anos	
8.5. Mais de 20 anos	

8. Sempre trabalhou neste serviço? Se não pode referir em qual trabalhou?

Obrigada pela sua colaboração.

Anexo E – E-mail enviado aos Presidentes de cada Unidade Orgânica

Check list Práticas de Gestão RH	
Perguntas abertas realizadas relativamente a todas as PGRH: 1 – Pode descrever-me como realiza a PGRH XXX. 2- Na sua opinião qual é o grau de satisfação dos trabalhadores com a PGRH XXX?	
Perguntas específicas:	
Planeamento de Recursos Humanos	O planeamento é realizado para promoções, novas admissões, demissões e mobilidade funcional?
Análise e Descrição de Funções	
Recrutamento e seleção de pessoal	Que fontes de recrutamento são utilizadas? Quais os instrumentos utilizados na seleção?
Acolhimento e Integração	Como é realizado o acolhimento e integração dos novos trabalhadores? Quais as táticas de socialização? Tem o manual de acolhimento? Existe algum responsável pela apresentação da organização? São realizadas visitas guiadas a Organização? Existe um tutor para o novo trabalhador?
Gestão de carreiras e promoções	A Organização oferece oportunidades de ascensão na carreira? Quais os requisitos necessários para os trabalhadores ascenderem? Existem normas internas que regulam o processo? Existe mobilidade interna: entre postos de trabalho entre secções equipas e instituições?
Práticas de formação profissional	Existe um Plano de Formação Anual para todos os trabalhadores? Os trabalhadores recrutados são habitualmente alvo de ações de formação? Existe preocupação pela formação e desenvolvimento dos trabalhadores?
Sistema de Compensação e Recompensas	Se existe algum tipo de sistema de compensação e recompensas na Organização? São praticadas outras remunerações para além da RB, ex. remuneração variável? E benefícios não monetários, têm?
Retenção de talento	
Práticas de comunicação – comunicação e partilha de informação	Quais os principais meios de comunicação interna do DRH? (aferrir: reuniões relatórios ordens de serviço regulamentos internos folhetos sistema informático – intranet informação em rede) Quem é o responsável pela monitorização da comunicação interna e externa?
Gestão do Clima Organizacional	É realizada alguma recolha de indicadores de satisfação e motivação dos trabalhadores bem como do Clima Organizacional? Se sim com que frequência? É costume tomar-se em consideração e aplicar as sugestões dos trabalhadores nas decisões a tomar (solicitar exemplos)?
Processo de Gestão e Avaliação do desempenho	Como é realizada a AD? Por objetivos ou competências? Ou ambos? No processo é realizada a entrevista de avaliação? Durante o período de avaliação é realizado o acompanhamento do processo com reuniões periódicas ou ocasionais para dar feedback? Os resultados da avaliação estão relacionados com o sistema de recompensas? Todo o sistema de avaliação é percebido pelos trabalhadores como justo?
Gestão Administrativa	Existe algum software de gestão administrativa? Quais as atividades internas que integram a GA?
Participação e Envolvimento dos trabalhadores	
Ética e Deontologia	
Estatuto Disciplinar	
Outras. Quais?*	

***Higiene e Segurança no trabalho** (Preocupação com a melhoria das condições em que o trabalhador desenvolve o seu trabalho), **Práticas de redução de trabalhadores, Relações de trabalho** (Relações sociais com sindicatos, associações de trabalhadores ou patronais que defendam os interesses das relações colectivas no interior da instituição), **Gestão de conflitos** (Desenvolvimento de medidas para recuperar o bom relacionamento no local de trabalho), e outras.

Anexo F – Questionário sobre as PGRH

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho de investigação do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Pretende conhecer qual o grau de satisfação que sente com as práticas de gestão de recursos humanos que são desenvolvidas na Organização onde trabalha.

O sucesso deste diagnóstico depende de si, pelo que é importante que participe e responda exactamente o que pensa.

Não há respostas certas ou erradas e, na maioria das vezes, a primeira que ocorre é a melhor, porque é a mais genuína.

Por favor, preencha o questionário sozinho(a), não partilhando as respostas.

Os questionários são anónimos e a confidencialidade da informação neles contida será salvaguardada.

O seu preenchimento demora aproximadamente 7 minutos, embora não tenha tempo limite. Sugerimos que procure fazê-lo numa ocasião em que não preveja interrupções.

Deve responder a TODAS as questões, assinalando a resposta pretendida. Utilize a escala de sete pontos, a seguir apresentada, procurando encontrar o nível de satisfação da seguinte escala, que melhor se adequa à sua opinião:

De 1 (Nada Satisfeito), 4 (Nem muito nem pouco satisfeito (a), a 7 (Totalmente Satisfeito).

Escolha a opção N/A (Não Aplicável) caso nenhuma das opções se aplique.

No final do questionário deverá carregar em "Enviar".

Obrigado pela sua participação!

Recrutamento e Seleção									
De 1 (Nada Satisfeito), 4 (Nem muito nem pouco Satisfeito (a), a 7 (Totalmente Satisfeito)									
1	Quanto aos métodos usados na minha selecção (P/ex. Prova, Entrevista), sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
2	Quanto à duração do processo de selecção, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
3	Quanto à informação que tive durante todo o processo do concurso, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
4	Quanto à ética demonstrada pelos intervenientes no processo, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável

Acolhimento, Integração e Socialização									
De 1 (Nada Satisfeito), 4 (Nem muito nem pouco Satisfeito (a), a 7 (Totalmente Satisfeito)									
5	Quanto à clareza da comunicação dos objetivos da minha função, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
6	Quanto ao modo como me foram apresentados os colegas da minha organização, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
7	Quanto ao apoio e acompanhamento inicial que tive por parte da minha chefia, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
8	Quanto à informação que recebi sobre a Organização, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável

Análise e Descrição de Funções									
De 1 (Nada Satisfeito), 4 (Nem muito nem pouco Satisfeito (a), a 7 (Totalmente Satisfeito)									
9	Quanto ao conhecimento claro das minhas funções, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
10	Quanto à equivalência das funções que exerço com o que me é pedido fazer, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
11	Quanto à descrição formal das minhas funções, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
12	Quanto à correspondência do conteúdo das minhas funções com as competências exigidas, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável

Formação e Desenvolvimento									
De 1 (Nada Satisfeito), 4 (Nem muito nem pouco Satisfeito (a), a 7 (Totalmente Satisfeito)									
13	Quanto à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da Organização, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
14	Quanto à formação que tenho recebido promovida pela Organização, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
15	Quanto à adequação da formação às competências que necessito para o desempenho das minhas funções, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
16	Quanto ao apoio ou incentivo que tenho recebido para o aumento das minhas qualificações académicas, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável

Avaliação do Desempenho De 1 (Nada Satisfeito), 4 (Nem muito nem pouco Satisfeito (a)), a 7 (Totalmente Satisfeito)									
17	Quanto à informação (feedback) que recebo sobre o meu desempenho, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
18	Quanto à clareza dos critérios de avaliação do meu desempenho, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
19	Quanto ao acompanhamento por parte do meu avaliador para melhorar o meu desempenho, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
20	Quanto à participação na negociação dos meus objetivos, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável

Gestão de Carreiras De 1 (Nada Satisfeito), 4 (Nem muito nem pouco Satisfeito (a)), a 7 (Totalmente Satisfeito)									
21	Quanto à evolução na carreira que tive até ao momento, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
22	Quanto à divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
23	Quanto às ofertas de promoção interna disponibilizadas na organização, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
24	Quanto à justiça das promoções dos trabalhadores, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável

Sistema de Compensação e Recompensas De 1 (Nada Satisfeito), 4 (Nem muito nem pouco Satisfeito (a)), a 7 (Totalmente Satisfeito)									
25	Quanto à remuneração que tenho, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
26	Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face às outras funções da Organização, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
27	Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face ao praticado no mercado para funções idênticas, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
28	Quanto às regalias (não monetárias) que tenho, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável

Comunicação e Partilha de informação									
De 1 (Nada Satisfeito), 4 (Nem muito nem pouco Satisfeito (a)), a 7 (Totalmente Satisfeito)									
29	Quanto à forma como são comunicados aos trabalhadores os acontecimentos importantes, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
30	Quanto à informação divulgada nos meios de comunicação interna importante para o exercício das minhas funções, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
31	Quanto à antecedência com que são enviadas as informações internas para os trabalhadores, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
32	Quanto ao nível de informação que disponho sobre a minha organização, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável

Participação e Envolvimento dos trabalhadores									
De 1 (Nada Satisfeito), 4 (Nem muito nem pouco Satisfeito (a)), a 7 (Totalmente Satisfeito)									
33	Quanto ao envolvimento dos trabalhadores nos momentos especiais da Organização, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
34	Quanto à promoção de encontros ou momentos de convívio entre os trabalhadores, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
35	Quanto à realização de momentos de celebração e reconhecimento dos trabalhadores, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
36	Quanto à preocupação em promover a participação dos trabalhadores nas decisões sobre o funcionamento do serviço, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável

Retenção de talento									
De 1 (Nada Satisfeito), 4 (Nem muito nem pouco Satisfeito (a)), a 7 (Totalmente Satisfeito)									
37	Quanto à segurança na minha situação profissional, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
38	Quanto à minha motivação para continuar na Organização, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
39	Quanto à valorização que a Organização dá ao meu desempenho, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável
40	Quanto à conciliação da minha vida profissional com a minha vida pessoal, sinto-me:	1	2	3	4	5	6	7	Não Aplicável

Dados Pessoais

Em que Unidade Orgânica do IPP trabalha?

A	
F	
E	
C	
G	
D	
B	

Dados Pessoais do inquirido

Que idade tem?

Até 25 anos	
De 26 a 35 anos	
De 36 a 45 anos	
Mais que 45 anos	

Género

Feminino	
Masculino	

Qual o seu grau de escolaridade?

Até ao 9º ano de escolaridade (inclusive)	
Ensino secundário (10º, 11º e 12º ano)	
Curso superior (Bacharelato, Licenciatura, Pós-graduação, Mestrado ou Doutoramento)	

Em caso de possuir curso superior, refira a sua área de formação?

Qual a sua categoria/cargo profissional na Instituição?

Assistente Operacional	
Assistente Técnico	
Técnico Superior	
Técnico Informática	
Dirigente	
Docente	
Outra. Qual: _____	

Que tipo de vínculo possui?

Contrato de trabalho por tempo indeterminado	
Contrato de trabalho a termo resolutivo certo	
Comissão de serviço	
Outro. Qual _____	

Há quanto tempo trabalha na Instituição?

Há menos de 2 anos	
De 2 a 5 anos	
De 6 a 9 anos	
De 10 a 20 anos	
Mais de 20 anos	

Obrigada pela sua colaboração.

Anexo G – Pré-Teste

Pré-Teste

Opinião do inquirido

	A pergunta é clara?		Sabe qual é o objectivo?		Tem dificuldades em responder?		A linguagem é clara?		As instruções são claras?		A escala 1-7 é adequada à questão?		O que pensa do aspeto gráfico do questionário?	Outras Opiniões	Observação do Comportamento (reação, tempo de resposta, etc.)
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não			
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															
33															
34															
35															
36															
37															

	A pergunta é clara?		Sabe qual é o objectivo?		Tem dificuldades em responder?		A linguagem é clara?		As instruções são claras?		A escala 1-7 é adequada à questão?		O que pensa do aspeto gráfico do questionário?	Outras Opiniões	Observação do Comportamento (reação, tempo de resposta, etc.)
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não			
38															
39															
40															
41															
42															
43															
44															
45															
46															
47															
48															

Anexo H – Número de respostas e frequências sobre a satisfação sentida pelos trabalhadores quanto as práticas de GRH

PGRH	Item	N / %	
		Não Satisfeito	Satisfeito
Recrutamento e Seleção	1- Quanto aos métodos usados na minha seleção (P/ex. Prova, Entrevista), sinto-me:	17 (10,2%)	149 (89,8%)
	2- Quanto à duração do processo de seleção, sinto-me:	44 (27,0%)	119 (73,0%)
	3- Quanto à informação que tive durante todo o processo do concurso, sinto-me:	37 (23,1%)	123 (76,9%)
	4- Quanto à ética demonstrada pelos intervenientes no processo, sinto-me:	31 (17,8%)	143 (82,2%)
Acolhimento, Integração e Socialização	5- Quanto à clareza da comunicação dos objetivos da minha função, sinto-me:	36 (19,1%)	152 (80,9%)
	6- Quanto ao modo como me foram apresentados os colegas da minha organização, sinto-me:	40 (21,9%)	143 (78,1%)
	7- Quanto ao apoio e acompanhamento inicial que tive por parte da minha chefia, sinto-me:	39 (20,4%)	152 (79,6%)
	8- Quanto à informação que recebi sobre a Organização, sinto-me:	43 (24,2%)	135 (75,8%)
Análise e Descrição de Funções	9- Quanto ao conhecimento claro das minhas funções, sinto-me:	27 (14,1%)	165 (85,9%)
	10- Quanto à equivalência das funções que exerço com o que me é pedido fazer, sinto-me:	44 (24,2%)	138 (75,8%)
	11- Quanto à descrição formal das minhas funções, sinto-me:	41 (23,2%)	136 (76,8%)
	12- Quanto à correspondência do conteúdo das minhas funções com as competências exigidas, sinto-me:	44 (23,7%)	142 (76,3%)
Formação e Desenvolvimento	13 - Quanto à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da Organização, sinto-me:	76 (42,9%)	101 (57,1%)
	14- Quanto à formação que tenho recebido promovida pela Organização, sinto-me:	74 (46,2%)	96 (53,8%)
	15- Quanto à adequação da formação às competências que necessito para o desempenho das minhas funções, sinto-me:	56 (32,9%)	114 (67,1%)
	16- Quanto ao apoio ou incentivo que tenho recebido para o aumento das minhas qualificações académicas, sinto-me:	74 (48,4%)	79 (51,6%)
Avaliação do Desempenho	17- Quanto à informação (feedback) que recebo sobre o meu desempenho, sinto-me:	78 (46,7%)	89 (53,3%)
	18- Quanto à clareza dos critérios de avaliação do meu desempenho, sinto-me:	95 (60,1%)	63 (39,9%)
	19- Quanto ao acompanhamento por parte do meu avaliador para melhorar o meu desempenho, sinto-me:	76 (53,5%)	66 (46,5%)
	20- Quanto à participação na negociação dos meus objetivos, sinto-me:	79 (54,1%)	67 (45,9%)
Gestão de Carreiras	21- Quanto à evolução na carreira que tive até ao momento, sinto-me:	130 (72,2%)	50 (27,8%)
	22- Quanto à divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira, sinto-me:	124 (78,0%)	35 (22,0%)
	23- Quanto às ofertas de promoção interna disponibilizadas na organização, sinto-me:	133 (82,1%)	29 (17,9%)
	24- Quanto à justiça das promoções dos trabalhadores, sinto-me:	134 (80,7%)	32 (19,3%)
Sistema de Compensação e Recompensas	25- Quanto à remuneração que tenho, sinto-me:	132 (77,6%)	38 (22,4%)
	26- Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face às outras funções da Organização, sinto-me:	139 (76,8%)	42 (23,2%)
	27- Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face ao praticado no mercado para funções idênticas, sinto-me:	139 (75,5%)	45 (24,5%)
	28- Quanto às regalias (não monetárias) que tenho, sinto-me:	100 (68,0%)	45 (32,0%)
Comunicação e partilha de informação	29- Quanto à forma como são comunicados aos trabalhadores os acontecimentos importantes, sinto-me:	69 (42,9%)	92 (57,1%)
	30- Quanto à informação divulgada nos meios de comunicação interna importante para o exercício das minhas funções, sinto-me:	64 (43,5%)	83 (56,5%)
	31- Quanto à antecedência com que são enviadas as informações internas para os trabalhadores, sinto-me:	81 (54,7%)	67 (45,3%)
	32- Quanto ao nível de informação que disponho sobre a minha organização, sinto-me:	46 (29,9%)	108 (70,1%)

Participação e Envolvimento dos trabalhadores	33- Quanto ao envolvimento dos trabalhadores nos momentos especiais da Organização, sinto-me:	56 (36,6%)	97 (63,4%)
	34- Quanto à promoção de encontros ou momentos de convívio entre os trabalhadores, sinto-me:	51 (35,7%)	92 (64,3%)
	35- Quanto à realização de momentos de celebração e reconhecimento dos trabalhadores, sinto-me:	82 (54,7%)	68 (45,3%)
	36- Quanto à preocupação em promover a participação dos trabalhadores nas decisões sobre o funcionamento do serviço, sinto-me:	89 (57,4%)	66 (42,6%)
Retenção de talento	37- Quanto à segurança na minha situação profissional, sinto-me:	64 (39,3%)	99 (60,7%)
	38- Quanto à minha motivação para continuar na Organização, sinto-me:	55 (31,8%)	118 (68,2%)
	39- Quanto à valorização que a Organização dá ao meu desempenho, sinto-me:	78 (46,4%)	90 (53,6%)
	40- Quanto à conciliação da minha vida profissional com a minha vida pessoal, sinto-me:	58 (34,3%)	111 (65,7%)
Gestão Clima Organizacional	41- Quanto à preocupação da Organização em adequar as funções dos trabalhadores com os seus objetivos profissionais, sinto-me:	67 (48,9%)	70 (51,1%)
	42- Quanto à realização de questionários periódicos para saber a satisfação dos trabalhadores, sinto-me:	70 (55,1%)	57 (44,9%)
	43- Quanto à promoção de um bom ambiente de trabalho, sinto-me:	65 (43,0%)	86 (57,0%)
	44- Quanto à preocupação da Organização pelas condições de trabalho, sinto-me:	57 (36,1%)	101 (63,9%)
Gestão Administrativa	45- Quanto à utilidade dos procedimentos administrativos (requerimentos de ausências, férias, declarações, etc.), sinto-me:	35 (20,1%)	139 (79,9%)
	46- Quanto ao cumprimento do pagamento do meu vencimento, sinto-me:	11 (5,4%)	194 (94,6%)
	47- Quanto à prontidão dos serviços de Recursos Humanos nas respostas que solicito nos processos administrativos, sinto-me:	32 (16,8%)	159 (83,2%)
	48- Quanto à clareza das respostas dos Serviços de Recursos Humanos relativas às dúvidas que coloco sobre os processos administrativos, sinto-me:	33 (18,1%)	149 (81,9%)

Anexo I – Análise do Qui-Quadrado das Hipóteses de Estudo

PGRH	Item	1ª H		2ª H		3ª H		4ª H		5ª H		6ª H		7ª H	
		X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p
e Recrutamento Seleção	1- Quanto aos métodos usados na minha seleção (P/ex. Prova, Entrevista), sinto-me:	Não existe o nº mínimo de respostas		1.503	0.220	Não existe o nº mínimo de respostas		Não existe o nº mínimo de respostas		Não existe o nº mínimo de respostas		0.017	0.896	0.000	0.985
	2- Quanto à duração do processo de seleção, sinto-me:	5.122	0.024	0.172	0.678	0.722	0.395	5.040	0.025	5.153	0.023	2.732	0.098	2.762	0.097
	3- Quanto à informação que tive durante todo o processo do concurso, sinto-me:	0.061	0.805	0.201	0.654	0.625	0.429	0.120	0.729	Não existe o nº mínimo de respostas		1.050	0.305	1.130	0.288
	4- Quanto à ética demonstrada pelos intervenientes no processo, sinto-me:	0.280	0.597	1.176	0.278	3.205	0.073	3.808	0.051	Não existe o nº mínimo de respostas		1.961	0.161	0.065	0.799
Acolhimento, Integração e Socialização	5- Quanto à clareza da comunicação dos objetivos da minha função, sinto-me:	2.762	0.097	0.002	0.968	0.707	0.400	7.956	0.005	Não existe o nº mínimo de respostas		1.505	0.220	0.037	0.848
	6- Quanto ao modo como me foram apresentados os colegas da minha organização, sinto-me:	0.994	0.319	0.210	0.647	5.429	0.020	1.039	0.308	0.582	0.446	6.882	0.009	0.214	0.644
	7- Quanto ao apoio e acompanhamento inicial que tive por parte da minha chefia, sinto-me:	0.176	0.675	0.118	0.731	0.314	0.575	2.348	0.125	1.461	0.227	2.915	0.088	0.495	0.482
	8- Quanto à informação que recebi sobre a Organização, sinto-me:	0.001	0.979	1.443	0.230	1.551	0.213	0.177	0.674	5.270	0.022	2.786	0.095	0.051	0.821
Análise e Descrição de Funções	9- Quanto ao conhecimento claro das minhas funções, sinto-me:	6.445	0.011	Não existe o nº mínimo de respostas		2.254	0.133	1.770	0.183	0.892	0.345	1.970	0.160	1.940	0.164
	10- Quanto à equivalência das funções que exerço com o que me é pedido fazer, sinto-me:	1.368	0.242	0.553	0.457	1.762	0.194	0.178	0.673	0.085	0.770	1.202	0.273	2.818	0.093
	11- Quanto à descrição formal das minhas funções, sinto-me:	1.566	0.211	Não existe o nº mínimo de respostas		2.585	0.108	0.546	0.460	3.156	0.076	1.763	0.184	1.452	0.228
	12- Quanto à correspondência do conteúdo das minhas funções com as competências exigidas, sinto-me:	1.540	0.215	Não existe o nº mínimo de respostas		2.635	0.105	1.264	0.261	1.418	0.234	2.406	0.121	1.347	0.246

e	Formação e Desenvolvimento	13 - Quanto à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da Organização, sinto-me:	2.947	0.086	Não existe o nº mínimo de respostas		0.118	0.732	1.821	0.177	3.151	0.076	0.061	0.806	0.480	0.489
		14- Quanto à formação que tenho recebido promovida pela Organização, sinto-me:	2.728	0.099	0.937	0.333	0.839	0.360	0.004	0.947	2.784	0.095	0.001	0.973	2.124	0.145
		15- Quanto à adequação da formação às competências que necessito para o desempenho das minhas funções, sinto-me:	1.497	0.221	0.017	0.898	0.095	0.758	6.098	0.014	1.855	0.173	0.095	0.758	1.283	0.257
		16- Quanto ao apoio ou incentivo que tenho recebido para o aumento das minhas qualificações académicas, sinto-me:	4.500	0.034	Não existe o nº mínimo de respostas		0.259	0.611	1.438	0.230	0.011	0.916	3.749	0.053	0.291	0.590
do	Avaliação do Desempenho	17- Quanto à informação (feedback) que recebo sobre o meu desempenho, sinto-me:	0.084	0.772	Não existe o nº mínimo de respostas		0.106	0.745	0.205	0.651	0.074	0.786	1.134	0.287	1.879	0.170
		18- Quanto à clareza dos critérios de avaliação do meu desempenho, sinto-me:	1.172	0.279	1.492	0.222	1.021	0.312	1.790	0.181	0.761	0.383	0.342	0.559	4.269	0.039
		19- Quanto ao acompanhamento por parte do meu avaliador para melhorar o meu desempenho, sinto-me:	1.125	0.289	1.437	0.231	4.855	0.028	4.152	0.042	2.748	0.097	0.899	0.343	2.069	0.150
		20- Quanto à participação na negociação dos meus objetivos, sinto-me:	0.325	0.569	2.827	0.093	1.184	0.277	1.046	0.307	2.110	0.146	1.316	0.251	2.912	0.088
de	Gestão das Carreiras	21- Quanto à evolução na carreira que tive até ao momento, sinto-me:	0.277	0.599	1.496	0.221	0.692	0.406	2.910	0.088	0.204	0.652	4.034	0.045	1.446	0.229
		22- Quanto à divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira, sinto-me:	1.126	0.289	0.376	0.540	0.136	0.712	4.686	0.030	Não existe o nº mínimo de respostas		2.760	0.097	0.000	0.990
		23- Quanto às ofertas de promoção interna disponibilizadas na organização, sinto-me:	2.644	0.104	0.244	0.621	2.929	0.087	2.339	0.126	Não existe o nº mínimo de respostas		4.398	0.036	0.037	0.848
		24- Quanto à justiça das promoções dos trabalhadores, sinto-me:	1.779	0.182	Não existe o nº mínimo de respostas		0.198	0.656	4.805	0.028	Não existe o nº mínimo de respostas		4.187	0.041	0.175	0.675
Sistema de Recompensas e	Compensação	25- Quanto à remuneração que tenho, sinto-me:	0.002	0.964	Não existe o nº mínimo de respostas		1.646	0.200	6.14	0.013	Não existe o nº mínimo de respostas		0.595	0.440	0.029	0.864
		26- Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face às outras funções da Organização, sinto-me:	5.698	0.017	Não existe o nº mínimo de respostas		0.141	0.707	6.881	0.009	3.412	0.065	2.708	0.100	0.119	0.731
		27- Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face ao praticado no mercado para funções idênticas, sinto-me:	1.610	0.204	Não existe o nº mínimo de respostas		0.217	0.641	3.285	0.070	2.333	0.127	1.145	0.285	0.079	0.779
		28- Quanto às regalias (não monetárias) que tenho, sinto-me:	0.041	0.840	1.280	0.258	0.424	0.515	1.598	0.206	1.030	0.310	0.734	0.392	1.900	0.168

Comunicação e partilha	29- Quanto à forma como são comunicados aos trabalhadores os acontecimentos importantes, sinto-me:	0.156	0.693	Não existe o nº mínimo de respostas		0.168	0.682	4.239	0.040	6.568	0.010	0.224	0.636	1.775	0.183
	30- Quanto à informação divulgada nos meios de comunicação interna importante para o exercício das minhas funções, sinto-me:	0.062	0.803	Não existe o nº mínimo de respostas		0.300	0.584	7.456	0.006	3.222	0.073	0.333	0.564	0.461	0.497
	31- Quanto à antecedência com que são enviadas as informações internas para os trabalhadores, sinto-me:	0.696	0.404	Não existe o nº mínimo de respostas		0.064	0.800	4.252	0.039	3.200	0.074	0.011	0.916	3.159	0.076
	32- Quanto ao nível de informação que disponho sobre a minha organização, sinto-me:	0.040	0.841	Não existe o nº mínimo de respostas		1.803	0.179	5.886	0.015	0.389	0.533	0.776	0.378	10.655	0.001
Participação e envolvimento dos	33- Quanto ao envolvimento dos trabalhadores nos momentos especiais da Organização, sinto-me:	0.151	0.698	Não existe o nº mínimo de respostas		0.187	0.666	0.440	0.507	5.845	0.016	0.121	0.728	3.706	0.054
	34- Quanto à promoção de encontros ou momentos de convívio entre os trabalhadores, sinto-me:	0.693	0.405	Não existe o nº mínimo de respostas		0.001	0.974	0.061	0.805	0.008	0.928	3.383	0.066	8.502	0.004
	35- Quanto à realização de momentos de celebração e reconhecimento dos trabalhadores, sinto-me:	0.030	0.862	Não existe o nº mínimo de respostas		0.236	0.627	4.209	0.040	3.174	0.075	0.305	0.581	0.050	0.823
	36- Quanto à preocupação em promover a participação dos trabalhadores nas decisões sobre o funcionamento do serviço, sinto-me:	0.095	0.757	Não existe o nº mínimo de respostas		0.065	0.799	4.000	0.046	0.745	0.388	1.211	0.271	0.185	0.667
Retenção de talento	37- Quanto à segurança na minha situação profissional, sinto-me:	0.223	0.637	Não existe o nº mínimo de respostas		1.088	0.297	2.819	0.093	6.202	0.013	9.278	0.002	2.354	0.125
	38- Quanto à minha motivação para continuar na Organização, sinto-me:	0.391	0.532	0.392	0.531	1.088	0.297	6.169	0.013	1.072	0.301	3.655	0.056	0.109	0.741
	39- Quanto à valorização que a Organização dá ao meu desempenho, sinto-me:	0.005	0.944			0.376	0.540	3.287	0.070	4.133	0.042	1.220	0.269	0.254	0.614
	40- Quanto à conciliação da minha vida profissional com a minha vida pessoal, sinto-me:	0.676	0.411	3.062	0.216	0.201	0.654	0.644	0.422	1.558	0.212	0.307	0.579	0.026	0.873
Gestão Clima Organizacional	41- Quanto à preocupação da Organização em adequar as funções dos trabalhadores com os seus objetivos profissionais, sinto-me:	0.565	0.452	2.761	0.097	0.023	0.878	3.431	0.064	5.632	0.018	2.072	0.150	0.232	0.630
	42- Quanto à realização de questionários periódicos para saber a satisfação dos trabalhadores, sinto-me:	1.609	0.205	0.590	0.442	1.562	0.211	3.024	0.082	6.337	0.012	0.220	0.639	9769	0.002
	43- Quanto à promoção de um bom ambiente de trabalho, sinto-me:	1.903	0.168	1.168	0.280	0.191	0.662	4.972	0.026	2.377	0.123	5.996	0.014	0.107	0.744
	44- Quanto à preocupação da Organização pelas condições de trabalho, sinto-me:	0.022	0.882	0.565	0.452	0.013	0.908	1.735	0.188	2.317	0.128	2.091	0.148	1.305	0.253

Gestão Administrativa	45- Quanto à utilidade dos procedimentos administrativos (requerimentos de ausências, férias, declarações, etc.), sinto-me:	0.523	0.470	0.015	0.904	0.364	0.546	0.130	0.719	Não existe o nº mínimo de respostas	1.942	0.163	9.429	0.002
	46- Quanto ao cumprimento do pagamento do meu vencimento, sinto-me:	1.188	0.276	Não existe o nº mínimo de respostas		6.144	0.013	4.586	0.032	Não existe o nº mínimo de respostas	Não existe o nº mínimo de respostas		Não existe o nº mínimo de respostas	
	47- Quanto à prontidão dos serviços de Recursos Humanos nas respostas que solicito nos processos administrativos, sinto-me:	0.155	0.694	0.304	0.582	0.034	0.854	3.721	0.054	Não existe o nº mínimo de respostas	3.643	0.056	5.328	0.021
	48- Quanto à clareza das respostas dos Serviços de Recursos Humanos relativas às dúvidas que coloco sobre os processos administrativos, sinto-me:	0.193	0.660	0.391	0.532	0.082	0.774	2.839	0.092	Não existe o nº mínimo de respostas	3.745	0.053	5.390	0.020

H1 – Os trabalhadores mais novos (isto é, com idade igual ou inferior a 35 anos) tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

H2 - Os trabalhadores do sexo feminino tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH

H3 - Os trabalhadores com habilitação literária superior tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

H4 - Os trabalhadores com categorias da carreira docente tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

H5 - Os trabalhadores com vínculo contratual sem prazo tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

H6 - Os trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade na Unidade Orgânica tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.

H7 - Os trabalhadores das UO onde o responsável de DRH possui formação na área de RH tendem a sentir mais satisfação com as práticas em GRH.