



Universidades Lusíada

Morais, Luís Miguel Claro, 1974-

Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho : estudo de caso na Câmara Municipal de Santarém

<http://hdl.handle.net/11067/2254>

Metadados

Data de Publicação	2016-04-27
Resumo	O presente estudo tem como objetivo principal diagnosticar e analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos trabalhadores numa autarquia local. Adicionalmente, pretendemos testar o papel do suporte organizacional percebido enquanto mediador na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos trabalhadores. Para a recolha de dados, procedemos à aplicação de um inquérito por questionário junto dos trabalhadores da organização. Decorr...
Palavras Chave	Gestão de pessoal, Empregados - Avaliação, Santarém. Câmara Municipal. - Funcionários
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T06:47:08Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise
Organizacional**

**Prática de gestão de recursos humanos e
desempenho: estudo de caso da Câmara Municipal
de Santarém**

Realizado por:
Luís Miguel Claro Morais

Orientado por:
Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientador: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Arguente: Prof. Doutor César Nuno Grima Madureira

Dissertação aprovada em: 30 de Setembro de 2015

Lisboa
2015



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise
Organizacional

Práticas de gestão de recursos humanos e
desempenho: estudo de caso na Câmara Municipal
de Santarém

Luís Miguel Claro Morais

Lisboa

Abril 2015



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Práticas de gestão de recursos humanos e
desempenho: estudo de caso na Câmara Municipal
de Santarém**

Luís Miguel Claro Morais

Lisboa

Abril 2015

Luís Miguel Claro Morais

Práticas de gestão de recursos humanos e
desempenho: estudo de caso na Câmara Municipal
de Santarém

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

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques
Faia Correia

Lisboa

Abril 2015

Ficha Técnica

Autor Luís Miguel Claro Morais
Orientadora Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Título Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho: estudo de caso na Câmara Municipal de Santarém
Local Lisboa
Ano 2015

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

MORAIS, Luís Miguel Claro, 1974-

Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho : estudo de caso na Câmara Municipal de Santarém / Luís Miguel Claro Morais ; orientado por Maria Manuela Marques Faia Correia. - Lisboa : [s.n.], 2015. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - CORREIA, Maria Manuela Marques Faia

LCSH

1. Gestão de pessoal
2. Empregados - Avaliação
3. Santarém. Câmara Municipal - Funcionários
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Personnel management

2. Employees - Evaluation

3. Santarém. Câmara Municipal - Officials and employees

4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5549.5.R3 M67 2015

DEDICATÓRIA

*Esta dissertação é dedicada
à minha família, especialmente:
À minha mulher, pelo apoio incondicional
durante os últimos 14 anos.
À Laura, minha filha, o meu maior tesouro.
Aos meus pais, que me ensinaram o valor
do trabalho e por ser o que sou hoje.*

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria possível sem o apoio e colaboração de todas as pessoas, que direta ou indiretamente, estiveram envolvidas na realização deste projeto de investigação e que, neste espaço, quero publicamente agradecer.

Desde logo, um especial agradecimento à professora doutora Manuela Faia Correia, pela sua orientação, disponibilidade e apoio, que, através da transmissão do seu conhecimento possibilitou a elaboração desta dissertação.

Agradeço à Câmara Municipal de Santarém, na pessoa do Senhor Presidente da Câmara, por ter permitido a aplicação do inquérito por questionário, sem o qual, não seria possível a concretização da parte empírica deste estudo.

Aos colegas da Câmara Municipal de Santarém, que através da sua disponibilidade, participaram no inquérito por questionário e possibilitaram a concretização deste estudo científico.

Quero também expressar o meu agradecimento a todos os meus colegas de mestrado, pelos dias de convívio, troca de ideias e apoio nos momentos de maior dificuldade na parte curricular deste mestrado.

Agradeço, também, a todos os professores que fazem parte do corpo docente deste mestrado, pela sua transmissão de conhecimento, que serviu para aumentar o meu próprio conhecimento, essencial para atingir os objetivos, quer na parte curricular do mestrado, mas também na realização desta dissertação.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal diagnosticar e analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos trabalhadores numa autarquia local.

Adicionalmente, pretendemos testar o papel do suporte organizacional percebido enquanto mediador na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos trabalhadores.

Para a recolha de dados, procedemos à aplicação de um inquérito por questionário junto dos trabalhadores da organização. Decorrente da análise dos dados obtivemos a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos, suporte organizacional percebido e sobre o seu desempenho.

Os dados foram recolhidos através de uma amostra de 210 trabalhadores.

Procedeu-se à análise estatística dos dados através da aplicação das técnicas de correlação e regressão hierárquica. Os resultados obtidos sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos não se encontram relacionadas com o desempenho dos trabalhadores.

Dos resultados obtidos também não conseguimos concluir que o suporte organizacional percebido exerce uma relação mediadora entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos trabalhadores. No entanto observamos a existência de relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e suporte organizacional percebido.

De uma forma geral, a análise dos resultados permite concluir que as práticas de gestão de recursos humanos na organização não seguem os princípios orientadores prescritos pela literatura, nomeadamente a integração entre as práticas de gestão de recursos humanos, cujos efeitos são refletidos no desempenho dos trabalhadores.

Palavras-Chave: Práticas de gestão de recursos humanos, suporte organizacional percebido e desempenho

ABSTRACT

This study aims to diagnose and analyse the relationship between human resource management practices and employees performance in a local authority.

Additionally, we intend to test the role of organizational support perceived as a mediator in the relationship between human resource management practices and employees performance.

For data gathering, we proceed with the application of a questionnaire survey among the organization employees. From the analysis of the data we obtained the perception of employees on human resource management practices, perceived organizational support and on their performance.

Data were collected using a sample of 210 workers.

Proceeded to the statistical analysis of the data by applying the correlation techniques and hierarchical regression. The results suggest that human resource management practices are not related with worker performances.

From the results also can't conclude that the perceived organizational support plays a mediating relationship between human resource management practices and performance of employees. However we observe the existence of a relationship between human resource management practices and perceived organizational support.

In general, the analysis of the results shows that the human resource management practices in the organization do not follow the guidelines prescribed by the literature, including the integration of human resource management practices, the effects of which are reflected in the workers performance.

Keywords: Management practices in human resources, perceived organizational support and performance.

ÍNDICE GERAL

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice geral.....	v
Índice de quadros.....	x
Índice de figuras	xii
Lista de abreviaturas	xii
INTRODUÇÃO GERAL	1
Introdução	2
Enquadramento e pergunta de partida	3
Objetivos	4
Estrutura da dissertação	5
PARTE 1 - REVISÃO DA LITERATURA	7
CAPÍTULO 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	8
1.1.A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	8
1.2.EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS	10
1.3.GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	14
1.4.AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
1.4.1.Recrutamento e seleção	17
1.4.2.Formação	25

1.4.3.Avaliação de desempenho	30
1.4.4.Sistema de recompensas.....	36
1.4.5.Gestão de carreiras.....	43
1.5.A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	48
1.6.SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	52
CAPÍTULO 2 – SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO	53
2.1.PRINCÍPIOS TEÓRICOS DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO.....	53
2.2.ANTECEDENTES DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO	57
2.3.CONSEQUÊNCIAS DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO	60
2.4.SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	62
CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO	63
3.1.DESEMPENHO	63
3.2. SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	66
CAPÍTULO 4 – PRÁTICAS DE GRH, SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E DESEMPENHO	67
4.1.PRÁTICAS DE GRH E DESEMPENHO.....	67
4.2.PRÁTICAS DE GRH E SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO	71
4.3.PRÁTICAS DE GRH, SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E DESEMPENHO	73
4.4.SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	75

CAPÍTULO 5 – CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	76
5.1. CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	76
5.2. CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA CMS.....	78
5.3. CARATERIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA CÂMARA MUNICIPAL DE SANTARÉM	81
5.3.1. Recrutamento e seleção.....	81
5.3.2. Formação	82
5.3.3. Avaliação de desempenho	83
5.3.4. Gestão de recompensas	86
5.3.5. Gestão de carreiras	87
PARTE 2–ESTUDOS.....	89
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO.....	90
6.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	90
6.2. PROCESSO METODOLÓGICO.....	93
6.3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA	94
6.4. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	94
6.5. OPERACIONALIZAÇÃO DE VARIÁVEIS	95
6.5.1. Variáveis independentes	95
6.5.2. Variável mediadora	96
6.5.3. Variável dependente	97
6.6. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	98
6.7. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS.....	98

CAPÍTULO 7 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	100
7.1. CARATERIZAÇÃO DA PERCEÇÃO DAS PRÁTICAS DE GRH.....	100
7.1.1. Recrutamento e seleção	100
7.1.2. Formação	101
7.1.3. Avaliação de desempenho	102
7.1.4. Gestão de remunerações	103
7.1.5. Gestão de carreiras.....	104
7.2. CARATERIZAÇÃO DA PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL	
PERCEBIDO	107
7.3. CARATERIZAÇÃO DA PERCEÇÃO DE DESEMPENHO	109
7.4. ESTIMAÇÃO DAS QUALIDADES MÉTRICAS DAS ESCALAS.....	110
7.4.1. Perceção das práticas de GRH.....	110
7.4.2. Suporte organizacional percebido.....	113
7.4.3. Desempenho percebido	113
7.5. CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS	113
7.6. ANÁLISE DE REGRESSÕES.....	116
7.7. SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	119
CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS	120
8.1. DISCUSSÃO DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	120
8.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PRÁTICOS.....	121
PARTE 3–CONCLUSÕES FINAIS	125
CONCLUSÕES	126
LIMITAÇÕES DE INVESTIGAÇÃO E PERSPETIVAS FUTURAS.....	128

BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS	137
Anexo 1:Organograma da Câmara Municipal de Santarém	138
APÊNDICES	139
Apêndice A: Questionário	140

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno	19
Quadro 1.2: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	19
Quadro 1.3: Resultados da existência/inexistência processo integração	22
Quadro 1.4: Componentes da retribuição total.....	39
Quadro 1.5: Diferenças individuais e situacionais da compensação.....	41
Quadro 5.1: Distribuição dos trabalhadores por género	78
Quadro 5.2: Distribuição dos trabalhadores por idade	79
Quadro 5.3: Distribuição dos trabalhadores por carreira	79
Quadro 5.4: Distribuição dos trabalhadores por antiguidade	80
Quadro 5.5: Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias.....	80
Quadro 5.6: Formação profissional na CMS	83
Quadro 5.7: Fases do processo de avaliação de desempenho.....	84
Quadro 6.1: Distribuição dos trabalhadores por género	90
Quadro 6.2: Distribuição dos trabalhadores por idade	91
Quadro 6.3: Distribuição dos trabalhadores por carreira	91
Quadro 6.4: Distribuição dos trabalhadores por tempo de serviço.....	92
Quadro 6.5: Distribuição dos trabalhadores por escolaridade.....	92
Quadro 6.6: Itens da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	95
Quadro 6.7: Itens da escala Suporte Organizacional Percebido	97
Quadro 6.8: Itens da escala Desempenho Percebido	97
Quadro 7.1: Recrutamento e seleção	101
Quadro 7.2: Formação Profissional.....	102
Quadro 7.3: Avaliação de desempenho	103

Quadro 7.4: Gestão recompensas	104
Quadro 7.5: Gestão de carreiras	105
Quadro 7.6: Síntese da perceção sobre as práticas de GRH.....	105
Quadro 7.7: Suporte organizacional percebido	108
Quadro 7.8: Síntese da perceção sobre Suporte Organizacional Percebido .	108
Quadro 7.9: Desempenho Percebido	110
Quadro 7.10: Coeficiente de Alpha de Cronbach	111
Quadro 7.11: Consistência interna da subescala avaliação de desempenho se eliminado cada item.....	111
Quadro 7.12: Consistência interna da subescala sistema de recompensas se eliminado cada item.....	112
Quadro 7.13: Consistência interna para as subescalas das práticas de gestão de recursos humanos	112
Quadro 7.14: Correlação das variáveis em estudo	113
Quadro 7.15: Regressão para o teste de mediação de suporte organizacional percebido	117
Quadro de aplicação de Práticas de Gestão de Recursos Humanos Na Câmara Municipal de Santarém – sugestões	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: As quatro práticas de GRH	9
Figura 1.2: Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	11
Figura 1.3: Ciclo de formação	27
Figura 1.4: Processo de transferência de formação.....	29
Figura 1.5: Papel central da avaliação de desempenho na GRH.....	32
Figura 2.1: Ciclo do suporte organizacional percebido.....	55
Figura 4.1: Representação Hipótese Geral 1	70
Figura 4.2: Representação Hipótese Geral 2	72
Figura 4.3: Representação Hipótese Geral 3	75
Figura 4.4: Modelo teórico de investigação	75

Lista de Abreviaturas:

e.g. (exempli gratia): (por exemplo)

s.d. (sine die): (sem data)

et al. (et alia): e outros (para pessoas)

etc. (et cetera): e outros (para coisas)

INTRODUÇÃO GERAL

INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados e a crescente competitividade e concorrência entre as empresas, veio dar à Gestão de Recursos Humanos papel fundamental no desenvolvimento dos recursos humanos, enquanto principal fator de vantagem competitiva, diferenciação e sucesso organizacional.

No entanto, na maioria dos casos, as políticas e práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas organizações não são contingenciais à sua envolvente, à sua cultura e ao seu ambiente interno, perdendo-se assim, o valor acrescentado da gestão de recursos humanos enquanto parceira estratégica da organização e, por consequência, no desenvolvimento dos trabalhadores, ajustado às necessidades organizacionais.

Os desafios que se colocam à administração pública e especificamente à administração pública local, de aplicar à gestão pública, alguns princípios e conceitos da gestão privada, tais como, eficiência, eficácia e qualidade, pressupõe o ajustamento das competências dos seus atores, através da planificação e desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de recursos humanos que visam, fundamentalmente, o desenvolvimento dos seus trabalhadores perante os desafios impostos.

Nestes termos, propõe-se realizar este trabalho, de carácter empírico, cuja temática consiste em analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho no contexto da administração pública local.

Este estudo tem a pretensão de analisar a influência das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos trabalhadores da Câmara Municipal de Santarém. Propõe-se, igualmente, de estudar a influência do suporte organizacional percebido no desempenho, enquanto variável mediadora.

Importa realçar o contexto específico em que se insere a Câmara Municipal de Santarém. Por um lado, o enquadramento jurídico-legal em que se insere, verificando-se num espaço temporal curto, alterações significativas na legislação relacionada com a gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível da gestão de carreiras, remunerações e avaliação de desempenho, condicionando fortemente a gestão de recursos humanos.

Por outro lado, o contexto político local, em que os responsáveis políticos não têm os conhecimentos técnicos para adotar as políticas e práticas de gestão de recursos

humanos modernas, que pressupõem o desenvolvimento das competências dos trabalhadores.

Neste âmbito, propusemo-nos a realizar o presente estudo com o sentido de verificar alguns pressupostos e conceitos da gestão de recursos humanos abordados pela literatura, aquilo que é a prática corrente na Câmara Municipal de Santarém e a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos.

ENQUADRAMENTO E PERGUNTA DE PARTIDA

Com o objetivo de analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho, a presente dissertação conduziu um estudo empírico sobre o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos colaboradores da Câmara Municipal de Santarém e verificar também a influência do suporte organizacional percebido enquanto variável mediadora.

É cada vez mais fundamental desenvolver instrumentos de pesquisa e quadros analíticos tendo como base o desenvolvimento do capital humano. Esse desenvolvimento só poderá ser feito através de bases sólidas de conhecimento e não de meras suposições, uma vez que na conjuntura atual, são as pessoas o elemento diferenciador que garantem a competitividade entre as organizações. As organizações devem, por isso, investir no capital humano, mas com certezas adquiridas, uma vez que esse investimento, quando mal realizado, pode conduzir a resultados pouco satisfatórios quer ao nível específico da gestão de recursos humanos, mas e sobretudo ao nível dos resultados organizacionais.

O Município de Santarém não é exceção, embora seja um organismo público, sofre das limitações financeiras que a maior parte das organizações, públicas e privadas têm atualmente. Tendo atenção os princípios de gestão que se querem implementar na administração pública, racionalização, eficiência e qualidade de serviços e produtos, importa desenvolver e implementar melhores práticas de gestão de recursos humanos cujos níveis de eficácia no desenvolvimento dos recursos humanos seja mais visível. Para tal desiderato, importa desenvolver uma gestão de recursos humanos que tenha em consideração a atração dos melhores trabalhadores, o seu desenvolvimento e a sua

manutenção na organização, tendo em atenção o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais.

Este estudo poderá servir de base para diagnosticar e analisar as práticas de gestão de recursos humanos e a perceção que os trabalhadores municipais têm sobre as mesmas, bem como analisar o reconhecimento e apoio que a Câmara Municipal de Santarém transmite aos seus trabalhadores no desenvolvimento da sua atividade profissional, tendo em atenção a melhoria do seu desempenho profissional. No que diz respeito ao suporte organizacional percebido, importa analisar os procedimentos desenvolvidos pela organização, no papel dos seus agentes organizacionais, no sentido de recompensar devidamente os trabalhadores de acordo com as suas contribuições para o desempenho e resultado organizacional.

Assim, definimos como pergunta de partida do presente estudo, *a relação entre a perceção das práticas de gestão de recursos humanos na Câmara Municipal de Santarém e o desempenho é mediada pelo suporte organizacional percebido?*

OBJETIVOS

Em atenção à pergunta de partida previamente formulada e uma vez que se pretende analisar a influência das práticas de gestão de recursos humanos na organização e o papel mediador do suporte organizacional percebido no desempenho dos trabalhadores da Câmara Municipal de Santarém, partindo do princípio que estamos na esfera da gestão pública, em que a gestão de recursos humanos é desenvolvida com base em princípios jurídico-legais, são definidos os seguintes objetivos de estudo:

- i) Objetivo geral: Analisar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho profissional;
- ii) Objetivos específicos: a) analisar a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos em execução na Câmara Municipal de Santarém; b) caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos em execução na Câmara Municipal de Santarém; c) analisar o papel do suporte organizacional percebido enquanto mediador na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da dissertação, para além da sua parte introdutória, encontra-se estruturada em três partes.

A parte introdutória procedemos ao enquadramento do estudo realizado, definimos os objetivos gerais e a pergunta de partida que serve de base ao presente trabalho.

A primeira parte integra quatro capítulos e é dedicada aos fundamentos teóricos que servem de base à realização deste estudo.

No primeiro capítulo, dedicado às práticas de gestão de recursos humanos, apresentamos uma síntese literária sobre os princípios da Gestão de Recursos Humanos e da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, a evolução da função recursos humanos e procedemos a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos em estudo, nomeadamente, recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, gestão de remunerações e de carreiras. Efetuamos ainda uma breve abordagem à gestão de recursos humanos desenvolvida na administração pública.

No segundo capítulo, efetuamos uma síntese da literatura sobre suporte organizacional percebido, os seus princípios orientadores, antecedentes e consequências do suporte organizacional percebido.

No terceiro capítulo efetuamos uma breve síntese literária sobre o desempenho, conceitos e a influência das práticas de gestão de recursos humanos no desenvolvimento do desempenho profissional.

No quarto capítulo apresentamos uma síntese sobre as relações entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho, apresentando o modelo teórico que sustenta o presente estudo empírico.

No quinto capítulo apresentamos a instituição objeto de estudo, a sua missão, valores e visão e procedemos igualmente à caracterização dos recursos humanos e da gestão de recursos humanos desenvolvida. Neste capítulo descrevemos o estudo empírico realizado, nomeadamente, os procedimentos metodológicos, medidas utilizadas e tratamento de dados.

A segunda parte é dedicada ao estudo empírico e encontra-se dividida em dois capítulos.

No capítulo seis descrevemos o estudo empírico realizado, nomeadamente, os procedimentos metodológicos, as medidas utilizadas, operacionalização das variáveis e os instrumentos de análise e tratamento de dados.

O capítulo sete é dedicado à apresentação e análise dos resultados obtidos.

No capítulo oito apresentamos a discussão dos resultados.

A parte três apresenta as conclusões do estudo, com incidência nas sugestões propostas à Câmara Municipal de Santarém, e a perspetiva sobre estudos futuros, bem como as limitações verificadas na realização do presente estudo.

PARTE 1 - REVISÃO DE LITERATURA

CAPÍTULO 1

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

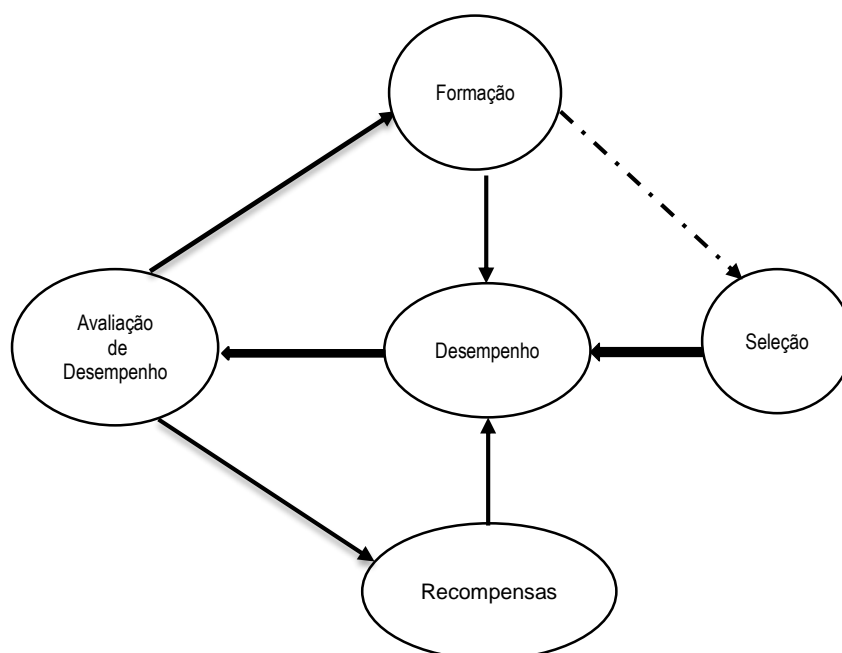
Neste capítulo apresentamos uma síntese sobre as práticas de gestão de recursos humanos, recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, sistema de recompensas e gestão de carreiras. Abordamos ainda o conceito de gestão de recursos humanos, gestão estratégica de recursos humanos e a evolução da função recursos humanos. No final descrevemos os princípios orientadores da gestão de recursos humanos na administração pública.

1.1. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Bilhim (2006) considera que a gestão de recursos humanos refere-se às decisões e ações desenvolvidas pela gestão que afetam, positiva ou negativamente, a relação existente entre a organização e os seus colaboradores. O mesmo autor considera que as ações e políticas tomadas relativas a seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados, condicionam a relação entre organização e colaboradores.

Para Bilhim (2006) a gestão de recursos humanos compreende essencialmente quatro funções, seleção, avaliação de desempenho, compensação e desenvolvimento. Segundo Bilhim (2006), estas funções vão influenciar o comportamento dos colaboradores, exercendo impacto ao nível do desempenho individual, grupal e organizacional.

Figura 1.1 – As quatro Práticas de GRH



Fonte: Adaptado de Bilhim (2006, 31)

Pettigrew e Whipp, citados por Bilhim (2006) consideram que as organizações, necessitam de desenvolver políticas e ações em matéria de gestão de recursos humanos, nomeadamente, seleção, formação, desenvolvimento, compensação e relações de trabalho, como meio de desenvolverem as competências, conhecimentos e capacidades essenciais para a sobrevivência da organização num mercado cada vez mais global. Para Bilhim (2006) a gestão de recursos humanos evoluiu para uma visão mais orientada para o negócio e para a organização, ou seja, a gestão de recursos humanos como meio de desenvolvimento dos recursos humanos com o principal objetivo de alcançar a necessária eficácia organizacional e resultados organizacionais.

Por outras palavras, a gestão de recursos humanos consiste num conjunto de políticas, decisões e práticas, cuja função principal passa pelo desenvolvimento dos colaboradores de uma organização. No entanto, o desenvolvimento dos recursos humanos não é um fim em si mesmo, ou seja, a função *core* da gestão de recursos humanos, o desenvolvimento dos colaboradores, tem como principal objetivo a obtenção de melhores resultados organizacionais e a eficácia organizacional.

Para tal desiderato, Bilhim (2006) considera que a gestão de recursos humanos deve procurar assegurar o ajustamento entre os objetivos individuais e os objetivos

organizacionais. Por outras palavras, a gestão de recursos humanos deve proporcionar à organização os meios humanos para alcançar os seus objetivos, mas não deve descurar os objetivos dos colaboradores.

No entanto, os objetivos da gestão de recursos humanos nem sempre foram os mesmos. A mesma foi objeto de evolução ao longo dos tempos, desde o início de aplicação da função até aos nossos dias. É essa evolução que irá ser observada no ponto subsequente.

1.2. EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

Como foi anteriormente salientado, a gestão de recursos humanos sofreu uma evolução desde os seus primórdios até aos dias de hoje.

De acordo com Bilhim (2006), a gestão de recursos humanos viu-se forçada a evoluir em atenção às constantes alterações dos modelos de gestão das organizações e à própria evolução e transformação da organização do trabalho, cada vez mais complexas. Estas alterações provocaram determinadas necessidades organizacionais, sendo que essas necessidades, segundo Bilhim (2006), traduziram-se no desenvolvimento de novas abordagens de sistemas e práticas de gestão de recursos humanos.

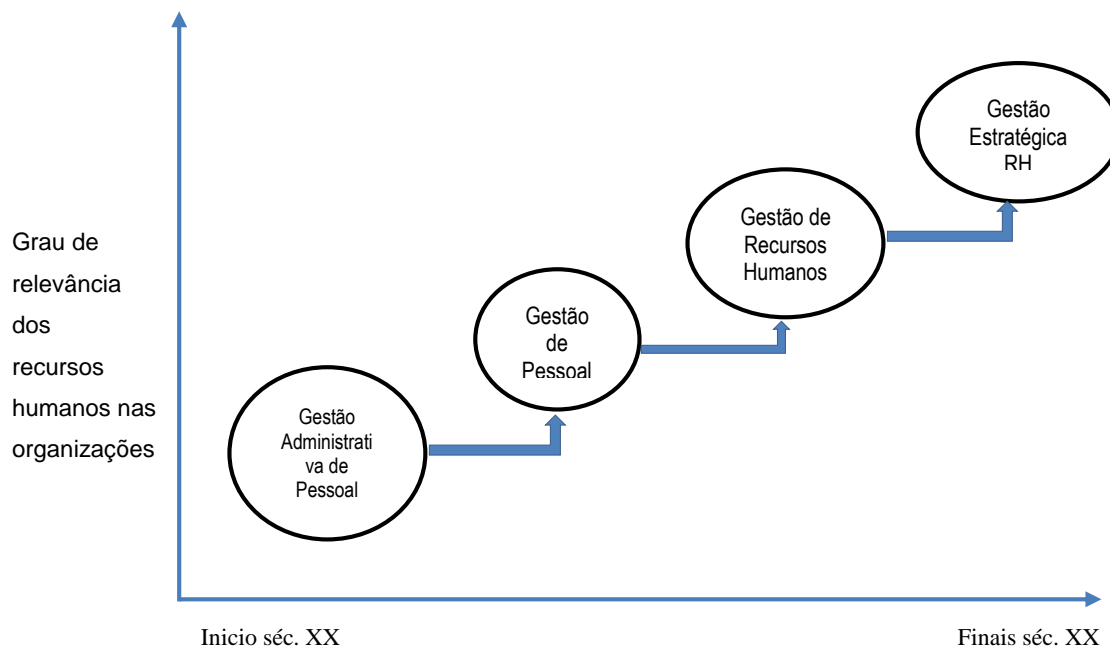
Observou-se na função de recursos humanos uma evolução gradual ao longo dos tempos. Para Bilhim (2006), essa evolução aconteceu como resultado do desenvolvimento das teorias organizacionais observadas no século XX e de acordo com a crescente relevância dos recursos humanos nas organizações.

De facto, a gestão de recursos humanos nem sempre foi observada como uma ferramenta ou meio estratégico para as organizações.

Para Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2012) a função de recursos humanos teve lugar nas primeiras décadas do século XX, com o advento da organização científica das organizações desenvolvida por Taylor.

Observa-se na figura infra a evolução da gestão de recursos humanos, desde o início da sua aplicação até aos dias de hoje. Na figura 1.2, construída com base na literatura analisada, observa-se a influência crescente dos recursos humanos nas organizações ao longo do século XX.

Figura 1.2 – As fases de evolução da GRH



Fonte: Elaborado pelo autor

Como se observa na figura 1.2, o princípio da função gestão de recursos humanos era caracterizada por uma Gestão Administrativa de Pessoal, onde predominavam essencialmente as atividades operacionais, como a admissão de pessoal, definição de regras e normas, processamento de remuneração, contratação coletiva e gestão de relações com os parceiros sociais. Segundo Bilhim (2006), nesta fase o colaborador é observado como uma visão contabilística e como mercadoria, sendo tratado com tal. Este tipo de gestão tinha grandes influências das teorias desenvolvidas por Taylor, Fayol e Weber, que consistiam basicamente numa visão redutora dos colaboradores, onde estes apenas serviam para executar o seu trabalho de forma mais eficiente possível, de acordo com as regras e normas impostas pela organização.

Com o advento da Escola das Relações Humanas, a gestão administrativa evoluiu para a Gestão de Pessoal. Segundo Caetano, Passos, Cal, Carmo, Alcobia, Alves, Bogalho e Tavares (2000), este tipo de gestão tem como principal característica o

desenvolvimento de políticas e práticas relacionadas com a gestão de empregados, nomeadamente o desenvolvimento de métodos de seleção, programas de formação e sistemas de retribuição e recompensas. Começa-se a dar ênfase à parte humana no trabalho. Nesta fase, de acordo com Bilhim (2006), o colaborador começa a ser reconhecido como parte integrante da organização. Assiste-se também ao desenvolvimento de políticas que colocam o acento na pessoa e no social, coerentes com a evolução da organização. O pressuposto passa pela satisfação do colaborador para melhorar a sua produtividade.

No entanto, a necessidade das organizações em obterem a desejada eficácia organizacional, fez evoluir a gestão de pessoal para a Gestão de Recursos Humanos (Caetano *et al.*, 2000). A gestão de recursos humanos evoluiu e desenvolveu-se num quadro crescente de competitividade e concorrência à escala global.

Nesta fase os recursos humanos começam a ganhar primordial importância para as organizações. Começam a ser observados como principal fator de vantagem competitiva e o seu principal recurso estratégico. São as pessoas que detêm o conhecimento e as competências necessárias para a eficácia organizacional.

Numa primeira fase, a Gestão de Recursos Humanos incidia principalmente no desenvolvimento de políticas orientadas para a gestão das pessoas, nomeadamente em políticas de motivação e satisfação no trabalho. Para Bilhim (2006) esta fase corresponde à fase de desenvolvimento e integração, em que os atores organizacionais assumem que é necessário conjugar as necessidades e objetivos individuais com os organizacionais. Numa segunda fase, a gestão de recursos humanos, começa a valorizar o contexto organizacional. Observa-se que o desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos tem como fim último a eficácia organizacional e a vantagem competitiva da organização. O papel da gestão de recursos humanos não se esgota no desenvolvimento do fator humano.

A gestão de recursos humanos passa a orientar a sua ação em prol do negócio da empresa, em que os recursos humanos adquirem uma importância vital para o sucesso das organizações.

Segundo Bilhim (2006) assiste-se a uma mudança de paradigma. De uma gestão de recursos humanos com uma visão micro, orientada apenas para as pessoas, assiste-se ao desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos ao nível macro, ou

seja, o desenvolvimento de práticas que visam atingir ou alcançar os resultados e eficácia organizacional.

Observa-se que a gestão de recursos humanos começa a ter papel na estratégia organizacional, passando ela própria a ser entendida como elemento estratégico para a organização alcançar os resultados organizacionais pretendidos.

Bilhim (2006) defende que, atualmente, os recursos humanos são observados como um fator estratégico para as organizações, com características únicas que os diferenciam dos outros meios de produção, como os meios financeiros, matérias-primas, etc. No entanto, segundo Bilhim (2006), essas características têm que ser constantemente desenvolvidas. O desenvolvimento dos recursos humanos, segundo o mesmo autor, deve ser realizado pela gestão de recursos humanos, por meio de práticas que devem estar integradas e articuladas entre si.

Contudo, ainda persiste a ideia de que os recursos humanos constituem um custo e não um investimento para as organizações. Decorrente da sua evolução, desenvolveram-se duas perspetivas sobre a gestão de recursos humanos, naturalmente distintas entre si.

A primeira perspetiva, denominada de metáfora *hard*, ou modelo de Michigan, enfatiza, na gestão de recursos humanos, a palavra recursos. Esta perspetiva defende que as pessoas devem ser geridas com eficiência e eficácia económica. Segundo Cunha *et al.* (2012), está subjacente nesta perspetiva uma visão racional e económica da gestão, em que a estratégia de recursos humanos deve seguir a estratégia global da organização. Para Bilhim (2006) é fundamental desenvolver sistemas de gestão de pessoas compatíveis com os grandes objetivos estratégicos organizacionais, como o aumento da produtividade e qualidade. Esta perspetiva parte do pressuposto que a eficácia organizacional está relacionada com as práticas da gestão de recursos humanos e que estas devem estar alinhadas com a estratégia do negócio e da organização (Bilhim, 2006).

A segunda perspetiva, a metáfora *soft*, ou modelo de Harvard, vem enfatizar a palavra *humanos*, considerando as pessoas como um investimento. Esta perspetiva vem realçar as palavras como motivação, empenhamento, qualidade e criatividade. De acordo com esta perspetiva, a estratégia da gestão de recursos humanos não deve estar subordinada ou condicionada à estratégia organizacional.

Observa-se que estas duas perspetivas tendem a coabitar na gestão de recursos humanos. Se por um lado, as organizações necessitam de gerir com maior rigor, eficiência e eficácia todos os recursos, incluindo os humanos, como forma de competitividade, também se torna fundamental investir nos recursos humanos tendo em vista a melhoria sustentável da qualidade dos bens e serviços produzidos através do aumento do empenhamento, criatividade, motivação, etc.

Da análise a ambas as perspetivas de gestão de recursos humanos, observa-se que ambas têm em comum, considerarem os recursos humanos como elemento estratégico para o sucesso organizacional.

Será esta visão dos recursos humanos, considerado como elemento estratégico organizacional, que se irá abordar de seguida.

1.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Como foi anteriormente observado, os colaboradores de uma organização constituem, o principal fator de competitividade organizacional. Os colaboradores são hoje observados como o elemento que permitem obter a diferenciação organizacional, uma vez que os meios financeiros, materiais, matérias-primas, tecnologia e outros meios de produção são facilmente obtidos e replicáveis pelas organizações. Para Pfeffer (1994), citado por Bilhim (2006), é esse papel facultado aos recursos humanos que permite à gestão de recursos humanos obter um papel cada vez mais interventivo na estratégia organizacional.

De acordo com a literatura analisada, é reconhecida à gestão de recursos humanos um papel preponderante na estratégia organizacional, essencial para a prossecução da eficácia organizacional. No entanto, para ser um elemento estratégico para a organização, ela própria tem que desenvolver estratégias na gestão de pessoas.

Miles e Snow (1984), citados por Caetano *et al.* (2000), consideram que as organizações devem adotar uma política de Gestão de Recursos Humanos com características estratégicas. Caetano *et al.* (2000) defendem uma gestão de recursos humanos com um papel organizacional mais preponderante e interventivo na gestão de pessoas, em

detrimento das atividades administrativas, de índole reativo na resolução de problemas e que caracterizam a Gestão de Pessoal. Cunha *et al.* (2012), em referência a Miles e Snow, salientam que, para se observar a eficácia da gestão estratégica de recursos humanos, é fundamental que esta esteja alinhada com a estratégia organizacional.

Wright e McMahn (1992), salientam a importância da gestão estratégica de recursos humanos para a organização. Para estes autores, a implementação e execução de uma gestão estratégica de recursos humanos, permite à organização obter fortes vantagens competitivas em relação à concorrência.

Segundo Wright e McMahan (1992), os recursos humanos só serão fator de vantagem competitiva para a organização caso a gestão estratégica de recursos humanos desenvolva as condições necessárias para que os recursos humanos sejam observados como valor acrescentado e que as suas competências sejam raras, inimitáveis e insubstituíveis por outros meios de produção, nomeadamente tecnológicos.

De acordo com a literatura analisada, para que estas condições sejam observáveis, a gestão estratégica de recursos humanos deve ser desenvolvida tendo atenção duas perspetivas, uma perspetiva contingencial e uma outra, sistémica.

Segundo a perspetiva contingencial, a estratégia da gestão de recursos humanos deve estar condicionada a vários fatores que condicionam a gestão de recursos humanos. Cunha *et al.* (2012), em referência a Baron e Kreps (1999) realçam a existência de alguns fatores que condicionam a gestão de recursos humanos. Entre esses fatores, encontram-se a estratégia organizacional, a cultura organizacional, a tecnologia, a envolvente externa e as características da mão-de-obra.

Observa-se especial relevância a estratégia organizacional e a cultura organizacional enquanto fatores que condicionam fortemente a gestão de recursos humanos e a estratégia que esta deve adotar para desenvolver os recursos humanos de forma a organização atingir a eficácia organizacional pretendida.

Para Bilhim (2006) e Cunha *et al.* (2012) as políticas de gestão de recursos humanos devem estar perfeitamente alinhadas com a estratégia organizacional. Por outras palavras, a estratégia da gestão de recursos humanos deve estar perfeitamente ajustada à estratégia da organização. A gestão de recursos humanos deve estar

alinhada com os objetivos organizacionais e estratégias desenvolvidas pela organização no sentido de alcançar estes objetivos.

Para Cunha *et al.* (2012), a gestão de recursos humanos deve funcionar como elemento estratégico na gestão das organizações, uma vez que os autores consideram que a gestão de recursos humanos tem a obrigação de preparar as organizações para desafios, presentes e futuros, cada vez mais competitivos. Para os autores, é a gestão de recursos humanos que permite o desenvolvimento dos recursos humanos e constante adaptação dos mesmos às contingências internas e externas à organização.

A cultura organizacional também tem um papel condicionador da gestão de recursos humanos. Segundo Rego e Cunha (2009), referidos por Cunha *et al.* (2012), as práticas de gestão de recursos humanos devem ser desenvolvidas em atenção ao contexto cultural onde a organização se insere.

Paralelamente à perspetiva contingencial, a gestão estratégica de recursos humanos deve abordar uma perspetiva sistémica no desenvolvimento e execução das diversas práticas que a constituem.

A perspetiva sistémica considera que as diversas práticas de recursos humanos, seleção e recrutamento, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e sistema de recompensas, devem ser desenvolvidas e executadas de forma consistente, integradas e articuladas entre si.

Becker e Gerhart (1996), citados por Caetano *et al.* (2000), consideram que as práticas de gestão de recursos humanos devem ser desenvolvidas e executadas de forma sistémica, consistente e coerente entre si para que as mesmas obtenham eficácia organizacional. Estes autores consideram que a execução de forma independente entre as diversas práticas de gestão de recursos humanos permite obter resultados individuais mas não permite obter os resultados organizacionais esperados.

A mesma opinião é partilhada por Cunha *et al.* (2012). Para estes autores, para que as práticas da gestão de recursos humanos consigam obter a eficácia pretendida, ou seja, que promovam, de forma objetiva, o desenvolvimento dos recursos humanos no sentido de melhorar os resultados organizacionais, devem ser aplicadas de forma articulada, mostrando consistência interna e que se complementem entre si. Os autores salientam

que a aplicação de forma individual das práticas de gestão de recursos humanos não permite a obtenção dos resultados organizacionais pretendidos.

Para Cunha *et al.* (2012) a apresentação de uma gestão de recursos humanos de forma consistente, coerente e integrada promove o desenvolvimento de um sistema de comunicação organizacional eficaz, em que a organização informa os seus colaboradores de mensagens congruentes. Os mesmos autores defendem que a consistência interna das práticas de gestão de recursos humanos permite o reforço mútuo entre as diversas práticas.

Como conclusão podemos afirmar que, para a gestão de recursos humanos alcançar os resultados pretendidos, terá que, necessariamente, adotar uma visão estratégica, ou seja, aplicar práticas de gestão de recursos devidamente alinhadas entre si e ajustadas à estratégia organizacional.

No entanto começa a desenvolver-se a ideia do desenvolvimento e execução de uma gestão estratégica de recursos humanos autónoma da estratégia organizacional. A ideia passa por desenvolver estratégias de gestão de recursos humanos com o objetivo principal de preparar e melhorar, de forma contínua e sustentável, os recursos humanos para objetivos organizacionais de médio e longo prazo, não ficando a gestão estratégica de recursos humanos condicionada a uma estratégia organizacional de curto prazo.

1.4. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.4.1. Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção é uma área da gestão de recursos humanos de grande importância para as organizações. É através do recrutamento e seleção que as organizações provêm os postos de trabalho necessários para alcançarem os objetivos estratégicos definidos e estabelecidos pela organização.

Segundo Coradini e Murini (2009), o recrutamento e seleção, enquanto processo, deve utilizar procedimentos coerentes com as exigências e valores organizacionais.

Assim, definimos recrutamento e seleção como um processo que visa atrair no mercado de trabalho candidatos com as competências, conhecimentos e capacidades necessárias à prossecução dos objetivos organizacionais, e depois, escolher de entre os candidatos, aqueles que melhor irão desempenhar as suas funções, permitindo assim, à organização, alcançar os seus resultados e objetivos organizacionais.

Para Coradini e Murini (2009), um processo de recrutamento e seleção não deve ter ser definido apenas com uma perspectiva conjuntural, de curto prazo, ou seja, prover apenas os postos de trabalho para o momento. As autoras defendem que o recrutamento e seleção deve ser planeado de acordo com uma perspectiva estratégica de longo prazo. Para as autoras, a organização deve pensar no recrutamento e seleção como processo que permite prover postos de trabalho atuais mas que esses novos colaboradores terão as capacidades, conhecimentos e competências que poderão ser utilizados no futuro, para o desempenho de funções de maior complexidade e responsabilidade.

A literatura divide o processo de recrutamento e seleção em dois processos distintos, o processo de recrutamento e o processo de seleção. No entanto, a qualidade do processo de seleção, enquanto escolha do melhor candidato, depende da qualidade do processo de recrutamento, ou seja, a capacidade de atrair bons candidatos.

O recrutamento é o processo que pretende atrair candidatos em número suficiente para serem objeto do processo de seleção e que sejam detentores das competências, conhecimentos e capacidades para a ocupação de uma função ou cargo.

Segundo Chiavenato (2006), citado por Coradini e Murini (2009), o recrutamento pode ser observado através de três formas distintas, o recrutamento interno, o recrutamento externo e o recrutamento misto.

O recrutamento interno é aquele que é feito com o recurso de colaboradores da organização.

O recrutamento externo é realizado com o recurso a candidatos que não pertencem à organização. Neste tipo de recrutamento, a organização procura candidatos no mercado de trabalho.

O recrutamento misto consiste na utilização do recrutamento interno e externo, na medida em que, segundo Coradini e Murini (2009), uma vaga em aberto na

consequência de um recrutamento interno pode ser provida através de um processo de recrutamento externo.

As três formas de recrutamento aqui descritas contêm um conjunto de vantagens e desvantagens com a sua utilização.

Com base em Coradini e Murini (2009), elaboraram-se os quadros 1.1 e 1.2, onde estão elencadas algumas vantagens e desvantagens do recrutamento interno e do recrutamento externo.

Quadro 1.1 - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Processo mais rápido e com menores custos • Aumento de motivação dos colaboradores • Desenvolvimento e progressão profissional • Competitividade sã entre colaboradores • Maior índice de validade e segurança, uma vez que se conhece o desempenho do colaborador • Melhor aproveitamento dos processos de formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Bloqueio à entrada de novas ideias, experiências e expetativas • Desmotivação dos colaboradores que não foram objeto de promoção • Cristalização da cultura organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 1.2 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de novas ideias, conhecimentos e capacidades na organização • Redução de custos de desenvolvimento e formação, uma vez que na teoria o individuo já vem preparado • Sangue novo na organização, assim como novos talentos • Renovação da cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais dispendioso que o recrutamento interno • Maior tempo de adaptação dos novos colaboradores • Dificuldades de adaptação e alinhamento entre objetivos organizacionais e objetivos do novo colaborador • Fator de desmotivação dos colaboradores mais antigos

Fonte: Elaborado pelo autor

A seleção consiste no processo através do qual a organização escolhe, de entre todos os candidatos, aquele que melhor irá desempenhar as funções segundo os métodos e critérios de seleção previamente determinados e que devem ser apropriados para avaliar as competências, capacidades e conhecimentos necessárias para o desempenho da função, bem como prever a capacidade de adaptação do candidato à organização.

O processo de seleção deve ser devidamente planeado, devendo ser utilizado os métodos de seleção que melhor consigam prever o desempenho e comportamento do candidato no exercício das suas funções.

A eficácia do processo de seleção passa pela escolha do melhor candidato, ou seja, aquele que, no futuro, irá desempenhar com maior sucesso as funções a prover, contribuindo assim para os resultados e objetivos organizacionais.

Para que não se verifique o abandono precoce da organização por parte dos novos colaboradores, as organizações tendem a desenvolver políticas de socialização e integração.

Allen (2006), considera que o processo de recrutamento e seleção é um investimento oneroso para as organizações, pelo que esta tem que promover políticas de socialização de forma a minimizar a saída extemporânea de novos colaboradores.

No entanto salienta-se que integração e socialização não são a mesma coisa. Para Cunha *et al.* (2012), o processo de socialização difere do processo de integração, uma vez que o primeiro prolonga-se por toda a vida do indivíduo numa determinada organização, enquanto o segundo só se verifica quando do ingresso do colaborador na organização. Cunha *et al.* (2012) defendem que o processo de socialização deve prolongar-se durante a permanência do indivíduo na organização uma vez que, as mudanças organizacionais constantes e as alterações profissionais, requerem ao trabalhador novas aprendizagens e contínua adaptação organizacional.

No entanto, o mesmo autor considera que o processo de integração faz parte do processo de socialização.

Cunha *et al.* (2012) são de opinião que as medidas de socialização e integração permitem a retenção do colaborador na organização e motivação para melhores desempenhos.

Os mesmos autores defendem que os processos de recrutamento e de socialização podem exercer influência sobre o desempenho do colaborador. O princípio que aqui está subjacente considera que as organizações devem promover programas de socialização de forma a reter os colaboradores e a induzi-los a adotar atitudes e comportamentos conducentes a melhorar desempenhos individuais para melhorar o desempenho organizacional.

Segundo Allen (2006), a organização, no sentido de obter eficácia no processo de socialização, deve promover programas de socialização apoiadas, em táticas de socialização. Estas táticas permitem apoiar o novo colaborador a adaptarem-se à organização, aos seus processos organizativos, facilitando assim a sua integração.

Allen (2006), em referência a Van Mannen e Shein (1979), atribui um papel de relevo ao processo de socialização, uma vez que permite ao novo colaborador adquirir atitudes, comportamentos, conhecimento, capacidades e competências que a organização necessita para atingir os seus objetivos estratégicos.

De acordo com Cunha *et al.* (2012), a socialização compreende dar a conhecer os valores, missão e objetivos organizacionais e adaptar os novos colaboradores aos mesmos, de forma a homogeneizar comportamentos e atitudes.

Para Griffin, Colella e Goparaju (2000), o processo de socialização, é um processo que, envolvendo a organização e o novo colaborador, deve ser interdependente. Os autores são de opinião que os novos colaboradores deve desempenhar um papel ativo no processo de socialização, procurando, por iniciativa própria, a informação necessária para conhecer e compreender a organização. Segundo os autores, os novos colaboradores podem utilizar alguns métodos de acesso à informação, destacando-se a procura de informação de fontes técnicas, dos colegas de trabalho, dos supervisores e através da construção de relacionamento com os colegas de trabalho e a orientação informal. Os autores consideram que estes métodos de socialização estão relacionados com a satisfação, o turnover e o desempenho.

Segundo Florea (2014) a integração é um processo que permite aos novos colaboradores conhecerem e assimilarem o ambiente organizacional, as condições de trabalho oferecidas pela organização, as funções que irá desempenhar, bem como conhecer os regulamentos, normas e as práticas organizacionais.

Para a autora o sucesso da integração de novo colaborador permite à organização obter resultados positivos, enquanto uma integração negativa irá promover resultados negativos.

A integração promove um aumento da confiança dos novos colaboradores, permitindo que executem com sucesso as suas funções.

De acordo com Florea (2014), a implementação de um processo de integração permite alcançar alguns resultados positivos para a organização, enquanto a falta de um processo de integração irá provocar resultados negativos. O quadro 1.3 transmite os resultados quando é aplicado um processo de integração e os resultados pela não aplicação de um processo de integração.

Quadro 1.3 – Resultados da existência/inexistência processo integração

Resultados Positivos	Resultados Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação no trabalho • Clareza sobre o papel que desempenha na organização • Elevada motivação • Compreensão da cultura organizacional • Alta implicação • Elevado desempenho • Internalização dos valores da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação no trabalho • Ambiguidade sobre o papel que desempenha na organização • Falta de motivação • Não integração na cultura organizacional • Baixa implicação • Baixos desempenhos • Não-adesão aos valores da organização

Fonte: Adaptado de Florea (2014, 14)

A integração de novos colaboradores é essencial uma vez que permite aos colaboradores desenvolverem a sua atividade com mais eficiência.

Os novos colaboradores devem ser informados sobre as suas tarefas, os seus direitos e deveres profissionais, a estrutura organizacional, as normas e os regulamentos internos.

De forma a promover uma integração plena do colaborador, Anthony, Perrewe e Kacmar (1993), referenciados por Cunha *et al.* (2012), consideram que a organização no momento do acolhimento e integração, deverá facultar apoio ao novo colaborador,

facultando documentação relevante sobre a organização, as suas políticas e práticas organizacionais, as suas tarefas, os seus direitos e deveres profissionais, a estrutura organizacional, as normas e os regulamentos internos, em que essa divulgação poderá ser realizada mediante entrega de manual de acolhimento.

Florea (2014) argumenta que o processo de integração pode considerar-se concluído quando o colaborador consegue desenvolver as suas funções com a máxima capacidade.

Segundo Cunha *et al.* (2012) o grau de eficácia do acolhimento e integração tem efeitos sobre diversos comportamentos organizacionais, nomeadamente o empenhamento afetivo, o sentido de lealdade para com a organização, os desejos de permanecer ou abandonar a organização e a produtividade.

Florea (2014) considera que a socialização deve ser um processo contínuo, em que o período de integração depende da complexidade e multiplicidade de informação, conhecimento, capacidades e habilidades que os colaboradores necessitam de obter inicialmente para realizarem as suas funções com sucesso. A autora considera que a utilização das melhores práticas de integração permite à organização obter melhores resultados. A autora defende que a integração de novos colaboradores com o recurso a práticas e procedimentos de integração, permitem uma adaptação e integração mais rápida do colaborador, resultando numa vantagem competitiva da organização face a organizações que não utilizam tais procedimentos, bem como a melhores desempenhos, quer individuais, quer organizacionais.

Para que o processo de socialização seja o mais eficaz possível, Cunha *et al.* (2012), em referência a Van Maanen e Schein (1979), consideram que as organizações devem operacionalizar táticas de socialização. As táticas de socialização passam por:

Formais versus informais – As táticas formais correspondem a um programa previamente preparado e estruturado para acolher os novos membros, enquanto nas táticas informais não existe programa estruturado, em que o novo colaborador é recebido informalmente pelos colegas de trabalho.

Individuais versus coletivas – As táticas individuais são aplicadas de forma isolada a cada colaborador, enquanto nas táticas coletivas, os novos colaboradores são objeto de

um processo de aprendizagem comum tendo em vista o desenvolvimento de comportamentos semelhantes.

Sequenciais versus aleatórias – em que o processo de socialização é realizado segundo um conjunto de etapas que especificamente requerem um conjunto de conhecimentos sobre o ambiente e responsabilidade do trabalho e cujos resultados são devidamente avaliados. A tática aleatória, o processo de socialização apenas compreende uma simples etapa sem qualquer padrão específico. É utilizada para trabalhadores que já pertencem à organização.

Fixas versus variáveis – Nas táticas fixas, o processo de socialização obedece a um calendário exato, ou seja, está estipulado o tempo em que ocorre cada etapa de socialização. Nas táticas variáveis o tempo decorrido entre cada etapa depende da capacidade de aprendizagem do novo colaborador.

Seriais versus disjuntivas – quando um novo membro recebe instruções de atuação através do grupo ou da organização, podendo verificar-se a familiarização à organização através de um mentor. As táticas disjuntivas ocorrem quando a organização permite que o novo colaborador tenha autonomia na sua aprendizagem inicial.

Investidura versus desinvestidura – As táticas de investidura consideram que a experienciam, o conhecimento e os comportamentos anteriormente adquiridos contribuem para o sucesso da socialização. As táticas de desinvestidura não têm em consideração a experiência adquirida pelo indivíduo, em que este tem que adquirir novos comportamentos e atitudes com base nas regras e normas organizacionais.

Como conclusão, pode-se afirmar que o processo de socialização influencia significativamente a decisão do novo colaborador de se manter na organização ou de abandoná-la. Um processo de socialização coerente, devidamente programado e planeado permite o ajustamento entre o colaborador e a organização. Pelo contrário, um processo de socialização mal conduzido pode prejudicar o ajustamento colaborador/organização.

O ajustamento provoca comportamentos organizacionais positivos destacando-se os níveis de satisfação, o incremento do desempenho organizacional, o incremento da confiança na gestão, a melhoria na perceção de justiça, o que conduzirá a uma melhoria no desempenho individual e organizacional. Por sua vez, um processo de socialização

que provoque o desajustamento, provocará a inadaptação do colaborador à organização, conflitos e o desejo de abandono da organização.

1.4.2. Formação

As organizações para crescerem de forma sustentável necessitam de adaptarem-se constantemente às contingências externas de um mundo organizacional cada vez mais competitivo e em permanente mudança. A ferramenta base para essa adaptação é a formação profissional que, através dos seus colaboradores, adquirem conhecimento e novas competências, essenciais para a sobrevivência das organizações.

Pode-se verificar que a formação profissional pode ser observada através de duas perspetivas, a perspetiva organizacional e a perspetiva individual.

No âmbito da perspetiva organizacional, a formação profissional é considerada elemento central para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e um meio permanente da capacidade da organização em se ajustar e adaptar às contingências de um mercado cada vez mais competitivo e concorrencial e a prepararem-se para desafios futuros (Cunha *et al.*, 2012).

Por exemplo, Khan, Khan e Khan (2011) consideram a importância da formação profissional como instrumento através do qual as organizações conseguem melhorar a eficácia e eficiência dos seus colaboradores, permitindo assim, melhorar a sua própria produtividade.

Os autores consideram que o capital humano desempenha um papel fundamental no crescimento e desenvolvimento organizacional. A formação possibilita o aumento e melhoria do capital humano existente nas organizações permitindo, ainda, o alinhamento dos recursos humanos à estratégia organizacional.

No âmbito da perspetiva individual, a formação é elemento relevante para o desenvolvimento das capacidades, conhecimentos e competências dos colaboradores, que deverão ser utilizados diariamente em prol da organização. Através da formação os colaboradores obtêm o conhecimento sobre algumas especificidades da organização, as suas regras, normas, regulamentos, cultura organizacional, esquemas e processos

organizativos, o clima organizacional, aspetos técnicos relacionados com as funções desempenhadas, entre outros (Cunha *et al.*, 2012).

Devido às mudanças constantes no mundo do trabalho, é essencial que o colaborador se mantenha permanentemente atualizado através de formação contínua por forma a reformar e transformar as suas competências, conhecimentos e capacidades.

A formação permite aos colaboradores manterem o seu emprego e melhorarem a sua empregabilidade. Através da formação e da contínua e sustentada aquisição de novos conhecimentos e capacidades, o colaborador aumenta o seu valor e competitividade no mercado de trabalho, garantindo por conseguinte a sua empregabilidade na organização, mas também a sua empregabilidade futura.

De acordo com Cunha *et al.* (2012), em referência a estudos conduzidos por Sahinidis e Bouris (2008), a perceção sobre a eficácia da formação desenvolve maiores níveis de satisfação, motivação e empenhamento no trabalho, relevantes para a produtividade e obtenção de bons desempenhos no trabalho.

No entanto, para que tenha o impacto desejado pelas organizações, estas devem observar a formação de forma estratégica, desenvolvendo, para o efeito, políticas de formação devidamente articuladas com a sua estratégia organizacional, sob pena de, se tal não se verificar, a formação ser considerada como um custo para a organização e não como um investimento.

Assim, a formação deve surgir como “um conjunto de experiências planeadas que levam a aquisição de novos conhecimentos, competências e habilidades que devem ser devidamente utilizadas e aplicadas em contexto de trabalho no sentido de desenvolvimento organizacional” (Cabrera, 2006, pág. 168, citado por Cunha *et al.*, 2012).

No entanto, a criação das políticas de formação não chegam para alcançar o sucesso da formação no desenvolvimento organizacional e individual. As organizações devem procurar analisar alguns fatores que podem condicionar o sucesso da formação.

Por exemplo, Khan *et al.* (2011) consideram que existem três elementos básicos que as organizações devem ter em consideração, sob pena de condicionarem a eficácia e o sucesso esperado da formação. A organização deve ter em atenção ao conteúdo programático da formação, que deve ser definido cuidadosamente e adequado às

necessidades dos trabalhadores. A organização deve considerar igualmente o desenvolvimento de formação no local de trabalho, para que os trabalhadores, e segundo Deming (1982), citado por Khan *et al.* (2011), obtenham um conhecimento mais aprofundado do seu trabalho. A formação no local de trabalho permite, à organização obter uma diminuição dos custos com formação.

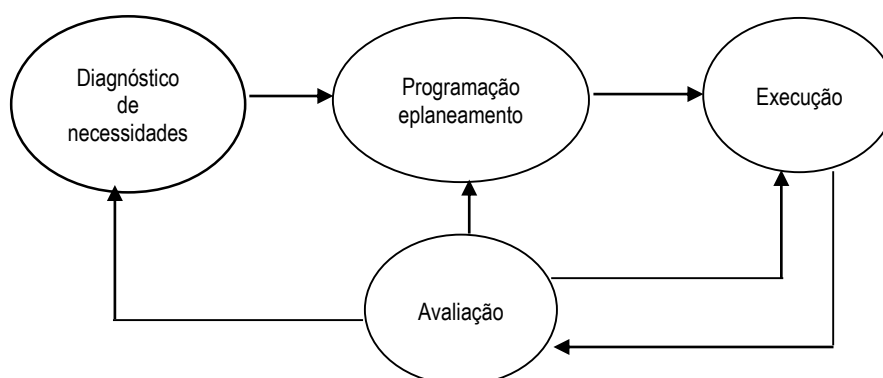
Outra consideração passa pela qualidade dos formadores, como forma de capturar a atenção dos formandos, fundamental no processo de aprendizagem.

Cunha *et al.* (2012) fazem ainda referência à motivação e qualidade dos formandos como condições essenciais ao sucesso e eficácia da formação.

Como se verifica a formação deve ser rigorosamente planeada. Esse planeamento deve obedecer ao ciclo de formação descrito na figura 1.3.

O ciclo de formação, desenvolvido por Cunha *et al.* (2012), obedece a um conjunto de procedimentos que passam essencialmente pela: i) identificação ou diagnóstico das necessidades de formação, em que as necessidades dos trabalhadores devem estar alinhadas com as necessidades e estratégia organizacional; ii) programação e respetivo planeamento com base nos objetivos a alcançar com a formação; iii) execução, cujo resultado está condicionado às ações prévias de diagnóstico de necessidades, de planeamento e da subsequente fase de avaliação, onde se pretende analisar a eficácia da formação. A figura 1.3 representa o ciclo de formação desenvolvido por Cunha *et al.* (2012).

Fig. 1.3 - Ciclo de Formação



Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2012, 407)

Como se observa, o sucesso da formação profissional passa pela operacionalização do ciclo de formação apresentado na figura 1.3. No entanto, e como condição fundamental, o planeamento do ciclo de formação deve estar devidamente alinhado com a estratégia organizacional.

Uma das fases mais importantes do ciclo de formação aqui descrito prende-se com a avaliação da formação. Para Kirkpatrick (1998), citado por Cunha *et al.* (2012), é fundamental avaliar a formação. A avaliação da formação permite recolher informação sobre erros e desvios ocorridos em cada fase do processo de formação, possibilitando dessa forma a sua correção.

Segundo Kirkpatrick (1998), citado por Cunha *et al.* (2012), a avaliação da formação obedece a quatro níveis: i) Reação, em que se procura saber a opinião dos formandos sobre alguns aspetos da formação; ii) aprendizagem, que conhecimentos, competências e comportamentos os formandos aprenderam com a ação; iii) Comportamento e performance, que mudanças positivas são observadas no comportamento do participante em contexto de trabalho; iv) resultados, se com a aplicação do aprendido em formação, o trabalhador alcança os resultados pretendidos.

Como se verifica, uma das fases mais importantes do ciclo de formação é a avaliação. É fundamental a organização promover a avaliação por forma a validar o programa de formação, tendo em atenção o sucesso, a eficácia e o impacto da formação no desenvolvimento organizacional e do trabalhador.

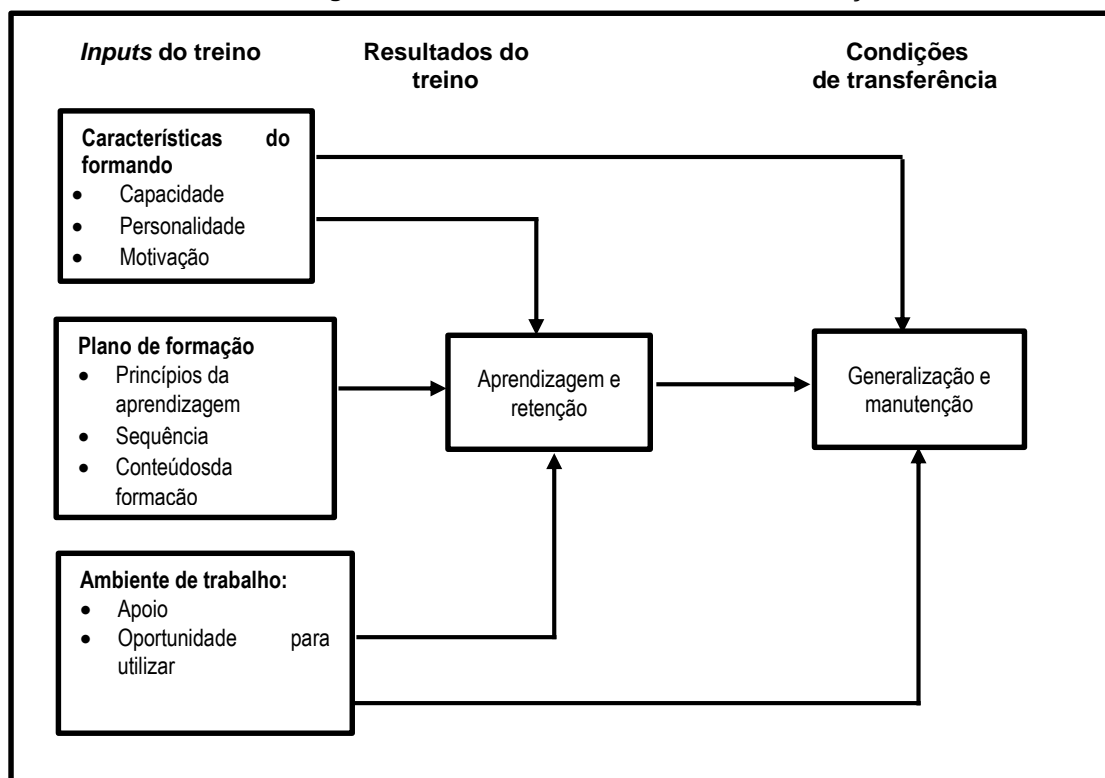
Existe a necessidade das organizações analisarem o impacto do aprendido em formação em contexto de trabalho uma vez que, apesar do colaborador reagir positivamente sobre a formação e ter adquirido novos conhecimentos e capacidades, o mesmo não é indicativo da sua utilização durante o normal desenvolvimento da sua atividade profissional.

Um dos fatores que condiciona o sucesso da formação prende-se com a transferência do aprendido na execução das tarefas.

Para Baldwin e Ford (1988), a transferência da formação é considerada positiva quando se observa que os formandos conseguem aplicar os conhecimentos, capacidades e comportamentos adquiridos em formação, no exercício das suas atividades por um longo período de tempo.

O modelo seguinte, desenvolvido por Baldwin e Ford (1998), permite analisar o processo de transferência de formação, com especial relevância para os fatores que condicionam a aprendizagem bem como a sua transferência para o posto de trabalho.

Figura 1.4 - Processo de transferência de formação



Fonte: Adaptado de Baldwin e Ford (1988, 65)

Como se verifica, Baldwin e Ford (1988) consideram que existem três fatores que condicionam a aprendizagem bem como a transferência do aprendido para o contexto de trabalho:

- As características do formando, relacionadas com a sua capacidade de aprendizagem, a sua personalidade e a motivação para aprender e depois para utilizar o que aprendeu em prol da organização.
- O plano de formação, onde se observam os princípios de aprendizagem, a sequência e os conteúdos de formação.
- O ambiente de trabalho, relacionado com o apoio por parte dos superiores hierárquicos e dos colegas, fundamentalmente no processo de transferência do aprendido.

A este nível, estudo desenvolvido por Velada e Caetano (2009) sobre a validação da transferência de formação, concluiu que o género e o nível académico ou habilitacional condicionam a perceção sobre a transferência do aprendido para o posto de trabalho. Por outro lado, e segundo os mesmos autores, a idade e a experiência laboral, têm pouca relevância sobre a perceção do impacto da transferência do aprendido sobre o seu desempenho e comportamento em contexto de trabalho.

Cunha *et al.* (2012), consideram que as organizações devem ter especial atenção na seleção dos colaboradores que vão participar em formação.

Velada e Caetano (2009) advertem para o facto de as organizações e os gestores de recursos humanos considerarem as características individuais no desenvolvimento e planeamento de programas de formação.

Também o clima organizacional condiciona o sucesso da formação. É fundamental que as organizações criem um clima organizacional estimulante e de apoio ao colaborador para a transferência do aprendido na formação na execução das suas funções.

No entanto, Velada e Caetano (2009) consideram que não existe uma cultura de avaliação da formação nas organizações portuguesas. De acordo com os mesmos autores, a análise e avaliação sobre o impacto da formação no desenvolvimento individual e organizacional é quase inexistente. As avaliações efetuadas são superficiais e sobretudo debruçam-se sobre as reações dos colaboradores à formação e ao aprendido em formação. Raramente se debruçam sobre o impacto da formação na melhoria do desempenho e na mudança de comportamentos dos colaboradores nem tão pouco sobre os fatores que podem bloquear ou facilitar a transferência do aprendido em formação no desempenho da atividade profissional.

1.4.3. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho surge como elemento fundamental para a sobrevivência e sucesso das organizações. Hoje em dia as organizações têm a necessidade de avaliar os seus colaboradores, uma vez que, segundo Biulchi e Pauli (2012), através da avaliação de desempenho as organizações têm a possibilidade de conhecer, medir, comparar e ajustar a performance dos seus colaboradores de acordo com o

desempenho esperado, possibilitando deste modo eventuais correções aos desvios verificados nos desempenhos e assim conseguir alcançar os objetivos organizacionais.

Como se pode observar, a avaliação de desempenho tem um profundo impacto nas organizações e nos colaboradores.

Chiavenato (2010), citado por Biulchi e Pauli (2012), considera que, através da avaliação de desempenho as organizações conseguem avaliar o contributo dos colaboradores para o negócio e para a organização.

Hartog, Boselie e Paauwe (2004) consideram a avaliação de desempenho como instrumento utilizado para incrementar a eficiência organizacional, sendo assim, crítico para o desenvolvimento, sobrevivência e sucesso das organizações.

Para Rynes, Gerhart e Parks (2005), o objetivo primeiro da avaliação de desempenho passa essencialmente por melhorar de forma sustentada o desempenho de cada colaborador e assim, melhorar o desempenho da organização.

Como tal, a avaliação de desempenho deve ser encarada como instrumento de gestão, necessário ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores, por forma a melhorar, de forma sustentada o seu desempenho e o desempenho da própria organização.

De facto, Cunha *et al.* (2012) e Câmara (2012) consideram que as organizações, ao aplicarem um sistema de avaliação de desempenho podem obter determinados desígnios, nomeadamente:

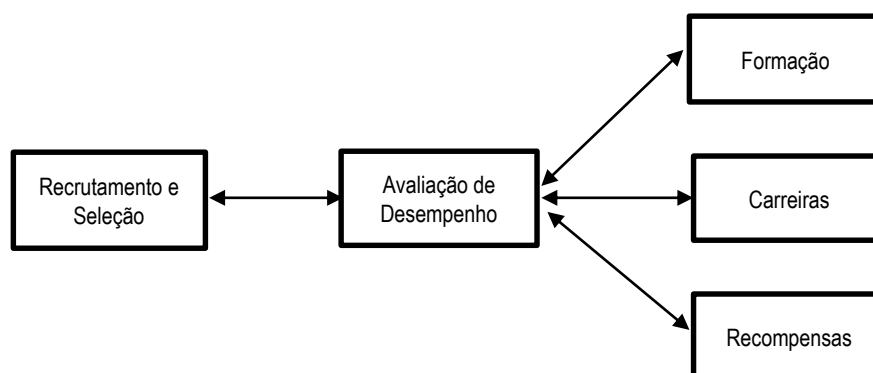
- i) Alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais;
- ii) Transmissão ao colaborador dos resultados que deve alcançar;
- iii) Feedback do desempenho por forma a incrementar níveis de motivação, melhoria do desempenho e desenvolvimento de competências;
- iv) Fornecimento de informação para outras práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente na atribuição de recompensas, na gestão de carreiras, formação, bem como testar a sua eficácia, e validar o sistema de recrutamento e seleção aplicado na organização.

A avaliação de desempenho tem forte implicação na gestão de recursos humanos, uma vez que a sua aplicação tem impacto nas decisões sobre salários, promoções,

compensação variável, transferências e saídas de colaboradores e novas contratações (Cunha *et al.*, 2012).

A figura 1.5 representa o papel central da avaliação de desempenho no contexto da gestão de recursos humanos. Podemos observar que a avaliação de desempenho transmite aos outros subsistemas informação relevante para o seu planeamento, possibilitando ao trabalhador melhorar o próprio desempenho profissional.

Figura 1.5 – Papel central da avaliação de desempenho na GRH



Fonte: Elaborado pelo autor

Peretz e Fried (2008), consideram que através da avaliação de desempenho, as organizações obtêm informação relevante para o planeamento dos recursos humanos e organização dos processos de trabalho.

Do ponto de vista do colaborador, a avaliação de desempenho permite diagnosticar o potencial de desenvolvimento dos colaboradores, possibilitando dessa forma, a melhoria do seu desempenho atual, mas também o seu desempenho no futuro.

Para Rynes, Gerhart e Minette (2004), a avaliação de desempenho tem duas funções distintas, o desenvolvimento dos colaboradores através de procedimentos como o *feedback* e, avaliar os colaboradores no sentido de tomar decisões administrativas relacionadas com atribuição de recompensas, incremento salarial e promoções.

Para Biulchi e Pauli (2012) e Peretz e Frid (2008), a avaliação de desempenho permite identificar as necessidades de desenvolvimento e formação dos colaboradores, possibilitando assim, uma melhoria nos seus desempenhos.

Rynes *et al.* (2005), consideram que a avaliação de desempenho pode incrementar os níveis de performance dos colaboradores. Através de informação recolhida, a organização identifica os pontos fortes e pontos fracos do desempenho, bem como as causas que provocaram mau desempenho. A informação obtida permite tomar medidas corretivas para a melhoria do desempenho, através de formação profissional, ou mesmo, através de alteração da organização e dos processos de trabalho.

Para que a avaliação de desempenho obtenha os resultados pretendidos, importa observar determinados princípios na sua aplicação.

Um dos princípios da avaliação de desempenho passa pelo alinhamento entre objetivos dos colaboradores com os objetivos da organização.

Cunha *et al.* (2012), são de opinião que caso não seja possível observar um alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais a avaliação de desempenho não passa de um elemento de diferenciação e discriminação, gerando nestes casos, comportamentos negativos nos colaboradores, nomeadamente insatisfação, desmotivação e diminuição do empenhamento e desempenho no trabalho.

Outro fator, considerado fundamental para que a avaliação de desempenho seja percecionada positivamente pelos colaboradores, passa pelo envolvimento dos colaboradores em todo o processo de avaliação. Isso mesmo é defendido por Cunha *et al.* (2012) e Câmara (2012). Estes autores são de opinião que os colaboradores devem ser envolvidos no processo de avaliação de desempenho. O envolvimento dos colaboradores no processo de avaliação observa-se através da negociação e contratualização dos objetivos entre avaliador e avaliado (Câmara, 2012). Em referência a Drucker (1954), o autor considera que a participação dos trabalhadores na definição e contratualização de objetivos pressupõe o seu comprometimento para os atingir.

O autor adverte, ainda, que os objetivos não devem ser definidos unilateralmente e de forma discricionária pelo avaliador, sob pena de observar-se os comportamentos negativos acima descritos.

Para Cunha *et al.* (2012), o envolvimento objetivo dos colaboradores no processo de avaliação permitirá a melhoria das condições para melhores desempenhos, podendo verificar-se o aumento de sentimentos de desenvolvimento, autoestima e empenhamento no trabalho por parte dos colaboradores.

Outro princípio a observar para que a avaliação de desempenho seja percebida positivamente, passa pela transmissão de *feedback* do desempenho aos colaboradores durante o período avaliativo. Segundo Rynes *et al.* (2005), o *feedback* prestado ao colaborador sobre o desempenho permite a melhoria do seu desempenho, uma vez que possibilita ao trabalhador corrigir desvios ao desempenho e aquele que é esperado pela organização e assim alcançar os objetivos a que se propôs.

No entanto, deve-se ter cuidado na forma como se transmite ao trabalhador a informação sobre o respetivo desempenho. Por exemplo, de acordo com estudo desenvolvido por Meyer, Key e French (1965), a informação transmitida de forma crítica, tem um efeito negativo e contraproducente no cumprimento de metas ou objetivos. Os autores dão especial ênfase à entrevista de avaliação que ocorre entre avaliador e avaliado, pois consideram que é através da entrevista que o gestor vai motivar o colaborador no sentido deste melhorar o seu desempenho.

Outro princípio a observar passa pela aplicação de um processo de avaliação de desempenho transparente, justo e que consiga medir objetivamente e com rigor os desempenhos dos trabalhadores. Rynes *et al.* (2004), são de opinião que, caso os colaboradores tenham essa percepção, melhora a percepção de justiça, permitindo o alinhamento entre comportamentos dos colaboradores e recompensas.

Cunha *et al.* (2012), defendem que o sistema de avaliação de desempenho deve ser percebido pelos colaboradores como um sistema justo a fim de alcançar a eficácia pretendida. Para tal torna-se necessário que o mesmo seja desenvolvido com base em padrões claros de comparação entre desempenhos e que sejam apropriados quando da implementação do sistema. O autor defende que a organização tem que atribuir idênticas condições de trabalho, nomeadamente ao nível da organização, tecnológicas e processuais.

Através da avaliação de desempenho, as organizações procuram eliminar a subjetividade e discricionariedade que a mesma pode comportar, através de uma política de gestão por objetivos. Torna-se então necessário que a organização escolha um sistema de avaliação de desempenho coerente com as suas características, valores, cultura e objetivos organizacionais.

A aplicação de um sistema de avaliação de desempenho implicará necessariamente o desenvolvimento de uma cultura baseada no mérito, cujos pressupostos assentam

essencialmente na partilha de um conjunto de valores e comportamentos organizacionais (Câmara, 2012).

Caso os trabalhadores se revejam e aceitem o sistema de avaliação, bem como os critérios e procedimentos implícitos, a avaliação de desempenho permite desenvolver níveis motivacionais, uma vez que os trabalhadores com melhores desempenhos no trabalho focalizam-se em alcançar os objetivos individuais, grupais e organizacionais (Cunha *et al.*, 2012).

No entanto observa-se que, mesmo com a aplicação de sistema de avaliação, as organizações têm dificuldade em medir e avaliar com objetividade determinadas funções. Para ultrapassarem esse condicionalismo, as organizações tendem a utilizar critérios subjetivos ou comportamentais na avaliação do desempenho dos seus colaboradores (Rynes *et al.*, 2005), em detrimento de uma avaliação com base em objetivos ou resultados.

Gerhart (2000), referenciado por Rynes *et al.* (2005), elenca um conjunto de vantagens de uma avaliação com base no desempenho em critérios subjetivos ou comportamentais relativamente a uma avaliação objetiva e orientada para os resultados, passando as vantagens por:

- i) Pode ser utilizada para qualquer função;
- ii) Não é entendida pelo trabalhador, mas provoca uma influência positiva no seu desempenho;
- iii) O trabalhador não se focaliza apenas no resultado, ou seja, na quantidade, mas sobretudo na qualidade do produto ou serviço;
- iv) O trabalhador releva a maneira como alcança esses resultados;
- v) Permite a possibilidade dos trabalhadores desenvolverem outras atividades e comportamentos, considerados positivos para a organização, tais como comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos sociais, etc (Arvey e Murphy (1998), citados por Rynes *et al.*, 2005).

Porém, este tipo de avaliação comporta algumas desvantagens, sendo a mais relevante, a dificuldade em diferenciar com objetividade o desempenho dos colaboradores (Murphy e Cleveland, 1995, citados por Rynes *et al.*, 2005).

Outra forma de ultrapassar o problema das dificuldades apresentadas pela avaliação ao nível individual, as organizações tendem a desenvolver sistemas de avaliação focalizados ao nível grupal, ao nível da unidade ou mesmo ao nível organizacional. No entanto, Rynes *et al.* (2005), consideram que as avaliações focalizadas apenas na unidade de negócio ou de uma organização, ou seja, de caráter coletivo, reduz as expectativas dos colaboradores reduzindo, dessa maneira o seu esforço. Pesquisas efetuadas nos Estados Unidos concluíram que os colaboradores davam primazia a avaliações de caráter individual em detrimento de uma avaliação coletiva.

Em conclusão, salientamos que o processo de avaliação de desempenho deve obedecer a um conjunto de pressupostos básicos que, segundo Câmara (2012) devem ser verificados quando da aplicação da avaliação de desempenho. Esses pressupostos passam essencialmente por:

- a) Definição prévia dos objetivos no início de cada ciclo avaliativo, informando o colaborador da forma como o desempenho vai ser medido.
- b) Contratualizar os objetivos com o colaborador para que se obtenha um compromisso para alcançar os resultados pretendidos.
- c) Estabelecer os objetivos bem como os indicadores de medida com qualidade, sob pena de condicionar a qualidade do desempenho dos colaboradores.
- d) Determinar as condições de trabalho e meios de apoio necessários para atingir os objetivos.
- e) Acompanhamento e monitorização do desempenho dado ao colaborador ao longo do ciclo de avaliação e respetivo feedback.

Quando verificados estes pressupostos, a avaliação de desempenho tem condições de surgir como elemento integrador de um sistema de gestão de recursos humanos, nomeadamente na transmissão de informação aos restantes subsistemas de gestão de recursos humanos, nomeadamente, formação profissional, gestão de carreiras e remunerações.

1.4.4. Sistema de recompensas

A gestão de recompensas assume um papel de relevante nas organizações, quer para a própria organização, mas também para os seus colaboradores.

Para as organizações, uma vez que os meios financeiros são limitados e porque as despesas com pessoal representam uma parte importante no total dos custos organizacionais.

Para os colaboradores, porque a compensação compreende a capacidade de satisfazer algumas necessidades básicas, representando, igualmente fator de prestígio e reconhecimento (Lawler, 1971, citado por Rynes *et al.*, 2005).

O desenvolvimento de um sistema de recompensas trás benefícios, quer para as organizações, quer para os colaboradores.

Para as organizações, e segundo Cunha *et al.* (2012), as recompensas têm papel relevante, uma vez que permitem atrair candidatos, manter colaboradores e motivá-los para melhores desempenhos. Os autores defendem a conceção de um sistema de recompensas alinhado com os objetivos estratégicos organizacionais, pois assim, contribui de forma positiva e significativa para a melhoria do desempenho e empenhamento dos colaboradores e que em última análise corresponderá a melhoria do desempenho organizacional.

Segundo Cunha *et al.* (2012), a conceção de um sistema com aqueles princípios permite à organização obter vários objetivos, nomeadamente:

- i) Alinhar comportamentos individuais com os objetivos organizacionais, onde, o sistema remuneratório devidamente articulado com a estratégia organizacional promove o desempenho dos colaboradores possibilitando a organização alcançar os seus objetivos estratégicos;
- ii) Alcançar um estado de equidade interna, em que o sistema deve promover a atribuição de recompensas de acordo com cargos e funções, equidade externa, em que as recompensas devem ser competitivas com as recompensas atribuídas por outras organizações e equidade individual, em que as recompensas devem ser atribuídas em atenção o desempenho e mérito do colaborador;
- iii) Controlo de custos, em que deve ter em atenção a flexibilidade de custos com salários de forma a garantir a sustentabilidade e adaptação com o exterior (competitividade de preços).

Para Rynes *et al.* (2004), a concepção de um sistema de remunerações deve obedecer a um conjunto de quatro princípios.

O primeiro princípio passa por verificar uma variedade de opções de pagamento ou atribuições de recompensas, de forma a ser percebido pelos colaboradores como expectativa no sentido de produzir motivação. Rynes *et al.* (2004), são de opinião que os colaboradores consideram as recompensas como elemento motivador quando percebidas como reconhecimento pelo bom desempenho.

O segundo princípio sugere que a percepção do dinheiro enquanto elemento motivador é relativo e não linear. Rynes *et al.* (2004) defendem que um prémio de desempenho é mais importante para um colaborador de nível salarial mais baixo relativamente a colaboradores de nível salarial mais elevado. Segundo os autores, observa-se o princípio económico denominado de *Declining Marginal Utility*, em que a utilidade marginal dos aumentos diminui à medida que o salário aumenta.

Outro princípio a observar passa pela percepção de equidade do sistema retributivo. Rynes *et al.* (2004) são de opinião que os colaboradores tendem a julgar a justiça na atribuição de recompensas. Para o autor, os colaboradores comparam o esforço (*inputs*) que empregam no desempenho das suas funções em relação ao reconhecimento e compensações (*outputs*) atribuídas pela organização. Os colaboradores comparam os seus esforços e formas de reconhecimento atribuídas pela organização, com os *inputs/outputs* de outros colegas, mas também com colaboradores de outras organizações. Rynes *et al.* (2004) salientam que a percepção de iniquidade de um sistema de recompensas promove uma alteração de comportamentos no colaborador, podendo provocar insatisfação, menor esforço no desempenho das atividades, em linha com as expectativas de recompensas futuras, a saída da organização ou, dispensa de maior esforço na expectativa de reconhecimento futuro.

Como exemplo, estudos desenvolvidos por Gerhart e Milkovich (1992) e Johns (1989), citados por Trevor, Gerhart e Boudreau (1997), concluíram que colaboradores com altos desempenhos têm alta percepção de saída da organização, especialmente quando percebem que as recompensas não estão ajustadas ao desempenho, provocando a percepção de iniquidade.

O último princípio consiste em alinhar o sistema aos objetivos que o mesmo pretende alcançar, ou seja, se o objetivo principal passa por atrair colaboradores, mantê-los na organização ou motivá-los para melhores desempenhos.

O quadro 1.4 mostra algumas componentes da retribuição que as organizações devem ter em conta quando do desenvolvimento de um sistema retributivo. Como se observa no quadro, as componentes encontram-se divididas e compartimentadas em três dimensões, a retribuição fixa, a retribuição variável e os benefícios.

Quadro 1.4 - Componentes da retribuição total

Retribuições fixas	Retribuições variáveis (incentivos)	Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> • Salário mensal • Subsídios de natal e férias • Isenção horário de trabalho • Subsídios atribuídos de forma fixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Bónus anual • Bónus médio/longo prazo • Comissões • Distribuição de lucros • Atribuições de ações da empresa considerando o desempenho • <i>Stock options</i> • Complemento variável do salário • Outros incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Viatura da empresa • Gasolina • Manutenção da viatura • Seguro automóvel • Plano médico • Seguro de vida • Plano de pensões • Cartão de crédito • Apoio para educação/formação • Outros benefícios

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2012, 637)

Como se verifica, estamos perante recompensas monetárias ou extrínsecas, em que o objetivo de motivar tem efeito através de fatores externos ao trabalho, como por exemplo, os bónus anuais, distribuição de lucros, entre outros.

De facto os incentivos monetários são considerados como os mais eficazes para aumentar o desempenho. Fundamentando-se na pesquisa desenvolvida por Locke, Feren, McCaleb e Shaw (1980), Rynes *et al.* (2004), consideram que as recompensas monetárias constituem o principal elemento motivador e incentivo para incrementar o desempenho dos colaboradores. Locke *et al.* (1980), citados por Rynes *et al.* (2004), concluíram que os incentivos monetários tem mais efeitos na produtividade dos colaboradores que os incentivos não monetários. Os autores concluíram que os incentivos monetários melhoram a produtividade em cerca de 30 pp, enquanto que fatores intrínsecos, como o enriquecimento do trabalho e a participação dos

colaboradores nas decisões da organização compreende um aumento de produtividade na ordem dos 9 a 17 pp e 1 pp, respetivamente.

No entanto, para que os incentivos monetários constituam fator de motivação, é essencial que a sua atribuição seja contingente ao desempenho observado, ou seja, que o pagamento esteja relacionado com o mérito.

Conforme afirma Heneman (1992), citado por Rynes *et al.* (2005), o pagamento por mérito tem mais consequências positivas que negativas. No entanto é fundamental que sejam desenvolvidas medidas credíveis de desempenho, por forma a tomarem-se as melhores decisões administrativas na distribuição de recompensas.

A evidência mostra que quando uma recompensa é ajustada ao desempenho verificado, observa-se um incremento na performance dos colaboradores. Rynes *et al.* (2005) vêm afirmar, com fundamento em estudos desenvolvidos, que uma relação forte entre desempenho verificado e compensação adequada, melhora o desempenho do colaborador.

No mesmo sentido, estudos desenvolvidos por Jenkins *et al.* (1998), Judiesch (1994) e Locke *et al.* (1980), referenciados por Rynes *et al.* (2004), demonstram uma forte relação entre incentivos e o desempenho dos colaboradores.

Contudo, verificado o seu papel motivador, é necessário compreender as diferenças individuais e fatores contingenciais que afetam a importância das compensações monetárias para que os incentivos consigam alcançar o objetivo de motivar. O quadro 1.5 indica as diferenças individuais e situacionais que influenciam a motivação.

Quadro 1.5 - Diferenças individuais e situacionais da compensação

Diferenças individuais	Fatores Contingenciais
<ul style="list-style-type: none"> • O dinheiro é mais importante para pessoas extrovertidas do que para introvertidas • O dinheiro é mais importante para homens que para mulheres • Colaboradores com altos desempenhos são mais sensíveis a pagamento ajustado ao desempenho, enquanto trabalhadores com baixa performance preferem baixa convergência entre pagamento e desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • O dinheiro é fator mais importante na escolha do trabalho • Pagamento é mais importante na escolha de um emprego do que na decisão de deixar a organização • As pessoas são muito sensíveis a cortes na remuneração • A remuneração tem maior efeito motivacional quando relacionada com o desempenho

Fonte: Adaptado de Rynes *et al.* (2004, 387)

Contudo, os incentivos monetários não são os únicos que podem ser utilizados para melhorar o desempenho dos colaboradores.

Rynes *et al.* (2004) consideram que as recompensas monetárias não são as únicas que melhoram a motivação dos trabalhadores. Observa-se que, de acordo com a pesquisa de Locke *et al.* (1980) as recompensas intrínsecas, aquelas que estão relacionadas com as características do próprio trabalho, nomeadamente, autonomia na realização das funções, funções mais exigentes e maior responsabilidade, trabalho mais interessante, participação nas decisões organizacionais, entre outros fatores, também contribuem para melhorar o desempenho dos colaboradores uma vez que são percecionados como importantes fatores de motivação. Rynes *et al.* (2004) consideram que, para alguns colaboradores, as recompensas intrínsecas surgem como o principal elemento de motivação.

Rynes *et al.* (2004), consideram que as diferenças de personalidade fazem com que os indivíduos percecionem, de forma diversa, as recompensas monetárias e não monetárias. Para alguns colaboradores, os elementos extrínsecos são mais motivadores e para outros, os fatores intrínsecos constituem-se como mais motivadores.

Deci, Koestner & Ryan (1999), são de opinião que os incentivos monetários provocam uma diminuição da motivação intrínseca dos colaboradores, pelo que as organizações

devem apostar mais nos incentivos não remuneratórios em detrimento dos fatores extrínsecos de motivação.

Como conclusão, afirmamos que as recompensas constituem um fator importante na motivação dos colaboradores, resultando na melhoria do desempenho do colaborador.

A evidência mostra que as recompensas extrínsecas, não constituindo o único fator de motivação, são considerados como os mais motivadores para os colaboradores, relativamente às recompensas intrínsecas.

Como elemento de motivação é fundamental que as organizações considerem a sua conceção com os seguintes pressupostos:

- a) Que os salários e incentivos são essenciais para o comportamento organizacional, nomeadamente, que possibilite a atração, manutenção e motivação de colaboradores;
- b) Elemento central na satisfação e motivação individual, nomeadamente na aceitação e empenhamento sobre os objetivos organizacionais;
- c) Deve ser percecionado com fator de estimulação da contribuição individual para os resultados organizacionais;
- d) Flexibilidade de custos, nomeadamente salariais.

Uma vez que as recompensas são relevantes e utilizadas para atrair, reter e motivar colaboradores, os sistemas de recompensas devem ser constituídos por ambos os tipos de recompensas (Cunha *et al.*, 2012).

No entanto, convém observar para um dos problemas verificados com a escolha do sistema de recompensas a aplicar. Segundo Rynes *et al.* (2005), esse problema prende-se com a intensidade dos incentivos monetários. Para a autora a forte intensidade destes tipos de incentivos promove riscos elevados tomados pelos colaboradores para atingirem os objetivos determinados no curto prazo. A autora advoga ainda que este risco pode por em causa os resultados e em alguns casos a própria sobrevivência da organização no longo prazo.

1.4.5. Gestão de carreiras

Cunha *et al.* (2012, 578) define carreira como “algo que está em permanente evolução, um caminho que se vai percorrendo e que, a cada passo, permite uma visão diferente do ambiente em redor, do caminho já percorrido e do que falta percorrer.”

Segundo Cunha *et al.* (2012), o princípio básico de carreira pressupõe um movimento ascendente, pressupondo que ao longo do seu percurso profissional, o trabalhador irá desempenhar funções de maior responsabilidade, prestígio e complexidade.

Para Shibin (2006), a carreira é utilizada para descrever uma sequência de papéis e experiências vivenciadas pelo colaborador no trabalho. Para Bohem (1970) citado por Shibin (2014), carreira é uma série de postos ou posições de trabalho no decurso profissional de uma pessoa.

Estes conceitos de carreira descrevem uma perspetiva tradicional de carreira, em que o colaborador ingressa numa carreira, sabe como vai evoluir nessa carreira e as competências, capacidades e conhecimentos que deve possuir para nela evoluir.

O planeamento de carreiras surge como uma resposta a necessidades de desenvolvimento individual, em que, através da preparação dos colaboradores para exigências futuras, permite à organização alcançar os seus próprios objetivos organizacionais, pelo que a sua operacionalização é traduzida em benefícios para a organização e para os colaboradores.

Neveanu (2003), citado por Antoniu (2010), salienta que o plano de carreiras deve permitir o ajustamento entre as necessidades e objetivos individuais das necessidades e objetivos organizacionais.

Salienta-se aqui as duas perspetivas que a gestão e planeamento de carreiras comporta enquanto instrumento de gestão de recursos humanos. Por um lado, a perspetiva organizacional. A gestão e planeamento de carreiras assume uma importância estratégica para a gestão de recursos humanos, uma vez que esta ferramenta, segundo Antoniu (2010), é crítica para atrair, desenvolver e manter os colaboradores numa organização. Para o colaborador, a gestão e planeamento de carreiras pode ser uma fonte de motivação e satisfação, uma vez que, segundo Antoniu (2010), as oportunidades de evolução na carreira são uma fonte de motivação extrínseca, uma vez que promove uma melhoria no seu bem-estar. Também Karavardar (2014) é de opinião

que um plano de carreiras é fator essencial para reter colaboradores de elevado potencial, uma vez que promovem a motivação e satisfação dos colaboradores no trabalho.

Whang e Hu (2009), citados por Karavardar (2014) defendem que a evolução na carreira promove a melhoria das competências profissionais, possibilitando a obtenção de promoções e melhorias na compensação. O mesmo autor refere que as organizações, ao oferecerem oportunidades de progressão na carreira, apoiando os colaboradores a alcançarem os seus objetivos individuais, têm como contrapartida, uma maior retribuição e disponibilidade por parte dos colaboradores, nomeadamente ao nível do desempenho.

Drafke e Kosser (2002), citados por Budhatoki (2014), consideram que a progressão dos colaboradores na organização possibilita a formação de altos índices de motivação e satisfação, formando nos trabalhadores contrato psicológico com a organização com características de lealdade e empenhamento com a mesma.

Budhatoki (2014) considera que existe uma relação estreita entre o desenvolvimento de carreiras e o planeamento de recursos humanos, na medida que o desenvolvimento de carreiras assegura as habilidades e os talentos necessários para os projetos e estratégias do planeamento de recursos humanos.

Para Budhatoki (2014) o principal objetivo do desenvolvimento de planos de carreira é identificar o potencial e o talento disponível na organização para posterior promoção.

A visão de carreira está relacionada com o desenvolvimento profissional e com o princípio de um movimento vertical, como salienta Cunha *et al.* (2012).

No entanto, outra perspetiva de carreira pode ser verificada e defendida. Van Maanen e Schein (1977), referidos por Cunha *et al.* (2012) consideram as deslocações horizontais, quer entre funções, quer entre unidades estruturais, constituintes de carreira. No entanto, segundo Antoniu (2010), existe uma dificuldade acrescida nos movimentos laterais como perspetiva de evolução na carreira, uma vez que os colaboradores, atualmente, têm mais interesse no estatuto, que é determinado pelo título da carreira, por promoções e salários e menos pela performance, experiência e espírito de equipa.

De acordo com bibliografia pesquisada, existem, necessariamente, várias perspetivas de carreira. O desenvolvimento de novas perspetivas de carreira decorreram das alterações verificadas na sociedade (competitividade, globalização, avanços tecnológicos), que provocaram alterações no conceito de carreira.

Antoniú (2010), considera que o contexto económico caracterizado por grande competitividade, onde impera a incerteza, provoca a necessidade de desenvolver planos de carreiras para os trabalhadores. Para a autora esse plano de carreiras tem como função a identificação das necessidades de desenvolvimento e oportunidades individuais de carreira.

No entanto, a autora defende que o planeamento das carreiras é da responsabilidade, quer das organizações, mas também dos colaboradores. Por um lado, o colaborador deve ser responsável pelo seu desenvolvimento ao longo da sua vida profissional, enquanto a organização deve planear a carreira com o envolvimento do colaborador, por forma a ajustar e alinhar os objetivos organizacionais com objetivos individuais e melhorar a satisfação do colaborador.

Normalmente a carreira era observada como uma ligação estável a determinada área de atividade. A perspetiva mais tradicional de carreira prende-se com o conceito de carreira como um conjunto de sequências de experiências profissionais e não profissionais que influenciam o desenvolvimento profissional ao longo da vida. A responsabilidade de definir, planear e estruturar as carreiras eram integralmente da organização. Nesta abordagem tradicional, a carreira consiste numa perspetiva de estádios onde se verificam as figuras de funções, posições, promoções e estatuto.

A perspetiva de carreira evoluiu para uma perspetiva subjetiva, em que a carreira é planeada pelas pessoas, centrando-se nas aspirações, expectativas e significado que os indivíduos atribuem ao seu percurso profissional.

Verificaram-se transformações ao nível da carreira levando ao desenvolvimento de novos conceitos de carreira. Segundo Kanter (1989), referenciado por Cunha *et al.* (2012), existem três tipologias de carreiras, a Burocrática, a profissional e a empreendedora. Face às alterações verificadas, a carreira burocrática tem perdido importância face a novas perspetivas de carreira menos programadas e com maior intervenção do indivíduo na definição da sua carreira.

Azevedo (2014) é de opinião que as alterações verificadas no contexto laboral levaram a que os trabalhadores percecionassem que as organizações violaram o contrato psicológico, alterando a sua perceção de uma carreira uma única organização, para o envolvimento com várias organizações durante a sua vida profissional.

Azevedo (2014) em referência a Rynes e Cable (2003), considera que a lealdade para com a organização passou para a lealdade com a própria carreira. O foco começou a ser a própria carreira em detrimento da organização. Azevedo (2014) considera que os trabalhadores começaram a fazer as suas opções de carreira. Desenvolveu-se um novo tipo de carreiras, a denominada carreira proteana, que consiste num conjunto de experiências individuais nas mais diversas áreas, da educação, formação, trabalho em várias organizações, etc. Ao contrário das carreiras de características tradicionais, em que o foco passa pelo avanço hierárquico, este tipo de carreiras caracteriza-se por uma responsabilidade pessoal, em que o individuo é que determina a sua carreira. É ao individuo que cabe a responsabilidade de diagnosticar as suas necessidades face às mudanças constantes que se verificam na envolvente.

A gestão de carreiras começa a ser partilhada entre o individuo e a organização e não ser só da responsabilidade da organização. As pessoas começam a assumir a responsabilidade pela gestão da sua carreira em busca do seu bem-estar e desenvolvimento pessoal.

As pessoas procuram constantemente novos desafios na sua carreira em busca de oportunidades de desenvolvimento profissional e não da segurança no emprego. Assiste-se a uma alteração relativamente ao empenhamento dos colaboradores com a organização bem como do contrato psicológico. De uma relação de envolvimento de longo prazo, confiança e respeito mutuo – contrato transformacional, passa-se para um envolvimento precário, de curto prazo e baseado em trocas financeiras ou materiais – contrato transaccional. O empregado tem poucas condições de trabalho, pelo que está menos propenso a responder com lealdade à organização (norma de reciprocidade).

Arnold (1997) e Cohen (2001), citados por Cunha *et al.* (2012) consideram que, mesmo em organizações onde predomina o contrato psicológico transaccional, estas podem oferecer determinadas condições de trabalho, como maior envolvimento dos colaboradores, maior satisfação e mais produtividade, através de algumas práticas de gestão de recursos humanos, progressão na carreira, planos de desenvolvimento pessoal, programas de mentoria e *coaching*. De facto estas práticas procuram

proporcionar oportunidades de carreira aliciantes para os colaboradores, com competências essenciais para o sucesso da organização.

Nesta perspectiva de carreira, o papel principal na gestão de carreira cabe ao indivíduo, onde a organização tem uma intervenção mínima. No entanto, Cunha *et al.* (2012), salienta que a eficácia da gestão da carreira dependerá da boa articulação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Contudo, como forma de alinhar interesses organizacionais e individuais, Cunha *et al.* (2012) defende que as organizações devem continuar a desenvolver e a gerir as carreiras dos seus colaboradores, possibilitando, dessa forma, a melhoria dos níveis de envolvimento e empenhamento e desempenho dos colaboradores.

Segundo Karavardar (2014) a gestão de carreira é uma das ferramentas mais importantes na retenção do talento e de recursos humanos por parte da organização. O autor salienta a importância da gestão da carreira organizacional por forma a manter os recursos humanos com talento e assim, evitar despesas com a substituição de recursos humanos através do recrutamento e seleção e formação.

Shibin (2014), faz referência a pesquisas efetuadas por Mayer *et al.* (1989) e Kocke (1997), que concluem que a carreira e envolvimento com o trabalho têm uma relação positiva. As organizações, mediante um desenvolvimento de práticas e políticas de carreiras de forma justa e facultada a todos os trabalhadores, consegue cativar, motivar e reter os melhores colaboradores com mais competências e potencial de desenvolvimento necessários aos desafios estratégicos organizacionais.

Para Shibin (2014), é essencial que as organizações desenvolvam um plano de carreiras, uma vez que, a sua utilização, permite apoiar, quer a organização, quer os trabalhadores no desenvolvimento das suas carreiras.

Como conclusão, a inexistência de um plano de carreiras pode levar à desmotivação e insatisfação dos colaboradores, levando a uma diminuição do envolvimento dos colaboradores com o trabalho e com a organização, e a despesas em ações de formação e desenvolvimento totalmente inapropriadas.

Na perspetiva do colaborador, a falta de um plano de carreiras pode conduzir à frustração, sentimento de não apreciação por parte da organização e a falta de identificação das necessidades de mudança de trabalho ou mesmo de organização.

Para Antoniu (2010), a eficácia de um plano de carreiras observa-se quando as organizações utilizam todas as capacidades, competências e conhecimentos dos seus colaboradores em seu benefício e quando estes se encontram motivados em alcançar a máxima performance de forma a ajudar a organização a alcançar os seus objetivos organizacionais.

1.5. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de recursos humanos na administração pública está relacionada com o modelo de administração pública. Bilhim (2006) considera que existe uma estreita relação entre o tipo de modelo de administração pública e o modelo de gestão de recursos humanos implementado e executado na administração pública.

Uma vez que a administração pública opera num contexto altamente politizado, importa observar os modelos de administração pública que estando dependentes de ideologias políticas acabam por condicionar fortemente a gestão de recursos humanos na administração pública (Bilhim, 2006).

De acordo com Bilhim (2006) são três os modelos de administração pública existentes, o modelo tradicional, o modelo liberal e a nova administração pública.

O modelo tradicional ou o da velha administração pública tem como característica principal as leis e procedimentos administrativos, prevalecendo a racionalidade, onde o princípio que lhe está subjacente passa pela máxima “maior e melhor estado”. Através de normas e leis se procura melhorar a eficiência e o poder institucional das organizações.

O modelo liberal, em que o princípio passa por “menor e melhor estado”. A utilidade das organizações públicas está relacionada com a finalidade do mercado, sendo regidas de acordo com o rácio custo/benefício (Bilhim, 2006). Este modelo desenvolveu-se com

base na imagem negativa da administração pública e dos seus trabalhadores e onde os serviços têm despesas elevadas.

Segundo Bilhim (2006), o princípio preconizado pelo modelo liberal passa pela redução do tamanho do estado, através da privatização de alguns serviços, aplicação de uma gestão por objetivos, prémios e incentivos por produtividade e tomadas de decisão baseadas em análises custo/benefício.

O novo serviço público evoluiu do modelo tradicional de gestão pública (Bilhim, 2006). Para o mesmo autor, existem um conjunto de pressupostos que definem o novo serviço público, e que passam por: i) construir relações de confiança e colaboração com os cidadãos; ii) criação de interesses e responsabilidades partilhadas, através da construção de uma nova noção de interesse público; iii) valorizar a cidadania e não o empreendedorismo; iv) desenvolvimento de políticas públicas de forma mais eficiente e económica, através de princípios de cooperação, colaboração e participação; v) atuar segundo as leis, normas e valores do serviço e interesses do cidadão.

Para Bilhim (2006), os modelos de gestão utilizados na gestão privada podem ser utilizados na administração pública. No entanto e como refere o autor, a administração pública opera num quadro jurídico-político que a vai condicionar fortemente. É este contexto que condiciona a gestão de recursos humanos na administração pública. Segundo Bilhim (2006), as decisões relativas à gestão de recursos humanos na administração pública são, na sua maioria, tomadas segundo princípios políticos em detrimento de princípios técnicos.

A mesma opinião é partilhada por Rocha (2010). Embora os princípios de gestão possam ser os mesmos, o modelo de gestão de recursos humanos é estatutário, normalizado e profundamente legalista.

O autor defende ainda que o sistema de pessoal tende a ser instrumentalizado, cujo princípio base passa essencialmente por princípios economicistas, de eficácia e eficiência, pondo em causa os princípios tradicionais da equidade e neutralidade.

Rocha (2010) salienta ainda que a gestão de recursos humanos na administração pública faz-se num enquadramento jurídico-legal altamente restritivo das funções da gestão de pessoal.

Rocha (2010) descreve cinco períodos diferentes da gestão de recursos humanos na administração pública portuguesa. Os períodos verificados situam-se durante o estado novo, período compreendido entre 1974 e 1985, período entre 1986 e 1995, período entre 1996 e 2001 e período entre 2002 e 2010. Segundo o mesmo autor, em todos estes períodos assistiu-se a várias reformas na administração pública, existindo em todos os períodos um número elevado de legislação, como forma de implementar essas reformas e implicando necessariamente alterações na gestão de recursos humanos na administração pública.

Importa dar maior relevância para análise, ao período compreendido entre 2002 e 2010, período em que se observa o desenvolvimento de nova reforma na administração pública. Rocha (2010) considera que os princípios orientadores desta reforma passam essencialmente pela racionalização de custos, procura de ganhos de eficiência e a aproximação da forma de funcionamento do setor público ao do setor privado.

Considera-se que esta reforma tenta adotar e aplicar aquilo que Rocha (2010) denomina de *New Public Management*. A adoção dos princípios da nova gestão pública veio influenciar a gestão de recursos humanos desenvolvido na administração pública. Este novo modelo de gestão tem como principal mérito ter uma estratégia não legalista. No entanto, o que se verifica na prática, é que a mudança programada pela reforma tem que ser através da imposição de um conjunto vasto de normas e leis.

De acordo com Rocha (2010), a estratégia da nova gestão pública relativamente à gestão de recursos humanos passa por uma mudança do ambiente e cultura organizacional da função pública e pelo controlo político sobre os funcionários.

Para Rocha (2010), a reforma da administração pública veio introduzir alguns princípios do managerialismo. O mesmo autor salienta que os princípios orientadores do managerialismo, orientação para resultados, satisfação dos clientes, avaliação do desempenho e remuneração com base na performance, têm como principal objetivo o controlo da despesa pública. No entanto, o seu desenvolvimento e aplicação na gestão da administração pública não alterou a sua principal característica, o paradigma jurídico-legal da administração pública.

A reforma da administração pública enquadra-se numa conjuntura de dificuldades orçamentais, visando sobretudo a flexibilização da gestão de recursos humanos na administração pública e pela modernização e racionalização dos sistemas de

administração de pessoal. Salienta-se nestes casos algumas orientações legais para o efeito:

- Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro que estabelece o regime de vínculos, carreiras e remunerações;
- Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho na administração pública.

Salienta-se nesta fase a alteração de paradigma no que se refere à evolução na carreira e no sistema de remunerações.

As carreiras foram reduzidas, nomeadamente as de carreira geral, observando-se que as progressões, bem como as remunerações estão dependentes da avaliação de desempenho, o que constitui uma novidade na gestão de recursos humanos da administração pública (Rocha, 2010).

No entanto, Rocha (2010), considera que esta reforma é posta em causa pelo excesso de legislação. O mesmo autor insiste na ideia que os princípios do managerialismo são postos em causa pela formalidade e legalidade impostas em atenção a reforma do estado, continuando a consistir num sistema altamente burocrático.

Segundo Rocha (2010), a administração de recursos humanos no sistema público continua a ser burocrático e altamente centralizado. Compete aos serviços centrais as grandes decisões estratégicas, nomeadamente a administração corrente de recursos humanos.

Com a adoção do modelo gestor assiste-se a uma certa flexibilização e descentralização da gestão. No entanto, Rocha (2010) considera que a gestão de recursos humanos na administração pública dificilmente será completamente descentralizada. O autor, dá como exemplo, as políticas de remunerações, promoções e recrutamento e seleção, dificilmente sairão da esfera do estado central.

Para Rocha (2010), a implementação e execução de qualquer reforma na administração pública será de duvidosa eficácia enquanto a mesma for realizada com recurso a legislação. O mesmo autor entende que qualquer reforma na administração pública pressupõe o comprometimento, envolvimento e participação dos trabalhadores, o que

forçosamente implicará uma alteração do estilo de liderança vigente, de uma liderança marcadamente autoritária, para uma liderança de caráter democrático.

Outro fator de dificuldade para a implementação da reforma do estado passa pela motivação dos trabalhadores. Rocha (2010), entende que os gestores têm dificuldade em criar processos de motivação dos trabalhadores uma vez que não possuem o controlo de grande parte dos incentivos, nomeadamente os incentivos exógenos, tais como sistemas de remunerações e progressões na carreira.

1.6. SÍNTESE DO CAPÍTULO

A literatura revela que as cinco práticas de gestão de recursos humanos, quando funcionam de forma sistémica, integrada e articulada entre si, possuem uma capacidade estratégica, influenciando e promovendo o desenvolvimento organizacional e profissional. Especial relevância para a avaliação de desempenho, observada como elemento central da gestão de recursos humanos, uma vez que permite, para além de identificar o desempenho do trabalhador, identificar as necessidades de formação e as potencialidades do trabalhador para efeitos de desenvolvimento na carreira e remunerações.

CAPITULO 2

SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

No presente capítulo abordamos os princípios teóricos do suporte organizacional percebido, como se desenvolve e as consequências no comportamento dos trabalhadores que percebem elevado suporte organizacional percebido.

2.1. PRINCÍPIOS TEÓRICOS DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Para Eisenberger e Shanock. (2006), suporte organizacional percebido refere-se à crença que os colaboradores formam no sentido de que a organização tende a valorizar os seus esforços e contributos, e que em troca a organização mostra preocupação com o seu bem estar. Existe a crença que a organização tende a recompensar devidamente os colaboradores tendo em atenção o seu desempenho e o seu esforço realizados em prol da organização.

Os colaboradores que apresentam altos níveis de suporte organizacional percebido, formam a expectativa que determinados comportamentos e desempenhos são devidamente reconhecidos e recompensados pela organização.

Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch (1997), referem que altos níveis de suporte organizacional percebido fortalecem o comprometimento afetivo do colaborador com a organização, levando a um aumento dos esforços e contributos do colaborador. Pelo contrário, se o colaborador sente que o grau de reconhecimento da organização é fraco relativamente à sua colaboração com a organização, a percepção de suporte organizacional tende a diminuir, observando-se uma diminuição da colaboração e dos esforços evidenciados pelo colaborador relativamente à organização. Neste caso, Eisenberger *et al.* (1997), consideram que o comprometimento organizacional do colaborador com a organização diminui, levando a uma diminuição do seu desempenho, quer nas suas atividades e funções quer em comportamentos extra papel.

Eisenberger *et al.* (1997), consideram que os colaboradores creem que estão perante uma relação social com a organização, atribuindo à organização características humanas. Levinson (1965), citado por Eisenberger *et al.* (1997), considera que a

organização tem uma responsabilidade social, legal, moral e financeiro perante eles, impondo-lhe por isso a sua cultura, normas, políticas e comportamentos, em que as ações dos seus dirigentes são vistas como ações da própria organização.

La Mastro (1999) salienta que os colaboradores avaliam os comportamentos dos dirigentes relativamente ao contributo e esforços dos colaboradores e das devidas recompensas e reconhecimento, considerando que cada colaborador e organização atribuem importância a fatores diferentes, em que para uns é relevante uns fatores e para outros, são relevantes fatores de outra natureza.

Por outras palavras, La Mastro (1999) considera que cada colaborador dá importância a fatores diferentes. Uns atribuem maior relevância, por exemplo, a recompensas monetárias, tais como bónus e prémios de desempenho, enquanto outros aumentam o seu nível de suporte organizacional percebido através de fatores não monetários, como oportunidades de desenvolvimento e formação, apoio do superior hierárquico para o desenvolvimento de determinado projeto, etc.

O princípio básico do suporte organizacional percebido fundamenta-se na norma de reciprocidade desenvolvida por Gouldner.

Segundo Gouldner (1960), citado por Eisenberger, Fasolo e La-Mastro (1990), a norma de reciprocidade considera que quando o indivíduo é devidamente recompensado, tende a retribuir aquele que lhe atribuiu esse benefício. O trabalhador, ao perceber que é devidamente recompensado, e que as recompensas são aquelas que ele mais valoriza, tem tendência a compensar a organização com mais esforço e melhores desempenhos, sendo novamente recompensado por isso. O trabalhador tem a percepção que a organização relewa e valoriza os seus esforços e contributos e que se preocupa com o seu bem-estar – Suporte Organizacional Percebido, proporcionando novas recompensas e benefícios.

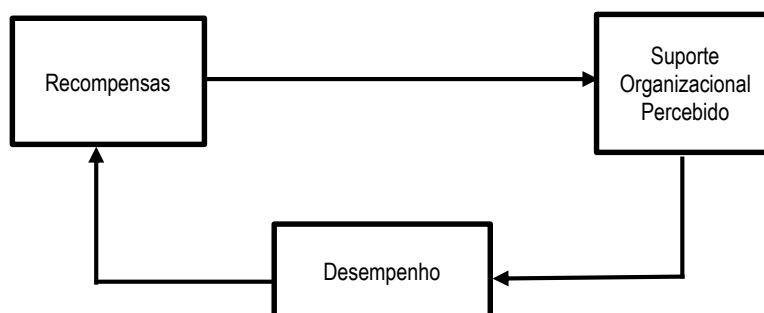
Aselage e Eisenberger (2003) consideram que, tendo por base a norma da reciprocidade, o suporte organizacional percebido preconiza que os colaboradores aumentam os seus esforços realizados em prol da organização, uma vez que os colaboradores acreditam que vão ser recompensados e beneficiados pela organização.

Para Aselage e Eisenberger (2003), os colaboradores desenvolvem a obrigação geral de se preocuparem com o bem-estar da organização, ajudando-a a alcançar os seus objetivos e resultados esperados.

Assiste-se aquilo que Eisenberger *et al.* (1990), definiram como uma relação bidirecional, ou seja, existe uma relação entre suporte organizacional percebido e a expectativa de recompensa do esforço realizado em prol da organização. Os colaboradores tendem a aumentar o seu esforço e, essencialmente, a melhorar o seu desempenho, quando têm a expectativa de ver recompensado esse esforço, desenvolvendo, como já foi afirmado, a crença que a organização tem preocupação com o seu bem-estar, valorizando a suas contribuições e que o seu esforço será devidamente reconhecido pela organização, levando, por consequência, a melhorar o seu desempenho.

Existe uma questão moral relativa a percepção de suporte organizacional e na relação social organização/colaborador. Segundo Aselage e Eisenberger (2003), quando os colaboradores sentem que os seus esforços e contributos são recompensados com determinados benefícios, estes sentem-se moralmente obrigados a retribuir, apoiando a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos através da apresentação de melhores desempenhos. A figura 1.5 representa o ciclo do suporte organizacional percebido.

Figura 2.1 – Ciclo do suporte organizacional percebido



Fonte: Elaborado pelo autor

Estando a analisar a percepção positiva de suporte organizacional percebido, importa verificar as consequências quando o trabalhador percebe baixos níveis de suporte organizacional.

Para Eisenberger *et al.* (1997) quando o colaborador experiencia que a organização não valoriza os seus contributos, não recompensando os seus esforços e desempenho, os

níveis do suporte organizacional percebido diminuem. Neste caso, as expectativas do colaborador em ver reconhecidos e recompensados os seus desempenhos diminuem, verificando-se a diminuição dos esforços realizados pelo colaborador no sentido de alcançar os objetivos organizacionais.

Outro princípio teórico de suporte organizacional percebido está relacionado com a discricionariedade e voluntariedade da atribuição dos benefícios e recompensas atribuídas pela organização como resultado dos esforços e contributo do colaborador (Eisenberger *et al.*, 1997).

La Mastro (1999) considera que, quando, por motivos relacionados com a sua envolvente externa, a organização é impedida ou limitada de compensar devidamente o colaborador e quando essas restrições são consideradas involuntárias pelo colaborador, este tem tendência a manter os seus níveis de suporte organizacional percebido. O colaborador também se mostra compreensivo quando a organização se encontra com dificuldades financeiras, não lhe permitindo assim acionar os mecanismos de recompensas e benefícios devidos ao colaborador.

Eisenberger *et al.* (1997) consideram que os níveis de suporte organizacional do colaborador mantêm-se estáveis, não sofrendo grandes alterações caso o trabalhador considere que a não atribuição de qualquer recompensa ou benefício por parte da organização relativamente ao seu desempenho é involuntária, ou seja, que a organização não tem qualquer responsabilidade por não valorizar e recompensar, devidamente, o desempenho do colaborador.

Eisenberger *et al.* (1997) defendem que, caso o colaborador tenha a perceção que a recompensa é atribuída por obrigação, ou tenha a perceção que o seu desempenho não está a ser devidamente valorizado pela organização, por opção voluntária, os níveis de suporte organizacional percebido do colaborador diminuem. Por outras palavras, quando o colaborador tem baixa expectativa de que os seus esforços e contributos não são devidamente recompensados, por ação voluntária da organização ou, que sendo recompensados, são-no por obrigação, o colaborador tem tendência a diminuir os seus níveis de desempenho.

Eisenberger *et al.* (1997) salientam que o colaborador valoriza mais uma recompensa quando esta é atribuída voluntariamente e de forma discricionária. Tende a valorizar menos uma recompensa quando esta é atribuída por obrigação e quando a organização

controla a sua atribuição. O colaborador tem tendência a valorizar mais as recompensas quando atribuídas voluntariamente pela organização. Está aqui subjacente a percepção do respeito da organização pelo colaborador e da preocupação pelo seu bem-estar.

2.2. ANTECEDENTES DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Como observámos anteriormente, suporte organizacional percebido refere-se à percepção do colaborador que, em troca de desempenhos superiores, a organização atribuirá benefícios e recompensas, aumentando assim o seu desempenho e contributo para que a organização alcance os seus objetivos estratégicos. No entanto, é fundamental observar como é que os colaboradores formam o suporte organizacional percebido.

Aselage e Eisenberger (2003) consideram que existem três dimensões ou fatores preponderantes para a formação do suporte organizacional percebido. Estes fatores transmitem um tratamento favorável recebido pelos colaboradores e que contribuem para o seu comportamento organizacional, permitindo o aumento dos níveis de percepção do suporte organizacional. Eles passam pela atribuição de recompensas organizacionais e condições de trabalho favoráveis, o apoio e suporte dos supervisores e justiça de procedimentos. Wayne, Shore e Liden (1997), citados por Allen, Lynn, Shore e Griffeth (2003), consideram que as práticas de gestão de recursos humanos contribuem de forma significativa para a construção do suporte organizacional percebido.

Recompensas Organizacionais e Condições de Trabalho Favoráveis – Rhodes e Eisenberger (2002) identificaram algumas recompensas e condições de trabalho que têm uma relação positiva com suporte organizacional percebido. A autonomia na realização de tarefas, a visibilidade e reconhecimento por parte da gestão superior e preocupação da organização em desenvolver as competências e capacidades dos trabalhadores para o exercício das funções, são alguns desses exemplos.

Apoio e Suporte dos Supervisores – Pode-se afirmar que esta dimensão é nuclear para a formação do suporte organizacional percebido. São os supervisores que avaliam os funcionários, comunicam os objetivos e resultados a alcançar e os valores da

organização. São os supervisores que, em nome da organização retribuem e recompensam os colaboradores da organização e que devem criar as condições favoráveis de trabalho. Também são os supervisores que escolhem a forma de recompensar e retribuir os colaboradores pelos seus contributos e esforços em prol da organização. Para Shoss, Eisenberger, Restubog e Zagenczyk (2013), os supervisores têm uma responsabilidade acrescida e um papel determinante na direção/gestão, avaliação e no desenvolvimento e formação do colaborador.

Os supervisores da organização são vistos como seus representantes. Como se verificou anteriormente, os colaboradores tendem a personificar a organização, em que, as ações dos supervisores constituem ações da própria organização. Shoss *et al.* (2013), em referência a Rhoades e Eisenberger (2002), consideram que existe relação positiva entre o tratamento favorável que é dado pelo supervisor e suporte organizacional percebido. Tratamento favorável atribuído pelo supervisor condiciona positivamente o comportamento do colaborador, na medida em que este percebe que a organização valoriza os seus contributos e esforços e se preocupa com o seu bem-estar.

No entanto importa verificar a incidência no suporte organizacional percebido quando o comportamento dos supervisores é considerada contraproducente ou negativa pelo colaborador. Com base em estudos realizados, Shoss *et al.* (2013), relacionaram que comportamentos abusivos por parte dos supervisores condicionam negativamente o comportamento dos colaboradores. Segundo Shoss *et al.* (2013), estes comportamentos contribuem para a diminuição do suporte organizacional percebido pelos colaboradores, sendo que o nível dessa diminuição depende da intensidade da ligação e identidade que o colaborador vê que o supervisor tem com a organização. Quanto mais forte for a ligação do supervisor à organização, menor será a percepção do apoio percebido, resultando daqui, comportamentos negativos por parte do colaborador. Como resultado temos menores índices de comportamentos em papel e extra-papel. Os mesmos autores consideram que, quando os colaboradores vêem que os supervisores se identificam e têm forte ligação com a organização, o comportamento dos supervisores tem maior influência no comportamento dos colaboradores. Shoss *et al.* (2013) entendem que, de acordo com a norma da reciprocidade, o colaborador tende a retribuir de acordo com a sua percepção do apoio da organização/supervisor relativamente ao seu contributo em prol da organização. Da mesma forma que o colaborador retribui com comportamentos positivos e discricionários em favor da

organização quando sente que o supervisor lhe atribui tratamentos favoráveis, Shoss *et al.* (2013) também consideram que tratamentos desfavoráveis ou abusivos por parte dos supervisores vai condicionar de forma negativa o comportamento do colaborador. Este tem tendência a diminuir o seu contributo e esforços para a organização, nomeadamente nos comportamentos em papel e extra papel.

Segundo Aselage e Eisenberger (2003), o apoio do supervisor contribui de forma decisiva para uma relação positiva entre organização e colaborador, onde as duas partes podem apoiar-se mutuamente. Uma relação positiva entre supervisor e colaborador pressupõe uma relação de trabalho construtiva, com base na confiança mútua.

Justiça Organizacional– Outra dimensão que se encontra relacionada com a formação do suporte organizacional percebido é a justiça organizacional. Segundo Greenberg (1990), citado por Aselage e Eisenberger (2003), a justiça organizacional envolve a justiça distributiva e justiça processual ou procedimental. Justiça distributiva refere-se à equidade da distribuição dos resultados e recompensas, enquanto justiça procedimental diz respeito à equidade nos processos utilizados para proceder à distribuição de recompensas.

Já Shore e Shore (1995), citado por Aselage e Eisenberger (2003), salienta que as percepções de justiça processual resultam das decisões específicas feitas pela organização em matéria da atribuição de recompensas, nomeadamente em aumentos salariais e promoções. Para este autor, a repetição de procedimentos revertem a favor de suporte organizacional percebido.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Segundo Allen, Shore e Griffeth (2003), em referência a Eisenberger *et al.* (1986), a utilização de práticas de gestão de recursos humanos mostra que a organização pretende investir no desenvolvimento dos colaboradores, mostrando, dessa maneira, o seu reconhecimento às contribuições dos seus colaboradores. Allen *et al.* (2003) salientam que a organização, ao aplicar diversas práticas de recursos humanos procura valorizar a participação dos seus trabalhadores, procura apoiar o trabalhador no exercício da sua atividade e reconhece a contribuição dos colaboradores para os resultados organizacionais. Dessa maneira Shore e Shore (1995), citados por Allen *et al.* (2003), consideram que a percepção positiva por parte dos colaboradores, sobre a utilização das práticas de gestão de recursos humanos, estão positivamente relacionadas com o construto do suporte organizacional percebido.

Começa a desenvolver-se a ideia que a utilização de práticas de gestão de recursos humanos favoráveis contribuem para o desenvolvimento do suporte organizacional percebido (Allen *et al.*, 2003).

O desenvolvimento de vários estudos indicam que a percepção positiva sobre as práticas de recursos humanos de apoio, tais como a participação na tomada de decisão, oportunidades de crescimento e equidade das recompensas e reconhecimento foram relacionadas positivamente com o conceito do suporte organizacional percebido. Como conclusão, os autores consideram que a percepção favorável das práticas de recursos humanos pelos trabalhadores aumentam a percepção de suporte organizacional percebido, aumentando o seu vínculo afetivo com a organização em virtude da percepção do apoio e preocupação da organização para com eles.

2.3 CONSEQUÊNCIAS DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Rhoades & Eisenberger (2002), consideram que suporte organizacional percebido relaciona-se com um vasto conjunto de atitudes e comportamentos organizacionais, dos quais destacam o comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, desempenho e desejo de permanecer na organização. Os autores consideram também que os desejos de saída da organização também está relacionado com suporte organizacional percebido.

Comprometimento Organizacional – Rhoades e Eisenberger (2002), consideram que os colaboradores têm a obrigação de retribuírem o tratamento favorável atribuído pela organização, desenvolvendo um sentimento de comprometimento afetivo com a organização. Shore e Tetrik (1991), consideram que suporte organizacional percebido faz diminuir os sentimentos de comprometimento instrumental, ou seja, quando os colaboradores se sentem forçados a permanecer na organização face aos custos pessoais.

Afetos relacionados com o trabalho – Rhoades e Eisenberger (2002), consideram que suporte organizacional percebido influencia a satisfação no trabalho, uma vez que tem a expectativa do seu desempenho ser devidamente reconhecido e valorizado. Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades (2001), consideram que suporte

organizacional percebido tem influência na boa disposição no trabalho, uma vez que, suporte organizacional percebido contribui para o desenvolvimento de sentimentos de competência e valor, fazendo aumentar a boa disposição no trabalho.

Envolvimento no trabalho – Segundo os autores, suporte organizacional percebido desenvolve a percepção de competência no colaborador, promovendo, assim, o interesse do colaborador no seu trabalho.

Desempenho – Para Rhoades e Eisenberger (2002), suporte organizacional percebido aumenta os níveis de desempenho nas tarefas e atividades atribuídas aos colaboradores. Os autores são de opinião que suporte organizacional percebido incrementa, também, a propensão para o desempenho de atividades extra papel, tais como, a ajuda a colegas de trabalho, proteção da organização face aos riscos, aquisição de conhecimentos e competências necessárias ao desenvolvimento da organização.

Condições de stress – Uma vez que suporte organizacional percebido consiste no apoio material e psicológico dos colaboradores em atividades de grande responsabilidade, Rhoades e Eisenberger (2002), em referência a George, Reed, Ballard, Colin e Fielding (1993), consideram que suporte organizacional percebido pode reduzir os sentimentos e reações psicológicas face a alguns stressores no trabalho.

Comportamentos de Saída – Suporte organizacional percebido pode incrementar a participação dos colaboradores na organização, diminuindo assim, as intenções de saída do colaborador. Segundo Rhoades e Eisenberger (2002), suporte organizacional percebido encontra-se relacionado com outros comportamentos de saída tais como o atraso ao trabalho, absentismo e saída voluntária. Para os autores, os colaboradores podem retribuir o apoio atribuído pela organização, ficando na organização e participarem mais ativamente nos seus desígnios.

Os resultados encontrados por Rhoades e Eisenberger (2002), concluíram que suporte organizacional percebido tem forte relação com comprometimento afetivo, satisfação no trabalho, boa disposição no trabalho, o desejo de permanecer na organização, bem como o desejo de sair da organização. Os autores concluíram ainda que suporte organizacional percebido tem relação moderada com envolvimento no trabalho e com o desempenho em atividades extra papel.

2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A síntese realizada descreve suporte organizacional percebido como fator relevante para o desempenho. Uma forte percepção de suporte organizacional percebido traduz-se em comportamentos organizacionais positivos, como o envolvimento do trabalho, satisfação no trabalho entre outros. Observou-se que a percepção positiva de suporte organizacional percebido é condicionada pela ação dos dirigentes, nomeadamente na atribuição de condições de trabalho e remunerações condignas e que as mesmas sejam atribuídas de forma justa e equitativa.

CAPITULO 3

DESEMPENHO

Neste capítulo apresentamos uma síntese sobre o conceito de desempenho profissional e a influência das práticas de gestão de recursos humanos no desenvolvimento de comportamentos organizacionais, nomeadamente no desempenho dos trabalhadores.

3.1 DESEMPENHO

O desempenho dos trabalhadores é um dos principais fatores que tem influência no desempenho organizacional.

Segundo Qudah, Osman e Qudah (2014), o desempenho consiste na utilização do conhecimento, das capacidades, experiências e habilidades, com o principal objetivo de realizar as atividades profissionais com a máxima eficiência e eficácia.

Para os autores, através do desempenho, a organização consegue identificar e quantificar o custo com os recursos utilizados, permite mensurar a qualidade e quantidade do trabalho produzido, permitindo atingir os objetivos e metas de desempenho organizacional estabelecidas o que possibilita a diferenciação entre a concorrência e por conseguinte a sua sobrevivência.

Segundo Bochoff e Arnolds (1995), citados por Klang (2012), o desempenho resulta de vários fatores. Para os autores, alguns fatores estão relacionados como os colaboradores desempenham as suas tarefas e como gerem alguns problemas específicos relacionados com o seu trabalho. Outros fatores encontram-se relacionados com a utilização dos recursos, em que medida eles utilizam o tempo e esforço despendido na realização das tarefas e que medidas tomam no sentido de completar as tarefas.

Em referência a Mccloy, Campbell e Cudeck (1994) e Viswesvaran e Ones (2000), Klang (2002) considera que o desempenho refere-se à maneira como os colaboradores tomam certas ações e contribuem através dos seus comportamentos para os resultados organizacionais.

Sultana, Irum, Ahmed e Mehmoud (2012, pág. 647), definem desempenho como “a realização de determinado trabalho medido em relação a padrões pré-determinados ou identificados de exatidão, integridade, custo e velocidade.” Para os autores, perante um contrato de trabalho, o desempenho é considerado como a realização de um compromisso de tal maneira que o trabalhador tem que utilizar todas as suas capacidades, competências, conhecimentos e comportamentos em função das funções para as quais foi contratado.

Quando nos referimos a desempenho, obrigatoriamente temos que utilizar os termos eficiência e eficácia, uma vez que, é através da eficiência e da eficácia no trabalho que as organizações conseguem melhorar a sua produtividade e assim, obter ganhos de competitividade.

Baldwin (2008), referenciado por Sila (2014), refere-se a desempenho como forma eficiente e eficaz com que os colaboradores exercem as suas tarefas de forma a alcançar os objetivos individuais previamente determinados.

Sultana *et al.* (2012) consideram que em todas as organizações se criam expectativas relativas ao desempenho dos seus colaboradores. O desempenho, segundo os autores, significa a forma como os colaboradores exercem as suas atividades e funções.

Borman e Motowidlo (2001), citados por Sultana *et al.* (2012), definem desempenho como as ações realizadas pelos colaboradores devidamente ajustadas e alinhadas com os requisitos e especificidades das atividades e funções exercidas.

Para Brown (2008), citado por Sila (2014), desempenho consiste na forma como o colaborador realiza as suas tarefas, bem como, as atitudes com que realiza as tarefas.

Segundo Dubrin (2006), citado por Qudah *et al.* (2014), o desempenho significa a utilização por parte do colaborador dos conhecimentos, capacidades, habilidades, experiência e comportamentos no sentido de realizar as tarefas com eficiência, eficácia e qualidade, possibilitando a melhoria do desempenho organizacional.

O desempenho profissional é influenciado através da ação das práticas de gestão de recursos humanos. As organizações procuram promover as melhores práticas de gestão de recursos humanos no sentido de desenvolverem os seus recursos humanos sob o ponto de vista pessoal e profissional. Cada área da gestão de recursos humanos tem um papel específico no desenvolvimento dos recursos humanos e por conseguinte

no desempenho profissional. A literatura mostra que as práticas de gestão de recursos humanos têm influência no desempenho profissional.

Boon, Belshack, Hartog e Pijnenburg (2014), fazem referência a estudos conduzidos por Arthur (1994) e MacDuffy (1995), para salientar a influência das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos trabalhadores e por consequência no desempenho organizacional, em que as práticas de gestão de recursos humanos devem ser aplicadas de forma sistêmica e integrada.

Os mesmos autores consideram que os sistemas de práticas de gestão de recursos humanos possibilitam, quer a aquisição das competências e capacidades, mas também constituem elemento promotor da motivação dos trabalhadores, para o desempenho das suas atividades e também para a realização de atividades extra.

Sheehan (2014), referindo-se a Barney (1997) e Narashima (2000), salienta o papel das práticas de gestão de recursos humanos como uma competência organizacional no sentido de influenciar os comportamentos dos trabalhadores, nomeadamente ao nível da motivação e da lealdade organizacional, o que vai influenciar o desempenho profissional.

De acordo com Chambel (2012), as práticas de gestão de recursos humanos relacionadas com recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho baseada no mérito, políticas remuneratórias competitivas e a flexibilidade dos postos de trabalho promovem o comprometimento afetivo dos trabalhadores com a organização, observando-se, segundo a autora, uma relação com elevada satisfação no trabalho, elevado desempenho e comportamentos de cidadania organizacional.

Esteves e Caetano (2010), fazem referência a um conjunto de autores (e.g. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998, Bae e Lawler, 2000), que desenvolveram pesquisas empíricas que relacionam as práticas de gestão de recursos humanos com resultados organizacionais. Esteves e Caetano (2010) salientam que, independentemente das designações utilizadas pelos investigadores, as práticas de gestão de recursos humanos têm como função manter e desenvolver as competências e o compromisso organizacional dos trabalhadores, em que o mesmo é concretizado através de práticas de recrutamento e seleção rigorosas, promoções e recompensas baseadas no mérito, práticas de formação e desenvolvimento dos trabalhadores, avaliação orientada para o mérito, entre outras.

Delery e Snow (2001), referenciados por Esteves e Caetano (2010), consideram que as práticas de gestão de recursos humanos contribuem para desenvolver as competências e capacidades e motivação para as aplicar no desempenho profissional.

Ostroff e Bowen (2000), citados por Esteves e Caetano (2010), consideram que o desempenho organizacional resulta, necessariamente, do desempenho dos trabalhadores. Os mesmos autores consideram que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o comportamento e atitude dos trabalhadores, e são essas atitudes e comportamentos que vão determinar os resultados organizacionais. Os autores consideram que existe a necessidade de estudar a influência das práticas de gestão de recursos humanos no comportamento e atitudes dos trabalhadores para explicar a relação entre as práticas e os resultados organizacionais.

Esteves e Caetano (2010) concluem que as práticas de gestão de recursos humanos contribuem para a implicação organizacional dos trabalhadores, influenciando, por sua vez, o seu desempenho profissional.

3.2 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo definimos o conceito de desempenho como a forma como o trabalhador exerce a sua atividade e como utiliza os recursos disponíveis em atenção aos princípios económicos de eficiência e eficácia.

Observamos uma vez mais, agora de uma forma geral, a influência das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho e a forma com aquelas influenciam o comportamento dos trabalhadores no exercício das suas atividades.

CAPÍTULO 4

PRÁTICAS DE GRH, SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E DESEMPENHO

Neste capítulo, iremos abordar a relação entre as práticas de GRH, o desempenho e o papel do suporte organizacional percebido enquanto variável mediadora, formulando as hipóteses de investigação e o modelo teórico que sustenta o presente trabalho.

4.1. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHO

Qurechi e Ramay (2006) citados por Qudah, Osman e Qudah (2014), afirmam que as práticas de gestão de recursos humanos, têm uma relação positiva e significativa com o desempenho.

Armstrong (2008), citado por Kepha, MuKulu e Waititu (2014), considera que os colaboradores recrutados e selecionados de forma objetiva tendem a ser mais produtivos.

Os autores, em citação a Kloot e Martin (2000), indicam que o processo de recrutamento e seleção é um elemento crítico para a gestão de recursos humanos, pois vai ter um efeito direto sobre o desempenho dos colaboradores.

Stewart (2007), citado pelos autores, argumenta que existe uma relação entre recrutamento e seleção e desempenho. Com base nos estudos efetuados, Stewart e Knowles (2008), citados por Kepha *et al.* (2014), concluíram que as organizações ao promoverem o recrutamento e seleção realizado de forma objetiva com base nas competências, tem uma influência positiva sobre o desempenho.

O recrutamento e seleção desenvolvido de forma objetiva vai permitir à organização recrutar os melhores colaboradores, com as competências necessárias ao exercício das funções para os quais foram recrutados, tendo assim uma influência sobre o desempenho.

As mudanças organizacionais constantes, exigem um reforço das competências, capacidades e conhecimentos de forma a melhorar o desempenho individual e

organizacional, permitindo às organizações manterem os seus níveis de competitividade face à concorrência.

A formação profissional é entendida como fator chave para melhorar o nível de competência individual, permitindo a melhoria do desempenho individual e do desempenho organizacional.

A formação permite colmatar as deficiências no desempenho do colaborador ou preparar o colaborador para o desempenho de outras funções, no futuro.

De acordo com Gordon (1992) citado por Sultana, Irum, Ahmed e Mehmood (2012), existe uma associação positiva entre formação e desempenho. Para o autor, a formação tem como objetivo principal, aumentar e melhorar os conhecimentos, competências e capacidades do colaborador, necessário para executar as funções de forma mais eficiente.

Para Sila (2014), a eficácia da formação permite a melhoria das capacidades e competências do colaborador, contribuindo de forma decisiva para a melhoria do desempenho do colaborador.

De acordo com a literatura, a avaliação de desempenho é essencial para a organização e para os colaboradores, na medida em que permite identificar o desempenho do colaborador e através deste, tomar determinadas decisões no âmbito da gestão de recursos humanos, nomeadamente, progressão na carreira e atribuição de compensações relacionadas com o desempenho do colaborador.

Boice e Kleiner (1997), citados por Tanveer, Shaukat, Alvi e Munir (2011), afirmam que um sistema de avaliação eficaz ajuda a melhorar os níveis de comprometimento e motivação dos colaboradores, o que permitirá realizar as suas atividades com elevado desempenho.

Um sistema de avaliação de desempenho, concebido em atenção ao princípio da equidade e transparência, resulta em satisfação no trabalho, motivação, perceção positiva sobre prémios de desempenho e outros benefícios, estando positivamente relacionado com o desempenho. Um sistema de avaliação de desempenho deve ser concebido de forma a avaliar corretamente o desempenho dos colaboradores, as suas competências e capacidades. Deve igualmente conseguir diagnosticar os

conhecimentos, competências e capacidades que devem ser desenvolvidos para que os colaboradores obtenham melhores desempenhos.

A literatura mostra igualmente a existência de relação entre gestão de carreiras e desempenho no trabalho. A gestão de carreiras sob a perspectiva tradicional consiste no desenvolvimento ascendente da carreira, onde esse desenvolvimento irá proporcionar o desenvolvimento de novas competências, capacidades e conhecimentos necessários ao exercício de novas funções. A progressão na carreira sob a perspectiva lateral, promove a necessidade de desenvolver novas competências, capacidades e conhecimentos, o que vai influenciar significativamente o desempenho do colaborador.

Segundo Patrick e Kumar (2011), o desenvolvimento da carreira pressupõe o desenvolvimento das competências, capacidades e conhecimentos do colaborador, promovendo dessa maneira o desempenho profissional.

Para Nadler e Nadler (1989), citados por Tan (2008), as práticas de desenvolvimento de carreira, enquanto área integrante da gestão de recursos humanos, promove a motivação dos colaboradores para o enriquecimento da carreira e promove igualmente a melhoria do desempenho na organização.

Segundo Baruch e Rosenstein (1992), citados por Tan (2008), a gestão de carreiras consiste num processo de desenvolvimento individual em que o colaborador desenvolve novos trabalhos e experiências que promovem a aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos, capacidades e competências e que por inerência leva ao desenvolvimento de novos desempenhos no trabalho.

Com base na literatura, o sistema de compensações é fator determinante na motivação dos colaboradores, observando-se a melhoria no desempenho dos colaboradores. Quando se verifica a existência de relação entre desempenho e remuneração, os colaboradores tendem a aumentar os seus esforços e desempenhos, na expectativa de obterem mais benefícios remuneratórios.

Tessema e Soeters (2006), citados por Qudah *et al.* (2014), confirmam a existência de relação positiva entre remunerações e desempenho.

Frye (2004), citado por Qudah *et al.* (2014), salienta a importância das compensações como um incentivo para atrair e reter os colaboradores. A compensação pode funcionar como fator de contratação e retenção de colaboradores, nomeadamente os mais

qualificados e com melhores competências e que presumivelmente conseguirão obter melhores desempenhos no trabalho.

Na presente investigação vamos tentar perceber se as práticas de gestão de recursos humanos estão relacionadas com o desempenho dos trabalhadores da Câmara Municipal de Santarém. Assim, nesse sentido e com base na literatura revista, vamos formular as hipóteses que vão sustentar a presente investigação.

Hipótese geral 1 – A percepção das práticas de gestão de recursos humanos está positivamente relacionada com o desempenho.

H1a – A percepção favorável do recrutamento e seleção está positivamente relacionado com o desempenho.

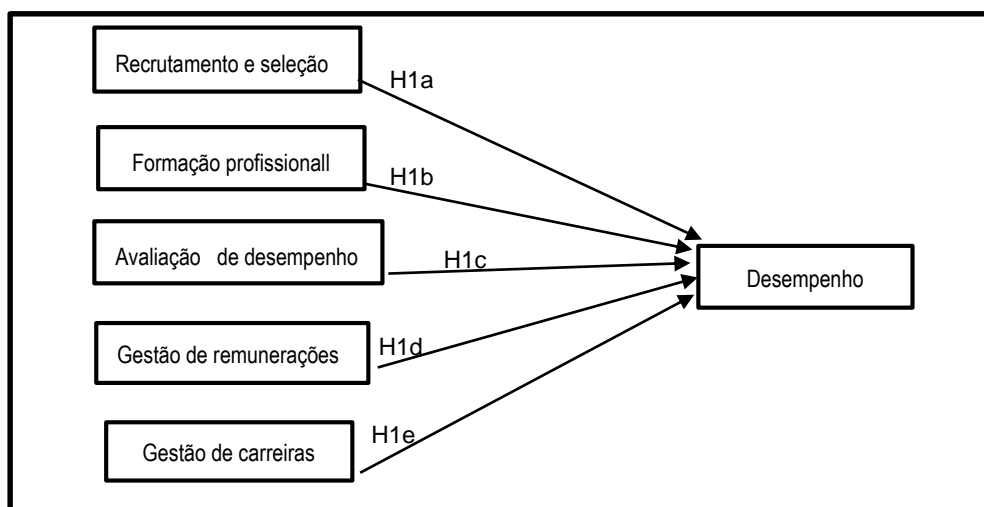
H1b – A percepção favorável da formação profissional está positivamente relacionada com o desempenho.

H1c – A percepção favorável da avaliação de desempenho está positivamente relacionada com o desempenho.

H1d – A percepção favorável da gestão de remunerações está positivamente relacionada com o desempenho.

H1e – A percepção favorável da gestão de carreiras está positivamente relacionada com o desempenho.

Figura 4.1 - Representação da hipótese geral 1



4.2. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Para Tokmak, Turen e Gokmen (2012), as práticas de gestão de recursos humanos podem ser uma ferramenta útil no sentido das organizações desenvolverem suporte organizacional percebido nos seus colaboradores. No entanto, como salientam os autores, para que as práticas de gestão de recursos humanos tenham influência significativa sobre suporte organizacional percebido, é necessário que as mesmas sejam aplicadas no sentido de apoiar o desenvolvimento dos colaboradores.

Nasurdim, Hemdi e Guat (2008), Simard, Chevenett e Vandenberg (2010) e Hemdi (2009), citados por Tokmak *et al.* (2012), revelaram que as práticas de gestão de recursos humanos estão positiva e significativamente relacionadas com suporte organizacional percebido.

Nasurdim *et al.* (2008), em referência a Mayer e Smith (2000) e Wayne, Shore e Liden (1997), afirmam que algumas práticas de gestão de recursos humanos estão associadas ao suporte organizacional percebido. Por exemplo, Mayer e Smith (2000), demonstraram que os benefícios e desenvolvimento da carreira estão diretamente relacionados com suporte organizacional percebido. Waine *et al.* (1997), também citados pelos autores, consideram que as oportunidades de carreira e desenvolvimento estão positivamente relacionadas com suporte organizacional percebido.

No mesmo sentido, Tan (2008), considera que os colaboradores com elevada percepção de suporte organizacional percebido, tem elevados níveis de comprometimento com a organização, não procurando oportunidades de carreira fora da organização, orientando o trabalhador para uma carreira interna.

Segundo Zumrah, Boyle e Fein (s.d.), o princípio orientador de suporte organizacional percebido, influencia os colaboradores a procurarem desenvolver os seus conhecimentos, capacidades e competências e transferi-los para o exercício das suas funções de forma a ajudarem a organização a alcançar os seus objetivos. Daqui se depreende que suporte organizacional percebido tem relação com as práticas de gestão de recursos humanos.

Face aos objetivos da presente investigação, vamos tentar perceber se a perceção das práticas de gestão de recursos humanos está relacionada com o suporte organizacional percebido, formulando as seguintes hipóteses.

Hipótese geral 2 – A perceção das práticas de gestão de recursos humanos está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido.

H2a – A perceção favorável do recrutamento e seleção está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido.

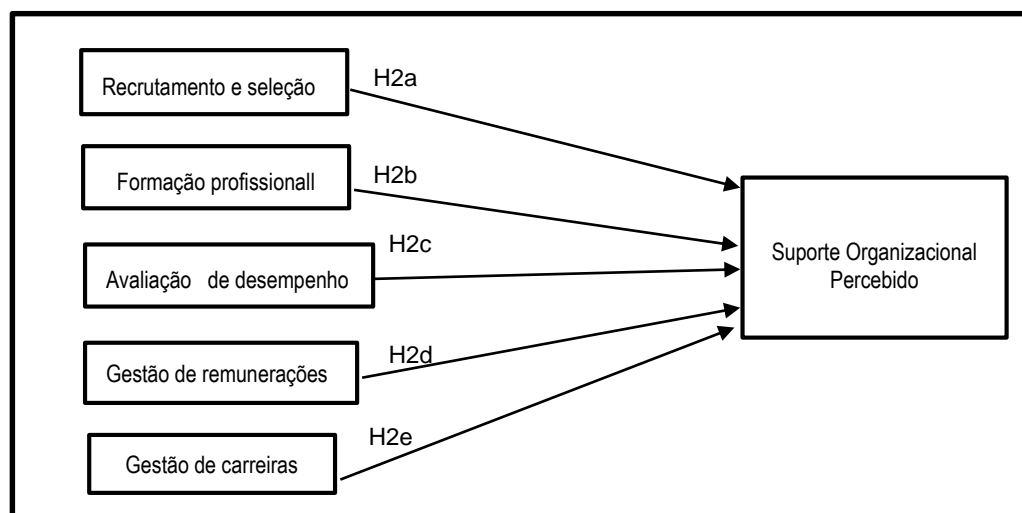
H2b – A perceção favorável da formação profissional está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido.

H2c – A perceção favorável da avaliação de desempenho está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido.

H2d – A perceção favorável da gestão de remunerações está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido.

H2e – A perceção favorável da gestão de carreiras está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido.

Figura 4.2 - Representação da hipótese geral 2



4.3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E DESEMPENHO

O presente estudo tem como um dos objetivos analisar a relação entre o suporte organizacional percebido e o desempenho, nomeadamente a influência do suporte organizacional percebido enquanto variável mediadora entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho.

A literatura revisitada fornece as bases para se poder afirmar que o suporte organizacional percebido está positivamente relacionado com o desempenho.

Estudos conduzidos por Randal, Cropanzano, Borman e Birjulin (1999), citados por Afzali, Mutahari e Shirkoui (2014), mostraram que o suporte organizacional percebido está relacionado com o desempenho.

Estudos conduzidos por Rhodes e Eisenberger (2002), mostraram a relação entre o suporte organizacional percebido e comportamentos extra papel, bem como uma relação entre suporte organizacional percebido e o desempenho. Rhodes e Eisenberger (2002), consideram que suporte organizacional percebido tem relação com desempenho, mas é observada uma relação mais forte com o desempenho em atividades extra papel.

Hochwarter, Witt, Treadway e Ferris (2006) consideram que suporte organizacional percebido tem efeito sobre desempenho. Os autores consideram que os colaboradores com elevada perceção sobre suporte organizacional percebido têm elevados desempenhos.

Estudos desenvolvidos por Byrne e Hochwarter (2008), citados por Miao (2011), concluíram que existe uma relação moderada entre suporte organizacional percebido e desempenho.

A meta-análise promovida por Riggall, Edmonson & Hansen (2009), citados por Miao (2011), concluíram que suporte organizacional percebido tem um efeito positivo, contudo moderado, com o desempenho.

Rhodes e Eisenberger (2002), salientam que colaboradores com alta perceção de suporte organizacional percebido desenvolvem altos níveis de comprometimento com a organização e satisfação com o seu emprego. Armeli, Eisenberger, Fasolo e Lynch

(1998), consideram que os colaboradores com alta percepção de suporte organizacional percebido têm melhor desempenho nas suas atividades.

Com base na norma da reciprocidade, os colaboradores que percebem elevado suporte organizacional percebido, têm a percepção moral que devem exibir comportamentos benéficos para a organização. Assim desenvolve-se a ideia que suporte organizacional percebido está relacionado com o empenho e desempenho no trabalho.

Os resultados verificados no estudo conduzidos por Arshadi e Hayavi (2013), indicam que quando os colaboradores percebem que a organização os apoia, aumentam o seu desempenho de forma a beneficiar dessa forma a organização.

Face aos objetivos inicialmente propostos para o presente trabalho vamos tentar perceber se a relação das práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho é mediada pelo suporte organizacional percebido. Neste sentido vamos formular as seguintes hipóteses:

Hipótese geral 3 – A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho é mediada pelo suporte organizacional percebido.

H3a – A relação favorável entre o recrutamento e seleção e desempenho é mediada pelo suporte organizacional percebido.

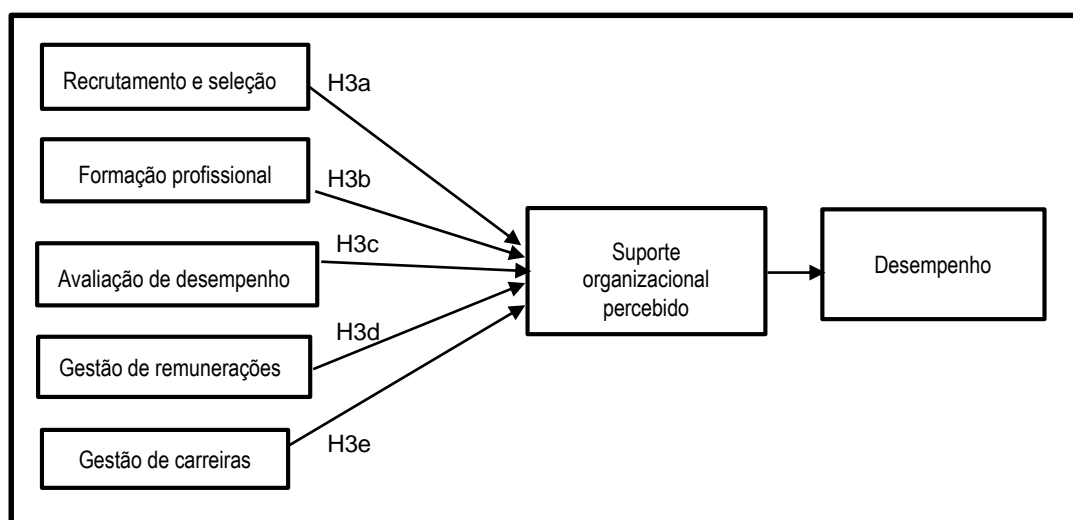
H3b – A relação favorável entre a formação profissional e desempenho é mediada pelo suporte organizacional percebido.

H3c – A relação favorável entre a avaliação de desempenho e desempenho é mediada pelo suporte organizacional percebido.

H3d – A relação favorável entre a gestão de remunerações e desempenho é mediada pelo suporte organizacional percebido.

H3e – A relação favorável entre a gestão de carreiras e desempenho é mediada pelo suporte organizacional percebido.

Figura 4.3 - Representação da hipótese geral 3

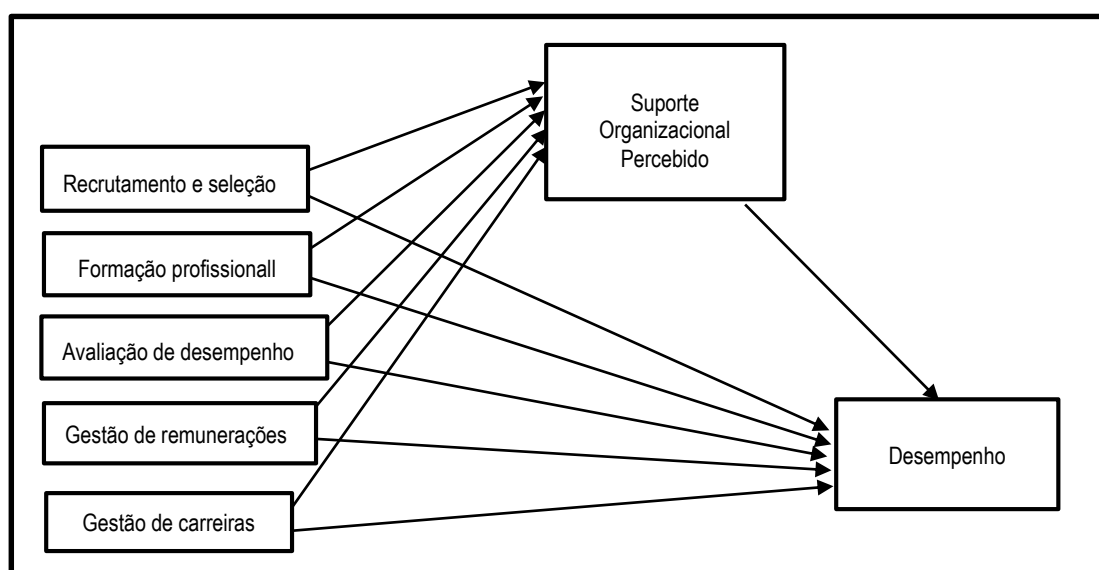


4.4. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Da síntese ao atual capítulo, concluímos que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho profissional, observando-se também uma forte relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e suporte organizacional percebido.

Com base na prévia revisão literária, formulou-se o seguinte modelo teórico de investigação, representado na figura 4.4 e que sustentará o presente estudo.

Figura 4.4 - Representação do modelo teórico



CAPITULO 5

CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

No presente capítulo iremos proceder à caracterização da instituição objeto de estudo, iremos observar as características dos seus recursos humanos e o modelo de gestão de recursos humanos desenvolvida na instituição.

5.1. CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

O poder democrático local e o modelo de organização das autarquias, tal como o conhecemos hoje, é relativamente recente, uma vez que apenas foi consagrado em 1976, através da Constituição da República Portuguesa, sendo que, em 1977 realizaram-se as primeiras eleições autárquicas. No entanto, presume-se que as primeiras formas de organização autárquica e local remontam à época medieval.

O princípio fundamental das autarquias locais, consagrado na CRP, visa a ***prosseção dos interesses próprios das populações respetivas***, visando, através da sua ação, a satisfação das suas necessidades, nas mais diversas áreas, designadamente, ordenamento do território, saneamento básico, educação, cultura, ambiente, ação social, passando pelo desenvolvimento económico.

Como forma de exercer estas competências, as autarquias locais dispõem de pessoal, património e finanças próprias, cabendo a sua gestão aos órgãos colegiais locais, nomeadamente ao órgão executivo e ao órgão deliberativo. Ao Estado central, apenas cabe a ação inspetiva, em que esta apenas pode ser exercida nos termos da lei, estando assim, consagrada a autonomia do poder local.

O Município de Santarém, faz parte dos 308 municípios que, atualmente, constituem o poder local em Portugal, dos quais 278 se encontram no continente e 30 nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

O Município de Santarém é considerado um município de média dimensão, gerindo um território de 552 Km², com o total de 62 000 habitantes.

Tendo em atenção os valores constitucionais, é consagrada autonomia na gestão financeira e administrativa. Por conseguinte, a Câmara Municipal de Santarém tem autonomia na gestão dos seus recursos humanos. No entanto, essa autonomia não é total, uma vez que tem que obedecer a normas legislativas determinadas pelo Estado Central, nomeadamente, e para o caso em concreto, ao normativo legal em matéria da gestão de recursos humanos.

A visão da Câmara Municipal de Santarém, consignada no artigo 1.º do Regulamento dos Serviços Municipais, passa por *“orientar a sua ação no sentido de transformar o concelho num espaço territorial dinâmico, competitivo e solidário, no contexto da globalização, do conhecimento, do desenvolvimento sustentável e dos valores universais da tolerância e da liberdade. A sua missão, consagrada no artigo 2.º, passa por definir e executar políticas estratégicas, tendo em vista a prossecução do interesse público e a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local, bem como o desenvolvimento sustentável do concelho.”*

A Câmara Municipal de Santarém, prossegue a sua atividade segundo os objetivos gerais plasmados no Regulamento dos Serviços Municipais que, segundo o artigo 4.º passam essencialmente pela:

- a) *Realização plena, oportuna e eficiente das ações e tarefas definidas, no sentido do desenvolvimento socioeconómico do concelho, designadamente as constantes das grandes opções do plano, definidas para o município;*
- b) *Obtenção de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados às populações e adequação da sua diversidade em consonância com as necessidades dinâmicas do desenvolvimento;*
- c) *Máximo aproveitamento possível dos recursos disponíveis, no quadro de uma gestão racional e moderna;*
- d) *Promoção da participação organizada, sistemática e responsável dos agentes sociais e económicos e dos cidadãos, em geral, nas decisões e na atividade municipal;*
- e) *Dignificação e valorização cívica e profissional dos trabalhadores municipais.*

Em atenção a prossecução da visão, missão e objetivos gerais, a Câmara Municipal de Santarém apresenta um modelo organizativo assente numa estrutura mista, cujo organograma encontra-se em anexo. A estrutura apresentada é constituída por:

- a) Unidades orgânicas nucleares onde se inserem os departamentos municipais;

- b) Unidades orgânicas flexíveis, onde se inserem as divisões municipais e serviços municipais;
- c) Equipas multidisciplinares;
- d) Subunidades orgânicas flexíveis e;
- e) Unidades atípicas.

5.2. CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA CMS

Segundo os dados obtidos através do Balanço Social de 2013, a Câmara Municipal de Santarém, integra nos seus quadros cerca de 768 trabalhadores, em que todos detêm uma relação jurídica de emprego público na modalidade de contrato de trabalho por tempo indeterminado.

De salientar que 249 trabalhadores estão afetos aos agrupamentos de escolas do Concelho, cuja gestão de recursos humanos é da estrita competência dos respetivos diretores de agrupamento.

Em análise ao quadro 5.1, verifica-se que cerca de 41% dos trabalhadores pertencem ao género masculino e 59% pertencem ao do género feminino.

Quadro 5.1 - Distribuição dos trabalhadores por género

Género	N.º trabalhadores	Percentagem (%)
Masculino	316	41%
Feminino	452	59%
Total	768	100%

Da análise ao quadro 5.2, observa-se que 26% dos trabalhadores têm idade compreendida entre os 30 e 39 anos, 30,3% tinham idades entre os 40 e 49 anos de idade e cerca de 33,72% tinham uma idade compreendida ente os 50 e os 59 anos.

Quadro 5.2 - Distribuição dos trabalhadores por idade

Idades	N.º trabalhadores	Percentagem (%)
Entre os 20 e 29 anos	26	3,38 %
Entre os 30 e os 39 anos	200	26%
Entre os 40 e 49 anos	233	30,3%
Entre os 50 e 59 anos	259	33,72%
Entre os 60 e 69 anos	50	6,5%
Total	768	100%

Em análise ao quadro 5.3, observa-se que mais de metade dos trabalhadores, cerca de 58%, pertence à carreira de assistente operacional, seguindo-se da carreira de assistente técnica, em que 21% dos trabalhadores integram esta carreira e da carreira técnica superior, onde 14 % dos trabalhadores pertencem esta carreira. Outras carreiras, nomeadamente a carreira de dirigente, bombeiro municipal, fiscal municipal e informática, integram cerca de 7% dos trabalhadores.

Quadro 5.3 - Distribuição dos trabalhadores por carreira

Carreira	N.º de trabalhadores	Percentagem (%)
Assistente Operacional	443	58%
Assistente Técnica	160	21%
Técnica superior	109	14%
Outras	56	7%
Total	768	100%

No que diz respeito à antiguidade, observa-se, a partir do quadro 5.4, que 67,7% dos trabalhadores tem até 20 anos de carreira, 32% dos trabalhadores apresentam uma antiguidade entre os 20 a 39 anos de antiguidade, e cerca de 0,1% tem 40 ou mais anos de carreira.

Quadro 5.4 - Distribuição dos trabalhadores por antiguidade

Antiguidade	N.º de trabalhadores	Percentagem (%)
Até 9 anos de antiguidade	198	25,7%
Entre 10 e 20 anos de antiguidade	323	42%
Entre 20 e 30 anos de antiguidade	153	19,9%
Entre 30 e 39 anos de antiguidade	93	12,1%
40 ou mais anos	1	0,1%
Total	768	100%

Em relação às habilitações literárias, observa-se no quadro 5.5 que cerca de 19% dos trabalhadores apresentam habilitações literárias de nível superior, cerca de 29% dos trabalhadores apresentam o ensino secundário completo (12.º ano de escolaridade).

Quadro 5.5 – Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias

Antiguidade	N.º de trabalhadores	Percentagem (%)
Menos 4 anos de escolaridade	2	0,26%
Com 4 anos de escolaridade	124	16,14%
Com 6 anos de escolaridade	87	11,3%
Com 9 anos de escolaridade	145	18,89%
Com 11 anos de escolaridade	39	5,07%
Com 12 anos de escolaridade	223	29%
Bacharelato	12	1,5%
Licenciatura	129	16,8%
Mestrado	7	0,9%
Total	768	100%

5.3. CARATERIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA CMS

Como se verifica, a Câmara Municipal de Santarém, dispõe de autonomia na gestão financeira e administrativa. No entanto, tem que aplicar as normas emitidas pelo Estado Central. Neste âmbito, as leis referentes à gestão de recursos humanos não são exceção. A Câmara Municipal de Santarém tem de respeitar um conjunto de normas referentes às várias áreas de recursos humanos em análise, nomeadamente, recrutamento e seleção, formação profissional, avaliação de desempenho, gestão de remunerações e gestão de carreiras.

A gestão de recursos humanos na Câmara Municipal de Santarém, é da competência do Presidente da Câmara, cabendo à Divisão de Recursos Humanos e Administração, a responsabilidade da sua execução que, nos termos do artigo 26.º do Regulamento dos Serviços Municipais, tem como principais objetivos, “a implementação das políticas de recursos humanos definidas pelos órgãos municipais, bem como, executar uma política adequada de recursos humanos, promovendo a partilha de conhecimento e desenvolvimento de competências sociais, profissionais e organizacionais aos seus colaboradores.”

5.3.1. Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção na Câmara Municipal de Santarém, efetua-se através de procedimento concursal, que deve ser realizado segundo as normas constantes da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, entretanto alterada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 06 de Abril.

Ao nível do recrutamento, existe a obrigatoriedade de publicitar todos os procedimentos concursais em vários meios de comunicação, nomeadamente, em diário da república, na bolsa de emprego pública, na página eletrónica da Câmara e em jornal de expansão nacional.

Ao nível da seleção, as principais novidades que se observam com a análise a este documento legal, é a inclusão de um conjunto de novos métodos de seleção que, até ao ano de 2009 se encontravam ausentes e que agora surgem como forma de melhorar a capacidade preditora do processo de recrutamento e seleção. Dos novos métodos salienta-se a avaliação psicológica e a entrevista de avaliação de competências.

Podemos afirmar que, com a inclusão destes novos métodos, o recrutamento e seleção feito na administração pública aproximou-se daquele que se faz, na generalidade, no sistema empresarial privado.

Outra forma de recrutamento na Câmara Municipal de Santarém é através do recurso à figura da mobilidade. Esta pode ter as figuras de mobilidade entre diferentes órgãos ou serviços da administração pública, ou a mobilidade no mesmo órgão ou serviço. Nestes casos o método de seleção mais utilizado é a entrevista realizada entre o dirigente do serviço e o trabalhador.

Outra forma de mobilidade, é a mobilidade entre categorias, e que o trabalhador muda de serviço mas mantém a mesma categoria e a mobilidade intercarreiras ou categorias em que o trabalhador altera de carreira profissional, ou de categoria.

Relativamente à integração dos trabalhadores, a Câmara Municipal de Santarém não tem um plano formal e estruturado para o acolhimento e integração de novos trabalhadores. No entanto, fruto de uma inovação legal, todos os trabalhadores que integram a Câmara Municipal de Santarém por via de procedimento concursal, são objeto de período experimental.

5.3.2. Formação profissional

A política de formação profissional é da total competência da Câmara Municipal de Santarém. A única obrigatoriedade, e à semelhança do setor privado, passa pela observação de um tempo mínimo anual de formação para todos os trabalhadores.

Da análise ao quadro 5.6, verifica-se que, desde o ano 2009 até ao ano 2013, as despesas com formação profissional têm vindo a diminuir, em virtude da Lei dos Compromissos. No entanto, verifica-se que, quer o número de ações de formação, quer o número de horas de formação tem vindo a aumentar, sobretudo a partir do ano 2011. Este facto tem como base, a aposta em formação co-financiada, em que a Câmara Municipal de Santarém, através de parcerias com entidades externas, desenvolvem um conjunto de ações de formação orientadas para os trabalhadores da administração pública local.

Quadro 5.6 - Formação profissional na CMS

Ano	Número de ações de formação	Horas de formação	Despesas com formação
2009	46	5827	56.379 €
2010	48	3433	19.573 €
2011	16	6063	8.055 €
2012	66	36395	1.323 €
2013	108	13505	276 €

A formação profissional promovida pela Câmara Municipal de Santarém tem por base um diagnóstico de necessidades, que servirá de base à elaboração do plano anual de formação, cuja competência é da Divisão de Recursos Humanos e Administração, com o envolvimento dos dirigentes das respetivas unidades orgânicas.

A Câmara Municipal de Santarém definiu um conjunto de critérios tendo em vista a seleção para a frequência de ações de formação, salientando-se i) a adequação da ação às funções exercidas pelo trabalhador; ii) que a ação de formação corresponda a uma necessidade diagnosticada pelo dirigente respetivo.

Após a frequência da ação de formação, o trabalhador preenche o relatório de avaliação remetendo-o à Divisão de Recursos Humanos e Administração.

5.3.3. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho na Câmara Municipal de Santarém é realizada segundo a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, aplicada à especificidade da administração local através do Decreto-Regulamentar n.º 18/2009, de 04 de Setembro e que estabelece os princípios orientadores do SIADAP.

O SIADAP apresenta-se como um documento de gestão, e tem como princípios orientadores, nos termos do n.º 2 do artigo 1.º, *a melhoria do desempenho de qualidade de serviço da administração pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços*

e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências, promovendo um conjunto de objetivos gerais, que nos termos do artigo 6.º passam essencialmente por: i) identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores; ii) promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida; iii) reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;

A avaliação de desempenho na Câmara Municipal de Santarém é da competência do Presidente da Câmara, em que o mesmo deve orientar o processo de avaliação segundo o quadro 5.7, de forma a que este seja o mais justo possível e obtenha assim a eficácia pretendida com a sua aplicação.

Neste âmbito, o processo de avaliação de desempenho deve observar as fases descritas na tabela abaixo:

Quadro 5.7 - Fases do processo de avaliação de desempenho

Fases	Observações
Fase 1: Auto-Avaliação	De carácter obrigatório. O avaliado preenche ficha própria para o efeito. Tem como objetivo principal envolver o avaliado no processo de avaliação.
Fase 2: Avaliação Prévia	O avaliador procede à avaliação prévia dos funcionários sob a sua responsabilidade. Nesta fase o avaliador não transmite a avaliação ao avaliado uma vez que a mesma pode ser objeto de alteração.
Fase 3: Harmonização das Avaliações	Realização das reuniões do CCA para proceder à análise das propostas de avaliação, à sua harmonização de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos. Iniciar o processo de validação dos <i>Desempenhos Relevantes</i> e <i>Inadequados</i> e reconhecimento dos <i>Desempenhos Excelentes</i> .
Fase 4: Entrevista de Apreciação de Desempenho	Consiste na reunião anual entre avaliador e avaliado, em que se comunicam e analisam a auto-avaliação e os resultados da avaliação. Nesta fase deverão ser definidos os objetivos para o ciclo avaliativo seguinte.
Fase 5: Validação e reconhecimento das avaliações	Realização das reuniões do CCA, tendo em vista: - Validação das propostas de avaliação com menções de <i>Desempenho Relevante</i> e <i>Inadequado</i> ; - Análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de <i>Desempenho Excelente</i> .
Fase 6: Apreciação da Comissão Paritária	Apreciação do processo de avaliação pela Comissão Paritária, quando solicitada pelo trabalhador.

Fases	Observações
Fase 7: Homologação das Avaliações	Homologação das avaliações de desempenho pelo dirigente máximo do serviço.
Fase 8: Reclamação e Decisão Final	Apresentação de reclamação, por parte dos avaliados.
Fase 9: Encerramento do Ciclo Anual de Avaliação	Encerramento ciclo anual de avaliação, com divulgação de resultados à Direção Geral da Administração Local GAL e publicitação na Página Eletrónica da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

De referir que durante o ciclo avaliativo os avaliadores devem monitorizar os desempenhos por forma a corrigir eventuais desvios ao planeado e proceder a alterações de objetivos e indicadores de medida e critérios de superação caso se verifique alteração substancial das condições económicas e políticas.

Na Câmara Municipal de Santarém, funciona uma Comissão Paritária que deve atuar junto do Presidente da Câmara. Esta tem a competência de analisar as avaliações obtidas pelos trabalhadores, desde que o solicitem, mas sem caráter vinculativo.

Anualmente é constituído o Conselho Coordenador de Avaliação, cuja competência principal passa por harmonizar e validar as avaliações de desempenho com menção de excelente, relevante e inadequado. Este órgão é constituído pelos membros do órgão executivo, pelo responsável dos recursos humanos e pelos dirigentes intermédios de 1.º grau. O seu funcionamento obedece a um conjunto de normas inscritas em regulamento. Outra das competências do Conselho passa pela determinação de parâmetros e critérios de avaliação, no sentido de uniformizar a avaliação em toda a Câmara Municipal de Santarém. As deliberações tomadas em sede do Conselho Coordenado de Avaliação são vinculativas, em que todos os atores intervenientes na avaliação de desempenho devem obedecer.

Quando não é possível avaliar os trabalhadores de forma objetiva, estes podem fazer relevar a sua última avaliação de desempenho obtida, desde que a mesma tenha sido efetuada nos termos da Lei n.º 10/2004 de 22 de Março ou nos termos da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, que veio substituir aquela. De salientar que esta forma de avaliação deve ser considerada como exceção. Caso o trabalhador não concorde com

esta avaliação pode recorrer à avaliação por ponderação curricular, cujos parâmetros de avaliação encontram-se definidos por lei, mas cujos critérios são definidos pelo Conselho Coordenador de Avaliação.

Caso o trabalhador não tenha qualquer avaliação de desempenho efetuada nos termos daquelas leis, o mesmo será avaliado com recurso a avaliação por ponderação curricular. Os parâmetros de avaliação utilizados neste tipo de avaliação são obrigatoriamente publicitados nos meios internos de comunicação.

Os resultados gerais da avaliação de desempenho são anualmente publicitados nos meios de comunicação interno.

5.3.4. Gestão de recompensas

Na Câmara Municipal de Santarém o sistema de recompensas dos trabalhadores é constituído através da remuneração base, suplementos remuneratórios e prémios de desempenho, segundo o preceito legal da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, entretanto alterada pela Lei n.º 35/2014 de 22 de Junho (LTFP).

A remuneração base é determinada pela carreira em que o trabalhador está integrado e pela categoria ou posição remuneratória em que o trabalhador se encontra na tabela remuneratória única.

As alterações do posicionamento remuneratório dependem exclusivamente da avaliação de desempenho do trabalhador, nas seguintes condições:

- a) Quando tenham acumulado 10 pontos decorrentes da avaliação de desempenho no exercício das suas funções, em que a menção de excelente corresponde a 6 pontos, a menção de relevante corresponde a 4 pontos e a menção de adequado a 2 pontos. Caso o trabalhador obtenha a avaliação de Desempenho inadequado, não acumula pontos.
- b) Por opção gestionária, que, através da decisão do dirigente máximo os trabalhadores podem ver alterada a sua posição remuneratória. A opção gestionária pode observar duas modalidades: i) opção gestionária por regra, em que o trabalhador tem de obter consecutivamente duas avaliações de menção

excelente, três avaliações de menção relevante e cinco avaliações de menção adequado; ii) opção gestionária por exceção, em que o trabalhador necessita de obter no ciclo avaliativo, a menção de relevante ou a menção de excelente.

Os suplementos remuneratórios são atribuídos em função do exercício de certas funções, tais como de dirigente, ou em função das características de certas atividades, em que os trabalhadores podem receber remuneração por trabalho suplementar, trabalho noturno, etc.

Os prémios de desempenho nunca foram opção na Câmara Municipal de Santarém, uma vez que, e de acordo com as deliberações tomadas, o mesmo é considerado pouco justo.

5.3.5. Gestão de carreiras

Na Câmara Municipal de Santarém, podemos distinguir vários tipos de carreiras, as carreiras gerais (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), as carreiras especiais (Bombeiros Municipais) e as carreiras subsistentes (técnico de informática e fiscal municipal), que, dada a sua especificidade, o Estado central ainda não procedeu à sua revisão.

A evolução na carreira pode ser observada através de:

- a) Progressão na tabela remuneratória única, nomeadamente nas carreiras unicategoriais como a carreira técnica superior;
- b) Mobilidade intercategorias, em que se observa a mudança de categoria na mesma carreira, só sendo possível nas carreiras pluricategoriais como a carreira assistente técnica ou assistente operacional;
- c) Mobilidade intercarreiras, em que se observa uma mudança de carreira e necessariamente uma mudança de funções, obedecendo a verificação das condições exigidas para o ingresso de cada carreira;
- d) Mobilidade interna em que simplesmente se observa a mudança de serviço ou unidade orgânica, observando-se o exercício de novas funções com o mesmo grau de complexidade, mas onde existe a assunção de novos e diferentes desafios.

Como se verificou, a progressão na tabela remuneratória única está dependente da avaliação de desempenho. As mobilidades ocorrem mediante o diagnóstico de necessidades de pessoal, realizado anualmente, estando dependente de posto de trabalho criado em mapa de pessoal.

PARTE 2 – ESTUDOS

CAPITULO 6 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo vamos descrever os procedimentos metodológicos com os quais se operacionalizou o presente estudo, nomeadamente, a amostra, o processo metodológico, o modelo de investigação, os instrumentos de recolha de dados, a operacionalização de variáveis e os instrumentos de análise e tratamento de dados.

6.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O presente estudo foi aplicado aos trabalhadores das carreiras de Técnico Superior, Assistente Técnico, Informática, Fiscal Municipal e Bombeiros Municipais, num universo de cerca de 298 trabalhadores. Foram distribuídos cerca de 270 questionários, tendo sido devolvidos 232 questionários. Destes, 210 foram considerados válidos e cerca de 22 questionários foram considerados inválidos.

Por opção não se aplicou o questionário aos trabalhadores da carreira de assistente operacional afetos à Câmara Municipal de Santarém, uma vez que os mesmos apresentam, na sua generalidade, uma escolaridade baixa o que, face à complexidade do questionário poderia enviesar as respostas e por conseguinte os resultados do estudo. O questionário não foi aplicado aos trabalhadores afetos aos Agrupamentos de Escolas do concelho de Santarém, uma vez que a sua gestão é da competência dos respetivos diretores dos Agrupamentos de Escolas, que não pertencem aos quadros da Câmara Municipal de Santarém.

Dos trabalhadores que fizeram parte da amostra, o quadro 6.1 mostra-nos que 56,7% são do género feminino, enquanto 43,3% pertencem ao género masculino.

Quadro 6.1 - Distribuição dos trabalhadores por género

Género	Frequência	Percentagem (%)
Masculino	91	43,3%
Feminino	119	56,7%
Total	210	100%

Verifica-se que 42,4% dos colaboradores inquiridos têm idade compreendida entre os 36 e 45 anos, 37% dos colaboradores com idade entre os 46 e 66 anos e cerca de 20% com idade entre os 18 e 35 anos.

Quadro 6.2 - Distribuição dos trabalhadores por idade

Idade	Frequência	Percentagem (%)
18 a 25 anos	4	1,9%
26 a 35 anos	38	18,1%
36 a 45 anos	89	42,4%
46 a 55 anos	63	30,0%
56 a 66 anos	16	7,6%
Total	210	100%

Relativamente à carreira, 41,4% dos trabalhadores pertencem à carreira de técnico superior, verificando-se igual percentagem na carreira assistente técnica. Cerca de 18% dos colaboradores pertencem a outras carreiras, nomeadamente, à carreira de dirigente, carreira de informática, fiscal municipal e bombeiros.

Quadro 6.3 - Distribuição dos trabalhadores por carreira

Carreira	Frequência	Percentagem (%)
Dirigente	8	3,8%
Técnica Superior	87	41,4%
Assistente Técnica	87	41,4%
Informática	8	3,8%
Fiscal Municipal	6	2,9%
Bombeiros	14	6,7%
Total	210	100%

Em relação ao tempo de serviço, observa-se que 27% dos colaboradores tem até 10 anos de serviço, 23% dos colaboradores tem 16 a 20 anos de antiguidade, 19,5% tem 11 a 15 anos de tempo de serviço e cerca de 18% dos colaboradores tem mais de 26 anos de serviço.

Quadro 6.4 - Distribuição dos trabalhadores por tempo de serviço

Tempo de Serviço	Frequência	Percentagem (%)
0 a 5 anos	17	8,1%
6 a 10 anos	40	19%
11 a 15 anos	41	19,5%
16 a 20 anos	49	23,3%
21 a 25 anos	25	11,9%
26 a 30 anos	16	7,6%
Mais de 30 anos	22	10,5%
Total	210	100%

No que diz respeito às habilitações literárias, o quadro 6.5 indica que 52,9% dos colaboradores apresenta habilitações de nível superior, 38,1% apresenta o ensino secundário completo e cerca de 9,1% dos colaboradores apresenta habilitações literárias até ao 11.º ano de escolaridade.

Quadro 6.5 - Distribuição dos trabalhadores por escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentagem (%)
6.º ano	1	0,5%
9.º ano	9	4,3%
11.º ano	9	4,3%
12.º ano	80	38,1%
Bacharel	7	3,3%
Licenciatura	98	46,7%
Mestrado	6	2,9%
Total	210	100%

6.2. PROCESSO METODOLÓGICO

Tendo em vista a obtenção dos objetivos previamente definidos e às características do projeto em causa, que passa por um estudo de caso, importa definir uma metodologia que concretize de forma eficaz esses mesmos objetivos. Assim determinou-se a seguinte metodologia para o desenvolvimento do presente estudo empírico:

- a) **Identificação do objeto de estudo** – o estudo em desenvolvimento insere-se na avaliação do impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos trabalhadores da Câmara Municipal de Santarém, considerando o suporte organizacional percebido como variável mediadora.
- b) **Recolha e análise bibliográfica** – identificado o objeto de estudo, passou-se de seguida à recolha de informação e análise dessa mesma informação para melhor compreender e interpretar os diversos conceitos que estão em estudo. Essa recolha passou essencialmente pela pesquisa documental através de consulta bibliográfica e consulta na internet.
- c) **Construção do Modelo de Análise** – A fim de alcançar os objetivos previamente definidos optou-se pela aplicação de um inquérito.
- d) **Elaboração de Hipóteses** – Com base na literatura e no conhecimento da organização em estudo, procedeu-se de seguida à elaboração de hipóteses como resposta quer á pergunta de partida quer em relação às perguntas derivadas e que irão fundamentar a hipótese da pergunta de partida
- e) **Elaboração dos questionários** – passou-se de seguida à elaboração dos questionários, em que a sua aplicação foi feita através de entrega do questionário em formato papel a 270 trabalhadores.
- f) **Tratamento e análise de dados recolhidos** – após a aplicação dos questionários processou-se o tratamento e análise dos dados recolhidos. Esse tratamento foi feito com o apoio do programa informático SPSS.
- g) **Apresentação de Resultados** – De seguida passou-se à apresentação de resultados, a fim de confirmar ou infirmar as hipóteses previamente formuladas.

6.3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

De acordo com Sarmiento (2008) a escolha do método de investigação deve ser adequado à pergunta de partida ou ao objetivo geral do estudo em causa. Assim, optou-se pela aplicação de um método, o método indutivo. O método indutivo, segundo Sarmiento (2008), parte da análise particular para o geral, ou seja, das opiniões de uma amostra do universo em estudo, em que a validade dos resultados obtidos está dependente da representatividade da amostra.

6.4. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Para operacionalizar a presente investigação foi utilizado o inquérito por questionário como técnica para recolha de dados.

O questionário aplicado encontra-se dividido em três partes:

A primeira parte, relativa à perceção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos, o questionário é adaptado de Caroço (2011) nas partes relativas à formação profissional, avaliação de desempenho, gestão de remunerações e gestão de carreiras.

A parte dedicada ao recrutamento e seleção foi desenvolvida por Cesário, docente do Instituto Superior de Psicologia Aplicada, e adaptada por Santos (2012).

A segunda parte do questionário é dedicada à perceção dos trabalhadores sobre o suporte organizacional percebido. O questionário foi desenvolvido por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986).

A terceira parte do questionário pretende avaliar a perceção dos trabalhadores sobre o seu desempenho, tendo sido utilizado, para o efeito, o *Self-Appraisals of Job Performance*, desenvolvido por Meyer e adaptado por Dialamicua (2014).

6.5. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

6.5.1. Variáveis independentes

As práticas de gestão de recursos humanos surgem nesta investigação como variáveis independentes. De forma a avaliar a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos, construiu-se um questionário com vinte e uma questões, divididas em cinco dimensões, recrutamento e seleção, formação profissional, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e gestão de recompensas.

Para o efeito foi utilizada uma escala para todas as variáveis, do tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Quadro 6.6 – Itens da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos

	Itens
Recrutamento e Seleção	Quando fui recrutado pela Câmara Municipal de Santarém foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências.
	Quando comecei a trabalhar na Câmara Municipal de Santarém tive apoio na integração por parte dos meus colegas de equipa.
	Quando comecei a trabalhar na Câmara Municipal de Santarém tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia.
	Quando comecei a trabalhar na Câmara Municipal de Santarém foram-me comunicados de forma clara os objetivos da minha função.
Formação Profissional	A formação profissional permite ser mais eficaz no trabalho.
	A formação na Câmara Municipal de Santarém permite melhorar bastante o meu desempenho.
	A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta instituição.
	A formação na Câmara Municipal de Santarém tem um valor prático para o meu trabalho.
Avaliação de Desempenho	O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu desempenho.
	A avaliação de desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador.
	O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho.
	A Câmara Municipal de Santarém não se interessa pelo meu desempenho. (R)
	A avaliação de desempenho é feita em função de objetivos/competências previamente definidos.
Gestão de Remunerações	A Câmara Municipal de Santarém procura que todos recebam o que realmente merecem.
	Na Câmara Municipal de Santarém não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem. (R)
	A Câmara Municipal de Santarém proporciona benefícios e recompensas para além do salário.

	Itens
Gestão de Carreiras	Na Câmara Municipal de Santarém tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal.
	A Câmara Municipal de Santarém oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira.
	Na Câmara Municipal de Santarém as promoções são injustas. (R)
	Na Câmara Municipal de Santarém as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho.
	Na Câmara Municipal de Santarém as progressões na carreira estão associadas à antiguidade.

(R) Questão elaborada de forma negativa

6.5.2. Variável mediadora

O suporte organizacional percebido surge nesta investigação como variável mediadora. Para avaliar a perceção dos trabalhadores sobre o suporte organizacional percebido, foi utilizada a versão reduzida do instrumento *Perceived Organizational Support Survey* desenvolvido por Eisenberger *et al.* (1986), constituído por oito itens. Os autores consideram que esta versão é fiável, pelo que não se torna necessário a utilização integral da versão original de 36 itens.

Para o efeito foi utilizada uma escala para todas as variáveis, do tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Quadro 6.7 – Itens da escala Suporte organizacional Percebido

	Itens
Suporte Organizacional Percebido	A Câmara Municipal de Santarém orgulha-se das minhas realizações no trabalho.
	A Câmara Municipal de Santarém preocupa-se com o meu bem-estar.
	Mesmo que desempenhe a minha função o melhor possível, a Câmara Municipal de Santarém não dará o devido reconhecimento. (R)
	A Câmara Municipal de Santarém ignora qualquer solicitação da minha parte. (R)
	A Câmara Municipal de Santarém mostra pouco interesse em mim. (R)
	A Câmara Municipal de Santarém valoriza a minha contribuição para atingir os seus objetivos.
	A Câmara Municipal de Santarém preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.
	A Câmara Municipal de Santarém não tem em consideração os meus esforços extra no trabalho. (R)

(R) Questão formulada de forma negativa

6.5.3. Variável dependente

O desempenho percebido surge nesta investigação com variável dependente. Para avaliar a perceção dos trabalhadores sobre o seu desempenho, utilizou-se o *Self-Appraisals of Job Performance* de Mayer e adaptada por Dialamicua (2014), em que a escala é constituída por quatro itens.

Para o efeito foi utilizada uma escala para todas as variáveis, do tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

6.8 – Itens da escala Desempenho Percebido

	Itens
Desempenho Percebido	A quantidade do meu desempenho é maior.
	A qualidade do meu desempenho é melhor.
	A minha performance no trabalho é a mais elevada.
	Contribuo mais para a eficiência do meu departamento.

6.6. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O procedimento de aplicação do questionário iniciou-se com o pedido de autorização ao senhor Presidente da Câmara, explicando-se o âmbito do questionário, os objetivos que se pretendem alcançar, bem como os objetivos gerais do presente estudo.

Na sequência da autorização do senhor presidente da câmara, realizaram-se reuniões com os responsáveis pelas diversas unidades orgânicas que constituem a Câmara Municipal de Santarém, onde, se informou da realização do inquérito e de forma sintética, informar os objetivos a alcançar com a investigação. Nesta reunião solicitou-se apoio na receção dos questionários preenchidos pelos trabalhadores.

Após a realização das reuniões, o questionário foi imediatamente distribuído pelos trabalhadores. Nesse momento, os trabalhadores foram informados da natureza da investigação e o objetivo que se pretende alcançar, reforçando o caráter anónimo e confidencial no tratamento da informação recolhida. Foram dadas as opções de devolverem o questionário pessoalmente, ou devolverem o mesmo ao dirigente da respetiva unidade orgânica, com o envelope devidamente fechado.

Após a receção dos questionários iniciou-se o tratamento dos dados com apoio da aplicação informática *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 20).

6.7. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Os dados recolhidos foram objeto de tratamento estatístico tendo como objetivos: i) analisar a perceção da amostra sujeita à aplicação do inquérito tem sobre as práticas de gestão de recursos humanos; ii) como estas se relacionam com o desempenho dos trabalhadores e; iii) testar o papel mediador do suporte organizacional percebido.

Os dados foram recolhidos através de questionários e o seu tratamento foi realizado com recurso à aplicação informática *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 20), utilizando para o efeito, estatísticas descritivas e estatística inferencial, com vista ao estudo psicométrico das escalas e testar as hipóteses em estudo.

Recorreu-se à aplicação do coeficiente Alpha de Cronbach de forma a analisar a consistência interna e fiabilidade das escalas utilizadas no questionário.

Através da estatística inferencial, podemos tirar conclusões gerais através da utilização da nossa amostra, onde as nossas hipóteses serão respondidas através das correlações entre as variáveis, onde se pode analisar o grau de relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho dos trabalhadores.

Como forma de testar a variável mediadora proposta no nosso modelo empírico, foi aplicada a análise de regressão linear às variáveis independentes do modelo (práticas de gestão de recursos humanos), à variável mediadora (suporte organizacional percebido) e à variável dependente (desempenho).

CAPITULO 7

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo vamos proceder à apresentação dos resultados obtidos no estudo empírico, nomeadamente a caracterização da perceção sobre as práticas de GRH, suporte organizacional percebido e desempenho percebido, verificar as qualidades métricas das escalas. No fim, apresentamos os resultados obtidos nos testes utilizados no sentido de confirmar ou infirmar as hipóteses previamente formuladas.

7.1. CARATERIZAÇÃO DA PERCEÇÃO DAS PGRH

7.1.1. Recrutamento e seleção

Relativamente ao recrutamento e seleção, observa-se que, cerca de 65,7% dos trabalhadores consideram que os métodos utilizados no recrutamento foram os adequados para avaliar as suas competências, enquanto 16,7% consideram que os métodos de seleção utilizados no seu recrutamento não foram os mais adequados.

Dos trabalhadores inquiridos, 78,5% têm a perceção que tiveram apoio dos seus colegas quando ingressaram na Câmara Municipal de Santarém, enquanto 12,8% dos trabalhadores consideram que os seus colegas de equipa não deram o apoio necessário à sua integração.

71,9% dos colaboradores concordam que tiveram apoio e acompanhamento por parte da chefia, enquanto 15,6% dos colaboradores têm a perceção que não tiveram o devido apoio nem o acompanhamento inicial por parte da respetiva chefia.

Dos trabalhadores que integram a amostra, 67,6% afirmam que lhes foi comunicado de forma clara os objetivos da função, enquanto cerca de 15,7% dos trabalhadores consideram que os objetivos da função não foram devidamente comunicados de forma clara.

Quadro 7.1 – Recrutamento e Seleção

Item	1	2	3	4	5	6	7	Média	Desvio Padrão
	% de respostas								
Quando fui recrutado pela Câmara Municipal de Santarém foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências.	7,1	4,8	4,8	17,6	16,7	30,0	19,0	4,98	1,736
Quando comecei a trabalhar na Câmara Municipal de Santarém tive apoio na integração por parte dos meus colegas de equipa.	3,3	3,8	5,7	8,6	21,4	20,0	37,1	5,50	1,626
Quando comecei a trabalhar na Câmara Municipal de Santarém tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia.	7,1	3,3	5,2	12,4	22,4	20,5	29,0	5,17	1,769
Quando comecei a trabalhar na Câmara Municipal de Santarém foram-me comunicados de forma clara os objetivos da minha função.	4,8	5,7	5,2	16,7	23,8	20,5	23,3	5,04	1,674

*Escala: 1-Discordo Totalmente; 7- Concordo Totalmente

7.1.2. Formação

Da análise ao quadro 7.2, verificamos que 89% da amostra tem uma perceção positiva da formação enquanto instrumento essencial à sua eficácia no trabalho, enquanto 4,8% dos colaboradores inquiridos discordam que a formação profissional lhes permite ser mais eficaz no trabalho.

Dos colaboradores inquiridos, 59,5% consideram que a formação disponibilizada pela Câmara Municipal de Santarém permite uma melhoria dos seus desempenhos, ao contrário de 19% dos inquiridos que consideram que a oferta da formação da Câmara Municipal de Santarém não lhes permite melhorar os seus desempenhos.

Cerca de 51% dos colaboradores inquiridos concordam que a formação profissional disponibilizada pela Câmara Municipal tem um valor prático para o seu trabalho, enquanto 23,8% consideram que a oferta da formação da Câmara Municipal de Santarém não lhes permite melhorar os seus desempenhos.

Relativamente à avaliação da formação, 25,6% dos colaboradores têm a perceção que a formação é devidamente avaliada, enquanto 43,4% consideram que a formação não é objeto de avaliação.

Quadro 7.2 – Formação profissional

Item	Escalas							Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
	% de respostas								
A formação profissional permite ser mais eficaz no trabalho.	1	0,5	3,3	6,2	13,3	26,7	49	6,07	1,220
A formação na Câmara Municipal de Santarém permite melhorar bastante o meu desempenho.	5,2	5,2	8,6	21,4	23,3	24,3	11,9	4,73	1,589
A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta instituição.	14,3	14,8	14,3	31	19	5,2	1,4	3,47	1,510
A formação na Câmara Municipal de Santarém tem um valor prático para o meu trabalho.	8,6	6,2	9	25,2	22,4	20,5	8,1	4,40	1,652

*Escala: 1-Discordo Totalmente; 7- Concordo Totalmente

7.1.3. Avaliação de desempenho

Relativamente à avaliação de desempenho, 57,6% dos colaboradores que fazem parte da amostra, afirmam que o chefe comunica a apreciação que faz sobre o seu desempenho, enquanto 28,7% dos trabalhadores inquiridos consideram que a respetiva chefia não transmite a apreciação sobre o seu desempenho.

Dos trabalhadores que fazem parte da amostra, verifica-se que 50,9% considera que a avaliação é feita em função de objetivos e competências previamente definidas, enquanto 23,3% não concordam em como a avaliação é efetuada em função dos objetivos e competências previamente definidas.

Dos trabalhadores inquiridos, 35,6% concordam que a avaliação é feita com base nas simpatias pessoais do avaliador, enquanto 30,9% têm a perceção que a avaliação não é realizada de acordo com simpatias pessoais do avaliador.

Dos trabalhadores inquiridos, 35,3% têm a perceção que a Câmara Municipal de Santarém não se interessa pelo seu desempenho, enquanto 26,2% dos trabalhadores consideram que a Câmara Municipal não tem interesse pelo seu desempenho.

Em relação ao sistema de avaliação de desempenho, cerca de 17,2% dos colaboradores concordam em como o sistema é adequado para avaliar o desempenho, enquanto 57,2% dos colaboradores consideram que o sistema utilizado não é o mais adequado para avaliar o seu desempenho.

Quadro 7.3 – Avaliação de Desempenho

Item	Escala							Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
	% de respostas								
O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu desempenho.	11,0	6,7	11,0	13,8	16,2	25,7	15,7	4,58	1,911
A avaliação de desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador.	13,8	9,5	7,6	33,3	15,2	9,0	11,4	4,00	1,805
O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho.	22,9	16,7	17,6	25,7	10,5	5,7	1,0	3,05	1,560
A Câmara Municipal de Santarém não se interessa pelo meu desempenho. (R)	8,6	8,6	9,0	38,6	11,0	13,3	11,0	4,185	1,676
A avaliação de desempenho é feita em função de objetivos/competências previamente definidos.	8,1	6,2	9,0	25,7	21,4	22,4	7,1	4,42	1,630

*Escala: 1-Discordo Totalmente; 7- Concordo Totalmente

7.1.4. Gestão de remunerações

Da análise ao quadro 7.4, observa-se que, cerca de 10% da amostra considera que a Câmara Municipal de Santarém recompensa os seus trabalhadores de acordo com aquilo que realmente merecem, enquanto 56,8% discordam em como a Câmara Municipal recompensa os seus trabalhadores de acordo com o mérito.

Dos trabalhadores inquiridos, observa-se que 17,1% afirmam que existe uma relação entre recompensas e o mérito das pessoas, enquanto 47,6% dos trabalhadores afirmam que não existe uma relação entre recompensas e aquilo que as pessoas merecem.

Observa-se ainda que, 8,6% dos colaboradores consideram que a Câmara Municipal de Santarém proporciona outros benefícios e recompensa para além do salário, enquanto 70,5% dos trabalhadores consideram que a Câmara Municipal de Santarém não proporciona outros benefícios e recompensas.

Quadro 7.4 – Gestão de Recompensas

Item	Escala							Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
	% de respostas								
A Câmara Municipal de Santarém procura que todos recebam o que realmente merecem.	27,1	14,3	14,8	33,8	4,3	5,2	0,5	2,91	1,513
Na Câmara Municipal de Santarém não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem. (R)	18,1	17,1	12,4	35,2	9,5	4,3	3,3	3,271	1,576
A Câmara Municipal de Santarém proporciona benefícios e recompensas para além do salário.	42,9	14,3	13,3	21,0	6,2	1,4	1,0	2,41	1,504

*Escala: 1-Discordo Totalmente; 7- Concordo Totalmente

7.1.5. Gestão de carreiras

Relativamente a gestão de carreiras, observamos que 30,5% dos trabalhadores inquiridos percecionam que a Câmara Municipal de Santarém cria condições de desenvolvimento pessoal e cerca de 25,7% considera que também tem oportunidades de progredir na carreira, enquanto 41,5% e 52,9% dos trabalhadores inquiridos consideram, respetivamente, que a Câmara Municipal de Santarém não cria condições para o seu desenvolvimento pessoal nem para o desenvolvimento da respetiva carreira.

Dos trabalhadores inquiridos, 10% consideram que as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho, enquanto 51,8% dos trabalhadores discordam em como são os trabalhadores com melhor desempenho que progridem na carreira.

Da análise à tabela, observa-se que, 40,9% dos trabalhadores consideram que as promoções na Câmara Municipal de Santarém são injustas, enquanto 14,2% têm a perceção que as promoções são justas.

Da amostra, observa-se que 11,9% dos trabalhadores têm a opinião que as progressões estão associadas à antiguidade, enquanto 51,8% consideram que as progressões não estão relacionadas com a antiguidade.

Quadro 7.5 – Gestão de Carreiras

Item	Escala							Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
	% de respostas								
Na Câmara Municipal de Santarém tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal.	14,3	11,0	16,2	28,1	16,2	10,5	3,8	3,68	1,649
A Câmara Municipal de Santarém oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira.	22,9	13,8	16,2	21,4	16,2	7,6	1,9	3,25	1,690
Na Câmara Municipal de Santarém as promoções são injustas.	3,3	5,2	5,7	44,8	10,5	13,3	17,1	3,376	1,539
Na Câmara Municipal de Santarém as pessoas que progredem na carreira são as que têm melhor desempenho.	23,3	13,3	15,2	38,1	6,7	3,3	0	3,01	1,423
Na Câmara Municipal de Santarém as progressões na carreira estão associadas à antiguidade.	17,6	10,5	12,4	47,6	7,6	2,4	1,9	3,32	1,420

*Escala: 1-Discordo Totalmente; 7- Concordo Totalmente

Face aos resultados verificados nos quadros anteriores, elaborou-se o quadro síntese relativo à perceção sobre as práticas de gestão de recursos humanos na Câmara Municipal de Santarém.

Quadro 7.6 - Síntese da perceção sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Práticas de GRH	Evidências
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> Há a perceção generalizada que os métodos de seleção e recrutamento foram os adequados. Existe a perceção generalizada que existe apoio por parte dos colegas de equipa e das chefias no momento de integração. Há a perceção generalizada que os objetivos da função são comunicados no início do exercício da atividade.
Formação profissional	<ul style="list-style-type: none"> Existe a perceção generalizada que a formação profissional promove a eficácia no trabalho. Há a perceção generalizada que a formação profissional promovida pela Câmara Municipal de Santarém permite melhorar os desempenhos dos trabalhadores. Existe a perceção que na Câmara Municipal de Santarém a formação profissional não é objeto de avaliação. Há a perceção que a formação tem um valor prático no trabalho.

Práticas de GRH	Evidências
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a percepção que os resultados do trabalho são comunicados pelo chefe. • Há a percepção moderada que a avaliação é feita de acordo com as simpatias do avaliador. • Existe a percepção que o sistema de avaliação de desempenho não é o mais adequado para avaliar os desempenhos. • Há a percepção moderada que a Câmara Municipal não se interessa pelo desempenho dos trabalhadores. • Existe a percepção que a avaliação de desempenho é realizada com base na definição prévia dos objetivos e competências.
Gestão de Remunerações	<ul style="list-style-type: none"> • Há a percepção generalizada que a Câmara Municipal de Santarém não proporciona benefícios e recompensas para além do salário. • Existe a percepção que as pessoas não ganham aquilo que merecem. • Existe a percepção que não há relação entre a remuneração e o mérito.
Gestão de Carreiras	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a percepção, embora moderada, que não há oportunidades de desenvolvimento profissional. • Há a percepção que as promoções são injustas, embora que moderada. • Existe a percepção que os trabalhadores que progridem na carreira não são os que têm melhor desempenho. • Existe a percepção que as progressões não estão associadas à antiguidade.

Não obstante a observação de algumas práticas de gestão de recursos humanos alinhadas com o prescrito pela literatura, as evidências demonstradas pelo quadro 7.6, mostram que a gestão de recursos humanos não é realizada de forma integrada, ou seja, cada um dos subsistemas aqui apresentados funciona de forma individual e não articulada entre si. Podemos pressupor que não existe um verdadeiro sistema de gestão de recursos humanos na Câmara Municipal de Santarém.

Podemos concluir, também, pela não existência de uma gestão estratégica de recursos humanos, limitando-se a gestão de recursos humanos a atividades essencialmente

administrativas e burocráticas em detrimento de uma Gestão de recursos humanos que promova políticas qualitativas de características estratégicas, tendo em vista o desenvolvimento dos trabalhadores e, por consequência, da própria organização.

7.2. CARATERIZAÇÃO DA PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Cerca de 23,8% da amostra tem a percepção que a Câmara Municipal de Santarém orgulha-se das suas realizações no trabalho, enquanto 31,8% dos inquiridos é de opinião que a Câmara Municipal de Santarém não tem orgulho das realizações no trabalho.

Da análise efetuada, observa-se que 24,3% da amostra concorda em como a Câmara Municipal de Santarém preocupa-se com o seu bem-estar, enquanto 39,5% dos inquiridos considera que a Câmara Municipal de Santarém não tem em consideração o bem-estar dos seus trabalhadores.

Cerca de 44,7% dos colaboradores têm a percepção que o seu trabalho não é devidamente reconhecido, enquanto 27,2% da amostra considera que o seu trabalho é reconhecido pela Câmara Municipal de Santarém.

Dos trabalhadores inquiridos, 47,7% é de opinião que a Câmara Municipal de Santarém toma em consideração as suas solicitações, observando-se que cerca de 11,9% dos trabalhadores percecionam que as solicitações não são devidamente consideradas pela organização.

Dos trabalhadores inquiridos, 33,3% tem a percepção que a organização mostra pouco interesse pelos seus trabalhadores e cerca de 23,3% concorda em como a Câmara Municipal de Santarém mostra algum interesse sobre os seus trabalhadores.

Quadro 7.7 – Suporte Organizacional Percebido

Item	Escala							Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
	% de respostas								
A Câmara Municipal de Santarém orgulha-se das minhas realizações no trabalho.	13,8	9,0	9,0	44,3	17,6	3,8	2,4	3,64	1,455
A Câmara Municipal de Santarém preocupa-se com o meu bem-estar.	11,9	13,8	13,8	36,2	16,7	5,7	1,9	3,57	1,467
Mesmo que desempenhe a minha função o melhor possível, a Câmara Municipal de Santarém não dará o devido reconhecimento.	4,3	11,0	11,9	28,1	19,5	9,0	16,2	4,40	1,678
A Câmara Municipal de Santarém ignora qualquer solicitação da minha parte.	10,5	16,7	20,5	40,5	7,1	2,9	1,9	3,33	1,317
A Câmara Municipal de Santarém mostra pouco interesse em mim.	6,7	13,3	13,3	43,3	11,4	5,7	6,2	3,81	1,464
A Câmara Municipal de Santarém valoriza a minha contribuição para atingir os seus objetivos.	9,0	9,0	7,1	42,9	20,0	10,5	1,4	3,93	1,414
A Câmara Municipal de Santarém preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	15,2	11,0	17,1	37,6	12,4	6,2	0,5	3,41	1,436
A Câmara Municipal de Santarém não tem em consideração os meus esforços extra no trabalho.	7,01	9,0	12,4	31,4	21,0	8,1	11,0	4,18	1,621

*Escala: 1-Discordo Totalmente; 7- Concordo Totalmente

Face aos resultados verificados no quadro anterior, elaborou-se o quadro síntese relativo à perceção sobre o suporte organizacional percebido na CMS.

Quadro 7.8 - Síntese da perceção sobre Suporte Organizacional Percebido

Evidências
Não existe a perceção em como a Câmara Municipal de Santarém se orgulha das realizações profissionais dos seus trabalhadores.
Não existe a perceção que a Câmara Municipal de Santarém se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores.
Existe a perceção que a Câmara Municipal de Santarém não reconhece devidamente o desempenho dos seus trabalhadores no exercício das suas funções.

Evidências
Existe a percepção que a Câmara Municipal de Santarém tem em consideração as solicitações efetuadas pelos trabalhadores.
Existe a percepção, ainda que moderada, em como a Câmara Municipal de Santarém mostra interesse nos seus trabalhadores.
Existe a percepção, embora moderada, que a Câmara Municipal de Santarém valoriza os contributos dos seus trabalhadores para alcançar os seus objetivos.
Não existe a percepção em como a Câmara Municipal de Santarém se preocupa com a satisfação profissional dos trabalhadores.
Existe a percepção que a Câmara Municipal não tem a devida consideração os esforços extra no trabalho realizados pelos trabalhadores.

7.3. CARATERIZAÇÃO DA PERCEÇÃO DE DESEMPENHO

Em análise ao quadro 7.9, verifica-se que 39,5% da amostra tem a percepção que a quantidade do seu desempenho é maior, enquanto 8,6% dos trabalhadores têm a percepção que a quantidade do seu desempenho é menor em relação ao desempenho de outros colegas da mesma categoria.

Relativamente à qualidade do desempenho, 42,9% da amostra é de opinião que a qualidade do seu desempenho é superior, enquanto à dos outros colegas, enquanto 7,6% dos trabalhadores consideram que a qualidade do seu desempenho é pior em relação ao desempenho de outros colegas da mesma categoria.

Dos trabalhadores inquiridos, observa-se que 40,3% afirmam que a sua performance é mais elevada, enquanto 10,9% consideram que a sua performance é menos elevada em relação a outros colegas da mesma categoria.

Relativamente à contribuição para o departamento, 51,5% da amostra afirma que contribui mais para a eficiência do seu departamento, enquanto 5,3% dos trabalhadores consideram que contribuem menos para a eficiência do departamento em relação a outros colegas da mesma categoria.

Quadro 7.9 – Desempenho Percebido

Item	Escala							Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
	% de respostas								
A quantidade do meu desempenho é maior	2,4	1,4	4,8	51,9	15,2	13,3	11,0	4,60	1,280
A qualidade do meu desempenho é melhor	2,9	1,4	3,3	49,5	18,6	13,3	11,0	4,63	1,288
A minha performance no trabalho é a mais elevada	3,8	1,9	5,2	53,8	12,9	19,8	7,6	4,45	1,298
Contribuo mais para a eficiência do meu departamento	2,4	1,0	1,9	43,3	20,5	16,2	14,8	4,86	1,311

*Escala: 1-Discordo Totalmente; 7- Concordo Totalmente

7.4. ESTIMAÇÃO DAS QUALIDADES MÉTRICAS DAS ESCALAS

7.4.1. Perceção das práticas de gestão de recursos humanos

Para verificar a fiabilidade da escala relativa à perceção das práticas de gestão de recursos humanos recorreu-se à estimação da consistência interna com recurso ao Alpha de Cronbach. Para Hill e Hill (2012), os valores a partir de 0,7 representa uma consistência interna razoável e valores a partir de 0,8 considera-se a consistência da escala como bom.

Procedeu-se à estimativa da fiabilidade para todas os itens da escala das práticas de gestão de recursos humanos, obtendo-se um Alpha de Cronbach de 0,801, o que segundo Hill e Hill (2012), a consistência interna da escala é considerada boa.

Procedeu-se igualmente à estimativa da consistência interna para cada subescala das práticas de gestão de recursos humanos. Dos testes realizados, obtiveram-se os seguintes coeficientes de Alpha de Cronbach:

Quadro 7.10 - Coeficiente de Alpha de Cronbach

Subescalas	Alpha de Cronbach
Recrutamento e Seleção	0,847
Formação Profissional	0,755
Avaliação de Desempenho	0,103
Gestão de Remunerações	0,468
Gestão de Carreiras	0,716

Dos resultados verificados através do quadro 7.10 e segundo Hill e Hill (2012), verifica-se que a consistência interna da subescala Recrutamento e Seleção é boa, enquanto a fiabilidade das subescalas Formação Profissional e Gestão de Carreiras são consideradas como aceitáveis.

As subescalas avaliação de desempenho e gestão de remunerações apresentam valores de Alpha de Cronbach considerados inaceitáveis pelo que se optou por realizar uma análise mais pormenorizada das respetivas subescalas. Para o efeito, retirou-se alguns itens em cada uma das subescalas, observando-se diferenças em relação aos valores originais.

Quadro 7.11 - Consistência interna da subescala avaliação de desempenho se eliminado cada item

Itens	α
A avaliação de desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador.	0,586
A Câmara Municipal de Santarém não se interessa pelo meu desempenho. (R)	0,046

Os itens “*O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu desempenho*”, “*O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho*” e “*A avaliação de desempenho é feita em função de objetivos/competências previamente definidos*”, apresentam valores negativos, sendo que, de acordo com Maroco e Garcia-Marques (2006), refletem uma codificação errada

dos itens ou a mistura de itens de dimensões diferentes, pelo que se optou por excluir ambos os itens do quadro 7.11.

Relativamente à subescala avaliação de desempenho, optou-se por retirar todos os itens, uma vez que se observa, mesmo com a exclusão de alguns itens, que os valores de Alpha de Cronbach são inaceitáveis, considerando-se a consistência interna desta subescala pouco fiável ou inaceitável.

Quadro 7.12 - Consistência interna da subescala gestão de remunerações se eliminado cada item

Itens	α
A Câmara Municipal de Santarém procura que todos recebam o que realmente merecem.	0,204
Na Câmara Municipal de Santarém não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem. (R)	0,471
A Câmara Municipal de Santarém proporciona benefícios e recompensas para além do salário.	0,412

Em relação à subescala Gestão de Remunerações, optou-se por excluir todos os itens, uma vez que nenhum apresenta valores Alfa de Cronbach aceitáveis. Neste caso a consistência interna desta subescala é considerada pouco fiável ou inaceitável.

Na sequência dos valores obtidos, apresentamos o quadro 7.13, onde estão representados os valores finais da consistência interna das subescalas.

Quadro 7.13 – Consistência interna para as subescalas das práticas de gestão de recursos humanos

Escala	N	n.º de itens	α
Global	210	12	0,785
Recrutamento e Seleção	210	4	0,847
Formação Profissional	210	4	0,755
Gestão de Carreiras	210	4	0,716

7.4.2. Suporte organizacional percebido

Para verificar a fiabilidade da escala Suporte Organizacional Percebido, procedeu-se ao teste Alpha de Cronbach. Verificou-se que o valor Alpha de Cronbach obtido foi de 0,857, considerando-se como boa a consistência interna da escala.

7.4.3. Desempenho percebido

Para avaliar a fiabilidade da escala Desempenho Percebido, procedeu-se ao recurso do teste de Alfa de Cronbach. Neste caso, observou-se que o valor obtido foi de 0,915, considerando-se como boa a consistência interna da escala.

7.5. CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

Para estudar a relação entre as várias variáveis que compõem este estudo utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson. Para Martinez e Ferreira (2007), este coeficiente é o mais poderoso, é um coeficiente de correlação paramétrico, que serve para estudar a relação entre as variáveis.

O quadro 7.14 apresenta a matriz das correlações das variáveis em estudo.

Quadro 7.14 – Correlações das variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6
1. PGRH Global						
2. Recrutamento e Seleção	0,747**					
3. Formação profissional	0,741**	0,334**				
4. Gestão de Carreiras	0,633**	0,142*	0,287**			
5. Suporte Organizacional percebido	0,619**	0,252**	0,479**	0,635**		
6. Desempenho Percebido	-0,016	0,020	0,036	-0,103	-0,065	

** p<0,01

* p<0,05

Da análise realizada ao quadro 7.14, verifica-se uma correlação positiva e significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e o recrutamento e seleção, em que $r=0,747$; $p<0,01$ de onde podemos concluir que as variáveis práticas de gestão de recursos humanos e recrutamento e seleção encontram-se positivamente relacionadas.

Observa-se uma correlação positiva e significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e formação profissional, em que $r=0,741$; $p<0,01$, de onde se conclui que estas variáveis estão positivamente relacionadas.

Observa-se uma correlação positiva e significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e gestão de carreiras, uma vez que $r=0,633$; $p<0,01$, concluindo-se que as variáveis práticas de gestão de recursos humanos estão positivamente relacionadas entre si.

Observa-se uma correlação positiva e significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos global e suporte organizacional percebido, em que $r=0,619$; $p<0,01$, levando à conclusão que as variáveis práticas de gestão de recursos humanos e suporte organizacional percebido se encontram positivamente relacionadas.

Verifica-se uma correlação positiva e significativa entre formação profissional e suporte organizacional percebido, uma vez que $r=0,479$; $p<0,01$, concluindo-se que as variáveis formação profissional e suporte organizacional percebido se encontram relacionadas positivamente.

Verifica-se uma correlação positiva e significativa entre gestão de carreiras e suporte organizacional percebido, uma vez que $r=0,635$; $p<0,01$, de onde se pode concluir que as variáveis gestão de carreiras e suporte organizacional percebido encontram-se positivamente relacionadas.

Verifica-se uma correlação positiva e significativa entre recrutamento e seleção e suporte organizacional percebido, uma vez que $r=0,252$; $p<0,01$, concluindo-se que as variáveis recrutamento e seleção e suporte organizacional percebido se encontram relacionadas positivamente.

Face aos resultados apresentados podemos confirmar as seguintes hipóteses:

H2A – A percepção favorável do recrutamento e seleção está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido.

H2B – A percepção favorável da formação profissional está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido.

H2D – A percepção favorável da gestão de carreiras está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido.

Perante a confirmação das hipóteses e da relação positiva e significativa verificada entre as práticas de gestão de recursos humanos global e o suporte organizacional percebido, podemos confirmar a hipótese geral - H2: *A percepção das práticas de gestão de recursos humanos está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido.*

Continuando a análise ao quadro 7.14, observa-se uma correlação negativa e fraca entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho, em que $r=-0,016$; $p>0,05$, concluindo-se que estas variáveis têm uma relação negativa mas pouco significativa.

De igual modo, verifica-se uma correlação negativa e fraca entre o desempenho e a gestão de carreiras, uma vez que $r=0,103$; $p>0,05$, de onde se conclui que as variáveis desempenho e gestão de carreiras têm uma relação negativa mas pouco significativa.

Relativamente à correlação entre as variáveis desempenho e recrutamento e seleção, verifica-se uma correlação positiva mas fraca, uma vez que $r=0,020$; $p>0,05$, concluindo-se uma relação positiva mas pouco significativa entre as variáveis.

Também a correlação entre desempenho e formação profissional pode ser considerada positiva, no entanto fraca, uma vez que $r=0,036$; $p>0,05$, podendo-se afirmar que existe uma relação positiva mas pouco significativa entre estas variáveis.

Face aos resultados apresentados, nada se pode concluir sobre a hipótese geral- H1: *A percepção das práticas de gestão de recursos humanos está positivamente relacionada com o desempenho.*

Da análise ao quadro, verifica-se, ainda, uma relação negativa e fraca entre o desempenho e o suporte organizacional percebido, dado que $r=-0,065$; $p>0,05$, concluindo-se que existe uma relação negativa entre as variáveis, mas que a mesma não é significativa.

7.6. ANÁLISE DE REGRESSÕES

De acordo com as recomendações de Judd e Kenny (1981), citados por Baron e Kenny (1986), para testar a mediação entre variáveis, deve-se proceder à estimativa de alguns modelos de regressão, realizando, para o efeito, as seguintes três equações:

- 1) Regressão da variável mediadora com a variável preditora;
- 2) Regressão da variável dependente com a variável preditora;
- 3) Regressão da variável dependente com a variável preditora, controlando a variável mediadora.

Baron e Kenny (1986), consideram que, para se verificar o efeito mediador, deve ser observada algumas condições, nomeadamente:

- 1) A variável independente deve influenciar a variável mediadora na primeira equação;
- 2) A variável independente deve influenciar a variável dependente na segunda equação;
- 3) A variável mediadora deve influenciar a variável dependente na terceira equação.

Os mesmos autores consideram que, caso se verifiquem estas condições, na direção prevista, deve ser observado que o efeito da variável independente na variável dependente é menor na terceira equação do que na segunda equação.

Os autores consideram que estamos perante uma mediação total quando a variável independente não tem efeito sobre a variável dependente quando a variável mediadora é controlada.

O quadro 7.15 apresenta três modelos relativos ao papel mediador do suporte organizacional. No modelo 1 observa-se o efeito das variáveis predictoras Recrutamento e Seleção, Formação Profissional e Gestão de Carreiras na variável mediadora Suporte Organizacional Percebido. O Modelo 2 apresenta os resultados sobre o efeito das variáveis predictoras no Desempenho e o Modelo 3 apresenta o resultado do efeito entre a variável mediadora e a variável dependente.

Quadro 7.15 - Regressão para teste de mediação de suporte organizacional percebido

Variáveis predictoras	Variáveis Critério		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	Suporte Organizacional	Desempenho	Desempenho
	β	β	β
Recrutamento e Seleção	0,070*	0,009	0,012
Formação Profissional	0,258*	0,069	0,080
Gestão de Carreiras	0,576*	-0,136	-0,111
Suporte Organizacional			-0,042
R2 Ajustado	0,542	0,001	-0,003
F	83,501	1,085	0,845

p<0,01

Da análise ao Modelo 1 verifica-se que a gestão de carreiras revela ter um efeito positivo e significativo sobre o suporte organizacional percebido, em que ($\beta=0,576;p<0,01$). Também a formação profissional apresenta um efeito positivo e significativo com a variável mediadora, uma vez que ($\beta=0,258;p<0,01$). A variável Recrutamento e Seleção, embora apresentando um efeito positivo sobre o suporte organizacional percebido, o mesmo não é significativo, uma vez que ($\beta=0,070;p>0,05$).

No geral, o modelo é altamente significativo, uma vez que ($F=83,501;p<0,01$), em que 54,2% da variabilidade da variável mediadora é explicada pelas variáveis Recrutamento e Seleção, Formação Profissional e Gestão de Carreiras.

De seguida realizou-se uma análise de regressão hierárquica cujos objetivos consistem em, i) verificar o efeito das variáveis predictoras - Recrutamento e Seleção, Formação Profissional e Gestão de Carreiras na variável dependente – desempenho e; ii) verificar o efeito da variável mediadora - suporte organizacional percebido, na variável dependente.

Da análise ao Modelo 2, constata-se que nenhuma das variáveis predictoras tem uma relação significativa com a variável dependente. A variável formação profissional revela um efeito positivo mas pouco significativo na variável mediadora, uma vez que $\beta=0,069;p>0,05$. O Recrutamento e Seleção também apresenta uma relação positiva mas pouco significativa sobre a variável dependente, uma vez que $\beta=0,009;p>0,05$. A

variável Gestão de Carreiras apresenta uma relação negativa e pouco significativa com o desempenho, em que $\beta=-0,136$; $p>0,05$.

Na globalidade, o Modelo 2 não é significativo pois ($F=1,085$; $p>0,05$) e cuja variabilidade da variável dependente não é explicada pelas variáveis Recrutamento e Seleção, Formação Profissional e Gestão de Carreiras.

O Modelo 3 apresenta os resultados do efeito da variável mediadora sobre a variável dependente. Observa-se que a variável mediadora – Suporte Organizacional Percebido, tem efeito negativo sobre a variável dependente – desempenho, no entanto o mesmo é pouco significativo, uma vez que $\beta=-0,042$; $p>0,05$.

A variável recrutamento e seleção tem um efeito positivo mas pouco significativo sobre o desempenho, pois $\beta=0,012$; $p>0,05$.

A variável formação profissional, tem efeito positivo mas pouco significativo sobre o desempenho, em que $\beta=0,080$; $p>0,05$. A gestão de carreiras revela ter um efeito negativo e pouco significativo sobre a variável desempenho, dado que $\beta=-0,111$; $p>0,05$.

No geral, o Modelo 3 não é significativo ($F=0,832$; $p>0,05$) e cuja variância da variável desempenho não é explicada pela mediação do Suporte Organizacional Percebido.

Em síntese, com o recurso à análise da regressão linear, procurou-se avaliar o efeito de mediação das variáveis suporte organizacional percebido, recrutamento e seleção, formação profissional e gestão de carreiras na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho.

Dos resultados verificados, concluiu-se que as variáveis formação profissional e gestão de carreiras tem um efeito positivo e significativo sobre o suporte organizacional percebido. Concluiu-se que as práticas de recrutamento e seleção não tem efeito significativo sobre o suporte organizacional.

Em relação ao efeito das práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho, da análise realizada concluiu-se que nenhuma das variáveis em estudo tem um efeito significativo na variável dependente.

Da análise ao Modelo 3 do quadro 7.15, verificou-se que, com a introdução da variável mediadora na equação, os valores encontrados não foram muito diferentes dos valores observados no Modelo 2, ou seja, com a introdução da variável mediadora, os efeitos

das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho continuaram a ser pouco significativas.

Face aos resultados apresentados pode-se concluir que não se confirmam as seguintes hipóteses:

H1a – A perceção favorável do recrutamento e seleção está positivamente relacionada com o desempenho.

H1b – A perceção favorável da formação profissional está positivamente relacionada com o desempenho.

H1d – A perceção favorável da gestão de carreiras está positivamente relacionada com o desempenho.

Atendendo aos valores observados, podemos concluir que a hipótese geral 3 – “*A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho é mediada pelo suporte organizacional percebido.*”, não se confirma.

7.7. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Dos resultados obtidos concluímos que a Gestão de Recursos Humanos praticada na Câmara Municipal de Santarém é de carácter burocrático-administrativo, observando-se igualmente que as práticas de gestão de recursos humanos são aplicadas de forma individual, não sistemáticas e integradas entre si.

Com o recurso aos testes de correlação de Pearson, confirmamos a hipótese geral 2 (H2) - *A perceção das práticas de gestão de recursos humanos está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido.*

Através do recurso ao modelo de análise de regressões infirmamos a hipótese geral 1 (H1) –*A perceção das práticas de gestão de recursos humanos está positivamente relacionadas com o desempenho, bem como a hipótese geral 3 (H3) - A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho é mediada pelo suporte organizacional percebido.*

CAPÍTULO 8

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

8.1. DISCUSSÃO DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a influência das práticas de gestão de recursos humanos sobre o desempenho dos colaboradores, tendo como variável mediadora o suporte organizacional percebido.

Para o efeito procedeu-se à análise da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho. Os resultados mostram que na Câmara Municipal de Santarém e, contrariamente ao observado através da análise bibliográfica, as práticas de gestão de recursos humanos não têm influência no desempenho dos colaboradores, contrariamente ao que advogam Qurechy e Ramay (2006) que, referenciados por Qudah, Osman e Qudah (2014), sustentam que as práticas de gestão de recursos humanos tem influência no desempenho.

Foi analisada a influência de cada uma das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho, nomeadamente, Recrutamento e Seleção, Formação Profissional, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras e Gestão de Remunerações. Da análise realizada aos resultados obtidos, concluiu-se que nenhuma das práticas de gestão de recursos humanos tem relação significativa com o desempenho, pelo que a hipótese geral 1 não se confirmou.

Foi igualmente analisada a influência das práticas de gestão de recursos humanos no suporte organizacional percebido. Dos resultados obtidos verifica-se uma forte relação entre as práticas e suporte organizacional percebido. Face aos resultados conclui-se que todas as práticas têm uma relação positiva e significativa sobre o suporte organizacional percebido. De referir que os resultados encontrados estão em linha com a revisão bibliográfica realizada (e.g. Tokmak, Turen e Gokmen, 2012; Nasurdim, Hemdi e Guat, 2008; Simard, Chevenett e Vandenberg (2010), citados por Tokmak *et al.*, 2012), e que concluem que as práticas de gestão de recursos humanos têm uma influência positiva sobre o suporte organizacional percebido, pelo que se confirma a hipótese geral 2.

Realizou-se uma análise relativa à relação entre suporte organizacional percebido e desempenho dos colaboradores. Dos resultados obtidos observa-se que o suporte organizacional percebido não tem qualquer efeito no desempenho. Perante este resultado, conclui-se que o suporte organizacional percebido não tem influência sobre o desempenho, pelo que se conclui que a Hipótese geral 3 não se confirma, contrariando o defendido por Eisenberger e Rhodes (2002), Hochwarter, Witt, Treadway e Ferris (2006).

8.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PRÁTICOS

Do presente estudo concluiu-se que, na Câmara Municipal de Santarém, as práticas de recursos humanos não têm influência sobre o desempenho dos trabalhadores. No entanto, tendo como base fundamental os resultados obtidos através do questionário aplicado, este estudo permitiu-nos retirar algumas conclusões sobre a perceção que os trabalhadores da Câmara Municipal de Santarém têm sobre as práticas de gestão de recursos humanos que lhes são aplicadas.

Relativamente às práticas de recrutamento e seleção, existe a perceção generalizada que os métodos de seleção utilizados são os adequados para avaliar as competências. Esta perceção poderá estar relacionada pelo facto de os métodos de seleção utilizados na administração pública estarem perfeitamente determinados e de obrigatoriedade legal. Outro fator de relevância prende-se com a perceção de forma generalizada que, no momento do seu ingresso na Câmara Municipal de Santarém, receberam apoio por parte das respetivas chefias e colegas, fator este, preponderante para a rápida adaptação à organização e à função como nos confirma os estudos realizados por Allen (2006), Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2012) e Florea (2014).

Verifica-se que os trabalhadores têm uma perceção geral positiva relativamente às práticas utilizadas na formação profissional. Os trabalhadores têm a perceção que a formação tem um valor prático no seu trabalho e que através da mesma podem melhorar a sua eficácia e por inerência o seu desempenho. Observou-se, igualmente, que a formação permite melhorar as capacidades, competências e capacidades dos

colaboradores. Estes resultados encontram-se alinhados com o referido por Khan, Khan e Khan (2014). Observou-se igualmente que o aprendizado em formação, quando transferido para o posto de trabalho, permite melhorar a eficácia e eficiência no trabalho e por conseguinte, melhorar o desempenho individual, estando em linha com o que defendem Baldwin e Ford (1998), Velada e Caetano (2009), que transmitem algumas condicionantes na transferência da formação para o posto de trabalho. Como fator negativo, os trabalhadores da Câmara Municipal de Santarém têm a percepção que a formação não é devidamente avaliada. De acordo Cunha *et al.* (2012), convém determinar os resultados que resultam da formação. Os autores, em referência a Marques (1995), consideram que a avaliação permite verificar as competências e os conhecimentos que os formandos adquiriram, bem como a sua reação à ação de formação, enquanto a validação permite obter o impacto da formação sobre as melhorias do desempenho ao nível do indivíduo, do grupo de trabalho e da própria organização.

A avaliação de desempenho mostra resultados que concluem que os trabalhadores têm a percepção que os objetivos e competências são previamente definidos e que o desempenho é comunicado pelo respetivo avaliador ou superior hierárquico. Tal facto advém do carácter obrigatório e legal da avaliação de desempenho na administração pública e que se encontra sustentado pela literatura, nomeadamente, Câmara (2012), que em referência a Drucker (1954), considera que a negociação e contratualização de objetivos comprometem os trabalhadores com os mesmos. Como se verificou a avaliação de desempenho na Administração Pública constitui um processo devidamente planeado, em que os seus intervenientes, nomeadamente os avaliadores, têm que obedecer a uma calendarização determinada por lei. No entanto, embora os objetivos e competência sejam definidas e contratualizadas previamente, os trabalhadores têm a percepção que, no momento da avaliação, os avaliadores avaliam segundo bases e fundamentos subjetivos e não em função daqueles objetivos e competências, o que pode provocar constrangimentos ao processo. Como se verificou previamente, através da análise bibliográfica, a avaliação de desempenho é o elemento nuclear da gestão de recursos humanos, pelo que, a sua aplicação deverá obedecer ao preceito indicado pela literatura (e.g. Câmara, 2012; Rynes, Gerhart e Minette, 2004) e também pela lei que regulamenta a avaliação de desempenho na Administração Pública, nomeadamente ao nível dos procedimentos utilizados, sob pena de serem percecionados como processos injustos e provocarem sentimentos de insatisfação nos trabalhadores.

Ao nível das remunerações, observa-se, através dos resultados, as limitações existentes na Administração Pública em matéria de benefícios e outras recompensas para além do salário. Os trabalhadores têm a perceção que a Câmara Municipal de Santarém não proporciona benefícios e recompensas para além do salário. Constatase que para além do salário, são poucos os benefícios existentes na Administração Pública. Nos termos da Lei n.º 12-A/2008 de 28 de Fevereiro, entretanto alterada pela Lei n.º 35/2014 de 22 de Junho, podemos encontrar os prémios de desempenho, sendo que estes, como se verificou, nunca foram aplicados na Câmara Municipal de Santarém.

A conjuntura vivida atualmente na Administração Pública, observando-se a suspensão na atribuição de prémios de desempenho, a revogação de outros benefícios obtidos em matéria de avaliação de desempenho, nomeadamente, gozo de mais dias de férias para além daqueles a que o trabalhador tem direito e a suspensão das valorizações remuneratórias, nomeadamente, progressões, promoções e alterações do posicionamento remuneratório, podem ter condicionado a perceção dos trabalhadores nesta matéria.

Os trabalhadores têm a perceção que a Câmara Municipal de Santarém não proporciona uma remuneração compatível com o mérito demonstrado pelos trabalhadores, ou seja, existe a perceção que os trabalhadores não recebem aquilo que realmente merecem. Em observação à teoria da equidade desenvolvida por Adams (1965), os trabalhadores da Câmara Municipal de Santarém têm a perceção que o esforço (input) despendido no exercício das suas atividades, não tem a devida compensação (output) por parte da organização.

Convém recordar que, dada a relevância das recompensas na motivação, atração e retenção dos trabalhadores na organização (Cunha *et al.*, 2012), deve ser desenvolvido um sistema de recompensas constituído por recompensas extrínsecas ou monetárias e recompensas intrínsecas, ligadas às características do próprio trabalho (Locke, 1980, referenciado por Rynes *et al.*, 2004).

Relativamente à gestão de carreiras, existe a perceção negativa que a Câmara Municipal de Santarém, não cria as condições necessárias para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus trabalhadores. As alterações introduzidas por lei nas carreiras na Administração Pública e a rigidez na evolução na carreira podem condicionar a perceção dos trabalhadores.

Os trabalhadores percecionam que as progressões não estão associadas à antiguidade, o que se encontra em alinhamento com a lei, em que as progressões são de acordo com o mérito demonstrado pelo trabalhador. No entanto consideram que as promoções são injustas, pois, uma vez que estão associadas à avaliação de desempenho, existe a perceção que as pessoas que beneficiam de evolução na carreira, não são as que têm melhor desempenho.

PARTE 3 - CONCLUSÕES FINAIS

CONCLUSÕES

Face às evidências encontradas através do desenvolvimento do presente estudo, a primeira conclusão que se observa é que se torna fundamental proceder, na Câmara Municipal de Santarém, a uma aplicação das práticas de gestão de recursos humanos, de acordo com o que é determinado pela literatura, mas também em estrita obediência ao imposto pelo normativo legal, sem esquecer a autonomia que a administração pública local tem no domínio da gestão financeira e administrativa.

Neste sentido, sugere-se que a Câmara Municipal de Santarém promova uma aplicação das práticas de gestão de recursos humanos, como forma de melhorar a percepção dos trabalhadores sobre as mesmas, bem como melhorar a sua influência no desempenho de cada trabalhador. O quadro sugere algumas medidas, salientando-se que estas, são consideradas pela literatura, como fundamentais para o sucesso da gestão de recursos humanos nas organizações.

Quadro de sugestões de aplicação de Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Santarém

Recrutamento e Seleção
Desenvolvimento de manual de acolhimento e integração com a informação necessária à rápida adaptação do trabalhador à organização, à cultura organizacional e às funções que vai exercer.
Formalização de um plano de integração e socialização com a nomeação de tutor/mentor.
Aplicação a cargos dirigentes dos métodos de seleção prescritos pela Lei para o ingresso de trabalhadores na Administração Pública, nomeadamente Entrevista de Avaliação de Competências e Entrevista de Avaliação Psicológica.
Formação Profissional
Determinar as necessidades de formação através da avaliação de desempenho.
Proceder à avaliação e validação da formação de forma a corrigir eventuais desvios ao planeado.
Proceder anualmente à validação do impacto da formação no desempenho do trabalhador, através da respetiva avaliação de desempenho.
Proceder à avaliação do impacto da formação no desempenho organizacional
Avaliação de Desempenho
Monitorização periódica dos objetivos face ao atual ciclo avaliativo
Avaliação com base nos objetivos previamente definidos e não em critérios subjetivos do avaliador.
Melhoria da qualidade das medidas e indicadores do desempenho.

Gestão de Carreiras
Construção de um plano de carreiras e de sucessão a cargos dirigentes.
Identificação do potencial dos trabalhadores em alinhamento com o desempenho.
Gestão de Remunerações
Justiça distributiva e procedimental na atribuição de recompensas e em especial atenção à teoria da equidade de Adams (1965).
Adequar uma política de recompensas não monetárias face à conjuntura atual na administração pública.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como elementos fundamentais na gestão de recursos humanos, sugere-se igualmente, o desenvolvimento de dois instrumentos que servem de base a uma boa aplicação das práticas de gestão de recursos humanos e, por conseguinte, à boa gestão de recursos humanos. Falamos essencialmente no manual de descrição de funções e do manual de competências.

Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2012), salientam o carácter da análise de funções como a espinha dorsal da gestão de recursos humanos, uma vez que fornece variada informação, permitindo a tomada de decisão ao nível das práticas relacionadas com o recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e gestão de remunerações.

Segundo Cunha *et al.* (2012), o diagnóstico de competências permite aferir as aptidões, conhecimentos e comportamentos que são necessários para observar elevados desempenhos numa função. Permite, por outro lado, diagnosticar o *gap* entre as competências essenciais para a organização (posto de trabalho) e aquelas detidas pelo trabalhador. À semelhança da análise de funções, fornece também informação vital para práticas relacionadas com o recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e gestão de remunerações.

Em observação aos objetivos estratégicos organizacionais, bem como da promoção da melhoria dos serviços aos munícipes, em função da eficiência e qualidade, sugere-se que a Câmara Municipal de Santarém adote uma visão estratégica para a GRH, que visa fundamentalmente, alinhar os objetivos da organização com os objetivos dos colaboradores. Para isso, segundo Cunha *et al.* (2012), torna-se essencial: i) uma

gestão estratégica de recursos humanos assente num sistema integrado, em que as práticas devem estar devidamente articuladas entre si, e; ii) a sua aplicação seja contingencial à estratégia organizacional, à cultura organizacional e à envolvente externa.

LIMITAÇÕES DE INVESTIGAÇÃO E PERSPETIVAS FUTURAS

Com o desenvolvimento do presente estudo verificamos alguns constrangimentos e limitações que, poderão ter condicionado os resultados finais, e que importa aqui elencar.

Embora fosse garantida o anonimato do trabalhador e a confidencialidade das suas respostas, o facto de o investigador pertencer aos quadros da instituição objeto de estudo, poderá ter, condicionado algumas respostas dos inquiridos, nomeadamente sobre os assuntos de maior sensibilidade, quer para os trabalhadores, quer para a própria instituição, designadamente, nos subsistemas de gestão de recursos humanos, como a avaliação de desempenho, sistema de recompensas ou gestão de carreiras, nos questionários relativos ao suporte organizacional percebido e desempenho percebido, em que verifica-se um grande número de respostas de tendência central.

A administração pública e, mais especificamente, a administração pública local, vivem um período de alguns constrangimentos na área da gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível das remunerações e das carreiras em que, por imperativo legal, estão vedadas, desde 2011, as práticas de quaisquer atos que consubstanciem valorizações remuneratórias, pelo que, desde esta data, os trabalhadores da Câmara Municipal de Santarém, não são objeto de atualizações remuneratórias e promoções ou progressões na carreira e categoria associadas a melhorias remuneratórias. Estes factos podem ter condicionado as respostas relativas ao sistema de recompensas e gestão de carreiras, mas também sobre a avaliação de desempenho.

Uma outra limitação, prende-se com a utilização de apenas um instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário. Seria útil a utilização de um outro instrumento de recolha de dados, nomeadamente, questionário de resposta aberta aos dirigentes no sentido de confirmar os resultados do inquérito e para verificar as diferenças entre as práticas de gestão de recursos humanos que estão a ser desenvolvidas e aquelas que são reconhecidas e valorizadas pelos trabalhadores.

No futuro, seria interessante realizar o presente estudo a outras instituições da administração pública local, nomeadamente aquelas que compõem a Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo e, verificar, assim, num campo mais alargado, a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho profissional.

Aplicar, periodicamente, o presente estudo na Câmara Municipal de Santarém, por forma a obter informação necessária no sentido de intervir organizacionalmente, no âmbito das práticas de gestão de recursos humanos, por forma a melhorar a perceção, quer dos trabalhadores, mas também dos dirigentes e membros do executivo, contribuindo assim para melhorar o papel da Gestão de Recursos Humanos enquanto parceira estratégica da instituição.

Uma vez que os dirigentes assumem papel preponderante no apoio ao exercício das atividades dos seus trabalhadores e no seu desenvolvimento profissional, seria interessante, estudar o papel mediador do suporte organizacional percebido através da utilização da escala total de 36 itens desenvolvida por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986).

Em conclusão, face aos novos princípios preconizados pela gestão pública, que passam pela eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados aos seus utentes, torna-se necessário a adoção, por parte das instituições públicas, de novas técnicas de gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível da motivação, avaliação, remuneração e produtividade (Bilhim, 2004). Por esse facto, é nossa opinião que as instituições públicas e especificamente a Câmara Municipal de Santarém, promovam a investigação científica e estudos de características semelhantes, tendo em vista o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de recursos humanos modernas, devidamente alicerçadas em bases sólidas de informação e conhecimento.

BIBLIOGRAFIA

Afzali, A., Motahari, A. A. & Hatami-Shirkouhi, L. H. (2014). *Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation*. *Technical Gazette*, 21 (3), 623-629.

Allen, D. G., (2006). *Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?* *Journal of Management*, vol. 32 (2), 237-256.

Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W., (2003). *The role perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process*. *Journal of Management*, Vol. 29 (1), 99-118.

Antoniou, E. (2010). *Career planning process and its role in human resource development*. *Annals of the University of Petrosani Economics*, n.º 10, 13-22.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, D. (1998). *Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83 – 2, 288-297.

Aselage, J. & Eisenberger, R., (2003). *Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration*. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.

Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). *The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.

Assembleia da República (2007). Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. *Diário da República*, I Série, n.º 250, 9144 (2) – 9144 (20).

Azevedo, M. C. B. (2014). *Parallel careers and their consequences for companies in Brazil*. *Brazilian Administration Review*, vol. 11 (2), 125-144.

Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). *Transfer of training: A review and directions for future research*. *Personnel Psychology*, vol. 41 (1), 63-101.

Baron, R. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51 (6), 1173-1182.

Bilhim, J. A. F., (2004). *A governação das autarquias locais*. Sociedade Portuguesa de Inovação. Coleção inovação e governação das autarquias.

Bilhim, J. A. F., (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Biulchi, A. F. & Pauli, J. (2012). *Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do Instituto Nacional do Seguro Social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS*. *Revista de Administração IMED*, vol. 2 (2), 129-137.

Boon, C., Belschak, F. D., Hartog, D. N. D. & Pijnenburg, M. (2014). *Perceived human resource management practices – their effect on employee absenteeism and time allocation at work*. *Journal of Personnel Psychology*, vol. 13 (1), 21-33.

Budhatoky, D. K. (2004). *Human resource management: Career development*. *The Journal of Napalese Business Studies*, vol. 1 (1), 99-100.

Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Carmo, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, S. & Tavares, S., (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Direção Editorial do IEFP.

Câmara Municipal de Santarém (2013). Despacho n.º 419/2013 de 08 de Janeiro. *Diário da República*, II Série, 982 – 994.

Câmara Municipal de Santarém (2014). *Balanço Social de 2013*.

Câmara, P. B. da (2012). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: Editora RH, 1.ª Edição.

Chambel, M. J., (2012). *Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados*. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, vol. 12(3), 267-282.

Caroço, J. (2011). *Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais – estudo de caso no setor empresarial do estado*. Tese de Mestrado. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Coradini, J. R. & Murini, L. T. (2009). *Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. *Disciplinarum Scientia*, vol. 5 (1), 55-78.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.& Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *American Psychological Association*, vol. 125 (6), 627-668.

Dialamícuá, M. O. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira*. Tese de Mestrado. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D., (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71 (3), 500-507.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). *Reciprocation of perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86 (1), 42-51.

Eisenberger, R., Fasolo, P.& Davis La-Mastro, V., (1990). *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75 (1), 51-59.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). *Perceived organizational support, discretionary and job satisfaction*. *Journal of applied psychology*, vol. 82, 812-820.

Eisenberger, R.& Shanock, L. R., (2006). *When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91 (3), 689-695.

Esteves, T. P. & Caetano, A. (2010). *Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas*. Revista Psicologia, Organização e Trabalho, n.º 10 (2), 159-176.

Florea, V. N., (2014). *Good practices of integration for new employees in romanian organizations*. Buletin Scientific, n.º 1, 13-23.

Den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). *Performance management: a model and research agenda*. Erasmus Research Institute of Management.

Griffin, A. E. C., Collela, A. & Goparaju, S. (2000). *Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective*. Human Resource Management Review, vol.10 (4), 453-474.

Hill, M. & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2006). *The interaction of social skill and organizational support on job performance*. Journal of Applied Psychology, vol. 91 (2), 482-489.

La Mastro, V., (1999). *Commitment and perceived organizational support*. National Forum of Applied Educational Research Journal, vol. 12 (3).

Martinez, L.& Ferreira. A. (2007), *Análise de dados com SPSS – Primeiros passos*: Escolar Editora.

Mayer, H. H., Kay, E. & French, J. R. P. (1965). *Split roles in performance appraisal*. Harvard Review, 43, 123-129.

Miao, R. T. (2011). *Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China*. Institute of Behavioral and Applied Management, 105-127.

Nasurdin, A.M., Hemdi, M. A. & Guat, L. P. (2008). *Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment?* Asian Academy of Management Journal, vol. 13 (1), 15-36.

Patrick, H. A., & Kumar, A. (2011) *Career management employee development and performance in Indian information technology organizations*. Business Management Dynamics, vol. 1 (5), 24-31.

Peretz, H. & Fried, Y. (2008). *National values, performance appraisal practices and organizational performance: a study across 21 countrys*. Academy of Management Best Paper Proceedings.

Qudah, H. M. A., Osman, A. & Qudah, H. E. (2014). *The effect of human resources management practices on employee performance*. International Journal of Scientific & Technology Research, vol. 3 (9), 129-134.

Karavardar, G. (2014). *Organizational career growth and turnover intention: An application in audit firms in Turkey*. International Business Research, vol. 7 (9), 67-76.

Karavardar, G. (2014). *Perceived organizational support, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, job performance and job embeddedness: A research on the fast food industry in Istambul, Turkey*. International Journal of Business and Management, vol. 9 (4), 131-139.

Karim, M. R., Huda, K. N. & Khan, R. S. (2012). *Significance of training and post training evaluation for employee effectiveness: an empirical study on Sainsbury's Supermarket LTD, UK*. International Journal of Business and Management, vol. 7 (18), 141-147.

Kepha, O., Mukulu, E. & Waititu, G. A. (2014). *The influence of recruitment and selection on the performance of employees in research institutes in Kenya*. International Journal of Science and Research, vol. 3 (5), 132-138.

Khan, R. A. G., Khan, F. A. & Khan, M. H. (2011). *Impact of training and development on organizational performance*. Global Journal of Management and Business Research, Vol. 11 (7).

Klang, A. (2012). *The relationship between personality and job performance in sales: A replication of past research and an extension to a swedish context*. Stockolms University. Master Thesis, 1-18.

Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). *The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do*. Human Resource Management, vol. 43 (4), 381-394.

Rynes, S. L., Gerhart, B. & Parks, L. (2005). *Personnel Psychology: performance evaluation and pay for performance*. Annual reviews Psychology, vol. 56, 571-600.

Rhoades, L. Eisenberger, R., Armeli, S., (2001). *Affective Commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology. vol. 86 (5), 825-836.

Rhoades, L. Eisenberger, R., (2002). *Perceived organizational support: a review of the literature*. Journal of Applied Psychology. vol. 87 (4), 698-714.

Rocha, J. A. O., (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, P. I. F. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e intenções de saída: o efeito moderador do compromisso organizacional*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISPA – Instituto Universtário.

Sarmiento, M., (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica – Para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Sheenan, M., (2014). *Human resource management and performance: evidence from small and medium sized firms*. International Small Business Journal, vol. 32(5), 545-570.

Shibin, M. (2006). *Organizational career management: researching at managerial philosophy level*. vol. 2 (3), 31-27.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., (1991). *A construct validity study of the survey of perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, vol. 76 (5), 637-643.

Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., Zagenezzyk, T. J., (2013). *Blaming the organization for abusive supervision: the roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment*. Journal of Applied Psychology. vol. 98 (1), 158-168.

Sila, A. K. (2014). *Relationship between training and performance: A case study of Kenya women finance trust eastern Nyanza region, Kenya*. European Journal of Business and Social Sciences, vol. 3 (1), 95-117.

Sultana, A. Irum, S. Ahmed, K. & Mehmod, N. (2012). *Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, vol. 4 (6), 646-661.

Tan, F. (2008). *Linking career development practices to turnover intention: the mediator of perceived organizational support*. Journal of Business and Public Affairs, vol. 2 (1), 1-20.

Tanveer, Y., Shaukat, M. Z., Alvi, S. A. & Munir, A. (2011). *The way human resource management (HRM) practices effect employees performance: a case study of textile sector*. International Journal of Economics and Management Sciences, vol. 1 (4), 112-117.

Tokmak, I. Turen, U. & Gokmen, Y. (2012). *Exploring the effect of human resources management practices on organization performance and the mediating role of perceived organization support: an empirical research on Turkish SME's*. European Journal of Social Sciences, vol. 36 (2), 253-262.

Trevor, C. O., Gerhart, B. A. & Boudreau, J. W. (1997). *Voluntary turnover and job performance: curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions*. Center of Advanced Human Resources Studies.

Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. Journal of Management, vol. 18 (2), 295-320.

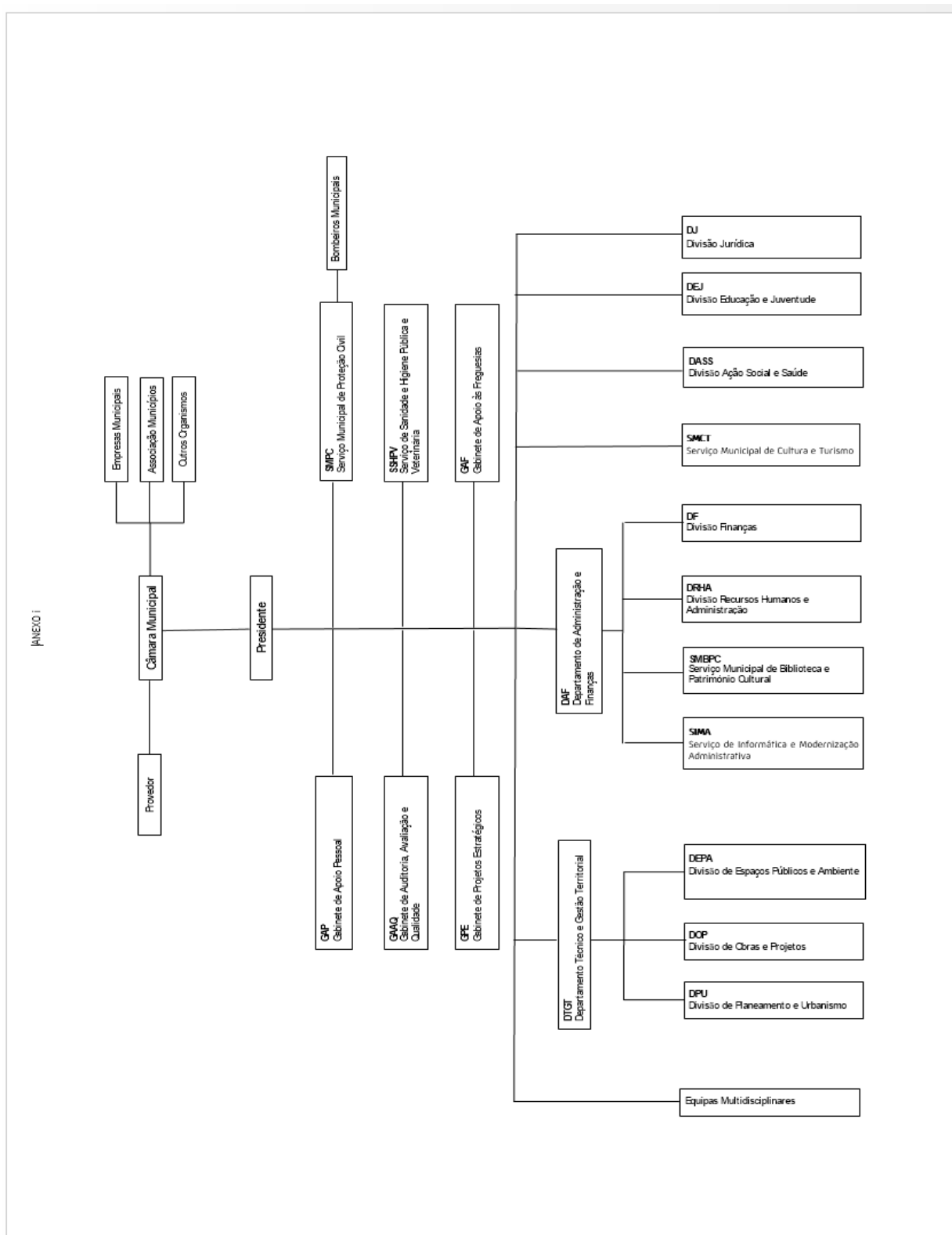
Velada, R., Caetano, A., Bates, R. & Holton, E. (2009). *Learning transfer – validation of the learning transfer system inventory in Portugal*. Journal of European Industrial Training, vol. 33 (7), 635-656.

Zumrah, A. R., Boyle, S. & Fein, E. (s.d.). *The moderating effect of perceived organizational support on the relationship between learning and transfer of training*.

Anexo

Organograma da Câmara Municipal de Santarém

Organograma da Câmara Municipal de Santarém



APÊNDICE

QUESTIONÁRIO AOS TRABALHADORES

Caro colega,

Este questionário insere-se num trabalho de investigação realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise organizacional ministrado pela Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa. A dissertação tem como objetivo analisar a influência das práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas na Câmara Municipal de Santarém e do suporte organizacional no desempenho profissional dos trabalhadores.

Instruções de preenchimento:

Neste tipo de instrumento de pesquisa não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera sobre alguns fatores que influenciam o seu desempenho. No entanto, procure ser o mais cuidadoso possível nas respostas às questões formuladas para que o resultado final seja o mais preciso possível.

O questionário é inteiramente confidencial e anónimo, pelo que se pede o favor de não o identificar ou assinar. O seu tratamento será efetuado de uma forma global em que será respeitado em absoluto o seu anonimato.

Todas as suas respostas são importantes, uma vez que as mesmas vão ser alvo de tratamento estatístico e os dados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos.

Deverá preencher o questionário na totalidade, sob pena do mesmo não ser considerado válido para investigação.

Para cada questão, existe uma escala devidamente identificada, podendo utilizar qualquer ponto da escala, desde que o considere adequado.

As perguntas do questionário estão feitas de modo a que, apenas, tenha que colocar uma cruz, na resposta que lhe parece mais apropriada, como demonstra o exemplo:

Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Quando comecei a trabalhar na Câmara Municipal de Santarém tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia.	1	2	3	4 X	5	6	7
---	---	---	---	--------	---	---	---

Coloque por favor o questionário no envelope fechando-o de seguida.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

Luís Miguel Claro Morais

Dados sócio demográficos

1. Sexo:

Feminino

Masculino

2. Idade:

18 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

46 a 55 anos

56 a 65 anos

Mais de 66 anos

3. Habilitações Literárias:

4.ª Classe

6.º ano

9.º ano

11.º ano

12.º ano

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

4. Tipo de Vínculo:

RJEP Tempo Indeterminado

RJEP Tempo Determinado

5. Carreira:

Dirigente

Técnica superior

Assistente Técnica

Assistente operacional

Informática

Fiscal Municipal

Bombeiros

6. Tempo de serviço:

0 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 25 anos

26 a 30 anos

Mais de 30 anos

Questionário

1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As organizações procuram implementar políticas e práticas de gestão de recursos humanos que visam a melhoria do desempenho profissional dos seus colaboradores. As afirmações que se seguem procuram medir a sua opinião sobre as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela Câmara Municipal de Santarém. Por favor, indique com um X, em que medida é que concorda com essas afirmações, utilizando a seguinte escala.

Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1 – Quando fui recrutado pela Câmara Municipal de Santarém foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências.	1	2	3	4	5	6	7
2 – Quando comecei a trabalhar na Câmara Municipal de Santarém tive apoio na integração por parte dos meus colegas de equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3 – Quando comecei a trabalhar na Câmara Municipal de Santarém tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
4 – Quando comecei a trabalhar na Câmara Municipal de Santarém foram-me comunicados de forma clara os objetivos da minha função.	1	2	3	4	5	6	7
5 – A formação profissional permite ser mais eficaz no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6 – A formação na Câmara Municipal de Santarém permite melhorar bastante o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
7 – A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
8 – A formação na Câmara Municipal de Santarém tem um valor prático para o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9 – O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
10 – A avaliação de desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador.	1	2	3	4	5	6	7
11 – O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12 – A Câmara Municipal de Santarém não se interessa pelo meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
13 – A avaliação de desempenho é feita em função de objetivos/competências previamente definidos.	1	2	3	4	5	6	7

14 – A Câmara Municipal de Santarém procura que todos recebam o que realmente merecem.	1	2	3	4	5	6	7
15 – Na Câmara Municipal de Santarém não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem.	1	2	3	4	5	6	7
16 – A Câmara Municipal de Santarém proporciona benefícios e recompensas para além do salário.	1	2	3	4	5	6	7
17 – Na Câmara Municipal de Santarém tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
18 – A Câmara Municipal de Santarém oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4	5	6	7
19 – Na Câmara Municipal de Santarém as promoções são injustas.	1	2	3	4	5	6	7
20 – Na Câmara Municipal de Santarém as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
21 – Na Câmara Municipal de Santarém as progressões na carreira estão associadas à antiguidade.	1	2	3	4	5	6	7

2. Suporte organizacional percebido

As organizações procuram apoiar os seus colaboradores no seu dia-a-dia profissional por forma a melhorar o seu desempenho. As afirmações que se seguem procuram medir a sua opinião sobre o apoio que a Câmara Municipal de Santarém. Por favor, indique com um X, em que medida é que concorda com essas afirmações, utilizando a seguinte escala.

Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1 – A Câmara Municipal de Santarém orgulha-se das minhas realizações no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2 – A Câmara Municipal de Santarém preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
3 – A Câmara Municipal de Santarém tem elevada consideração pelos meus objetivos e valores.	1	2	3	4	5	6	7
4 – A Câmara Municipal de Santarém ignora qualquer reclamação da minha parte.	1	2	3	4	5	6	7
5 – A Câmara Municipal de Santarém não tem em conta os meus interesses pessoais quando toma decisões que me afetam.	1	2	3	4	5	6	7
6 – A Câmara Municipal de Santarém valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
7 – Se tiver uma oportunidade, a Câmara Municipal de Santarém aproveitar-se-ia de mim.	1	2	3	4	5	6	7
8 – A Câmara Municipal de Santarém está disposta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	1	2	3	4	5	6	7

3. Percepção do desempenho no trabalho

As afirmações que se seguem procuram medir a sua opinião sobre o seu desempenho quando comparado com outros trabalhadores da Câmara Municipal de Santarém, com a mesma categoria profissional. Por favor, indique com um X, em que medida é que concorda com essas afirmações, utilizando a seguinte escala.

Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Em comparação com outros trabalhadores da mesma categoria:

1 – A quantidade do meu desempenho é maior.	1	2	3	4	5	6	7
2 – A qualidade do meu desempenho é melhor.	1	2	3	4	5	6	7
3 – A minha performance no trabalho é a mais elevada.	1	2	3	4	5	6	7
4 – Contribuo mais para a eficiência do meu departamento.	1	2	3	4	5	6	7