



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**Práticas de GRH, Motivação e Qualidade
Percebida do Trabalho: um estudo de caso.**

Miguel Ângelo dos Santos Esteves

Orientação: Professor Doutor José Manuel Leal
Saragoça

Mestrado Em Sociologia

Área de especialização: Recursos Humanos

Dissertação

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**Práticas de GRH, Motivação e Qualidade
Percebida do Trabalho: um estudo de caso**

Miguel Ângelo dos Santos Esteves

Orientação: Professor Doutor José Manuel Leal
Saragoça

Mestrado Em Sociologia

Área de especialização: Recursos Humanos

Dissertação

Évora, 2018

Agradecimentos

Dedico esta tese apenas a uma pessoa: a minha mãe. Obrigado por teres estado sempre presente em tudo e nunca me teres deixado baixar os braços.

Quero aproveitar este espaço para agradecer a todos os que me apoiaram nesta etapa da minha vida, em particular, aos meus pais pelo apoio constante e por terem tornado este meu sonho financeiramente possível, por isso, estar-lhes-ei eternamente grato.

Aos meus tios que residem na mesma cidade onde estudei, um bem-haja por terem estado sempre presentes e prontos a ajudar-me em tudo, principalmente em verdadeiros pontos baixos da minha vida pessoal. Se esta tese existe, também a vocês se deve.

Quero também dar um agradecimento especial a todos os meus amigos mais chegados que fiz e mantenho, tanto em Abrantes, como em Évora, sem a vossa companhia, conselhos e incentivo não teria sido tão fácil encontrar as forças necessárias para realizar este sonho.

Deixo também um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. José Manuel Leal Saragoça, por me ter aceitado como orientando e por toda a ajuda na construção da tese. Mesmo com todos os atrasos envolvidos na realização desta investigação e com o próprio a assumir diferentes responsabilidades, que não o permitiam dedicar-me a totalidade do seu tempo, nunca abdicou de me dar indicações preciosas nos momentos mais importantes.

Por último, mas não menos importante, um grande obrigado à Diretora do Serviço de Gestão de Recursos Humanos e aos seus colaboradores, por me terem disponibilizado o seu precioso tempo para poderem ser entrevistados.

*Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo
para a vitória é o desejo de vencer.*

Mahatma Gandhi

Práticas de GRH, Motivação e Qualidade Percebida do Trabalho: um estudo de caso

Resumo:

A reflexão e análise de questões relacionadas com as práticas de recursos humanos têm vindo, cada vez mais, a ter uma grande importância organizacional, uma vez que se afirma que estas influenciam o seu desempenho. Na verdade, uma gestão de recursos humanos capaz, competente e eficiente potencia a qualidade do trabalho pessoal e organizacional e os resultados obtidos.

Este estudo centra-se nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) como fatores de influência na motivação e na qualidade do trabalho realizado pelos trabalhadores, no departamento de RH de um determinado hospital EPE. Através da execução de entrevistas semiestruturadas à Diretora do Serviço de Gestão de Recursos Humanos da organização e a vários dos seus subordinados procura-se saber qual é a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos com a motivação e a qualidade (percebida) do desempenho dos trabalhadores.

As principais conclusões sublinham a ideia de que algumas Práticas de Gestão de Recursos Humanos podem afetar negativamente a motivação dos trabalhadores de uma organização hospitalar.

Palavras-Chave: Recursos Humanos; Gestão de Recursos Humanos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Qualidade; Motivação.

HRM practices, Motivation and Perceived Quality of Work: a case study

Abstract:

The reflection and analysis of issues related to human resources practices have been increasingly of great organizational importance, since they are said to influence their performance. In fact, a human resource management capable, competent and efficient powers the quality of personal and organizational work and the results achieved.

This study focuses on the Human Resources Management Practices (HRMP) as factors influencing the motivation and quality of the work performed by the workers in the HR department of a particular EPE hospital. Through the execution of semi-structured interviews with the Director of the Human Resources Management Service of the organization and several of its subordinates, it is sought to know what is the relationship between the human resources management practices with the motivation and the (perceived) quality of the workers' performance.

The main conclusions underline the idea that some Human Resource Management Practices can negatively affect the motivation of employees of an hospital organization.

Keywords: Human Resources; Human Resources Management; Human Resources Management Practices; Quality; Motivation

Índice

Agradecimentos	I
Resumo:	III
Índice de Quadros e figuras	IX
Lista de Abreviaturas	XI
Introdução.....	1
Parte I - Enquadramento Teórico	3
1. Teorias Organizacionais (ou administrativas)	4
1.1. Abordagem Clássica da Administração (Teoria Geral da Administração).....	5
1.1.1. Administração Científica (ou Taylorismo)	6
1.1.2. Escola Anatómico-Descritiva (Teoria Clássica – Fayol).....	6
1.1.3. Modelo Burocrático da Organização (Max Weber).....	7
1.2. Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo)	7
1.3. A abordagem Sistémica das organizações.....	8
1.4. A abordagem Contingencial das organizações.....	9
2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a sua evolução	9
2.1. Origem e evolução da Gestão dos Recursos Humanos.....	9
2.2. Gestão de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas/Pessoal) 	13

2.2.1. <i>Gestão vs Administração</i>	15
2.3. Processos inerentes às Práticas de Gestão de Recursos Humanos	18
2.4. Gestão estratégica dos Recursos Humanos.	22
3. Liderança	23
3.1. Conceito de Liderança.....	24
3.2. Teorias de Liderança	26
3.2.1. <i>Teoria dos Traços ou Características dos Líderes</i>	27
3.2.2. <i>Teoria comportamental</i>	28
3.2.3. <i>Teoria Situacional ou Contingencial</i>	28
3.3. Estilos de Liderança	29
4. Motivação no trabalho	30
4.1. Teorias de Conteúdo Gerais	32
4.1.1. <i>Teoria das Necessidades de Abraham Maslow (1943)</i>	32
4.1.2. <i>Teoria ERG, de Clayton Alderfer (1969)</i>	34
4.2. Teorias de Conteúdo Organizacionais	35
4.2.1. <i>Teoria dos dois Fatores de Herzberg (1996)</i>	35
4.2.2. <i>O Modelo das Características da Função, de Hackman e Oldham (1975)</i>	36
4.3. Teorias do Processo Gerais.....	37

4.3.1. Teoria da Equidade, de J. Stacy Adams (1963)	37
4.3.2. Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCo) de Luthans & Kreitner (1984).....	37
4.4. Teorias do Processo Organizacionais	38
4.4.1. Teoria da expectativa de Vroom (1964).....	38
4.4.2. Teoria da definição de Objetivos, de Edwin Locke e Gary Latham (1990).....	39
5. PGRH e Qualidade do trabalho	40
Parte II- Metodologia de Investigação	43
1. Natureza do estudo	43
2. Recolha de dados e respetivo tratamento	43
3. Vantagens do instrumento de recolha de dados utilizado	44
4. Descrição das atividades realizadas ao longo do processo de investigação.....	44
5. Dificuldades encontradas durante a investigação	45
Parte III- Estudo empírico	47
1. Caracterização da organização.....	47
2. Análise e discussão dos resultados.....	53
2.1. Caracterização, eficiência e perceção das PGRH desenvolvidas dentro do SGRH	53
2.2. Motivação no trabalho dos funcionários do SGRH.....	57

2.3. Qualidade percebida do trabalho na perspectiva da Diretora de SGRH e na perspectiva de funcionários do SGRH	60
2.4. Liderança no SGRH e seus efeitos	63
3. Sugestões e recomendações para melhorar as PGRH	66
Parte IV- Considerações finais	69
Bibliografia.....	72
Apêndices	77

Índice de Quadros e figuras

Quadro 1 - Síntese da Evolução da Função Recursos Humanos e respectivas Práticas Chave	12
Quadro 2 - GRH vs Gestão de Pessoal	15
Quadro 3 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos.....	36
Figura 1 - Pirâmide de necessidades de Maslow	34
Figura 2 - Modelo de Vroom	39

Apêndices

Apêndice 1 - Carta de solicitação à Diretora, dos Recursos Humanos da organização em estudo.....	78
Apêndice 2 - Carta de solicitação, de pedido de estudo à Presidente do Conselho de Administração	80
Apêndice 3 - Divulgação do estudo	81
Apêndice 4 - Guião de entrevistas (Trabalhadores).....	82
Apêndice 5 - Guião de entrevistas (Diretora de Recursos Humanos)	84
Apêndice 6 - Quadro auxiliar para o guião de entrevista	86
Apêndice 7 -Transcrição das entrevistas	87
Apêndice 8 - Análise de conteúdo	141

Lista de Abreviaturas

ACSS - (Administração central do Sistema de Saúde).

ADSE - (Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado)

CIT - (contrato individual de trabalho)

RH - Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

PGRH - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

SNS - Serviço Nacional de Saúde

EPE - Entidade Pública Empresarial

GDH - Grupos de Diagnósticos Homogêneos

SA - Sociedade Anónima

SPA - Setor Público Administrativo

SGRH - Serviço de Gestão de Recursos Humanos

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Introdução

Esta dissertação surge no plano de estudos do mestrado em sociologia (na especialidade de Recursos Humanos) da universidade de Évora, para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

O tema recaiu sobre as “Práticas de GRH, Motivação e Qualidade Percebida: um estudo de caso” e foi elaborado tendo como objetivo geral avaliar o impacto das PGRH na motivação e na qualidade do trabalho, tal como percebida pelos trabalhadores. Esta dissertação procura atingir também, um conjunto de objetivos específicos, de modo a responder à questão de investigação, “Qual a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a motivação e a qualidade percebida do desempenho dos trabalhadores?”, nomeadamente, relacionar as práticas de GRH com a estratégia da organização, avaliando a sua adequação; caracterizar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) da Divisão de Gestão de Recursos Humanos de um hospital; identificar os efeitos das diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos na motivação das pessoas e na qualidade percebida do seu trabalho. A organização escolhida, como já referido, foi um hospital, mais propriamente o seu departamento de RH. A concretização do trabalho de campo exigiu a realização de entrevistas à responsável por aquele serviço, bem como aos trabalhadores do Serviço de GRH, que se voluntariaram para colaborar connosco.

O conteúdo teórico-metodológico teve como base a pesquisa bibliográfica realizada através do recurso a fontes diversas, como livros, revistas, trabalhos de investigação, artigos em vários suportes (papel e eletrónico), escritos em língua portuguesa ou português do Brasil, Inglês e Espanhol.

Através de uma investigação qualitativa que privilegia a entrevista como técnica de recolha de dados, procuramos compreender a relação existente entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a motivação e a qualidade percebida do desempenho dos trabalhadores de um departamento de Gestão de Recursos Humanos. A informação recolhida foi tratada mediante o uso de técnicas “transcrição” de entrevistas semiestruturadas e de “análise de conteúdo” (Bardin, 1994), com recurso a software apropriado.

Espera-se que os resultados obtidos a partir desta investigação possam contribuir para evidenciar a importância de diversas PGRH na gestão da motivação das pessoas e na percepção da qualidade do trabalho realizado no departamento e, dessa forma, auxiliem os atores (chefias e trabalhadores) na adoção de medidas potenciadoras da qualidade do trabalho.

A dissertação encontra-se dividida em quatro partes. Na primeira parte situa-se o enquadramento teórico, dividido em cinco pontos principais, nomeadamente: Teorias Organizacionais (ou administrativas); Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a sua evolução; Liderança; Motivação no trabalho e PGRH e Qualidade percebida do trabalho. Na segunda parte encontra-se a metodologia de Investigação, também dividida em cinco pontos: Natureza do estudo; Recolha de dados e respetivo tratamento; Vantagens do instrumento de recolha de dados utilizado; Descrição das atividades realizadas ao longo do processo de investigação e, por último, as dificuldades encontradas durante a investigação. Na terceira parte temos o estudo empírico dividido em três pontos: Caracterização da organização; Análise e discussão dos resultados; Sugestões e recomendações para melhorar as PGRH, e, por fim, na quarta e última parte expomos as conclusões finais.

Parte I - Enquadramento Teórico

Atualmente, as organizações trabalham num ambiente cada vez mais competitivo e que se encontra em constante mudança. Assim, é de extrema importância que as mesmas se consigam adaptar, adequando-se às mais diversas situações. Apesar dessas mudanças, é necessário que consigam atingir todos os objetivos pretendidos, obtendo bons resultados. Hoje em dia, a GRH assume um relevo cada vez mais significativo, visto que na época atual se tem conhecimento que o sucesso de uma determinada organização não está só nas suas infraestruturas e tecnologia, mas, e principalmente, no seu Capital Humano. Fazer uma gestão eficaz e eficiente dos RH dentro da organização, para além de outras funções, deve englobar a motivação e o desenvolvimento pessoal, pois qualquer que seja o seu papel no interior da mesma, o empenho de cada pessoa vai depender, essencialmente, do seu grau de motivação e satisfação para a realizar todas as metas pretendidas.

A GRH de uma determinada empresa não é somente formada por um simples método, tendo como base vários procedimentos que podem ter diversas aplicações, intervenientes e impactos. Desta forma, a GRH inclui em si ações diferentes como o recrutamento e seleção dos trabalhadores, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, reconhecimento e prémios, formação, planos de desenvolvimento, gestão de talento, entre muitas outras.

Segundo Chiavenato (2004), a GRH é uma associação de capacidades, procedimentos, políticas, estratégias e condutas concretas, tendo como principal objetivo a administração dos comportamentos internos e a potencialização do capital humano nas instituições. Segundo ele, o sector de gestão de pessoas possui uma responsabilidade acrescida na formação dos indivíduos que a instituição deseja, com a finalidade de tornar possível o crescimento, tanto da instituição, como do próprio profissional.

Para se estudar a evolução da GRH é necessário fazer uma pesquisa bibliográfica aprofundada, com a finalidade de enquadrar o referido tema na literatura já existente, considerando os estudos realizados até à atualidade das PGRH, que vão desde o seu desenvolvimento, às teorias e modelos gerais. É

necessário pesquisar sobre a forma como essa gestão tem influência no desenvolvimento da empresa, saber qual a função dos RH, através de uma abordagem histórica da sua origem e evolução, assim como, a importância que essa gestão foi assumindo ao longo dos tempos. A bibliografia referente a este tema é vasta, pois no decorrer da história das organizações, diversos foram os estudiosos e os autores que escreveram sobre os recursos humanos. Hoje fala-se em gestão de pessoas, porque há muito que já se chegou à conclusão que é através de uma boa gestão dos seus RH, que a organização se desenvolve e obtém sucesso, tanto a nível individual como organizacional. As organizações do setor público, como o seu próprio nome indica, existem para prestar serviços ao público, não tendo como objetivo final o lucro. Estas organizações, ao contrário das pertencentes ao setor privado, cujos objetivos são comerciais tendo em vista o lucro, para poderem sobreviver num mercado tão competitivo têm de ter uma gestão eficiente e focada na competitividade. Sendo, então, as organizações tão diferenciadas, será também a sua gestão muito diferente? Pode ter-se a certeza que, quer seja privada, quer seja pública, é através da gestão dos seus recursos humanos que se refletirá o desempenho da mesma. No entanto, muitas organizações, mesmo tendo a consciência que são as pessoas as responsáveis pela produção de bens e serviços, não estão dispostas a investir na motivação e desenvolvimento do seu pessoal. Contudo, ao longo da história foi existindo uma evolução da importância dos RH dentro das organizações.

1. Teorias Organizacionais (ou administrativas)

A descrição de diferentes teorias das Organizações e a análise de várias correntes de pensamento sobre o modo como deve funcionar uma Organização é fundamental neste estudo, visto que foi realizado no interior de uma determinada Organização, que neste caso é um Hospital EPE. Estas diferentes abordagens foram e são ainda essenciais para o sucesso e bom funcionamento de Instituições, como aquela que é referenciada nesta investigação. Atualmente,

muitas empresas seguem diretrizes e estratégias construídas com base em várias das abordagens apresentadas abaixo.

1.1. Abordagem Clássica da Administração (Teoria Geral da Administração)

Com a expansão da indústria americana, vários estudiosos procuraram encontrar mecanismos para aperfeiçoar a execução das tarefas pelos trabalhadores, bem como a redução dos custos de produção, surgindo a partir daí, diversas teorias, nomeadamente as teorias clássicas. Estas foram dominantes até ao final dos anos 30, coincidindo com o surgir das novas tecnologias, ao mesmo tempo que se assistia a um amplo crescimento dos mercados e à necessidade de um rápido desenvolvimento das capacidades de produção. É nesta altura que irrompem as primeiras empresas com sistemas de produção, baseadas no conceito de “linha de produção”. Muitos foram os estudos e trabalhos realizados com o objetivo de descobrir as melhores regras, pelas quais se deviam orientar as organizações. Segundo Sainsaulieu, (1997), citado por Serrano (2010: 4), “com a perspetiva das abordagens clássicas (cujos autores de referência são Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber) da organização desenvolveu-se uma conceção redutora dos indivíduos, os quais são classificados de acordo com as suas aptidões técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão”. Estas abordagens acabam por considerar o indivíduo como um elemento da “máquina”, ou seja, o indivíduo acaba por ser apenas uma peça que só estaria presente porque, até então, a evolução da tecnologia ainda não o tinha conseguido substituir. As várias abordagens que se enquadram nas Teorias Clássicas focam a sua visão da teoria das organizações em três grandes princípios, nomeadamente:

- A descoberta das melhores regras de um bom funcionamento;
- A organização como sendo um sistema fechado, centrado na tecnologia, cujo único objetivo é a procura de eficiência da produção;
- O indivíduo tem que se adaptar à máquina, complementando-a, contribuindo, assim, forçosamente, para a otimização do sistema produtivo.

Desta forma, nesta lógica clássica, temos basicamente três abordagens:

1.1.1. Administração Científica (ou Taylorismo)

Segundo Chiavenato (1979), esta teoria surgiu nos Estados Unidos (EUA), no princípio do século XX, com o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), tendo em vista o aumento da produção industrial. Nessa época dava-se uma maior relevância ao método de trabalho, às ações necessárias para a realização de uma tarefa e à especialização do próprio trabalhador. Taylor é assim considerado o pai da Organização Científica do Trabalho e a sua abordagem é a que mais se volta para o estudo do sistema de produção fabril. Taylor é o autor do primeiro livro que, de uma forma sistematizada e científica, retrata os princípios e a prática de gestão – “Princípios da Gestão Científica”, que foi editado em 1911”.

1.1.2. Escola Anatômico-Descritiva (Teoria Clássica – Fayol)

Apesar da base conceptual ser parecida com a de Taylor, Henry Fayol acabou por desenvolver a sua teoria numa perspetiva global, sendo os seus princípios (os quais estão expostos no seu livro “Teoria Geral da Administração”, publicado em 1916), destinados à organização como sendo um todo. Fayol preocupa-se, principalmente, em analisar a estrutura hierárquica das organizações, focando-se na linha de comando, da qual iria depender o correto funcionamento organizacional. Fayol dividiu as operações das empresas em seis funções principais: comercial, técnica, contabilidade, segurança, financeira e administração. Também definiu e elaborou um conjunto de regras pelas quais toda a estrutura interna de qualquer organização se devia reger, assentes num conjunto de catorze princípios gerais de gestão ou administração, sendo eles os seguintes: Divisão do trabalho; Disciplina; Remuneração; Unidade de comando; Autoridade; Unidade de Direção; Subordinação do interesse individual ao coletivo; Centralização; Cadeia de Comando; Ordem; Equidade; Estabilidade de Emprego; Iniciativa. Em resumo, enquanto na Administração Científica o realce

está colocado na tarefa que cada operário realiza, na Teoria Clássica de Fayol a ênfase é colocada na estrutura da organização. No fundo, o objetivo das duas correntes é o mesmo: maior produtividade no trabalho, maior eficiência do trabalhador e da empresa. Ambos partiram de perspectivas divergentes, mas que se completam de forma relativamente coerente.

1.1.3. Modelo Burocrático da Organização (Max Weber)

Contrariamente a Taylor e Fayol, Max Weber não era um gestor profissional, mas antes, um académico alemão – sociólogo. Weber aplica às organizações o seu método de análise, o qual definia as características essenciais de uma organização ideal. A organização “weberiana”, também conhecida e chamada de burocracia, é do tipo racionalizada, em que existe coordenação e interação total a todos os níveis. Aquando da definição dos objetivos e atividades da organização, será possível formular um conjunto de regras e de papéis, que serão desempenhados por todos os colaboradores da mesma. O indivíduo tem apenas de seguir comportamentos definidos, geralmente por escrito. Tudo acaba por estar determinado e são previstas todas as situações, em que para todas as perguntas há sempre uma resposta.

1.2. Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo)

Segundo Neves (2000), conforme citado por Serrano (2010: 4), “A complexidade do fator humano só viria a ser apreendida na sequência do movimento das relações humanas (do qual Elton Mayo é pioneiro), o qual sublinha a dimensão informal da organização e reconhece a dimensão humana no conjunto dos vários elementos (técnicos, económicos ou de mercado), que compõem a organização”. Agora fazendo referência a Handel, (2003), a mesma autora (2010: 4) diz que “o conteúdo empírico e teórico da Escola das Relações Humanas vem demonstrar que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas, mas sim, das condições sociais e organizacionais, ou seja, da motivação, da moral e da satisfação no trabalho”.

Também para Serrano (2010: 4) e citando Sainsaulieu (1997), “este movimento viria a constituir uma nova forma de racionalidade centrada na integração do fator humano nos diversos contextos da produção, da comunicação e da organização em geral. Desta forma, passam a estar disponíveis duas alternativas possíveis para pensar a organização: na base da racionalidade técnica e económica (abordagem clássica) ou na base dos problemas humanos (relações humanas) como ponto de partida para a construção de uma nova racionalidade centrada nas pessoas e nas relações entre elas (Sainsaulieu, 1997)”. Mayo chegou à conclusão que o aumento de produtividade tinha uma ligação mais estreita com o espírito de grupo e as relações entre este e a chefia, do que com as condições físicas em que se desenvolvia o trabalho. A liderança e a motivação dos indivíduos eram os indicadores que melhor explicavam os resultados da sua experiência.

1.3. A abordagem Sistémica das organizações

Conforme citado por Nunes (2017), a Abordagem Sistémica da Gestão (ou Teoria de Sistemas) surge devido ao reconhecimento da existência de diversas limitações das escolas de gestão anteriores, nomeadamente, a Escola Clássica e a Escola Comportamental. Esta abordagem surgiu ao mesmo tempo que a Abordagem Contingencial. Para o autor, o que pressupostamente originou a base à Abordagem Sistémica da Gestão foi que, numa instituição, os indivíduos, as respetivas funções e a gestão estão interligados e fazem parte de um todo, que é a organização em si. Assim, como num composto inalterado, qualquer alteração numa das partes vai obrigatoriamente afetar as outras. Este composto pode ser compreendido como uma agregação de elementos relacionados de forma dinâmica, tendo como meta atingir um determinado objetivo através da atuação sobre dados, informação, energia, trabalho, matéria-prima e capital financeiro (inputs), de forma a fornecer informação, energia e produtos ou serviços (*outputs*).

1.4. A abordagem Contingencial das organizações

Segundo Nunes (2017), a Abordagem Contingencial tem como base o facto de as organizações não atuarem isoladamente, estando sempre sujeitas a diversos tipos de contingências. Tudo o que ocorre externamente, de âmbito político, sociológico, demográfico ou tecnológico conseguirá condicionar a sua ação, constituição organizacional, gestão e as deliberações dos seus gestores. Por isso, tendo em conta esta abordagem, não se consegue estabelecer uma forma única e ótima de gerir as organizações. Cada caso específico requer um determinado tipo de gestão. Segundo o mesmo autor, estas conclusões foram obtidas através de estudos realizados por diversos investigadores (entre os quais, Tom Burns, G. M. Stalker, Alfred D. Chandler, Paul Lawrence e Jay Lorsch), que incidiram na análise do impacto ambiental sobre o funcionamento das organizações.

2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a sua evolução

A Gestão de Recursos Humanos é um conceito criado e utilizado pela primeira vez no século XVIII na Europa, durante a Revolução Industrial, e teve como base a simples ideia de que as pessoas eram essenciais no sucesso de uma organização. É fundamental haver uma revisão de como foram evoluindo as Práticas de Gestão de Recursos Humanos ao longo dos anos, para entender como este tipo de Gestão é feito presentemente e, sobretudo, perceber se está ou não a ser bem aplicado na organização do setor da saúde, no qual este estudo foi realizado.

2.1. Origem e evolução da Gestão dos Recursos Humanos

Atualmente, as pessoas já deixaram de ser vistas apenas como mais uma peça da organização, para passarem a serem valorizadas pelo seu conhecimento, com a capacidade de gerarem transformações no interior das mesmas. Hoje pode até dizer-se que os RH são considerados o valor principal de qualquer organização. O estudo desta evolução histórica é muito importante para melhor se compreender a gestão de pessoas na atualidade, em particular, quando se trata do estudo da liderança na gestão das pessoas dentro das organizações.

Weiss (1993) afirma que, através dos tempos, a função dos Recursos Humanos foi sofrendo várias transformações e evoluções até chegar a uma verdadeira GRH. Assim sendo, a GRH, passou por várias etapas, alterando a forma como se gerem as pessoas, por isso, realizar uma análise das práticas dessa gestão como fatores que influenciam o desempenho de uma instituição, neste caso, do setor hospitalar, implica perceber como evoluiu este conceito. Conhecer a evolução histórica da GRH vai contribuir para se compreender a realidade do momento e, dessa forma, identificar as suas tendências e desafios, (Fernández, 1999).

Para Almeida (2004) só recentemente a GRH foi reconhecida nos meios académicos, tanto nacionais, como internacionais, a sua existência liga-se aos finais do século XIX, altura em que se começou a afirmar como uma atividade indispensável para manter técnicas de domínio e proliferação de vínculos de poder. Segundo Almeida (2011: 2), “do ponto de vista sociológico, o passado da GRH está fortemente marcado por uma importação acrítica de modas e discursos legitimadores de uma ordem autocrática, o qual não pode deixar de nos interpelar sobre o seu papel na gestão das transformações em curso nas sociedades contemporâneas, cada vez mais marcadas pelo seu carácter complexo”.

Chiavenato (2002), diz que foi com a Revolução Industrial que surgiu a GRH, devido à intensificação da industrialização a nível mundial, ao mesmo tempo que apareciam países desenvolvidos e industrializados. Segundo ele, neste período de crises e de prosperidade, as empresas adotavam a estrutura organizacional burocrática e centralizada. Também Cunha et al (2010), confirma que foi no século XVIII, a partir da Revolução Industrial, que apareceram os

primeiros indícios das PGRH. Segundo estes autores, este acontecimento determinou o encerramento do método de trabalho utilizado nas empresas, sendo a maioria delas empresas de família, tendo apenas como objetivo o lucro, sem qualquer preocupação com a forma como as pessoas eram geridas, nem com o seu bem-estar.

Cardoso (2011), afirma que antes, o homem era visto como uma máquina e o modelo que prevalecia, neste período, era o modelo taylorista. O fator humano não era valorizado, assim como as práticas de RH. Os trabalhadores eram vistos como instrumento em todo o produtivo, eram encarados como “peças de máquinas” (Wood, 1992). Também Marques (2010), refere que os trabalhadores ficavam reduzidos ao gesto e à utilização do tempo, negligenciando-se as suas capacidades e os seus interesses. A tecnologia e o método de trabalho são as principais preocupações do gestor, não se privilegiando o colaborador (Camara et al., 1997).

Foi a partir de 1900, até meados da década de 30, que apareceram e evoluíram as primeiras teorias gerais da administração, surgindo assim as teorias clássicas das organizações, as quais preconizam que uma gestão que permita uma organização correta deve ser alvo de um controlo, racionalização e supervisão eficazes.

Segundo Neves (2000), conforme citado por Serrano (2010: 4), “A Gestão de Recursos Humanos (GRH) não construiu um corpo teórico próprio. O seu suporte conceptual reside nas teorias organizacionais e comportamentais, construídas a partir do estudo das estruturas e dos processos organizacionais, por isso é natural que a sua evolução reflita as insuficiências e as vantagens das teorias que lhe serviram de base”. Estas teorias serviram, então, como ponto de partida para estudos realizados à posteriori, que mudariam a maneira de ver o homem, enquanto trabalhador, assim como o seu ambiente de trabalho.

Os princípios que as teorias clássicas defendiam nem sempre foram bem aceites pelos trabalhadores e sindicatos, uma vez que viam neles, uma forma discreta de exploração dos trabalhadores e interesses patronais (Chiavenato, 1979). Deste modo, a teoria das relações humanas vai acabar por surgir como uma urgência de uma alteração organizacional dos trabalhos em que a preocupação com o ser humano era quase nula.

Síntese da Evolução da Função Recursos Humanos e respectivas Práticas Chave

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

Quadro 1 - Fonte: Adaptado de Serrano (2010)

2.2. Gestão de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas/Pessoal)

A Gestão de pessoas é um instrumento fundamental para o bom funcionamento das organizações, tendo bastante importância ao nível da estratégia, produtividade e qualidade da mesma. Com o passar dos anos, este conceito de Gestão de pessoas sofreu diversas alterações, principalmente no que respeita a nomenclatura, objetos e processos de Gestão.

Sousa et al. (2006), afirma que as organizações já possuem uma visão mais ampla da função das pessoas. Segundo ele, estas deixaram de ser vistas apenas como meios ou posses com certas aptidões para efetuar as diversas tarefas e permitir a concretização dos objetivos da organização, para passarem a ser consideradas seres humanos com valores, crenças, comportamentos, aspirações e propósitos singulares. Também segundo ele, a Gestão de Recursos Humanos exhibe uma importância cada vez maior no desenvolvimento de costumes organizacionais, direcionados para os aspetos inovadores e para uma aprendizagem contínua. Executa um papel imprescindível no que respeita às mudanças que surgem ao nível intrínseco e extrínseco da instituição, que levam a transformações nas constituições organizacionais, nos vínculos de poder e nos procedimentos de sistematização do trabalho. Segundo os mesmos autores, as PGRH poderão ser úteis às organizações para:

- Aperfeiçoar a sua aptidão para aproximarem e manterem as pessoas com as qualificações, quer técnicas, quer comportamentais, que permitam a concretização das metas da instituição, quer a partir da utilização de processos de recrutamento e seleção mais adequados, quer através de um sistema de recompensas e do aperfeiçoamento de habilidades estimulantes;
- Incentivar comportamentos adequados aos objetivos que a instituição perspetiva a longo prazo, através do aperfeiçoamento de conhecimentos e de projetos de carreira, que vão permitir aos trabalhadores terem uma expectativa de ascensão profissional futura;
- Selecionar formas de rendimento relacionadas com a otimização de habilitações próprias, a performance de grupos de trabalho e da organização no geral.

Desta forma, o ramo da Gestão de Pessoas deixou de ser apenas uma repartição de pessoal, tornando-se, sim, numa atividade de grande importância estratégica dentro das organizações. Até há algumas décadas, o Serviço de Recursos Humanos funcionava de forma mecânica, ou seja, o empregado limitava-se somente a executar as tarefas e a cumprir ordens. Atualmente a situação mudou, os trabalhadores já passaram a ser colaboradores e os patrões passaram a gestores. Passa a valorizar-se mais os profissionais, dando-se importância ao desenvolvimento pessoal e à criatividade de cada um.

Para alguns autores, como por exemplo, Cunha et al (2010), a distinção entre Gestão de Pessoal e Gestão Recursos Humanos resulta, sobretudo, da comparação feita entre dois paradigmas abstratos de investigação sobre este assunto: os modelos hard e soft. O modelo hard (ligado à Gestão de Pessoal) está relacionado com a noção de gestão de pessoas, existindo a preocupação com manutenção de orçamentos, ou seja, a relação com a gestão das pessoas funciona como mais um meio a obter a baixo custo e que deve ser financeiramente fiável. Por outro lado, a aproximação soft (ligada à Gestão de Recursos Humanos), surge a partir das mudanças ocorridas nos anos 70, com a receptividade dos mercados à globalização e à concorrência, dando relevância às pessoas, enquanto recurso estratégico, no qual se deve investir.

GRH vs Gestão de Pessoal

Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Pessoal
Natureza proativa e estratégica, em que as pessoas são vistas como ativos, que devem ser geridos em função dos objetivos organizacionais de longo prazo.	Gestão operacional de pessoas.
Perspetiva integrada de gestão das pessoas, com uma visão holística da organização.	Gestão das pessoas com base na utilização de técnicas não coerentes e globais.
Atenção para com a individualidade de cada colaborador, trabalhando em e com todos comportamentos de empenho.	Tratamento estandardizado das pessoas, através da utilização de mecanismos de controlo.
Atividade de gestão e da responsabilidade de todos os gestores.	As pessoas estavam a cargo dos especialistas em RH, não existindo relacionamento entre as equipas de gestão do negócio.
Entendimento da organização como um todo.	Perspetiva seccionada das relações industriais
Acesso do Gestor de RH à gestão de topo, através da responsabilização dos chefes de linha pela gestão operacional das pessoas.	Os gestores de pessoas realizam tarefas puramente administrativas e operacionais, quase sem intervenção na restante atividade da empresa.

Quadro 2 - Fonte: Cunha et al (2010)

2.2.1. Gestão vs Administração

Estes conceitos são postos em prática principalmente nas empresas, quer sejam elas públicas, privadas, mistas ou outras. No vocabulário do dia a dia, os termos gestão e administração são muitas vezes confundidos, no entanto, apesar de serem semelhantes, não são palavras sinónimas, daí acharmos pertinente fazer a distinção. Administrar está ligado ao ato de dirigir, controlar e planejar os recursos humanos, materiais e financeiros; o termo administração está mais relacionado com o lado técnico, focando-se no processo administrativo em si. Segundo Fayol (1916), fundador da Teoria Clássica da Administração, o administrador é o principal responsável por conduzir a empresa, levando mais em consideração a concretização dos objetivos da organização, procurando as melhores vantagens possíveis para atingir as metas e os propósitos da empresa. Já a gestão foca-se na valorização do capital humano e tem como base ou

princípios fundamentais, incentivar a participação, estimular a autonomia e a responsabilidade dos trabalhadores, ou seja, gerir eficazmente para alcançar os objetivos da empresa, mas, ao mesmo tempo, tendo em conta as pessoas em si e a sua valorização.

O contexto hospitalar apresenta certas especificidades diferentes de outras empresas, pois possui características particulares. Assim, a Administração e Gestão Hospitalar é o planeamento, organização e gerência na área dos hospitais, laboratórios de análises clínicas, clínicas médicas, casas de repouso, farmácias, ou seja, qualquer prestador de serviços de saúde público ou privado. O Gestor Hospitalar é um profissional com capacidade para gerir de forma eficaz as atividades complexas das instituições de saúde, sendo soberano no processo de aquisição e disseminação do conhecimento, para ser um agente capaz de resolver questões internas e externas da organização e as suas relações humanas, sociais e tecnológicas. As organizações de assistência à saúde são compostas por setores diversificados, com equipas multidisciplinares e objetivos muito específicos, o que torna a Gestão Hospitalar complexa e única.

Ray, L. (2017), identifica as funções de um Gestor de Recursos Humanos de um Hospital. Segundo esta autora, apesar de os Gestores de Recursos Humanos não trabalharem diretamente com os pacientes ao nível clínico, as decisões tomadas e as ações que eles realizam afetam diretamente a qualidade do atendimento que os pacientes recebem no hospital. Num hospital, os Gestores de RH são responsáveis pela equipa clínica e não clínica, que presta serviços diretos aos pacientes. Posteriormente, o desempenho do hospital depende apenas do nível de desempenho fornecido pela equipa. Segundo a autora, um Gestor de RH tem como funções: Manter um orçamento e lucros. Como parte da consideração geral que os RH dão à contratação e promoção de pessoal clínico e de apoio, eles também devem ser leais à organização. O hospital depende do uso prudente de recursos financeiros, por parte do Gestor de RH, para cumprir as suas obrigações com os pacientes e a comunidade, mas também depende do mesmo para manter os lucros de acionistas e proprietários na vanguarda. Os Gestores de RH podem acreditar que um serviço de urgência precisa de pessoal de enfermagem adicional, por exemplo, mas a contratação pode exigir que o Gestor de RH invista em reservas ou reduza o número de

médicos que trabalham lá. Decisões como essas são feitas dentro dos parâmetros e estrutura do orçamento geral do hospital. Outra das suas funções é manter a quantidade de pessoal adequado às necessidades. Cabe ao Gestor de RH garantir que cada departamento e andar no hospital tenha pessoal suficiente. Com a quantidade elevada de pacientes, essa pode ser uma tarefa muito difícil. Os Gestores de RH contam com os relatórios dos chefes de departamento, contagens históricas de acordo com mudanças sazonais, bem como as necessidades atuais dos pacientes. O absentismo desempenha um papel nas necessidades diárias de pessoal, colocando uma pressão adicional sobre o Gestor de RH, para encontrar substitutos imediatos e manter relações abertas com agências de recrutamento de pessoal médico e funcionários de plantão. Outra das funções apontada pela autora, trata-se de garantir que o treino e as credenciais estejam atualizados. Cabe ao Gestor de Recursos Humanos e ao departamento de RH acompanhar os tempos de renovação da licença dos funcionários. Por exemplo, no caso dos E.U.A, enfermeiros, médicos, radiologistas e especialistas de saúde mental, que possuem licenças estaduais, devem atender a certos requisitos de educação continuada para renovar as suas certificações. Enquanto o departamento de RH mantém arquivos sobre atualizações de renovação de credenciais, o gestor também organiza formação interna e oportunidades para que os elementos da equipa recebam créditos de educação continuada durante o trabalho, reduzindo assim a necessidade de cobertura de pessoal. Trata-se também de um privilégio, frequentemente oferecido pelos hospitais a funcionários profissionais, para atrair pessoal com talento. A última função de um Gestor de Recursos Humanos, segundo a autora, é servir as várias necessidades do pessoal. Tudo, desde a garantia de seguro para um novo bebé, até uma queixa contra um diretor de enfermagem, passa pelo escritório do Gestor de Recursos Humanos. O Gestor de RH e a sua equipa cuidam dos benefícios para os funcionários e monitorizam as avaliações de desempenho dos funcionários. O departamento de RH trata das solicitações dos funcionários para férias e licença prolongada e deve garantir que essas posições sejam cobertas adequadamente, quando o principal titular do cargo estiver ausente. Um hospital, ao contrário de um escritório ou fábrica, não pode operar de forma eficaz quando os funcionários-chave não estão lá. Além disso, os

hospitais funcionam em horários de 24 horas, tornando o trabalho do Gestor de RH ainda mais exigente.

2.3. Processos inerentes às Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Conhecer as PGRH existentes nas organizações torna-se essencial, na medida em que a sua interpretação e o seu desenvolvimento, em princípio, terá impacto nos comportamentos dos trabalhadores. A GRH tem como principal objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, incluindo-o na estratégia global da organização.

Segundo Cunha et al (2010), administrar os RH implica introduzir algumas políticas e PGRH dentro da organização, que vão orientar e alterar comportamentos, desempenhos e atitudes dos trabalhadores, tendo como finalidade aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Ainda segundo o mesmo autor, para que a organização consiga, através dos seus trabalhadores, alcançar todos os objetivos pretendidos, estas PGRH devem ser delineadas e estruturadas a fim de conseguirem atrair, reter e desenvolver pessoas de uma forma eficaz. Para Cunha et al (2010), um conjunto de PGRH sólido e integrado com a estratégia global da organização, promove a vantagem competitiva da empresa no mercado em que esta está inserida. Nesta perspetiva, a função RH tem a capacidade e deve implementar nas organizações, PGRH que se cruzam com os objetivos organizacionais estratégicos das mesmas.

Boselie, Dietz & Boon (2005) conseguiram identificar 26 PGRH diferentes são estas: Treino e desenvolvimento; Pagamento contingente e recompensas; Gestão da performance; Recrutamento e seleção; Trabalho de equipa e colaboração; Participação direta; “Bons” salários; Comunicação e partilha de informação; Oportunidades de promoção internas e mercados de trabalho; Design de trabalho; Autonomia e tomada de decisão descentralizada; Segurança no emprego; Pacotes de benefícios; Procedimentos formais; Participação financeira; Igualitarismo simbólico; Questionários de atitude; Participação indireta; Diversidade e oportunidades iguais; Análise do emprego; Socialização, introdução e atividades sociais; Políticas amigas da família e

balanço da vida pessoal e de trabalho; Gestão da saída de funcionários; Profissionalização e eficácia das funções e do departamento de Recursos Humanos e por último Práticas de responsabilidade social.

Para Câmara (2000) e Gomes et al. (2008), conforme citados por Onofre (2014), a GRH deve incluir processos como:

- Planeamento de RH - A determinação das necessidades de Recursos Humanos;
- Recrutamento - A atração de potenciais novos membros;
- Seleção - A sua escolha e contratação;
- Formação e desenvolvimento; gestão de carreiras - A formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras;
- Avaliação e desempenho - A avaliação da sua atuação;
- Compensação - A retribuição e motivação;
- Climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho - A criação de um ambiente de trabalho positivo;
- A progressão da carreira é também influenciada pelas classificações de desempenho anteriores;
- Descrição e análise de funções;
- Redução de efetivos.

Os processos de recrutamento e seleção são absolutamente essenciais para qualquer organização pois, sem estes processos base, torna-se impossível preencher os postos de trabalho necessários ao bom funcionamento de qualquer organização. O recrutamento e seleção têm como objetivo adquirir os melhores candidatos disponíveis para uma determinada função dentro de uma organização, de modo a que esta consiga obter os melhores resultados possíveis

e cumprir os objetivos por si traçados. De acordo com Coradini e Murini (2009), uma organização deverá recrutar e selecionar um trabalhador, pensando a longo prazo, ou seja, quaisquer novos trabalhadores deverão ser capazes de cumprir com as suas atuais funções e também deverão, mais tarde, tornarem-se aptos para executar tarefas mais diversificadas e difíceis e que requeiram níveis mais elevados de responsabilidade.

Chiavenato (2006) refere a existência de três formas possíveis de recrutamento: recrutamento externo, interno e misto. Cada uma destas abordagens tem as suas respetivas vantagens e desvantagens, por isso, cabe às organizações decidirem qual o tipo de recrutamento que as favorece e vai ao encontro dos seus objetivos. Após o recrutamento segue-se o processo de seleção e é neste momento que a organização escolhe, através da respetiva metodologia de seleção, o candidato ideal para preencher a vaga disponível ou criada.

A formação no local de trabalho tem extrema importância, tanto no âmbito organizacional como no âmbito individual. Para Khan *et al.* (2011) e Cunha *et al.* (2012), ao nível organizacional é fundamental que uma organização mantenha todos os seus trabalhadores atualizados com as mais recentes aprendizagens, através de formações profissionais, para que desta forma possam continuar a contribuir com o melhor desempenho possível e, simultaneamente, apoiar a organização na manutenção e cumprimento dos seus objetivos. Só através da formação constante é que é possível, para uma organização, poder continuar a competir no mercado contra outros concorrentes. Quanto ao nível individual, do próprio trabalhador, a formação torna-se uma mais valia, visto que o trabalhador adquire benefícios, tanto pessoais como profissionais, através da participação na mesma. No que diz respeito à parte pessoal, o colaborador irá sentir-se mais valorizado e motivado com os novos conhecimentos adquiridos, obtendo assim uma concretização pessoal, que antes não possuía. No que respeita a parte profissional, quanto mais formações um trabalhador tiver realizado, melhor condição terá no mercado de trabalho e tornar-se-á mais imprescindível, enquanto funcionário de uma organização. Caso não queira continuar a exercer funções na mesma organização, através de formações profissionais, ficará melhor preparado para executar tarefas noutra

organização e mais facilmente será selecionado por alguma. Segundo Khan *et al.* (2011), para que uma formação tenha o máximo de efeitos deverá ser bem planeada e deverá responder às presentes necessidades, tanto dos colaboradores como da organização em si.

Para Biulchi e Pauli (2012), é através da avaliação de desempenho que uma organização faz os ajustes necessários entre o desempenho real dos funcionários e o desempenho que a organização espera deles. Através destes ajustes, abre-se espaço para as melhorias necessárias ao cumprimento dos objetivos da organização. É a partir da avaliação de desempenho que os colaboradores percebem o que estão a fazer de forma incorreta e passam a ter conhecimento de como podem melhorar o seu desempenho ou, então, o oposto, receber reconhecimento pelos seus pontos fortes, para que possam continuar motivados com o bom trabalho realizado. De acordo com Cunha *et al.* (2010), uma avaliação de desempenho será recebida de melhor forma pelos funcionários se estes forem incluídos diretamente neste processo, adquirindo assim um aumento de motivação e vontade de cumprir os objetivos propostos pela organização. É absolutamente fundamental que uma avaliação de desempenho seja justa e equitativa, para com todos os colaboradores.

A compensação é um dos processos que deve ser muito bem gerido no interior de uma organização, visto que se trata de um elemento de extrema importância, tanto para a instituição como para os colaboradores. A organização deve ter sempre em consideração os seus recursos financeiros, de modo a conseguir conciliar lucros com despesas e, no fim de cada mês, poder atribuir a respetiva compensação a cada um dos seus colaboradores. Pela ótica dos funcionários, a compensação pode ser considerada como a parte mais importante do trabalho que desempenham, visto que essa mesma recompensa monetária torna possível a sua sobrevivência e subsistência, ao mesmo tempo que os mantem motivados para continuarem a contribuir com o seu trabalho, na organização que os acolhe. Uma compensação pode assumir várias formas, poderá ser atribuída em forma monetária, mas, também, poderá ser não monetária como, por exemplo, uma isenção de horário de trabalho. Resumindo, numa situação ideal tanto para a organização como para o trabalhador, deverão ser atribuídos vários tipos de compensações aos trabalhadores, de forma

controlada e sustentável, para que a organização consiga manter os seus lucros e cumprir os seus objetivos financeiros, mantendo, ao mesmo tempo, os seus colaboradores motivados e com um sentimento de valorização por parte de quem os emprega.

Segundo Adenji, et al (2017), uma das melhores formas que uma organização tem para garantir um balanço entre o trabalho e a vida pessoal dos empregados, recai em criar políticas e práticas como, por exemplo, fornecer um local de trabalho harmonioso entre o empregador e os seus funcionários, dar acesso a licenças anuais em períodos únicos ou de período parcial, possibilitar a partilha de trabalho, a realização de tarefas partir de casa, dar a opção de tirar tempo de folga em vez do pagamento de horas extra e conceber horários de trabalho flexíveis, que sejam capazes de satisfazer os funcionários e, ao mesmo tempo, satisfazer as necessidades da organização.

2.4. Gestão estratégica dos Recursos Humanos.

A adjectivação da gestão dos recursos humanos com o termo “estratégica”, passou a ser utilizada por diversos autores, para diferencia-la da gestão de pessoas. A adoção de uma estratégia organizacional tem, naturalmente, implicações ao nível da estratégia dos RH e subsequentemente, consequências na motivação e satisfação no trabalho.

Numa tentativa de resolver o problema de ajustamento entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a estratégia da organização, Delery e Doty (1996) apresentaram três perspetivas principais de Gestão estratégica de Recursos Humanos: a perspetiva universalista, a configuracional e a contingencial. A perspetiva universalista tem como base a noção de que algumas práticas se revelam mais eficazes, por conduzirem a melhores resultados, independentemente das situações. Esta perspetiva também é conhecida como sendo a abordagem das “boas práticas”. Juntamente com a execução da verificação de eficácia de práticas isoladas, admite-se que estas “boas práticas” originam benefícios de forma sucessiva, ignorando-se eventuais conflitos entre elas. De acordo com esta perspetiva, qualquer organização que use “boas

práticas” de recrutamento e de formação, conseguirá alcançar um melhor desempenho do que uma organização que se limite apenas a usar “boas práticas” de recrutamento. Abordagens mais recentes consideram que se poderá obter maiores regalias, quando as “boas práticas” são complementadas de forma estudada e coerente, em que se verifique um grau mínimo de correlação, apoio mútuo ou colaboração. Os autores afirmam ser extremamente importante a consistência das PGRH, de forma a que o efeito completo das práticas seja superior à sua soma individual. Esta noção é inspirada pela lógica do sistema de trabalho de alto desempenho, que salienta o ajustamento das práticas de Recursos Humanos, de forma a assegurar que a empresa conquiste uma sinergia com a produção de uma série interligada de PGRH, ao invés de práticas singulares e deslocadas.

3. Liderança

Todo e qualquer tipo de PGRH deve ser implementado pelo respetivo líder de GRH e, neste caso, é a Diretora do Serviço de Gestão de Recursos Humanos responsável por esta função. Como tal, mesmo não representando um dos objetivos desta investigação, é do máximo interesse compreender e analisar o estilo de liderança de alguém que assume funções de Diretor na área da GRH e de que forma implementa PGRH. Esta análise só poderá ser feita através da compreensão de diferentes teorias e estilos de liderança que, ao longo dos anos, foram sendo pensados e criados por diversos autores.

Na atualidade, a liderança é considerada um fator importante e decisivo para as organizações, como sendo um modo de incentivar a produtividade e, desse modo permitir resultados positivos e sucesso. Para podermos entender como uma organização obtém esse sucesso, é importante conhecer os estilos de liderança. O estudo da liderança e dos diferentes tipos de líderes surge, assim, da necessidade de se compreender como estes influenciam os colaboradores e qual a sua importância nas organizações. A liderança acaba por

ser um dos temas mais discutidos no contexto organizacional pois, no comportamento dos líderes está uma grande parte do êxito da empresa. Ao estudarmos o departamento de RH desta organização, teríamos que abordar o tema liderança pois, conforme Almeida et al (2017), citando Chandler (1998), apesar de cada organização ter as suas próprias características, estas são influenciadas pelos indivíduos que nela atuam, principalmente pelas ações dos seus líderes, enquanto atores responsáveis pelas atividades de coordenar, avaliar e planejar, não somente as atividades do dia a dia, como também do seu futuro. Contudo, liderar e, segundo o mesmo autor, é muito mais do que, apenas, dar ordens e ser obedecido, o líder deve ter habilidades/competências que despertem o melhor nos seus colaboradores, pretendendo atingir os objetivos organizacionais num determinado limite temporal. Por outras palavras, o líder deve possuir capacidades para aproximar os objetivos organizacionais dos objetivos dos colaboradores, respeitando questões internas e externas.

Para Chiavenato (2006) a liderança é essencial nas várias formas de ordenação humana, quer nas corporações, quer nas suas várias divisões. Ela é necessária em quaisquer finalidades da Administração e gestão de RH, pois o administrador ou o gestor precisa de ter conhecimentos sobre o temperamento humano e mostrar capacidade para coordenar as pessoas e, isto é liderar. O mesmo autor afirma também que as organizações necessitam de colaboradores motivados, pelo que, a liderança tem um papel fundamental na orientação do trabalho dos grupos. Contudo, nem todos os líderes sabem como manter uma equipa motivada (Chiavenato, 2004) (a). Definir liderança acaba por se tornar algo complexo, uma vez que existem diversas definições, algumas das quais sem qualquer semelhança entre si. De seguida, torna-se pertinente fazer uma breve abordagem das definições deste conceito, segundo alguns autores.

3.1. Conceito de Liderança

Ao longo dos tempos, vários autores foram construindo a definição de Liderança. Cunha et al., (2005) define liderança como sendo um conjunto de atividades de um indivíduo, que mantém uma posição hierarquicamente mais elevada, dirigidas de maneira a conduzir e orientar outros membros, tendo como

objetivo atingir de forma eficaz o objetivo geral do grupo. Já Almeida et al (2017), fazendo referência a vários autores, como se demonstra a seguir, define liderança como a capacidade de o líder influenciar o grupo liderado em direção à concretização dos objetivos organizacionais, em diferentes níveis. Segundo ele, Mintzberg (1998), sistematizou dez papéis a serem desempenhados pelo líder, dividindo-os em três dimensões: informacionais (monitor, disseminador e porta-voz); decisórios (empreendedor, determinador de recursos, controlador de distúrbios e negociador) e interpessoais (chefe nominal e ligação entre diferentes indivíduos e grupos). Afirma também que Rowe (2002) aponta três formas de liderança: administrativa, na qual se busca a estabilidade, a ordem e a preservação do *status quo*; visionária, onde o foco é a criatividade, inovação e desordem, isto é, a mudança da conjuntura atual; e estratégica, dividida entre estratégias de curto prazo e a manutenção de objetivos de longo prazo, visando este *mix*, o aumento da viabilidade e eficiência da organização, criando valor para a mesma. Já Quinn (2013), segundo ele, define os estilos de liderança, a partir de oito combinações de habilidades/competências do líder, classificadas no eixo vertical pelo binómio flexibilidade-controle e, na horizontal, pelo perfil voltado ao ambiente externo-interno.

Resumindo, um líder deve ter pelo menos algumas competências básicas como, por exemplo, visão transdisciplinar, que lhe permita encarar problemas e desafios sob uma perspectiva holística e integrada; boa comunicação vertical/horizontal, garantindo a disseminação e compreensão correta das mensagens; princípios éticos, contemplando aspetos pessoais, profissionais e organizacionais e, por fim, ter capacidade de motivar a equipa quando se depara com desafios, visando atingir os objetivos organizacionais da melhor forma possível.

Segundo Bass, (1990), a liderança é classificada como uma posição central dos processos de grupo; como uma matéria de individualidade; como uma atividade de interferência, uma vez que irá modificar o comportamento dos indivíduos; e ainda como uma conexão de poder coordenadora de ações de trabalho. A liderança também pode ser definida como a capacidade que alguém tem para influenciar os outros, de forma a alcançar certas metas, estimulando para o êxito e eficácia da organização (Robbins 2013). Mas, para Chiavenato

(2005), liderança trata-se de um fenómeno cuja influência se revela ao nível interpessoal e é executada numa situação previamente deliberada, através do procedimento de conversação humana, tendo como propósito a difusão de objetivos específicos. Já Yukl, (2002), define liderança como o sistema através do qual alguém influencia a interpretação dos acontecimentos, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar as metas, a continuidade das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança dos membros, e a obtenção de suporte e colaboração de pessoas externas ao grupo ou organização. Segundo Bryman (2013), apesar das inúmeras aceções acerca deste conceito, é possível encontrar um elemento comum, o facto de todas as definições verem a liderança como um processo de influência social, em que uma pessoa dirige um grupo para alcançar determinados objetivos. Robbins (2008), diz-nos que “a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para o alcance dos seus objetivos e metas”. A liderança é trata-se de um compromisso, que qualquer individuo pode assumir, quando é o responsável pelo desempenho de um grupo. Os líderes detêm uma extrema importância no desempenho, crescimento e gerência de equipas dentro de uma organização, como nos afirma Maximiano (2000).

De forma a concluir e segundo Bass (1990) existem inúmeras definições de liderança, deste modo, não se pode referir que exista uma mais correta que a outra, mas que apenas se interligam e complementam. Assim, resumidamente, liderar é ter a capacidade de influenciar pessoas, de forma a que elas, de boa vontade e com motivação, façam o que tem de ser feito, em prol de um coletivo. Significa incentivar indivíduos, por exemplo de uma organização, a agirem em torno de um objetivo comum, de maneira a que todos possam crescer, obtendo bons resultados a partir dos esforços comuns. A liderança acaba por estar sempre presente em todos os momentos e situações, quer seja na vida pessoal, quer organizacional.

3.2. Teorias de Liderança

Para podermos compreender os diferentes estilos de liderança teremos, primeiro que tudo, entender como surgiram e quais as suas teorias. Bass, (1990), afirma que as teorias da liderança sugerem a explicação dos fatores envolvidos no aparecimento da liderança, na sua natureza e nas suas consequências.

De seguida, apresentamos uma breve contextualização sobre as abordagens relativas à liderança. As principais teorias clássicas da liderança podem ser agrupadas em três grandes grupos: a Teoria dos Traços ou Características dos Líderes, as Teorias Comportamentais e as Teorias Situacionais ou Contingenciais.

3.2.1. Teoria dos Traços ou Características dos Líderes

Esta teoria defende que algumas pessoas já nascem com características específicas e possuem a competência nata para liderar. Estuda a liderança como algo intrínseco ao indivíduo, ou seja, a liderança faz parte dos traços da personalidade, o que leva a que existam pessoas mais dotadas para liderar do que outras (Rego, 1999).

O líder é aquele que concentra em si, alguns traços únicos de personalidade, que o distingue das restantes pessoas (Chiavenato, 2000). Para o mesmo autor, alguns traços da personalidade que se distinguem nos líderes são: Traços físicos: energia, aparência pessoal, estatura e peso; Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas; Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Segundo Teixeira (2005), a distinção entre líder e não líder e a previsão dos seus comportamentos baseia-se nas características físicas, psicológicas, intelectuais e sociais do indivíduo.

Para Kirkpatrick e Locke (1991) existem seis traços que diferenciam estes líderes dos não líderes:

- 1- A força, composta pela concretização, ambição, energia, tenacidade e iniciativa;
- 2- A motivação para liderar;
- 3- A honestidade e integridade;

- 4- A autoconfiança e a habilidade cognitiva;
- 5- O conhecimento do negócio;
- 6- Outros traços, tais como, o carisma, a criatividade, a originalidade e a flexibilidade.

Para Maximiano (2000) os líderes têm características específicas. No entanto, os indivíduos que possuem essas mesmas qualidades não são, nem se tornam necessariamente, líderes. Para além disso, presentemente ainda não foi possível reconhecer um aglomerado de particularidades de personalidade comuns a todos os líderes. Assim, e segundo Robbins & Judge (2013), não existe homogeneidade no que respeita à enumeração dos traços que fazem de uma pessoa um líder eficaz. Existem várias críticas a esta abordagem, pois a mesma não considera os fatores situacionais e o impacto destes nos colaboradores. Podem ainda existir pessoas que não nascem líderes, mas que, com preparação, podem sê-lo.

3.2.2. Teoria comportamental

Esta teoria surge na década de cinquenta, como solução para a incapacidade de a Teoria dos Traços dar uma justificação aceitável sobre a origem da liderança (Teixeira, 2005). Ao contrário da anterior, a teoria comportamental defende que o líder não nasce, mas torna-se líder a partir do treino, desenvolvimento, aprendizagem e dos comportamentos que apresenta. Determinados comportamentos distinguem o líder de um não-líder (Teixeira, 2005), ou seja, este tipo de abordagem, como o próprio nome indica, salienta a liderança como algo que deriva do comportamento, podendo ser apreendida ao longo do tempo (Bastos, 2008).

3.2.3. Teoria Situacional ou Contingencial

Esta teoria defende que a conduta mais adequada para um líder resulta do contexto ou condições específicas em que o mesmo se encontra. Dentro da

abordagem contingencial, pode destacar-se a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), que defende que o sentido de liderança mais eficaz varia conforme a maturidade dos subordinados e as características da situação. Segundo os mesmos autores, a liderança mistura diferentes variáveis situacionais, contudo, a que parece ter maior influência é o comportamento do líder em relação aos liderados. Os liderados, e a forma como estes entendem e acatam a influência de seu líder, legitimam a eficácia e a continuidade da liderança exercida.

3.3. Estilos de Liderança

Lewin, White & Lippitt (1939) são considerados os criadores da abordagem dos estilos ou tipos de liderança. Segundo estes autores, o processo de tomada de decisão tem impacto no comportamento dos trabalhadores. Sendo assim, podem identificar-se, principalmente, três tipos de liderança distintos - autocrático, democrático e *laissez-faire*.

- **Autocrático:** Liderança autocrática acaba por ser aquela em que o “chefe” é que toma todas as decisões e é bastante centralizador. Nesta forma de liderança, as ordens são dadas não permitindo que sejam levantadas quaisquer questões sobre estas. Este tipo de líder define as técnicas e os resultados que quer obter, não dando importância aos fatores motivadores dos colaboradores. Assim, quanto mais concentrado o poder de decisão estiver no líder, mais autocrática será a sua conduta ou registo. Os colaboradores, sujeitos à liderança autocrática, tendem a desenvolver entre si uma forte tensão, frustração e agressividade. Este tipo de liderança costuma causar insatisfação entre os colaboradores, desmotivando-os e deixando o ambiente mais propício a conflitos.
- **Democrático:** Liderança democrática estimula a discussão e a participação dos colaboradores nas decisões a tomar. Neste tipo de liderança, os colaboradores têm um papel mais ativo, enquanto o líder tem

uma função orientadora e trabalha em pé de igualdade com os seus colaboradores. Esta liderança cria melhores relações e ambiente de trabalho, aumentando a produtividade.

- **Laissez-faire:** Neste tipo de liderança, o líder adota um papel passivo e os colaboradores acabam por executar as suas tarefas, com o mínimo de envolvimento por parte deste. Diante de uma liderança liberal, as equipas atuam com mais liberdade e necessitam de apresentar resultados por conta própria. Esta liderança está associada, muitas vezes, à desorganização e baixa produtividade.

Soriano (2010) identificou quatro tipos de liderança baseadas na maior ou menor experiência na área que se lidera e na maior ou menor capacidade de liderar pessoas. Iremos encaixar o tipo de liderança desta Diretora num deles. De acordo com o autor, um líder com muita experiência na área, mas fraca capacidade de gestão de pessoas, é um “especialista autoritário”; um líder com pouca experiência, mas excelente capacidade de gestão de pessoas, é um “facilitador”; um líder com muita experiência na área que lidera e com uma capacidade elevada de gerir pessoas, representa o líder ideal e é um “coach”; por último, um líder com pouca experiência na área e uma fraca capacidade de gerir pessoas é um “ditador político”.

4. Motivação no trabalho

A motivação é um conceito chave desta investigação. Para compreender as reais motivações e necessidades dos trabalhadores de um Serviço de Gestão de Recursos Humanos é necessário compreender o que é a motivação, que tipos existem da mesma e analisar várias teorias, que giram em volta deste conceito. Nesta investigação, em particular, a motivação surge ligada ao próprio conceito de Organização.

Definir o termo motivação em circunstâncias de ambiente de trabalho requer, em princípio, a obtenção de respostas como: o que leva as pessoas a proceder de uma determinada maneira? Quais são os fatores que os movem? Por que motivos diferentes indivíduos têm uma reação tão diversificada em circunstâncias idênticas?

Muitos autores argumentam que a motivação acaba por ser um conjunto de fatores psicológicos, que operam em conjunto, estabelecendo a maneira como o indivíduo age. Assim definem motivação como sendo o impulso interno que os leva à ação e que está diretamente ligado aos seus desejos, necessidades e vontades. O termo motivação tem origem na palavra latina *movere*, e significa "mover". "A motivação é o que move a pessoa, levando-a a proceder de uma determinada maneira, atingindo objetivos específicos e produzindo comportamentos orientados. (Maximiano, 2007). Pode-se definir como "um grupo de ações interiores que impulsionam o indivíduo para alcançar algo".

A motivação está relacionada a fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um recurso que o ser humano possui que o leva a iniciar, focar-se, mantendo determinados comportamentos e assim cumprir objetivos. A motivação é um elemento fundamental que leva o indivíduo a desenvolver-se. Este, se não tivesse motivações, muito dificilmente conseguiria cumprir determinadas tarefas. São os estímulos, preferências, expectativas e principalmente as necessidades, que levam com que a pessoa se sinta motivada a executar um determinado trabalho. A motivação pode ser de dois tipos: a intrínseca e a extrínseca.

Motivação Intrínseca

Este tipo de motivação designada também por motivação própria ou involuntária refere-se à propensão interna da pessoa, que surge espontaneamente. Ligada às necessidades psicológicas de autonomia e competência, essa motivação está diretamente relacionada com o prazer que é obtido através da realização de uma tarefa por si só, da satisfação que resulta ao cumprir a mesma ou apenas por trabalhar nela. Temos como exemplo de motivações intrínsecas a leitura, pintura, resolução de um desafio, entre muitas outras.

Motivação Extrínseca

Também chamada de motivação ambiental ou consciente, deriva dos fatores motivacionais externos, que têm como finalidade tornar viável um determinado comportamento como, por exemplo, a remuneração do trabalho, obtenção de elogios, notas, recompensas, entre outros.

Devido ao seu valor no quotidiano dos indivíduos, a motivação foi-se tornando um tema de interesse para os mais diversos estudos em várias áreas. Todos estes estudos tiveram como resultado final o aparecimento das teorias motivacionais. Estas foram se desenvolvendo a partir da segunda metade do século XX, e atualmente ainda continuam a ser objeto de complementações. Diversos autores acabam por classificar estas teorias como um estudo de “satisfação”, uma vez que medem o grau de motivação dos indivíduos, tendo como base as suas necessidades e ambições.

De acordo com Cunha (2003), as teorias clássicas da motivação dividem-se em teorias de conteúdo (gerais e organizacionais) e teorias de processo (gerais e organizacionais). As teorias de conteúdo gerais explicam os motivos do comportamento humano em termos gerais e não exclusivamente em situações de trabalho, enquanto que as teorias de conteúdo organizacionais analisam os motivos do comportamento humano, específicos das situações de trabalho. Em contrapartida, as teorias de processo gerais procuram compreender como se desenrola a motivação, para além da senda organizacional e as teorias de processo organizacionais explicam como se desenrola a motivação centrada nas organizações.

4.1. Teorias de Conteúdo Gerais

4.1.1. Teoria das Necessidades de Abraham Maslow (1943)

Para Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo norte-americano, ligado à psicologia humanista, a motivação encontra-se claramente ligada à realização e satisfação de necessidades de cada indivíduo. Este agrupou os diferentes tipos

de necessidades numa hierarquia, ficando conhecida como Pirâmide de Maslow, podendo ser resumida da seguinte maneira:

Necessidades fisiológicas: São aquelas que dizem respeito ao ser humano enquanto ser biológico. Acabam por ser as principais e as mais importantes: o querer se manter vivo, respirar, comer, beber, descansar, dormir, entre muitas outras.

Necessidades de segurança: Estão ligadas às necessidades de se sentir seguro, como por exemplo o de manter o emprego e este por sua vez ser estável, viver em segurança entre outros.

Necessidades sociais: O ser humano é por natureza um ser social, como tal, tem necessidade de manter relações, sentir que faz parte de um grupo como, por exemplo, pertencer a um clube, receber e dar carinho, ter amigos.

Necessidades de estima: Existem dois tipos, nomeadamente conhecermos as nossas capacidades e ter o reconhecimento dessas mesmas capacidades por parte dos outros. É a necessidade de se sentir respeitado tanto por ele próprio como pelos outros. Nestas estão inseridas as necessidades de autoestima.

Necessidades de autorrealização: Estas são também chamadas de necessidades de crescimento. Aqui inclui-se a realização pessoal, conseguir aproveitar todo o seu potencial, realizar o que se gosta, ser independente, ter autonomia, em resumo, estão relacionadas com as necessidades de estima.

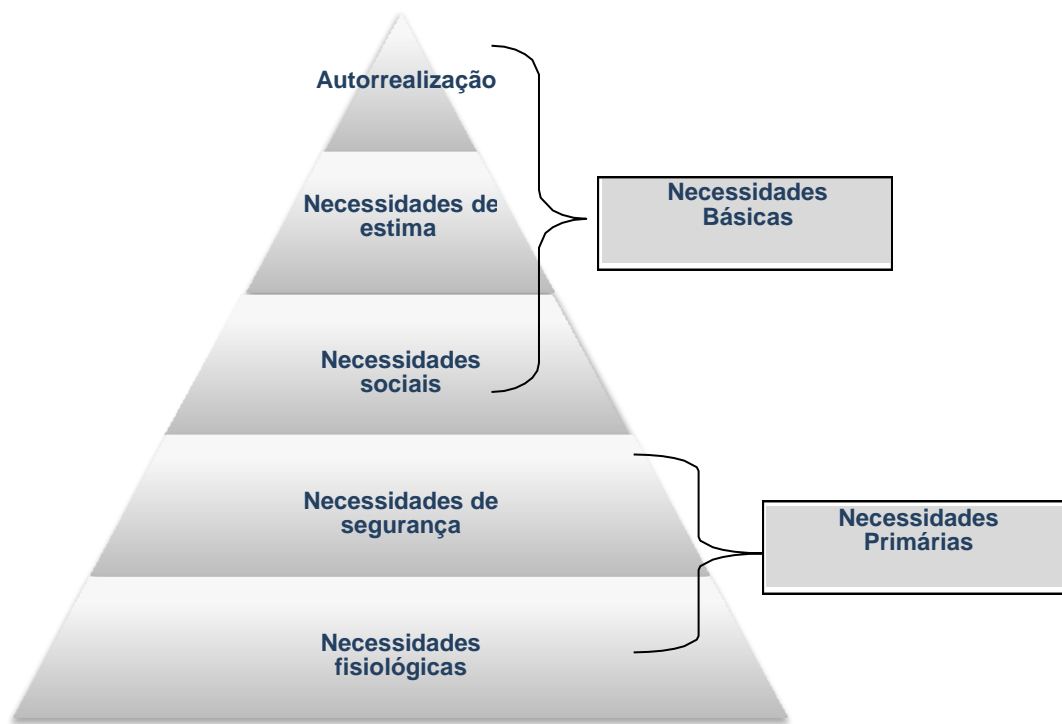


Figura 1 – Pirâmide de necessidades de Maslow Fonte: Chiavenato, (2006)

4.1.2. Teoria ERG, de Clayton Alderfer (1969)

A teoria da ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) foi apresentada por Alderfer e é referida como sendo uma variação da hierarquia das necessidades de Maslow, devido aos níveis em que foi agrupada e pelos quais ficou reconhecida: Existência (aqui engloba as necessidades básicas, as quais Maslow considerou como fisiológicas e de segurança); Relacionamento (aqui temos as necessidades consideradas sociais e de estima) e Crescimento (que corresponde à necessidade de autorrealização). O autor afirma que é possível que um indivíduo consiga ser motivado, ao mesmo tempo, por várias necessidades de diferentes níveis. Segundo Alderfer (1969), a motivação do ser humano não tem apenas um sentido progressivo, mas também pode ser regressivo, ou seja, quando uma necessidade de um determinado nível não é

suprimida, o indivíduo corre o risco de regredir aos anteriores níveis de necessidades.

4.2. Teorias de Conteúdo Organizacionais

4.2.1. Teoria dos dois Fatores de Herzberg (1996)

Esta teoria foi apresentada por Frederick Herzberg, que a desenvolveu tendo em conta 200 entrevistas realizadas a engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh. Estas tinham como objetivo avaliar as implicações de alguns acontecimentos no local de trabalho e faziam os entrevistados sentirem-se felizes ou infelizes, determinando, deste modo, os fatores para que isso acontecesse, dividindo-os em dois:

- **Fatores Motivacionais:** são os fatores relacionados com a natureza intrínseca do trabalho, é tudo o que o indivíduo realiza, nomeadamente as suas tarefas e os seus deveres. Causam uma forte satisfação a longo prazo, elevando o aumentando da produtividade e englobam sentimentos de crescimento, realização e principalmente de reconhecimento profissional.

- **Fatores Higiénicos:** são os fatores relacionados com a natureza extrínseca do trabalho, por exemplo, os salários, benefícios sociais, as condições do local de trabalho tanto ambientais com físicas, desenvolvimento pessoal, tipo de liderança, o relacionamento com os superiores e colegas de trabalho, entre muitos outros.

Fatores de Motivação (Os que satisfazem)	Fatores de Higiene (Os que não satisfazem)
<ul style="list-style-type: none"> • Realização • Reconhecimento • O trabalho em si • Responsabilidade • Avanço • Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração e política da companhia • Supervisão • Relacionamento com supervisor • Condições de trabalho • Salário • Relacionamento com colegas • Vida pessoal • Relacionamento com os subordinados • Segurança

Quadro 3 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos. Fonte: Hampton (1992)

4.2.2. O Modelo das Características da Função, de Hackman e Oldham (1975)

Segundo Hackman e Oldham (1975), podem identificar-se cinco características que permitem elevar o nível da motivação: Variedade (nível da exigência da função, atividades e diversos conhecimentos); Identidade (o que vai proporcionar ao trabalhador identificar-se com aquilo que produz); Significado (resultado do trabalho nas vidas dos outros, quer dentro da organização ou fora dela); Autonomia (grau de autonomia na execução das tarefas como no seu respetivo planeamento) e *Feedback* (informação, tanto em quantidade, como em qualidade, do progresso do colaborador na execução da tarefa e do seu desempenho).

Estudos confirmam que a existência destas características leva a um aumento da motivação intrínseca dos colaboradores, bem como a satisfação geral com que estes encaram o trabalho. O modelo sugere ainda, o resultado de variáveis moderadoras (necessidade de progresso ou desenvolvimento profissional, capacidade de a pessoa responder às exigências das tarefas e

satisfação com as mesmas) na ligação da qualidade do trabalho e os resultados pretendidos e posteriormente alcançados.

4.3. Teorias do Processo Gerais

4.3.1. Teoria da Equidade, de J. Stacy Adams (1963)

Esta teoria, defendida por J. Stacy Adams (1963), refere a necessidade e o dever de existir justiça no local de trabalho, é baseada na ideia principal que os colaboradores equiparam aquilo que dão à organização como, por exemplo, empenho, formação, esforço com aquilo que recebem dela, nomeadamente, remuneração do trabalho, benefícios, recompensas, elogios, entre outros. Por este raciocínio de igualdade, o colaborador que investe mais, deverá obter mais. Relacionada com esta teoria está a ideia que o colaborador se esforça mais, se perceber que um maior esforço por parte dele levará a uma recompensa melhor.

4.3.2. Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCo) de Luthans & Kreitner (1984)

A teoria de Luthans & Kreitner (1984), designada de Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional, evidencia os fundamentos extrínsecos do comportamento humano, defendendo que estes são o resultado de incentivos e reforços provenientes do exterior. Estes autores enumeram quatro categorias de reforços, que por sua vez ao serem utilizados podem levar a que aumente a possibilidade de ocorrer alguns comportamentos para debilitar outros: Reforço Positivo (é oferecida uma recompensa à pessoa se o seu comportamento for o que se pretende). Reforço Negativo (quando o colaborador atinge o comportamento desejável, suspende-se a contingência indesejável); Extinção (um reforço positivo é retirado, de maneira a corrigir ou extinguir um comportamento que não se deseja) e Punição (para diminuir ou eliminar a

frequência de uma conduta indesejável proporcionam-se consequências negativas)

4.4. Teorias do Processo Organizacionais

4.4.1. Teoria da expectativa de Vroom (1964)

Esta teoria foi desenvolvida na década de sessenta, pelo psicólogo Victor Vroom, e tenta analisar as motivações humanas. Segundo o autor, a motivação pode ser explicada tanto em função dos objetivos como das escolhas e expectativas que cada pessoa tem para atingir esses mesmos objetivos. Vroom afirma que o comportamento de um indivíduo é o resultado das escolhas que o mesmo faz conscientemente, quando lhe apresentam várias alternativas. Ele utiliza as variáveis Expectativa, Instrumentação e Valência para tentar explicar a sua teoria:

Expectativa é a convicção de que se o esforço for muito, isso acabará por aumentar o desempenho, ou seja, quanto mais o indivíduo trabalhar, melhores serão os resultados. É a convicção de que o seu esforço lhe trará as gratificações desejadas, se as metas pedidas forem atingidas.

Instrumentalidade é a convicção que a pessoa recebe uma gratificação se atingir a expectativa de desempenho desejada. Esta gratificação pode ser de determinadas formas como, por exemplo, um aumento do salário, uma promoção, um reconhecimento, entre muitos outros.

Valência é o valor que a pessoa atribui às determinadas recompensas. O que a pessoa deseja ou os seus objetivos pessoais são classificados pela sua importância ou (valência), mostrando se esse desejo poderá ou não influenciar a motivação, consoante a importância que esta tem para cada um. Por exemplo, se alguém é motivado, principalmente pelo dinheiro, pode não dar grande valor a ofertas de tempo livre.

Resumidamente, Vroom afirma que a potência da motivação (M) de um certo individuo irá equivaler ao produto do valor antecipado pelo mesmo concedido a uma finalidade (V=Valência), pela possibilidade de atingir esse mesmo propósito (E=Expectativa): $M = V \cdot E$. Para o autor, a motivação está fortemente ligada com a escolha individual que cada um de nós pode ter sobre determinada atividade. Assim, a motivação será inexistente ($M=0$), quando for irrelevante atingir ou não determinado propósito ou quando for inexistente qualquer probabilidade de alcançar algum resultado.

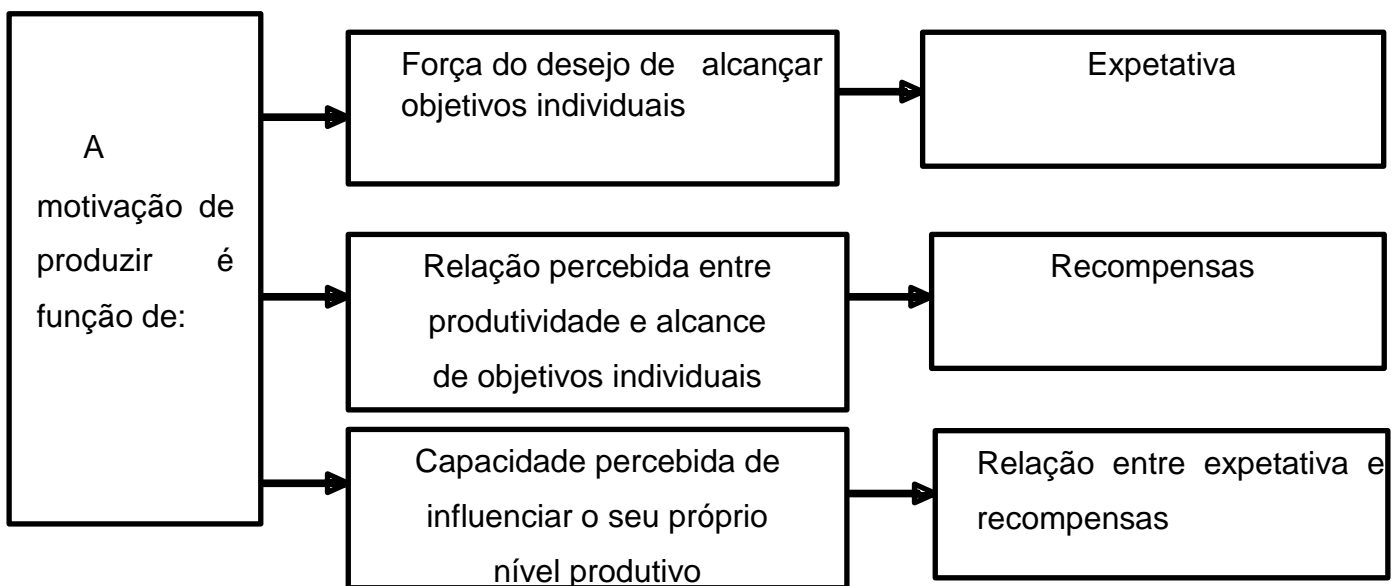


Figura 2 – Modelo de Vroom Fonte: Chiavenato (1992), adaptação de Bilhim, (2004).

4.4.2. Teoria da definição de Objetivos, de Edwin Locke e Gary Latham (1990)

Esta teoria afirma que o facto de existir objetivos por si só, se torna motivador. A conclusão mais significativa a que esta teoria chega diz respeito ao facto de que os objetivos mais eficientes são aqueles unem um determinado grupo de características, formando a palavra SMART, ou seja, os objetivos têm de ser particulares (*specific*), estimáveis (*measurable*), atingíveis (*agreed*), racionais, mas trabalhosos (*realistic*) e com limites de tempo (*timed*). Contudo,

para os colaboradores aceitarem os objetivos e cooperarem na sua definição, a resposta sobre o trabalho que desenvolvem e a existência de gratificações são condições importantes ao sucesso da delimitação de objetivos. Apesar das evidências que confirmam estes factos, esta teoria tem alguns aspetos negativos. Ao centrar os trabalhadores numa finalidade específica, a possibilidade de estes produzirem outros comportamentos igualmente importantes e a provável falta de competências vai anular os efeitos motivadores provenientes dos objetivos definidos.

5. PGRH e Qualidade do trabalho

Esta investigação pretende saber a qualidade percebida do trabalho por parte do próprio trabalhador, ou seja, qual é a perceção que um trabalhador tem do seu próprio trabalho. Neste caso, pretende-se perceber se os trabalhadores do Serviço de Gestão de Recursos Humanos reconhecem valor no trabalho realizado e se a qualidade do trabalho desempenhado é reconhecida por quem dele usufrui.

Em Portugal, a noção de qualidade está enquadrada legalmente e é definida de acordo com o Decreto-Lei nº 140/2004 de 8 de junho (2004) “como o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade”. Qualidade é um termo que pode ser usado tanto a nível industrial, quando se refere a produtos/bens físicos, como a nível dos serviços com a intangibilidade que lhe está associada (Godinho, 2011). Pode ser dividida em qualidade percebida e qualidade real. Qualidade Percebida é a perceção de qualidade na ótica, neste caso, do trabalhador, orientada pelas suas necessidades, expectativas e a qualidade que vê num determinado serviço, quando comparado a outro. Enquanto qualidade real é a obtenção dos objetivos estabelecidos em normas, padrões e procedimentos e está relacionada com a qualidade dos seus intervenientes e a natureza das suas causas. Confiabilidade, Durabilidade e Performance, são indicadores de qualidade, que servem para medir a qualidade efetiva do item ou serviço.

Por ser um conceito muito vasto, várias são as definições de “qualidade” que se encontram na literatura, não sendo possível um consenso entre os mais diversos autores. Por exemplo, Garvin (1984), citado por Santos (2000), elaborou cinco abordagens, tendo em conta as diferentes definições.

- Abordagem transcendental
- Abordagem baseada no produto
- Abordagem baseada em manufatura
- Abordagem baseada em valor
- Abordagem baseada no utilizador

A abordagem transcendental afirma que a qualidade é um atributo, inato ao produto ou serviço e é reconhecido quando o vemos. Na abordagem baseada no produto, define-se a qualidade como um conjunto significativo de boas características, que se identifica melhor no caso de bens concretos, do que propriamente no caso de serviços. Sendo que as diferenças de qualidade são tidas como reflexos de presenças, ausências ou diferenças nas quantidades de componentes ou atributos do produto. Na abordagem baseada em manufatura, define-se qualidade de acordo com critérios que são predefinidos, mesmos que esses não sejam os que colmatam as verdadeiras necessidades dos clientes. Segundo a mesma, qualquer desvio dos requisitos que o utilizador pretende, vai reduzir a qualidade. Nesta abordagem existe uma relação entre qualidade e preço do produto, ou seja, há uma noção de valor. Um produto oferece qualidade, quando oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo razoável, ou seja, é a excelência possível de ser adquirido. Na abordagem baseada no utilizador, as necessidades do cliente sempre que possível são satisfeitas. De acordo com esta abordagem, qualidade é o grau em que um produto ou serviço satisfaz as necessidades, preferências e desejos do utilizador.

Slack et al. (1997), também citado por Santos (2000), procuraram conciliar as várias abordagens de Garvin à concepção de qualidade, chegando à definição final de que qualidade está relacionada de forma consistente e de acordo com as expectativas dos consumidores. Afirmam ainda que um dos problemas que acontece, quando se baseia a qualidade em expectativas, é que,

por vezes, estas podem ser diferentes de utilizador para utilizador, para além disso, as perceções, ou seja, maneira como os consumidores “percebem” um produto, vai variar para diferentes pessoas. Devido ao facto de os serviços serem intocáveis e acima de tudo variáveis, a perceção varia imenso de cliente para cliente. Santos (2000), afirma que para Parasuraman et al. (1988) a qualidade percebida do serviço resulta da comparação das perceções com as esperanças do utilizador. Segundo Kotler (1998), também citado por Santos (2000), a qualidade percebida está relacionada com o grau de satisfação, por sua vez, a satisfação do cliente relaciona-se com o desempenho percebido e com as expectativas. Ainda Santos (2000), fazendo referência a outros autores, refere que para os diferentes serviços existe um conjunto específico de determinadores da qualidade. Segundo ele, vários autores conseguiram definir um conjunto de determinantes para a qualidade em serviços. Parasuraman et al. (1985,1988); Johnston (1995); Ghobadian et al. (1994); Giansesi e Corrêa (1994), definem o seguinte conjunto: credibilidade; rapidez; tangíveis; empatia; flexibilidade; acesso; disponibilidade. Estes determinantes resultaram da integração de diversos estudos sobre os conceitos de qualidade e qualidade percebida.

De acordo com Romão (2014, :21), “os principais objetivos dos RH na área da Saúde são aumentar a cobertura e a fixação das equipas de profissionais, objetivando assegurar a prestação de serviços de saúde de forma adequada e equitativa; garantir competências e habilidades chaves para a força de trabalho em saúde; aumentar o desempenho da equipa de profissionais diante de objetivos definidos, e fortalecer a capacidade de planeamento e gerenciamento de RH no sector saúde”

Cabe aos gestores dos serviços dos RH das organizações estarem vigilantes à qualidade percebida por parte dos seus próprios funcionários, adequando as políticas de motivação às expectativas e necessidades destes, procurando desta forma, atingir um elevado grau de satisfação, motivação e valorização pessoal. Por isso, a perceção dos trabalhadores, bem como a sua satisfação, são extremamente importantes na melhoria da qualidade, tanto interna, como externa, das organizações.

Parte II- Metodologia de Investigação

1. Natureza do estudo

Esta investigação consiste num estudo de caso (Yin, 1984) de natureza exploratória (Yin,1993). Um estudo de caso exhibe como traços preponderantes o facto de focar-se num evento contemporâneo, a sua questão ser do tipo “porquê?” ou “como?”, os seus resultados estão diretamente ligados à capacidade de integração do investigador e trata-se de uma forma de estudo que não envolve nenhum género de controle ou manipulação, sendo o fenómeno examinado no seu contexto natural (Benbasat et al., 1987). Foi isso que realizámos.

O estudo é de carácter qualitativo e baseou-se em entrevistas realizadas no dia 19/07/2018 e no dia 26/07/2018 a catorze dos dezassete trabalhadores o Serviço de Gestão de Recursos Humanos da organização escolhida, bem como à sua Diretora de Recursos Humanos¹.

2. Recolha de dados e respetivo tratamento

Os instrumentos de coleta de dados usados foram a análise documental e entrevistas semiestruturadas. O enquadramento teórico teve como base a pesquisa bibliográfica, que foi realizada recorrendo a fontes diversas como livros, revistas, trabalhos de investigação, artigos, em vários suportes (papel e eletrónico).

A informação recolhida nas entrevistas foi tratada através de técnicas de transcrição e posteriormente de análise de conteúdo (Bardin, 1994), com recurso a software apropriado.

¹ Não foi possível entrevistar 3 colaboradores por 2 deles estarem em período de férias e outro se encontrar de baixa médica no período em que decorreu a recolha de dados.

3. Vantagens do instrumento de recolha de dados utilizado

Quanto às entrevistas, optámos pelas semiestruturadas que, resumidamente, se caracterizam pela existência de um guião com questões predefinidas, havendo hipótese para diversos desvios, modificações e improvisos ao longo da conversa com o entrevistado, sendo a melhor forma de conciliar questões importantes e pertinentes com uma conversa informal.

Esta categoria de entrevista apresenta como vantagens a oportunidade para o entrevistador poder adicionar ou modificar perguntas, permite uma maior orientação para o tema da investigação do que uma entrevista não estruturada. Serve para testar a capacidade de adaptação do entrevistado através da introdução de novas questões durante a entrevista e também se assume como a melhor fórmula de obter respostas espontâneas por parte do entrevistado (Reis, 2017).

4. Descrição das atividades realizadas ao longo do processo de investigação

Esta investigação decorreu no interior de um Hospital EPE, mais concretamente dentro do Serviço de Gestão de Recursos Humanos dessa organização. Após várias reuniões com a Diretora deste serviço, conseguimos a autorização por parte do Conselho de Administração e, assim, a aprovação da parte dele para realizar a investigação no SGRH. Após esta aprovação procedeu-se à construção de dois guiões diferentes de entrevista semiestruturada. Um dos guiões foi utilizado para entrevistar a Diretora do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, esta entrevista tinha como objetivo caracterizar as PGRH da organização e verificar se as mesmas contribuem para a motivação dos trabalhadores do SGRH. O segundo guião foi usado para entrevistar treze dos funcionários que trabalham neste serviço. A entrevista à totalidade dos colaboradores, dezasseis, não pôde ser feita devido a situações de férias e uma baixa médica por parte de três deles. Estas entrevistas tiveram como objetivos verificar se os trabalhadores reconheciam e valorizavam o seu

próprio trabalho, se estavam ou não motivados para o mesmo e verificar se as condições do espaço de trabalho e a aplicação de políticas de motivação contribuíam para um aumento da motivação. Todos os entrevistados concordaram em participar na entrevista e aceitaram a sua gravação, realizada via áudio a partir de um telemóvel. Posteriormente, procedeu-se à transcrição e análise do conteúdo das entrevistas. As transcrições foram executadas com recurso ao *Windows Media Player* e ao *Microsoft Word*; a análise de conteúdo foi feita, inicialmente, através da construção de um esboço de tabela em papel seguindo-se, então, a elaboração de uma tabela em *Microsoft Word*.

5. Dificuldades encontradas durante a investigação

Foram vários os obstáculos ultrapassados para que esta investigação fosse possível. Uma das principais complicações ao longo da mesma foi a questão das burocracias. Esta investigação foi inicialmente proposta numa reunião com a Diretora do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, de um Hospital EPE, que inicialmente aceitou a realização do estudo, mas, para que este pudesse ser iniciado no interior da organização, teve de ser enviada uma carta endereçada ao Conselho de Administração desta instituição para solicitar a realização do mesmo. Só passadas várias semanas obtivemos uma resposta definitiva ao nosso pedido. Já com a autorização para realizar a investigação, foi necessário esperar novamente algumas semanas, para poder realizar as entrevistas aos funcionários do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, devido à insuficiência de tempo da Diretora do serviço para nos indicar as datas possíveis para realização das entrevistas e a sala apropriada para a sua realização.

Na execução das entrevistas surgiram também dificuldades. Alguns dos funcionários mostraram, de início, um ligeiro receio em responder a algumas perguntas, mesmo sabendo que as suas identidades seriam protegidas, tal como lhes foi inicialmente dito na folha de informação ao participante (em apêndice), esta folha continha todas as informações necessárias sobre a investigação e a questão do anonimato. Também foi necessário redirecionar algumas entrevistas,

de forma a que retomassem o guião, devido ao excesso de informação menos pertinente transmitida pelos entrevistados. O inverso também ocorreu, tendo sido, por vezes, necessário incentivar certos entrevistados a falar mais, devido à escassa informação que estavam a divulgar.

Quanto ao nível teórico desta investigação, foi particularmente difícil encontrar material significativo sobre o conceito de qualidade percebida e foi também bastante trabalhoso organizar várias teorias relacionadas com a motivação, liderança e organizações.

Parte III- Estudo empírico

1. Caracterização da organização

Nos últimos anos assistiu-se a um crescimento acentuado de organizações de saúde com o estatuto de Entidade Pública Empresarial (EPE), ou seja, entidades para uso público criados pelo Estado, com fins lucrativos, mas que são administradas por uma terceira empresa indicada pelo mesmo. O capital de um Hospital EPE. é controlado pelo Estado e a sua distribuição ou redução é realizada pelo ministério da saúde e ministério das finanças. Os seus órgãos são constituídos pelos: Conselho de Administração, Fiscal Único e Conselho Consultivo. Um Hospital EPE. tem como objetivo prestar cuidados de saúde a toda a população e também desenvolver atividades de investigação, ensino e formação de profissionais de saúde.

A organização escolhida para realizar esta investigação é, ao abrigo do Decreto-Lei nº. 233/05, de 29 de dezembro, uma Entidade Pública Empresarial, do setor da saúde, mais concretamente e neste caso específico, um hospital. Um hospital é uma organização cuja estrutura interna é muito complexa e com características muito próprias, possuindo ao mesmo tempo uma estrutura hierárquica médica e outra administrativa, o que torna o seu funcionamento diferente de qualquer outro tipo de empresa.

De acordo com Gonçalves (2008), devido ao plano assistencial do SNS em Portugal, como é sabido, ter sido nalguns casos e várias vezes insuficiente, ficou provado que o modelo clássico de gestão dos hospitais do Serviço Nacional de Saúde, ainda que tivessem alguns setores com uma qualidade elevada e revelando alguma produtividade, não permitiam satisfazer, na totalidade, as necessidades de saúde da população no geral. Muito menos atingir todos os objetivos desejados, nomeadamente a equidade e a universalidade no acesso a cuidados de saúde de qualidade, que se encontra estipulado na lei e que todos têm direito, conseguindo, ao mesmo tempo, atingir a sustentabilidade financeira do sistema.

Assim, e segundo Gonçalves (2008), a criação dos Hospitais EPE surge do entendimento do XVII Governo Constitucional, de que as unidades de saúde integradas no SNS têm de permanecer constantemente sujeitas a um regime jurídico que, tendo em conta o serviço público por elas prestado, permita intervenções ao nível das orientações estratégicas de tutela e superintendência.

Segundo o mesmo autor (Gonçalves, 2008), foi necessário adotar-se outros tipos de Gestão hospitalar tentando ultrapassar as falhas existentes.

Nos últimos anos através da Lei n.º 27/2002 foram sendo implementados estes novos modelos, nomeadamente Sociedades Anónimas (SA), de Parcerias Público-Privadas e de Entidades Públicas Empresariais (EPE), foi a solução descoberta com o objetivo de aperfeiçoar a utilização dos RH, materiais e técnicos.

O autor afirma que, com a empresarialização hospitalar, isto é, a conversão dos hospitais em empresas públicas, o Estado pretendia atribuir-lhes maior autonomia financeira e responsabilidade, com a finalidade de obter melhores resultados em termos de eficiência e rentabilidade e, ao mesmo tempo, sendo tutelados pelos Ministérios das Finanças e da Saúde. Na opinião do autor, em relação às EPE's, o grau de intervenção e controlo por parte do Governo é maior, nomeadamente na definição dos objetivos estratégicos, aprovação de regulamentos internos e acompanhamento do plano de atividades. A contratação de pessoal rege-se pelas regras de direito privado, materializadas no regime de contrato individual de trabalho. De acordo com Araújo (2005), conforme citado por Fortunato (2014), com a transformação dos hospitais em empresas procura-se introduzir uma gestão, na qual se destaca o controlo dos custos, flexibilidade, responsabilidade dos resultados, produtividade e autonomia.

Sendo assim, a organização em causa é controlada pela ACSS (Administração Central do Sistema de Saúde) e os seus órgãos são constituídos pelo Conselho de Administração, Fiscal Único e Conselho Consultivo. Neste Hospital EPE, em específico, o Conselho de Administração, que é o grupo privado que realiza todos os procedimentos de Gestão da organização, mantém-se em funções durante uma média de 3 a 4 anos e durante esse período tem autonomia quase ilimitada, respondendo apenas à ACSS. Este Conselho de administração também é responsável pelas contratações para os principais

cargos de chefia de serviços administrativos como, por exemplo, a atual Diretora do SGRH foi contratada pelo atual Conselho de Administração, sem nunca ter feito parte dos quadros desta organização, ou seja, o Conselho de Administração tem total liberdade ao nível da Gestão da organização. Este Conselho de Administração serve ainda de intermediário entre os Diretores dos serviços e a tutela, uma vez que qualquer proposta feita por um Diretor tem de ser aprovada pelo Conselho de Administração e, depois, esse mesmo Conselho irá entregá-la à ACSS que, por sua vez, irá ou não aprovar essa dita proposta. Estamos, portanto, perante uma hierarquia que alia Gestão Pública e Gestão Privada.

Em Portugal tem havido uma aproximação gradual entre os regimes da função pública e do setor privado, mas ainda permanecem algumas diferenças, como pudemos constatar através das entrevistas realizadas dentro da referida organização.

Uma das vantagens da gestão privada é a existência de maior versatilidade na GRH como, por exemplo, a possibilidade de introdução de incentivos financeiros com o objetivo de estimular a produtividade. Outra das vantagens da gestão privada é a possibilidade de contratar pessoal de forma relativamente livre.

A maior parte dos funcionários que trabalham na função pública estão ao abrigo da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, funcionários do setor privado, por sua vez, regem-se pelo Código do Trabalho. Este último, também é empregue em alguns organismos públicos, designadamente nas empresas do Estado.

Como a organização onde foi realizada a investigação é um Hospital EPE, a gestão do mesmo é privada (Conselho de Administração), mas é um organismo do Estado e, neste caso, é a Associação Central do Sistema de Saúde que controla todo o Hospital EPE, e aprova todas as decisões do Conselho de Administração. Sendo uma Entidade Pública Empresarial, esta organização tem um funcionamento misto, cumpre com o dever público de fornecer cuidados de saúde à população, mas cumpre, em simultâneo, com o dever empresarial, identificando-se também como uma organização que visa obter o máximo de lucros. Este funcionamento misto também se aplica aos trabalhadores do SGRH onde esta investigação foi realizada. Sendo assim,

neste serviço todos os trabalhadores que tenham contrato da função pública têm direito a regalias como, por exemplo, facilidades de mobilidade de trabalho ou isenção de cortes salariais em caso de faltas injustificadas ou baixas. O mesmo não se verifica com os trabalhadores que têm um CIT pois, como são contratados e sendo do setor privado, não têm direito a qualquer tipo de regalias e incentivos oferecidos pelo Estado.

No Serviço de Gestão de Recursos Humanos do hospital em causa, os trabalhadores estão divididos entre contratados pela função pública, que têm contratos sem termo, e contratados através do CIT (contrato individual de trabalho), ao abrigo do código do trabalho, fazendo parte dos quadros da empresa. Os trabalhadores contratados ao abrigo do Estado fazem descontos para a ADSE (Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado) e os contratados com CIT descontam para a segurança social. No caso específico desta organização hospitalar, no momento em que a mesma se tornou numa E PE, todos os trabalhadores passaram a ser contratados com CIT. No que toca às categorias de trabalho, este serviço de Gestão de Recursos Humanos é constituído por assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos superiores.

Segundo informações recolhidas através de uma entrevista com a Diretora do Serviço de Gestão de Recursos Humanos deste Hospital EPE, este serviço está dividido em três domínios: Assiduidade, Vencimentos e SISQUAL. Para toda a organização funcionar de forma eficaz, estes três setores têm de estar sempre interligados. O SISQUAL é um *software* de registo biométrico fornecido por uma empresa privada e especializada em desenvolver soluções para gerir equipas de trabalho, que contém uma base de dados de todos os profissionais que colaboram com a organização. Este sistema irá analisar a assiduidade de cada trabalhador para, por fim, lhe atribuir o respetivo vencimento. Todo este processo é efetuado pelos trabalhadores do SGRH e supervisionado pela Diretora do mesmo. A Diretora do SGRH, nesta organização, para além de assumir funções de supervisão perante a sua equipa (trabalhadores do SGRH), também está responsável pela divisão e distribuição de tarefas da mesma, deve comunicar aos trabalhadores do seu serviço as decisões e estratégias do Conselho de Administração e também da tutela do

Hospital EPE, avalia o desempenho dos profissionais e também tem de lidar com os diversos pedidos que vêm de todas as secções da organização, desde a área administrativa à área clínica, fazendo ao mesmo tempo a gestão do orçamento disponível, que é por vezes relativamente limitado.

Os trabalhadores deste serviço são responsáveis pelos processos de elaboração e renovação de contratos, cruzamento de dados no SISQUAL, controlo de assiduidade dos trabalhadores, efetuar os vencimentos adequados, recrutar e selecionar novos colaboradores, atribuir compensações extra aos colaboradores, gerir as carreiras dos funcionários da organização e as suas respetivas progressões (descongelamento de carreiras), aplicar os sistemas de avaliação e desempenho, gerir situações de conflito e stress no local de trabalho e efetuar reduções de efetivos, sempre que assim seja necessário. Os trabalhadores deste serviço, tal como todos os restantes que colaboram com esta organização, também estão sujeitos à avaliação do seu desempenho, feita em determinados momentos precisos e que se denomina SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública), realizada anualmente pela Diretora do Serviço e as classificações são: excelente, muito bom, bom, necessita desenvolvimento e insuficiente. Os trabalhadores do SGRH fazem também uma autoavaliação, que depois irá ser comparada com a avaliação feita pela Diretora. Desta forma, fica explícito que o Serviço de GRH está em constante contacto com o resto dos diferentes serviços que constituem esta organização. Este serviço torna-se num pilar base desta organização, devido à elevada responsabilidade que tem em assegurar que todos os funcionários cumpram as suas determinadas funções de maneira eficiente, sejam devidamente renumerados e estejam presentes em número suficiente nos diferentes serviços, de modo a que não haja carências, quer a nível administrativo quer a nível clínico. No caso do setor da saúde, este serviço ganha uma responsabilidade acrescida devido às constantes alterações efetuadas nas formas de conduta por parte do Ministério da Saúde, que têm de ser obrigatoriamente implementadas pelo SGRH e também devido à elevada quantidade de dados estatísticos que este serviço deve elaborar e apresentar, não só ao Conselho de Administração, como também ao próprio Ministério da

Saúde, por estar enquadrado dentro de uma organização, que se caracteriza como sendo uma Entidade Pública Empresarial.

2. Análise e discussão dos resultados

Com a seguinte análise dos resultados desta investigação a um Serviço de Gestão de Recursos Humanos de um Hospital EPE, pretende-se responder à pergunta de partida desta dissertação, assim como atingir os objetivos propostos pela mesma. Esses mesmos resultados provêm das entrevistas realizadas à Diretora do Serviço de Gestão de Recursos Humanos e aos restantes funcionários deste departamento. Através destas entrevistas espera-se ser possível tirar conclusões sobre a eficácia das Práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas neste serviço, a motivação dos trabalhadores, a qualidade percebida do trabalho executado pela Diretora e pela sua equipa e o tipo de liderança que este assume perante os seus subordinados. Por fim, neste capítulo irão ser apresentadas soluções para as dificuldades encontradas neste serviço, tendo por base as opiniões dos colaboradores, que diariamente trabalham neste SGRH.

Os entrevistados têm idades compreendidas entre os 30 e 57 anos. A sua média de idades é de 43 anos. O trabalhador mais antigo deste serviço exerce funções há 23 anos e o mais recente há 6 meses.

Para preservar a identidade dos funcionários, nos excertos das entrevistas atribuiu-se uma letra a cada um deles, indo do trabalhador “A” ao trabalhador “M”, por ordem alfabética.

2.1. Caracterização, eficiência e perceção das PGRH desenvolvidas dentro do SGRH

A Diretora deste serviço enumera as diversas Práticas de Gestão de Recursos Humanos que são desenvolvidas neste departamento:

“Elaboram-se contratos, tratam-se de mobilidades de pessoas, trata-se da assiduidade dos trabalhadores, trata-se do processamento dos vencimentos (...) todos os pedidos que fazem, ao nível do estatuto do

trabalhador estudante, de apoio à parentalidade (...) todos os abonos que o ministério entenda atribuir.”

A Diretora deste serviço assume que alguns dos processos inerentes às PGRH nem sempre são eficientes, nomeadamente as contratações de mais trabalhadores, a introdução de aumentos salariais, progressão de carreira e até mesmo a estética do local de trabalho, a Diretora reconhece que:

“As renumerações estamos condicionados (...) precisávamos de reforçar a equipa no sentido de conseguirmos delegar, distribuir mais o trabalho (...) temos aqui assistentes técnicos que são licenciados e que não passam para técnicos superiores (...) nós temos uma série de estantes que têm que ser substituídas por armários, temos que fazer muita desmaterialização do ponto de vista de papel”.

No entanto, a Diretora garante que não é o responsável por estas dificuldades nas aplicações das PGRH, mas sim, a tutela da instituição que não disponibiliza as verbas necessárias. De acordo com a Diretora:

“Nós temos algumas diretrizes da tutela que temos que responder assertivamente, temos que obrigatoriamente respeitar (...) a tutela demora muito tempo a autorizar (...) nós temos algumas limitações orçamentais (...) mesmo que o Hospital diga que tem verbas para isso e nesse caso é o Conselho que autoriza a aquisição desse produto, temos que aguardar sempre que a tutela, em última instância, autorize”.

Em relação a outros procedimentos específicos às PGRH, como a formação e a compensação de forma não monetária, a Diretora assegura que estes são sempre aplicados de forma eficiente. Segundo a mesma:

“Os trabalhadores quando mostram, por exemplo, querer efetuar alguma formação ou ir até assistir a algum tipo de conferências, se for de âmbito profissional e se isso nos valorizar, com certeza que geralmente os Diretores de serviços estão abertos e permitem que estes trabalhadores desenvolvam este tipo de capacidades (...) geralmente conseguem tirar férias quando querem tirar, quando necessitam de um dia para resolver

problemas ou questões pessoais têm bolsas, têm horas em bolsa de compensação e, normalmente, é lhes flexibilizada de um dia para o outro”.

Da perspectiva dos trabalhadores, as PGRH aplicadas não são de todo eficazes, principalmente no que diz respeito aos processos de avaliação, progressão de carreira, compensações e resolução de conflitos. Sobre o sistema de avaliação, os colaboradores acham que o que está a ser atualmente utilizado é inadequado e as avaliações que dele resultam injustas; estão descontentes por não poderem subir na carreira, devido ao congelamento das mesmas; consideram necessário haver um aumento na compensação monetária e acham também relevante que fossem implementadas sessões periódicas com especialistas sobre como gerir o stress no trabalho.

O trabalhador “I” diz sobre o sistema de avaliação:

“Nunca cheguei a entender o porquê disso, as avaliações só pode haver x notas excelentes, x notas muito boas... e depois é assim, se calhar há avaliações que não podem ir mais acima porque já existe x números para dar ali, ali e ali, como tal estes têm que ficar todos assim, não podem ir para ali”.

O trabalhador “L” conta o seu caso sobre a justiça das avaliações:

“De um ano para o outro, tendo a mesma postura, a avaliação baixou drasticamente, simplesmente por motivos pessoais com o avaliador, neste caso a deterioração da relação pessoal entre os dois”.

O trabalhador “E” comenta sobre o sistema de avaliação usado:

“Metem aquelas cotas que uns podem ter excelente outros podem ter muito bom e depois também acho que vai rodando um bocadinho, para poder abranger a todos, uma pessoa compreende apesar de não ser justo”.

O trabalhador “C” afirma sobre a possibilidade de um acréscimo de compensações:

“Podíamos era ser mais bem recompensados monetariamente”.

O trabalhador “B” garante ser prejudicado no que diz respeito à progressão de carreira:

“Por exemplo, nunca vamos ter direito a mais dias de férias, essa situação da atualização dos escalões também não vamos ter, progressão na carreira (...) agora saiu um acordo coletivo que regulamenta as carreiras gerais, acaba por ser um “nim” (...) a gente nunca vamos, entre aspas, ser iguados aos ditos funcionários públicos, porque as vagas do quadro se vão extinguido”.

O trabalhador “M” afirma ter uma categoria profissional inferior à que devia ter e não vê grandes possibilidades de progressão na carreira:

“Sou licenciada e tenho desempenhado funções de assistente técnica, tenho uma categoria de assistente técnica (...) não reconhecem de forma evidente que a minha situação seja alterada, pelo menos a curto prazo, se calhar daqui a uns anos isso pode vir a acontecer”.

O trabalhador “I” lamenta que o ambiente no local de trabalho nem sempre seja o melhor:

“É aqueles arrufos, às vezes, que causam coisas desnecessárias, uma pessoa anda ali e, enfim, às vezes é um stress”.

O trabalhador “H” acha que devia haver sessões específicas para lidar com os conflitos e stress:

“Aceitaria sessões de Psicologia para o stress do trabalho, não se trataria de uma consulta de Psicologia, não, mas há certos conflitos que geram grande mau estar em termos de funcionamento nas áreas de trabalho e não há necessidade de ter esses conflitos”.

Pode-se concluir, por estes excertos, que os funcionários têm uma visão mais pessimista da eficiência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos do que a Diretora do SGRH. Os funcionários mostram também maior dificuldade em compreender porque é que certos processos não são implementados, enquanto que a Diretora entende, na totalidade, a causa dos problemas, não assumindo responsabilidades nas deficiências de certos processos ligados às PGRH.

Tal como Cunha et al (2010) refere, só através da implementação de um conjunto forte e estável de Práticas de Gestão de Recursos Humanos é possível que uma organização se mantenha atualizada e capaz de permanecer sempre competitiva com as restantes organizações, no meio em que se insere. Neste Hospital EPE, isso não se verifica devido à reduzida quantidade de PGRH aplicadas. Ao contrário do que Coradini e Murini (2009) argumentam, esta organização não pensa nas vantagens de recrutar e selecionar alguém, que a longo prazo poderá desenvolver várias funções de diferentes graus de complexidade dentro do SGRH.

Desta forma, estes excertos mostram que as únicas PGRH aplicadas neste serviço, de acordo com Boselie, Dietz & Boon (2005) são o “treino e desenvolvimento”, “gestão da performance”, “recrutamento e seleção” e “políticas amigas da família e balanço da vida pessoal e de trabalho”, sendo esta última prática obrigatória por lei e a mais eficiente segundo os funcionários do SGRH.

2.2. Motivação no trabalho dos funcionários do SGRH

A Diretora do serviço estabelece uma relação entre um dos processos associado às PGRH (progressão de carreira) e a motivação dos seus subordinados. Segundo ele, os trabalhadores estão desmotivados devido ao facto de terem qualificações académicas elevadas e não terem a categoria profissional adequada a essas qualificações, impedindo-os de obter uma remuneração superior à recebida, apesar dos vários pedidos já feitos pela Diretora, para que ocorra essa mudança, de acordo com a Diretora:

“temos aqui alguns trabalhadores desmotivados porque, de alguma forma, são trabalhadores que já aqui estão há muitos anos no serviço, que têm habilitações superiores à categoria que detêm e podiam perfeitamente passar para outra categoria e, claramente com outra remuneração não é, temos aqui assistentes técnicos que são licenciados e que não passam para técnicos superiores, apesar de eu já ter pedido e já estar submetido

em plataforma esse pedido e a tutela não autoriza, portanto, estas pessoas estão a ser subvalorizadas”.

Os trabalhadores, através das entrevistas, mostram um cenário bem mais negro em relação ao tema da motivação no trabalho. Quando questionados sobre a existência de motivação para a realização do trabalho, apenas 3 dos 13 entrevistados respondeu de forma positiva à questão, logo, 77% dos colaboradores do SGRH não estão motivados para a execução do seu trabalho.

Os funcionários reconhecem que a inexistência de progressão de carreira é um fator de desmotivação mas, para além deste, apontam também outros motivos não referenciados pela Diretora do serviço para não se sentirem motivados, nomeadamente, o fraco apoio da chefia, falta de comunicação entre a Diretora e os seus subordinados, falta de condições para que o trabalho seja efetuado sem atrasos, a inexistência de partilha de informação e a geral falta de preocupação com as necessidades dos trabalhadores do serviço.

O trabalhador “L” afirma que, sobre o apoio recebido pela Diretora:

“Podia haver outro apoio por parte da chefia, nomeadamente na realização de reuniões ou briefings, não digo diários, mas semanais, não há... principalmente isso, mais interação com os colaboradores por parte da chefia direta, que há pouca”.

O trabalhador “A” sugere que:

“Acho que a diretora dos Recursos Humanos deveria fazer reuniões com os funcionários todos dos RH, para tentar resolver problemas que, às vezes, não se conseguem resolver. Haver mais contacto entre os superiores e os trabalhadores”.

O trabalhador “C” critica a falta de comunicação por parte dos superiores:

“O trabalho dela vai ter que ser distribuído pelas restantes colegas da sala (...) não houve ainda por parte do serviço alguém que chegasse ao pé de mim e dissesse: a partir de agora as tuas funções vão ser estas, aquelas ou as outras e vamos ter de fazer isto, aquilo ou o outro”.

O trabalhador “I” afirma que se devia arranjar uma solução para cumprir os prazos:

“Arranjassem condições, porque nós estamos aqui é para trabalhar, não é, só que o nosso trabalho obedece a datas, obedece a cumprir aqueles limites, que nós temos que entregar as coisas dentro daqueles limites, mas que também, da parte de cima, não chegam para nós entregarmos dentro daqueles limites, então, anda tudo a correr”.

O trabalhador “H” considera que a falta de partilha de informação impede o serviço de funcionar:

“Trabalhamos numa área muito específica, se as informações não forem partilhadas entre os gabinetes, como está a ser neste momento, não é funcional um Recursos Humanos funcionar assim”.

O trabalhador “G” reconhece que a falta de experiência da Diretora na área da GRH e a falta de preocupação das chefias superiores é desmotivante:

“Há muitas pessoas que vêm e não têm conhecimento do serviço e, depois, há uma certa dificuldade em que as coisas funcionem, porque há pessoas que vêm externas para cargos superiores, nunca trabalharam num Hospital, não sabem como funcionam, e acho que isso depois faz aqui um bloqueio em algumas sensibilidades de necessidades do Hospital (...) Exigem mais e mais e não se preocupam com o resto. Quando eu digo com o resto é Recursos Humanos, não se preocupam em saber então o que nós precisamos de fazer ou vamos definir objetivos, ou fazemos isto, ou fazemos aquilo, o que é que há necessidade de solucionar, se precisamos mais de pessoal, se precisamos de material”.

Com base nestes excertos é possível concluir que a Diretora e a sua equipa têm perspetivas totalmente diferentes sobre a motivação no local de trabalho. Ambos reconhecem que, processos inerentes às PGRH, que não são realizados de forma eficiente, contribuem para a falta de motivação, mas, os trabalhadores, ao contrário da Diretora do serviço, conseguem apontar muitos

mais fatores para a inexistente motivação no SGRH, mostrando assim serem mais críticos e conscientes das dificuldades pelas quais esta divisão passa.

Desta forma, podemos afirmar que a motivação extrínseca destes funcionários é reduzida, devido às PGRH, que não correspondem às necessidades dos mesmos. De acordo com a teoria das necessidades de Maslow (1943), as necessidades de estima dos trabalhadores deste serviço não estão a ser satisfeitas pois, segundo os subordinados, a Diretora não dispensa tempo suficiente de forma a inteirar-se das tarefas realizadas por estes, não realizando reuniões periódicas para saber o que precisam, exigindo, somente, que o trabalho seja feito.

2.3. Qualidade percebida do trabalho na perspetiva da Diretora de SGRH e na perspetiva de funcionários do SGRH

No que diz respeito à qualidade percebida do trabalho, por parte da Diretora, este garante que tem dado o máximo das suas capacidades na execução das suas tarefas, mas assegura que isso só é possível através da interação feita entre os outros serviços e do trabalho realizado pela sua equipa, de acordo com a Diretora:

“Eu não consigo fazer muito mais do que aquilo que tenho feito (...) todos os serviços têm a sua preponderância no Hospital e temos todos que funcionar em conjunto e bem, para que depois o reflexo se traduza também no melhor funcionamento do Hospital, portanto, eu terei a minha quota parte e os outros serviços terão a quota parte, que também lhes compete (...) as minhas principais forças é a equipa e os meios”.

Quando questionada sobre qual será a qualidade percebida do trabalho da sua equipa, a Diretora espera que a sua equipa se sinta importante para a organização e valorizada nas tarefas que desempenha. Segundo a Diretora:

“eu creio e espero que sim, porque eu não digo que diariamente isso acontece, quando eu digo isso é, eu não lhes verbalizo isso diariamente, mas vou lhes verbalizando a importância que nós temos para

o Hospital, a importância que é trabalharmos em equipa e a importância que cada um dos elementos que está no serviço tem para o próprio setor, para o próprio serviço”.

Os funcionários do SGRH também responderam a perguntas sobre a qualidade percebida do trabalho, todos os entrevistados reconhecem qualidade no trabalho que fazem e consideram que as tarefas que realizam diariamente são fundamentais para o bom funcionamento da organização.

Dos 13 trabalhadores entrevistados, 5 afirmam que não sentem qualquer tipo de realização pessoal ou profissional com o que fazem no seu local de trabalho, significando que perto de 40% dos trabalhadores do SGRH não obtém qualquer tipo de concretização pessoal ou profissional. Também aqui, algumas das causas desta falta de realização pessoal/profissional no cargo assumido provém de deficiências de processos relacionados com as PGRH como, por exemplo, a má organização do trabalho a ser feito, o mau ambiente e a falta de estética do local de trabalho, a má gestão de carreiras e a falta de incentivos monetários.

O trabalhador “I” aponta os seguintes motivos, para não se sentir realizado:

“É aqueles arrufos, às vezes, que causam coisas desnecessárias, uma pessoa anda ali e, enfim, às vezes é um stress (...) as coisas estão complicadas, pronto. As coisas é tudo umas coisas em cima das outras, temos que cumprir prazos, temos que andar sempre a correr”.

O trabalhador “M” assume uma das razões que o impede de se sentir realizado no seu local de trabalho:

“O espaço é pequeno, muito sobrecarregado, não só de mobiliário, como de arquivo, porque temos falta de espaço”.

O funcionário “D” não se sente realizado profissionalmente, pois sente que as suas capacidades técnicas não estão a ser aproveitadas:

“e tudo o que eu faço aqui é tabelas, tabelinhas, etc., e alguma manutenção das aplicações, mas são coisas básicas, são coisas que até chateiam”.

O colaborador “C” não se considera realizado profissionalmente devido a questões monetárias:

“Podíamos era ser mais bem recompensados monetariamente”.

Em relação ao reconhecimento da qualidade do trabalho por parte da Diretora e restantes funcionários da organização, apenas 2 dos 13 entrevistados sentem que existe algum tipo de reconhecimento, o que significa que 85% dos funcionários deste serviço garantem que a qualidade do trabalho desenvolvido não é reconhecida por ninguém à sua volta, para além de si próprios. De acordo com os trabalhadores, este sentimento de desvalorização do trabalho deve-se ao facto de os funcionários deste serviço serem vistos pela chefia como números e não pessoas, ser-lhes exigido que o trabalho seja feito, sem ser mostrado qualquer tipo de gratidão pelo que fazem e verem o seu trabalho ser constantemente criticado.

O trabalhador “I” reconhece que os funcionários desta organização não passam de um número:

“acham sempre que o do outro é menos importante que o delas, mas isso é geral. Na verdade, isto aqui, todos nós somos números”.

O trabalhador “E”, também considera que os funcionários não são vistos pela chefia da forma mais correta:

“acho que deviam dar um bocadinho mais de valor (...) deviam pensar em nós como pessoas e dar um bocadinho mais de valor às pessoas”.

O trabalhador “G” considera que o trabalho realizado no serviço não é alvo de agradecimento por parte da chefia, apenas o é exigido:

“também nos faz algum bem ao ego, que as pessoas também nos elogiem e não é só chegarem lá pedir eu quero e façam (...) os dirigentes

principais, nunca ninguém chegou ali e olhe venho lhe agradecer pelo bom trabalho que fez, ou a prestação que teve, ou a disponibilidade”.

O trabalhador “F” lamenta que o seu trabalho seja sempre criticado e nunca elogiado pelos seus superiores:

“É muito fácil dizer mal do trabalho dos outros, é difícil dizer que fizemos bem e estou-me a referir a tudo”.

Estas declarações dos funcionários do SGRH são totalmente contraditórias com a da Diretora do serviço, levando-nos a concluir que poderia ser feito mais, da parte do mesmo, para que a qualidade do trabalho da sua equipa fosse reconhecida, assim como, contribuir para que a realização pessoal e profissional dos seus subordinados aumentasse.

Nestes excertos, encontram-se presentes novamente, as necessidades de estima dos trabalhadores a não serem satisfeitas, devido ao facto de sentirem que o seu trabalho não é valorizado, mas, também, percebemos que alguns dos colaboradores, para além dessas, também não veem as suas necessidades de autorrealização a serem concretizadas, devido ao facto de, por exemplo, em alguns casos, o seu potencial não estar a ser de todo aproveitado. Apesar de tudo, segundo a informação transmitida pela Diretora e pelos funcionários, verifica-se que está presente uma das características que permite elevar o nível da motivação no trabalho, de acordo com o Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1975) que é o significado, ou seja, todos reconhecem que o trabalho que realizam tem impacto na vida dos restantes funcionários deste Hospital EPE e na própria organização em si.

2.4. Liderança no SGRH e seus efeitos

Os resultados obtidos mostram que a Diretora do Serviço de GRH exerce um estilo de liderança que de acordo com Soriano (2010), designa-se de “ditador político”. Vejamos o porquê:

O trabalhador “G” diz o seguinte sobre a experiência da atual Diretora no cargo que desempenha:

“A nível dirigente, porque há muitas pessoas que vêm e não têm conhecimento do serviço e, depois, há uma certa dificuldade em que as coisas funcionem, porque há pessoas que vêm externas para cargos superiores, nunca trabalharam num Hospital, não sabem como funcionam, e acho que isso depois faz aqui um bloqueio em algumas sensibilidades de necessidades do Hospital”.

O trabalhador “G” garante que, neste serviço, a Diretora limita-se a solicitar trabalho e dar ordens:

“Faz algum bem ao ego que as pessoas também nos elogiem e não é só chegarem lá pedir eu quero e façam”.

O trabalhador “A” reconhece que deveria haver mais comunicação entre a Diretora e a sua equipa:

“Acho que a diretora dos Recursos Humanos deveria fazer reuniões com os funcionários todos dos RH, para tentar resolver problemas que, às vezes, não se conseguem resolver. Haver mais contacto entre os superiores e os trabalhadores”.

O trabalhador “L” considera que devia haver mais interação da parte da Diretora com os restantes trabalhadores do serviço:

“Podia haver outro apoio por parte da chefia, nomeadamente na realização de reuniões ou briefings, não digo diários, mas semanais, não há... principalmente isso, mais interação com os colaboradores por parte da chefia direta, que há pouca”.

O trabalhador “G” acha que seria importante que os funcionários do SGRH fossem ouvidos:

“Primeiramente, acho que se deviam preocupar e de nos ouvir, fazerem reuniões para nos ouvir, porque ninguém faz, ninguém faz reuniões connosco (...) para ouvir as nossas dificuldades, ouvir, às vezes, as nossas propostas, as nossas ideias”.

O funcionário “H” assume que há, por vezes, situações incómodas no local de trabalho:

“Há certos conflitos que geram grande mau estar em termos de funcionamento nas áreas de trabalho”.

O trabalhador “I” diz que, por vezes, o ambiente no local de trabalho não é o melhor:

“O ambiente, em geral, começa a complicar, as coisas começam a complicar, as pessoas começam a desgastar, quer dizer, é uma bola de neve, tem dias. É aqueles arrufos, às vezes, que causam coisas desnecessárias, uma pessoa anda ali e, enfim, às vezes é um stress”.

O trabalhador “I”, sobre o excesso de trabalho e a desorganização no local de trabalho:

“Neste momento estou muito cansada disto, nós temos dias melhores, temos dias menos bons, temos dias que estou farta disto e as coisas estão complicadas, pronto. As coisas é tudo umas coisas em cima das outras, temos que cumprir prazos, temos que andar sempre a correr, é tudo para aqui, para ali, para o outro lado, é desgastante, é muito desgastante... e, ultimamente, as coisas têm-se complicado a esse nível”.

O trabalhador “F” assume que vai sair do seu atual emprego, devido à falta de reconhecimento mostrado pela chefia:

“É muito fácil dizer mal do trabalho dos outros, é difícil dizer que fizemos bem e estou-me a referir a tudo (...) por isso me vou embora”.

De acordo com o que foi dito pelos funcionários deste serviço, a sua Diretora enquadra-se na categoria do “ditador político”. Soriano (2010) explica que um “ditador político” é um líder que não tem experiência prévia no tipo de organização a que foi convidado a trabalhar, nem possui as capacidades necessárias para gerir uma equipa de trabalho. Este tipo de líder, para além de se limitar apenas a dar ordens aos seus subordinados, recusa constantemente a abertura ao diálogo com a sua equipa, para que haja uma partilha de conhecimentos e ideias. Segundo o autor, as organizações com este tipo de líder

não só veem a motivação dos seus funcionários cair e o clima de mau ambiente e stresse aumentar, como correm o risco de perder os seus colaboradores mais eficientes, que acabam por levar as suas competências para outras organizações, onde sentem que irão ser mais valorizados e poderão desenvolver-se mais, enquanto profissionais.

Através dos excertos anteriores, é possível perceber que os funcionários estão totalmente descontentes com o *modus operandi* da sua Diretora. Não irá ser possível que a motivação destes colaboradores aumente, sem que primeiro a Diretora deste serviço adquira mais experiência nas suas funções e mude drasticamente algumas das suas condutas no local de trabalho.

3. Sugestões e recomendações para melhorar as PGRH

A maioria dos funcionários entrevistados transmitiu várias ideias e propostas sobre como aumentar a motivação dos trabalhadores e melhorar o próprio local de trabalho através das PGRH. Na generalidade, todos consideram que há muito trabalho a ser feito, para que todos se voltem a sentir motivados, realizados pessoalmente/profissionalmente e satisfeitos com as condições do seu local de trabalho.

O trabalhador “B” aponta que, uma das soluções para aumentar a motivação passaria por estender a oferta de certas regalias a todos os funcionários deste serviço.

“Esses pequenos benefícios que são dados aos funcionários públicos, se fossem alargados, também, a outras pessoas que têm outros regimes jurídicos, acho que sim”.

O trabalhador “M” acredita que se alguns trabalhadores fossem colocados na categoria profissional adequada, iria contribuir para um aumento da sua motivação.

“Seria pôr as pessoas noutra categoria, mas isso, também nem sempre é possível, vai muito por aí”.

O trabalhador “K” considera que, se a informação que chega ao serviço fosse sempre definitiva, direta e sem falhas, a motivação de todos aumentaria:

“Havendo uma linha condutora mais direta, com menos ruído à volta, iria resultar num benefício para a motivação dos trabalhadores”.

O colaborador “E” garante que, a vinda de mais trabalhadores para o serviço, resultaria num aumento da motivação:

“Acho que devia de haver mais pessoas no serviço, porque a carga de trabalho que há para a quantidade de pessoas é muita”.

O funcionário “F” sugere duas melhorias a serem feitas no local de trabalho, que são a criação de um espaço para guardar arquivos e a construção de uma saída de emergência:

“Tem que se arranjar espaços de arquivos (...) a gente nem porta de saída de emergência temos, acontece aí uma coisa qualquer aqui ao princípio do corredor, devemo-nos atirar pela janela, com certeza”.

O trabalhador “C” considera que uma das melhorias possíveis no local de trabalho, seria a renovação dos equipamentos informáticos:

“Podíamos ter equipamento melhor a nível dos sistemas informáticos, porque temos muitas aplicações, trabalhamos com várias aplicações e esse sistema, muitas vezes, cai”.

O colaborador “M” afirma que uma das melhorias no local de trabalho, seria o aumento do próprio espaço físico onde se trabalha:

“O espaço é pequeno, muito sobrecarregado, não só de mobiliário, como de arquivo, porque temos falta de espaço”.

O funcionário “J” assume que, uma melhoria possível no local de trabalho passaria pela implementação de mais espaços de arrumação, no espaço de trabalho:

“Espaço é capaz de não haver muito, mas acho que deveria estar mais arrumado, porque nós temos as pastas no chão, temos isso tudo

assim... então, talvez uns armariozinhos ou essas coisas assim... facilitassem um bocado, nós não temos espaço para pôr as coisas”.

Se estas sugestões dos funcionários do SGRH fossem ouvidas e aplicadas por parte das chefias superiores desta organização, todo este serviço, que é fundamental para o bom funcionamento do Hospital EPE, poderia funcionar de forma mais eficiente, com colaboradores motivados e satisfeitos com o que fazem e onde o fazem.

Parte IV- Considerações finais

Desde a época da Revolução Industrial, que se começou a perceber a importância dos trabalhadores para o sucesso de uma organização e a necessidade de os manter protegidos e motivados. A partir do século XVIII, até ao século atual, foram vários os autores que estudaram a GRH, em busca do aperfeiçoamento de métodos e teorias, de forma a potencializar ao máximo a *performance* de um trabalhador dentro de uma instituição, sem nunca esquecer a premissa inicial, que isso só seria possível se o bem-estar do funcionário estivesse sempre assegurado.

Infelizmente, nesta organização - que é um Hospital EPE -, esse princípio parece ter sido totalmente esquecido. Com a análise de vários excertos de entrevistas feitas aos funcionários, foi possível compreender que a tutela desta organização e o seu Conselho de Administração preocupam-se, acima de tudo, em maximizar os seus lucros, ignorando totalmente as necessidades do seu Serviço de Gestão de Recursos Humanos, que é dos departamentos mais importantes desta organização, uma vez que lida diretamente com os restantes funcionários, tanto os clínicos, como os administrativos ou os auxiliares, tratando de processos inerentes à GRH, como a elaboração de contratos, o controlo da assiduidade e a atribuição de vencimentos, que são essenciais para o correto funcionamento de qualquer organização.

A tutela e o Conselho de Administração desta instituição enviam para este serviço diretrizes muito específicas e, por vezes, restritivas, relacionadas com as PGRH que têm de ser, obrigatoriamente, respeitadas, nomeadamente, as contenções orçamentais. Estas contenções limitam os processos ligados às PGRH como, por exemplo, o recrutamento de mais pessoal para o Serviço de Gestão de Recursos Humanos, a atribuição de mais recompensas, o melhoramento das condições do local de trabalho e a possibilidade de descongelamento das carreiras. Sendo estes processos negligenciados, os trabalhadores deste serviço apenas conseguem reconhecer a qualidade que têm no desempenho das suas tarefas, sentindo-se, de resto, completamente desvalorizados pela sua Diretora e pela restante organização que os acolhe,

ficando assim, completamente desmotivados. Os trabalhadores reconhecem que dão o seu melhor com as poucas condições que têm, mas não veem esse esforço ser reconhecido por mais ninguém, para além deles próprios. Juntando isto com o facto de a tutela não aprovar as verbas necessárias para corresponder às necessidades dos funcionários, a maioria dos trabalhadores deste serviço mostra-se desmotivada com o seu trabalho e profundamente stressada com todas as tarefas que têm de executar, devido à falta de mais colaboradores no local.

Se a tutela aprovasse os procedimentos ligados às PGRH referidos anteriormente, isso resultaria num aumento exponencial da motivação de todos os que trabalham nesta instituição. Com esta nova motivação, os colaboradores iriam assim executar as suas funções de forma mais satisfeita e livre de stress e, certamente, tendo uma remuneração superior, melhores condições no local de trabalho e mais pessoas com quem dividir as tarefas, tornar-se-iam também muito mais produtivos do que são na realidade.

Todos os objetivos desta investigação foram cumpridos. Na verdade, conseguiu-se verificar que existe impacto das PGRH na motivação dos trabalhadores do SGRH (no caso, impacto negativo), foi também possível perceber quem é o responsável (tutela e Conselho de Administração) pelas principais diretrizes relacionadas com as PGRH que são implementadas na organização, as respetivas PGRH implementadas no SGRH foram caracterizadas e, por último, foi-se capaz de identificar os efeitos das PGRH na motivação e na qualidade percebida do trabalho dos funcionários do SGRH.

Respondemos, assim, à pergunta de partida com a qual se iniciou esta investigação: as Práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas numa organização, neste caso num Hospital EPE, estão diretamente relacionadas com a motivação e qualidade percebida do desempenho dos trabalhadores porque, como foi possível constatar neste estudo, a ineficiência de várias das práticas, como por exemplo, as políticas salariais e a progressão nas carreiras, resulta numa elevada desmotivação destes funcionários. Estes, apesar de reconhecerem o seu valor para a organização, na qual trabalham, não veem a qualidade do seu desempenho ser reconhecida pelos indivíduos que assumem cargos superiores, visto que os mesmos apenas se preocupam em implementar

PGRH que não prejudicam a maximização dos lucros da instituição, ao mesmo tempo que exigem que o trabalho continue a ser executado de forma eficaz.

Em última análise, seria do maior interesse para a Sociologia, se esta investigação fosse aprofundada aos SGRH de todos os Hospitais EPE pois, desta forma, seria possível fazer um estudo comparativo, de modo a perceber se os resultados da mesma foram apenas um caso isolado ou não. Também seria útil, no sentido de compreender que medidas poderiam ser estudadas por sociólogos e aplicadas neste tipo de serviços, a fim de aumentar a motivação dos trabalhadores e verificar o efeito destas no desempenho das organizações hospitalares.

Bibliografia

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Adeniji, A. A., Falola, H. O., Oludayo, O., A., Ohunakin, F., & Salau, O. (2017). Perceived Quality of Work Life and Employee Fulfillment in a Competitive Work Environment. Apresentado na 29th IBIMA Conference, Viena, Austria.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Almeida, A. J. (2004). Uma reflexão crítica sobre a gestão de recursos humanos. In I. S. Lança, F. Suleman, & M. de F. Ferreira (Eds.), *Portugal e a Sociedade do Conhecimento: Dinâmicas Mundiais, Competitividade e Emprego* (pp. 179–188). Oeiras: Celta.
- Almeida, A. J. S. (2011). *A GRH em Portugal: análise sociológica da construção de um campo profissional* (Doutoramento). ISCTE-IUL, Lisboa.
- Almeida, D. R. de, & Almeida, L. R. (2017). Perfil de liderança dos gestores e modelo estratégico em uma IFES. In D. B. Pereira & J. B. Vieira (Eds.), *A construção da administração pública no século XXI. Anais do IV Encontro Brasileiro de Administração Pública* (pp. 1103–1120). João Pessoa: SBAP.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3.^a edição). New York: London: Free Press; Collier Macmillan.
- Bastos, C. M. (2008). *Inteligência emocional, liderança e desempenho: Qual a relação?: Um caso na administração pública local* (Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369–386.
- Bilhim, J. A. de F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior 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*, 2(2), 129–137.

- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal* 15(3), 67-94
- Bryman, A. (Ed.). (2013). *Leadership and organizations (RLE: Organizations)*. London: Routledge.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, L. (2011). *Estratégia e Competitividade. Como vencer nos negócios no ambiente vertiginoso e global do século XXI* (3.^a edição). Lisboa: Verbo.
- Chiavenato, I. (1979). *Teoria Geral da Administração* (Vol. 1). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004a). *Administração nos Novos Tempos* (2.^a edição). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004b). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7.^a edição). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública* (6.^a edição). Elsevier.
- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia: Ciências Sociais Aplicadas*, 5(1), 55–78.
- Cunha, M. P. e, Cunha, R. C. e, Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P. e, & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Gomes, J. F. S., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Cunha, R. C. e. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.^a edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Decreto-Lei n.º 140. Reestruturação do Instituto Português da Qualidade, IP. Diário da República n.º 134/2004, Série I-A. (2004).
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.

- Fayol, H. (2010). General Principles of Management. In J. M. Shafritz, J. S. Ott, & Y. S. Jang (Eds.), *Classics of organization theory* (pp. 52–64). Australia; Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning. (Data de publicação original 1916)
- Fernández, L. G. (1999). Modelos de Dirección de Recursos Humanos. *Papeles Del Psicólogo*, (72). Obtido de <http://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=802>
- Fortunato, I. M. M. L. D. dos S. (2014). *A Nova Gestão Pública aplicada em contexto hospitalar: impacto na Cultura Organizacional do Hospital Distrital de Santarém, EPE* (Doutoramento). Instituto Politécnico de Santarém, Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Santarém.
- Godinho, A. C. S. (2011). *Qualidade, satisfação e lealdade nos serviços de saúde* (Mestrado). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Gonçalves, L. F. M. (2008). *Análise da eficiência dos hospitais SA e SPA segundo uma abordagem de fronteira de eficiência* (Doutoramento). ISCTE-IUL, Lisboa.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hampton, D. R. (1992). *Administração Contemporânea*. McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. Editora Pedagógica e Universitária.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2015). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business*, 11(7).
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*, 5(2), 48–60.
- Kreitner, R., & Luthans, F. (1984). A social learning approach to behavioral management: Radical behaviorists “mellowing out.” *Organizational Dynamics*, 13(2), 47–65.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

- Marques, M. A. A. (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos - um estudo multi-caso* (Doutoramento). ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maximiniano, A. C. A. (2000). *Introdução a Administração* (5.ª edição). São Paulo: Atlas.
- Maximiniano, A. C. A. (2007). *Fundamentos de Administração*. São Paulo: Atlas.
- Nunes, P. (2017, 2 de março). Abordagem Sistémica da Gestão. Obtido a 24 de Setembro de 2018, de <http://know.net/cienceconempr/gestao/abordagem-sistemica-da-gestao/>
- Onofre, F. C. Z. (2015). *Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz da Norma Portuguesa 4427:2004: estudo multi-caso* (Mestrado). IPS - ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Ray, L. (2017, 5 de Julho). Role of an HR manager in a Hospital. Obtido a 24 de Setembro de 2018, de <https://careertrend.com/role-hr-manager-hospital-26939.html>
- Rego, A. (1999). *Comunicações nas Organizações*. Edições Sílabo.
- Reis, C. (2017, 24 de julho). Entrevista semiestruturada: características, vantagens e desvantagens. Obtido a 24 de setembro de 2018, de <https://www.e-konomista.pt/artigo/entrevista-semi-estruturada/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson.
- Romão, S. M. B. (2014). *A construção social do bem-estar e qualidade de vida do doente oncológico numa organização particular de solidariedade social* (Mestrado). Universidade de Évora, Évora, 21
- Santos, L. C. (2000). *Projeto e análise de processos de serviços* (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, Brasil.
- Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos. *SOCIUS Working Papers*, (1), 4. Obtido de http://pascal.iseq.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/WP_1_2010.pdf
- Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso: Estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo: Larousse do Brasil.

- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiss, D. (1988). *La Fonction Ressources Humaines*. Paris : Editions d'Organisation.
- Wood, S. (1992). Administração estratégica e administração de recursos humanos. *Revista de Administração da USP*, 27(4), 30–38.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: design and methods*. SAGE Publications.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research Applications of Case Study Research (Applied Social Research Methods)*. SAGE Publications.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5.^a edição). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Apêndices

Apêndice 1 – Carta de solicitação à Diretora, dos Recursos Humanos da organização em estudo.

Exma. Sra. Diretora, dos Recursos Humanos, do [REDACTED]

Doutora [REDACTED]

ASSUNTO: Pedido de autorização para investigação com vista à elaboração de dissertação de Mestrado em Sociologia – Área de especialização em Recursos Humanos.

Eu, Miguel Ângelo dos Santos Esteves, licenciado em Sociologia e matriculado no 2º ano de Mestrado em Sociologia – Área de especialização em Recursos Humanos na Universidade de Évora, venho por este meio solicitar a autorização para efetuar um estudo de caso, nas vossas instalações, com vista a elaboração da dissertação de mestrado. Este estudo tem como título “Práticas de GRH, Motivação e Qualidade Percebida: um estudo de caso”.

Objetivo geral:

- ***Avaliar o impacto das PGRH na motivação e na qualidade do trabalho, tal como percebida pelos trabalhadores.***

Objetivos Específicos

- ***Relacionar as práticas de GRH com a estratégia da organização, avaliando a sua adequação;***
- ***Caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) da Divisão de Gestão de Recursos Humanos de um hospital.***

- ***Identificar os efeitos das diversas práticas de gestão de recursos humanos na motivação das pessoas e na qualidade percebida do seu trabalho.***

A colaboração solicitada concretizar-se-ia também na possibilidade de administrar um conjunto de entrevistas aos funcionários dos Recursos Humanos. Mais informo que a participação dos mesmos é voluntária, estando igualmente salvaguardados outros procedimentos éticos, como o anonimato e a utilização dos dados recolhidos apenas para efeitos de investigação.

Grato pela disponibilidade e atenção,
Miguel Esteves

Apêndice 2 – Carta de solicitação, de pedido de estudo à Presidente do Conselho de Administração

ASSUNTO: Pedido de autorização para investigação (área da sociologia).

Exm^a. Sr.^a Presidente do Conselho de Administração do [REDACTED]
[REDACTED], Doutora [REDACTED]

Eu, Miguel Ângelo dos Santos Esteves, estudante finalista do Mestrado em Sociologia (Especialização em Recursos Humanos) na Universidade de Évora, venho por este meio solicitar a V. Ex.^a autorização para recolher dados no Serviço de Gestão de Recursos Humanos do [REDACTED], a fim de realizar um estudo que tem como título genérico “Práticas de GRH, Motivação e Qualidade Percebida do Trabalho: um estudo de caso” (cf. Plano de Trabalho, em anexo, s.f.f.).

Mais informo que este trabalho é orientado pelo professor José Manuel Leal Saragoça, Professor Auxiliar no Departamento de Sociologia da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora e que ambos tivemos a oportunidade de reunir com a [REDACTED], que manifestou a sua disponibilidade para colaborar com a investigação, tendo, inclusive, sugerido ligeiras alterações ao meu projeto inicial por forma a potenciar a sua utilidade para o serviço que esta dirige.

A concretização do trabalho de campo exige a realização de entrevistas à responsável por aquele serviço bem como aos trabalhadores do Serviço de GRH que se voluntariem para colaborar connosco.

Naturalmente, salvaguardarei o anonimato da instituição e das pessoas envolvidas e garanto que os dados recolhidos serão usados exclusivamente no âmbito deste estudo.

Para qualquer esclarecimento adicional que V. Ex.^a considere necessário, estarei disponível para contacto através de e-mail (miguel_95_esteves@sapo.pt) ou do telemóvel 968460902.

Certo de um parecer favorável ao meu pedido, agradeço, desde já, toda a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos:
Miguel Esteves

Apêndice 3 - Divulgação do estudo

Informação ao Participante

Por favor, leia atentamente a seguinte informação e se concordar com o que lhe é apresentado, agradeça a disponibilidade do seu tempo para a realização de uma entrevista.

Eu, Miguel Ângelo dos Santos Esteves, estudante finalista do Mestrado em Sociologia (Especialização em Recursos Humanos) na Universidade de Évora, sob a orientação do Professor Doutor José Manuel Leal Saragoça Professor Auxiliar no Departamento de Sociologia da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora e em colaboração com [REDACTED] (Diretora dos Recursos Humanos desta instituição), encontro-me a efetuar uma dissertação, para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção ao grau de Mestre.

O tema recai sobre as “Práticas de GRH, Motivação e Qualidade Percebida: um estudo de caso”, pretendo, com esta investigação, compreender e avaliar o impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na motivação e na qualidade do trabalho, tal como percebida pelos trabalhadores.

Neste contexto venho solicitar a Vossa Excelência a colaboração neste estudo, autorizando a recolha de dados, incluindo a gravação áudio das entrevistas.

Naturalmente, salvaguardarei o anonimato da instituição e das pessoas envolvidas e garanto que os dados recolhidos serão usados exclusivamente no âmbito deste estudo.

Nome do investigador: _____

Assinatura: _____

Data: ____/____/____

Apêndice 4 – Guião de entrevistas (trabalhadores)

Guião de Entrevista (Trabalhadores)

- 1- Há quantos anos colabora com esta organização?
- 2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?
- 3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?
- 4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?
- 5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?
- 6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?
- 7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?
- 8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.ª; restantes colegas de serviço)?
- 9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?
- 10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?
- 11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

Apêndice 5 – Guião de entrevistas (Diretora de Recursos Humanos)

Guião de Entrevista (Diretora de Recursos Humanos)

- 1- Há quantos anos assume o seu atual cargo?
- 2- Quantos trabalhadores tem a seu cargo nesta divisão?
- 3- No que é que consiste o trabalho/tarefas dos funcionários que estão a seu cargo?
- 4- Quais são as principais PGRH desenvolvidas neste Serviço de Recursos Humanos?
- 5- Como e por quem são elaboradas as PGRH desta organização?
- 6- Do seu ponto de vista, acha que as PGRH aplicadas adequam-se com as estratégias delineadas pela administração desta organização?
- 7- Considera o serviço do qual é diretora como fundamental para o sucesso desta organização?
- 8- Enquanto Diretora de Recursos Humanos, quais considera serem as suas principais forças na realização do seu trabalho? E fraquezas?
- 9- São aplicadas políticas de motivação/incentivo nesta organização? Se sim, quais são? E como são recebidas pelos seus colaboradores? (flexibilidade de horários, distribuição de horários, distribuição de folgas, renumeração)
- 10- No que diz respeito à qualidade percebida, acha que os trabalhadores do Serviço de RH valorizam as suas respetivas funções e sentem-se uma mais valia para esta organização?
- 12- A única coisa que impede a vinda de mais trabalhadores para o serviço de GRH é a tutela?
- 13- Ao nível do espaço físico (infraestruturas, equipamentos) e ao nível pessoal (gestão de stress, conflitos), acha que poderia haver melhorias nesses aspetos e se essas

melhorias poderiam contribuir para o aumento da motivação dos trabalhadores do SGRH?

14- Quanto à Gestão de conflitos, suponhamos que há um clima de mau ambiente e discussão no SGRH, existe algum mecanismo utilizado para resolver esse tipo de situações problemáticas?

Apêndice 6 – Quadro auxiliar para o guião de entrevista

Objetivos Específicos	Perguntas
Caracterização do Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Há quantos anos assume o seu atual cargo? • Quantos trabalhadores tem a seu cargo nesta divisão?
Caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) da Divisão de Gestão de Recursos Humanos de um hospital	<ul style="list-style-type: none"> • No que é que consiste o trabalho/tarefas dos funcionários que estão a seu cargo? • Quais são as principais PGRH desenvolvidas nesta Divisão de Recursos Humanos? • Como e por quem são elaboradas as PGRH desta organização?
Relacionar as práticas de GRH com a estratégia da organização, avaliando a sua adequação	<ul style="list-style-type: none"> • Do seu ponto de vista, acha que as PGRH aplicadas adequam-se com as estratégias delineadas pela administração desta organização? • Considera o serviço do qual é diretora como fundamental para o sucesso desta organização? • Enquanto Diretora de Recursos Humanos, quais considera serem as suas principais forças na realização do seu trabalho? E fraquezas?
Identificar os efeitos das diversas práticas de gestão de recursos humanos na motivação das pessoas e na qualidade percebida do seu trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • São aplicadas políticas de motivação/incentivo nesta organização? Se sim: Quais são? E como são recebidas pelos seus colaboradores? • Qual/ais as políticas e práticas de GRH que são percebidas pelos colaboradores como mais motivadoras? • No que diz respeito à qualidade percebida, acha que os trabalhadores do Serviço de RH valorizam as suas respetivas funções e sentem-se uma mais valia para esta organização? • O que poderia ser feito de modo a aumentar a motivação dos trabalhadores e o reconhecimento do valor do seu trabalho por parte dos mesmos?

Transcrição da entrevista da Diretora do SGRH

1- Há quantos anos assume o seu atual cargo?

R: Há cerca de 1 ano e meio.

2- Quantos trabalhadores tem a seu cargo nesta divisão?

R: São 17.

3- No que é que consiste o trabalho/tarefas dos funcionários que estão a seu cargo?

R: Então nós temos tarefas administrativas e técnicas também do ponto de vista do apoio informático e apoio ao *software* do hospital. O serviço organiza-se em áreas distintas, temos a área dos vencimentos e da assiduidade, a área dos Recursos Humanos e depois temos uma área mais técnica que é a área, nós chamamos-lhe SISQUAL porque é o nome do nosso *software* de registo biométrico de todos os profissionais do hospital e esses dados têm que ir sendo tratados e cruzados, portanto a assiduidade dos profissionais ao nível desse registo biométrico vai ter que ser cruzada com os planos de férias, com as faltas, depois com o que vai sendo processado ao nível dos vencimentos, portanto o processamento dos vencimentos tem haver com toda a informação que o SISQUAL dá para se conseguir processar os vencimentos aos trabalhadores.

4- Quais são as principais PGRH desenvolvidas neste Serviço de Recursos Humanos?

R: Elaboram-se contratos, tratam-se de mobilidades de pessoas, trata-se da assiduidade dos trabalhadores, trata-se do processamento dos vencimentos, tudo o que tem a haver com pessoal, tudo o que envolve as pessoas e todas as carreiras do Hospital somos nós aqui que tratamos e também damos todas as informações do ponto de vista legal que os trabalhadores do Hospital nos fazem chegar para que, enfim, para que nós aqui assumamos uma posição de tentativa da equidade em todos os trabalhadores relativamente às práticas que temos que temos e em conformidade com a legislação até porque temos aqui contratos, desde contratos de prestação de serviço até contratos de substituição de trabalhadores, contratos com termo, contratos sem termo nas diferentes

carreiras e temos pessoas em funções públicas e temos trabalhadores que são em contratos individuais de trabalho, portanto ao abrigo do código de trabalho e pronto temos de tudo. O dia a dia dos trabalhadores, todo o seu dia a dia se reflete nas suas diferentes carreiras, todos os pedidos que fazem, ao nível do estatuto do trabalhador estudante, de apoio à parentalidade enquanto pais e todas as questões que surgem relativamente à acionarem os mecanismos legais para poderem usufruir de determinadas condições aqui no hospital, pronto, os pedidos são sempre direcionados ao serviço de Gestão de Recursos Humanos e nós depois temos que responder e adequar e criar aqui esta sinergia entre Recursos Humanos, a direção clínica porque também há formatos específicos para os médicos, de horários, os médicos têm um formato de horário, os enfermeiros têm outros, o restante pessoal, técnicos superiores, técnicos de diagnóstico e terapia e outros profissionais têm outro tipo de tipologia de horários e nós temos que ir acompanhando tudo isto. Também fazemos a questão da avaliação dos trabalhadores, agora tivemos o descongelamento das carreiras, tivemos que aplicar todas essas diretrizes que vieram do ministério para fazer o descongelamento, todos os abonos que o ministério entenda atribuir agora foi também atribuído 150 euros aos enfermeiros, pronto, e nós temos que também reportar à tutela todos os pedidos que nos fazem relativamente à condição dos trabalhadores, quantos trabalhadores temos em determinados regimes e nós temos que acompanhar tudo isto, temos que ter sempre tudo certinho no sentido de podermos informar a tutela, informar os nossos trabalhadores e irmos gerindo todos os Recursos Humanos do Hospital.

5- Como e por quem são elaboradas as PGRH desta organização?

R: Então são elaboradas... portanto nós temos algumas diretrizes da tutela que temos que responder assertivamente, temos que obrigatoriamente respeitar, depois temos regulamentos internos que as propostas partem muitas vezes do serviço de Gestão de Recursos Humanos, depois quem autoriza as práticas e quem autoriza os regulamentos é sempre o Conselho de Administração, sempre em parceria com os administradores hospitalares que estão distribuídos nas diferentes áreas médicas, também com a direção clínica, mas depois quem aprova e que faz com que nós assumamos as práticas entendidas, como a aplicar ao Hospital, é sempre o Conselho de Administração, as propostas, por

vezes, como lhe disse por nós, outras vezes propostas pela direção clínica, outras vezes são diretrizes da própria tutela, portanto, é assim.

6- Do seu ponto de vista, acha que as PGRH aplicadas adequam-se com as estratégias delineadas pela administração desta organização?

R: Bem, tem que se adequar, não é? Porque o objetivo, o que é emanado do Conselho de Administração é para nós praticarmos, é lógico que à medida que os pressupostos também alteram, ou por diretrizes superiores, quando eu falo superiores, do ministério, ou porque entretanto nós temos que fazer uma reorganização por algum motivo, também vamos adequando e vamos alterando as sinergias e a estrutura e é aí que surgem novas propostas de funcionamento, portanto isto em princípio tem que estar tudo articulado nesse sentido.

7- Considera o serviço do qual é diretora como fundamental para o sucesso desta organização?

R: Claro, somos todos, todos os serviços têm a sua preponderância no Hospital e temos todos que funcionar em conjunto e bem para que depois o reflexo se traduza também no melhor funcionamento do Hospital, portanto eu terei a minha quota parte e os outros serviços terão a quota parte que também lhes compete não é, e todos juntos somos um Hospital.

8- Enquanto Diretora de Recursos Humanos, quais considera serem as suas principais forças na realização do seu trabalho? E fraquezas?

R: Bom, as minhas principais forças é a equipa e os meios e as minhas principais fraquezas é geralmente um condicionalismo que a tutela nos dá para nós podermos aplicar algumas decisões e algumas estratégias que entendemos implementar e não conseguimos porque, por vezes, tudo o que nós entendemos alterar tem que ser sempre depois autorizado pela tutela, e mesmo que o Conselho de Administração autorize algumas ideias que nós tenhamos e algumas reorganizações que queiramos implementar, o Conselho muitas das vezes autoriza ou maioritariamente autoriza, mas depois temos sempre que pedir autorização, ou porque há verbas envolvidas nesse sentido, até por exemplo para recrutarmos um trabalhador, temos sempre que, em primeira instância, temos que justificar o motivo pelo qual queremos esse trabalhador, temos que enviar para o Conselho de Administração, o Conselho de Administração autoriza, mas o recrutamento desse trabalhador tem que ser colocado numa plataforma

específica para que a tutela nos autorize, e por vezes nunca chega a autorizar, portanto, isto é, estou lhe a dar um exemplo dum trabalhador como lhe dou um exemplo de um outro. Isto acontece também com o meu colega do provisionamento, por exemplo, quando quer adquirir algum tipo de... de fazer algumas compras, portanto, nós temos algumas limitações orçamentais e ainda assim mesmo com estas limitações, eu falo aqui ao nível dos Recursos Humanos, mesmo que nós tenhamos capacidade para adquirir ou para pedir algum tipo de... seja instrumentos, sejam até às vezes temos aqui pedidos de... nós agora estamos aqui numa reestruturação informática do ponto de vista do nosso SISQUAL, do nosso programa de registo biométrico, e tem que haver um upgrade do programa, nós entendemos que sim, que tem que ser feito, o Conselho autoriza, mas nós temos que aguardar diretrizes para podermos pagar esta verba, portanto, nem podemos adjudicar este trabalho à empresa enquanto não for autorizado superiormente, portanto, mesmo que o Hospital diga que tem verbas para isso e nesse caso é o Conselho que autoriza a aquisição desse produto, temos que aguardar sempre que a tutela, em última instância, autorize.

9- São aplicadas políticas de motivação/incentivo nesta organização? Se sim, quais são? E como são recebidas pelos seus colaboradores? (flexibilidade de horários, distribuição de horários, distribuição de folgas, renumeração)

R: Bem, as renumerações estamos condicionados, como eu lhe disse, sempre à autorização superior da tutela, as renumerações quando introduzimos aqui algum abono ou algum suplemento aos trabalhadores, são sempre suplementos que são discutidos em Assembleia da República, são autorizados e nos são comunicados para procedermos em conformidade, portanto, a tutela é que decide estas questões. Relativamente a flexibilidade de horário, como lhe digo, há trabalhadores que por lei têm direito a usufruírem, portanto é isso que os Recursos Humanos também de alguma forma fazem, os trabalhadores dirigem-se ao serviço, pedem esta flexibilidade ao abrigo, por exemplo, da lei da parentalidade ou porque estão a estudar e nesse sentido o Hospital cumpre com a lei e permite-lhes e flexibiliza-lhes os horários. Por vezes há outros trabalhadores que não têm estes motivos inerentes, ou seja, são motivos que não estão entendidos pela lei e se o diretor do serviço entender que de facto, é benéfico para o serviço e para o trabalhador e consegue articular esse formato

de flexibilidade também geralmente é flexibilizado ao trabalhador, mas isto, o Hospital é muito complexo, tem muitas direções de serviço, tem muitos trabalhadores que dependem de muitos responsáveis e também depende isto varia de serviço para serviço, mas genericamente os trabalhadores quando mostram, por exemplo, querer, efetuar alguma formação ou ir até assistir a algum tipo de conferências, se for de âmbito profissional e se isso nos valorizar, com certeza que geralmente os Diretores de serviços estão abertos e permitem que estes trabalhadores desenvolvam este tipo de capacidades, os próprios serviços também por vezes solicitam aos seus trabalhadores para que eles consigam melhor desenvolver do ponto de vista profissional, também lhes proporcionam formação e o Hospital também tem um plano de formação, que desenvolve anualmente para, quando não são os trabalhadores a solicitar ser o Hospital a oferecer estas formações.

10- No que diz respeito à qualidade percebida, acha que os trabalhadores do Serviço de RH valorizam as suas respetivas funções e sentem-se uma mais valia para esta organização?

R: Bem, eu creio e espero que sim porque eu não digo que diariamente isso acontece, quando eu digo isso é, eu não lhes verbalizo isso diariamente mas vou lhes verbalizando a importância que nós temos para o Hospital, a importância que é trabalharmos em equipa e a importância que cada um dos elementos que está no serviço tem para o próprio setor, para o próprio serviço e o espelho que isso tem ao nível da instituição, portanto, ao nível do Hospital, claramente.

11- O que poderia ser feito em relação às políticas de motivação de modo a aumentar a motivação dos trabalhadores e o reconhecimento do valor do seu trabalho por parte dos mesmos?

R: Olhe, acho que isso passa sempre pelo reforço da equipa, reforçarmos a equipa com mais trabalhadores para deixarmos um pouco mais de tempo disponível aos que cá temos, para que todos possam usufruir aliás, neste momento todos usufruem de tudo aquilo que solicitaram, do ponto de vista de flexibilidade de horários, todos estão, creio eu, pelo menos é o que eles me verbalizam, estão satisfeitos relativamente aquilo que praticam e é lógico que quando algum trabalhador se dirige a mim no sentido de poder deslocar-se, como eu lhe digo, a estas formações geralmente eu permito que eles vão a estas

formações, geralmente conseguem tirar férias quando querem tirar, quando necessitam de um dia para resolver problemas ou questões pessoais têm bolsas, têm horas em bolsa de compensação e normalmente é lhes flexibilizada de um dia para o outro logo que pedem essa sua não vinda ao serviço e para além dos problemas por vezes pessoais que cada um tem que inevitavelmente trazem para o serviço e que por vezes, enfim, as coisas não resultam tão bem quanto seria desejável, todos temos problemas, mas eu creio que eu não tenho neste ano e meio que estou aqui a trabalhar com a equipa, não vejo que tenha havido assim ainda grandes problemas entre equipa e que acho que todos fazem a sua parte e que todos trabalham muito bem, portanto, temos é que reforçar a equipa porque por vezes temos momentos e alguns dias que o trabalho é muito intenso, muito complexo, por vezes não conseguimos despachar documentos com a celeridade que gostaríamos de respeitar até porque nós temos prazos para responder mas nem sempre conseguimos cumprir esses prazos porque somos de menos, precisávamos de reforçar a equipa no sentido de conseguirmos delegar, distribuir mais o trabalho para que alguns elementos, que não são todos, alguns elementos, não tivessem que fazer algumas horas extraordinárias porque alguns elementos têm que fazer horas extraordinárias porque há outros elementos que no contexto familiar, por terem filhos menores e etc. e usufruírem daquilo que a lei lhes permite que é da flexibilidade de horário, uns flexibilizam e o Hospital autoriza não é, porque a lei assim o exige também, esses trabalhadores têm os seus próprios horários e faz com que outros trabalhadores que não têm essa flexibilidade tenham de alguma forma que assumir um bocadinho mais a responsabilidade do trabalho que desenvolvem e o trabalho vai se... portanto, precisávamos de um bocadinho aqui de termos um reforço de pessoas, o Hospital tudo está a fazer nesse sentido, vamos ver se a tutela autoriza a vinda de mais trabalhadores.

12- A única coisa que impede a vinda de mais trabalhadores para o serviço de GRH é a tutela?

R: Também, e até porque... é assim, a tutela demora muito tempo a autorizar, eu sinto por exemplo que temos aqui alguns trabalhadores desmotivados porque de alguma forma são trabalhadores que já aqui estão à muitos anos no serviço, que têm habilitações superiores à categoria que detêm e podiam perfeitamente

passar para outra categoria e claramente com outra renumeração não é, temos aqui assistentes técnicos que são licenciados e que não passam para técnicos superiores apesar de eu já ter pedido e já estar submetido em plataforma esse pedido e a tutela não autoriza, portanto estas pessoas estão a ser subvalorizadas não é, e eu creio que estas pessoas para além de serem licenciadas estão a desenvolver trabalho de técnico superior mas estão a ser pagos como assistentes técnicos, é lógico que isto é um impacto salarial, portanto eles poderiam estar a receber o dobro do que o que estão a receber e a tutela não nos consegue desbloquear isto, é lógico que isto para mim é muito desolador e insatisfatório, porquê? Porque isto tem claramente, portanto, eu peço à equipa que trabalhe num pressuposto, eles respondem em função daquilo que eu lhes peço, o problema é que chegam a um ponto que, por muito que eles queiram trabalhar sentem-se muito injustiçados, sentem-se muito desmotivados e eu não consigo fazer muito mais do que aquilo que tenho feito que é tentar perceber quem é que devo valorizar, quem é que merece essa valorização do ponto de vista de desempenho profissional, faço as minhas propostas ao Conselho, o Conselho autoriza, eu submeto em plataforma e lá fica, porque nós não podemos passar os trabalhadores para outra condição do ponto de vista de categoria sem a autorização prévia da tutela porque a passagem para outra categoria faz com que o trabalhador aumente o vencimento e este encargo, que é entendido com um encargo, este encargo tem que ser autorizado pelas finanças, as finanças têm que autorizar a saúde e a saúde tem que nos dizer, “ok, avancem”, porque nós temos um orçamento que temos que respeitar e tudo o que seja para acrescer custos ao orçamento que já temos, temos que ter autorização superior prévia, portanto, muita da desmotivação dos meus trabalhadores, da minha equipa, não tem haver com o desempenho ou com algum tipo de inflexibilidade da minha parte enquanto diretora, mas tem haver com este arrastar no tempo de uma situação que lhes é devida, uma vez que eles desenvolvem as tarefas muito bem, uma vez que de facto desenvolvem, enfim, desenvolvem as funções de técnicos superiores mas estão a auferir como assistentes técnicos, pronto, e o que é facto é que isto por muito que nós tentemos, enfim, contornar estas questões, é lógico que eles sentem-se desmotivados, até porque depois conhecem outros colegas noutros ministérios em que tudo lhes é facilitado e eles

estão... tenho aqui trabalhadores à 10 e 12 anos, tenho então aqui várias pessoas que até são licenciadas à mais de 10 anos, estão aqui à 10 anos e mais e continuam como assistentes técnicos, e isto é mau para eles, é mau para mim, porque estas pessoas estão à procura e a concorrer a concursos fora do Hospital, e dum dia para o outro nós vamos perder estes elementos que têm tanta experiência e tanto dão ao Hospital, portanto, o Hospital esteve lhes a dar uma formação de 12 anos, estas pessoas estão descontentes, concorrem a outros ministérios e dum dia para o outro vão sair daqui, o Hospital fica sem esta pessoa, e depois é muito mais difícil voltarmos, começarmos tudo do zero, portanto, isto é uma situação que não me satisfaz de todo, e que não os satisfaz a eles com certeza não é porque, pronto, enfim, é lógico que nem todos os trabalhadores estão aqui nesta condição porque eles também têm que mostrar que têm capacidade para não é, mas a maior parte está, a maior parte tem condição de estar noutra categoria e nós estamos um bocadinho de mãos e pés atados com esta questão, pronto, de aguardarmos pelas autorizações da tutela. Em alguns casos, os trabalhadores estão desmotivados, se bem que eles fazem um esforço enorme e eu do ponto de vista profissional não me parece que eles, apesar de tudo isto, não estejam a dar o seu melhor.

13- Ao nível do espaço físico (infraestruturas, equipamentos) e ao nível pessoal (gestão de stress, conflitos), acha que poderia haver melhorias nesses aspetos e se essas melhorias poderiam contribuir para o aumento da motivação dos trabalhadores do SGRH?

R: Claro, sem dúvida, é lógico que o bom ambiente e o bom funcionamento dos serviços também passam pelos Recursos Humanos que lá estão não é, portanto, nós somos todos diferentes uns dos outros, todos temos as nossas particularidades digamos assim e de facto nem todas as pessoas se entendem como por vezes deveriam, agora, isso são situações que ocorrem em todos os serviços e que cabe aos diretores dos serviços tentarem colmatar não é, e não conseguindo colmatar, têm que ter estratégias no sentido de tentar proporcionar a toda a equipa a estabilidade necessária ao bom desempenho das funções, portanto, é lógico que não tenho dúvidas que nós temos que alterar aqui alguns equipamentos, que temos que... eu neste momento por exemplo estou a tratar de trazer uma coisa tão simples como novas cadeiras para o serviço, isso está a

ser tratado, isso é uma coisa que nós conseguimos tratar até com alguma facilidade, as instalações podiam ser em muito melhoradas, o Hospital não tem investido muito nas infraestruturas porque também de alguma forma, este espaço aqui é arrendado, nós pagamos uma renda por este espaço aqui, esta parte velha do Hospital, e nós estamos, tanto quanto sei, à cerca de 14 anos à espera da construção do novo Hospital, e esta espera faz com que, ou seja, para o ano, para o ano, para o ano e os diferentes Conselhos de Administração que têm passado pelo Hospital não têm investido porque estão sempre na expectativa de para o ano, para o ano, portanto, fazer grandes investimentos, principalmente nesta ala do Hospital que está a ser arrendada para depois dentro de em breve avançarmos com um novo Hospital, é entendido como que não vale a pena não é, nós de alguma forma temos nos adequado o mais possível, mas há claramente situações que eu estou pelo menos a tentar contornar não é, como estou a dizer-lhe, estou a começar pelas cadeiras, os equipamentos já estão pedidos a algum tempo, portanto, metade dos computadores já estão substituídos mas há ali mais alguns que têm que o ser, pronto, e entretanto, eu creio que na generalidade os trabalhadores sentem-se bem, se bem que claro que melhorias tem que haver não é, nós temos falta de, por exemplo, nós temos uma serie de estantes que têm que ser substituídas por armários, temos que fazer muita desmaterialização do ponto de vista de papel, mas isto tem que ser uma decisão tida por todo o Hospital não é, eu sei que a Gestão de doentes já está desmaterializada e eu creio que isto é para passar também para os outros serviços, vir uma empresa para fazer a desmaterialização para nós começarmos a ter alguns documentos que estão em papel os termos digitalizados e termos aqui um formato mais informatizado de tudo isto, mas isto são situações que levam tempo e que também temos que ter um suporte financeiro enorme por trás de tudo isto e que mais uma vez a tutela tem que autorizar e temos que ter verbas para isto.

14- Quanto à Gestão de conflitos, suponhamos que há um clima de mau ambiente e discussão no SGRH, existe algum mecanismo utilizado para resolver esse tipo de situações problemáticas?

R: Olhe, eu felizmente ainda nunca assisti aqui no serviço a nenhuma discussão entre trabalhadores, nunca tive que agir nesse sentido, mas se isso algum dia

ocorrer e caso ocorra vou ter que implementar o que tiver que ser implementado, ou o trabalhador sai do serviço ou tem que mudar de setor ou alguma coisa tem que ser feita, de qualquer forma agora à pouco tempo houve uma formação de Gestão de conflitos em que... e eu sei que esta formação geralmente é anual aqui no Hospital e alguns dos meus trabalhadores da minha equipa foram assistir à formação e foram à formação creio que metade pelo menos foi, até porque outros já tinham ido noutras circunstâncias, agora, na verdade, cabe-me a mim gerir tudo isto não é porque como lhe digo, o meu objetivo é o bem estar de todos e se alguém não consegue encontrar esse bem estar e para essa pessoa é um sacrifício vir trabalhar é porque alguma coisa não está bem e nós temos que tentar proporcionar a toda a equipa o melhor bem estar possível, portanto, eu o que lhes peço sempre é que eles falem comigo, qualquer problema que tenham para partilharem para nós tentarmos arranjar uma solução, portanto, in extremis, essa solução pode passar pela saída do trabalhador e a substituição desse trabalhador por outro, agora, eu não quero nem vou permitir aqui uma situação de conflito nem que haja aqui pessoas que não se entendem, porque eu privilegio o espírito de equipa entre todos, portanto, ou todos se entendem, ou caso não se entendam tem que haver aqui uma estratégia de tentativa de, enfim, de que se entendam ou caso seja possível tentar arranjar aqui um formato de rotatividade aqui do próprio setor, e como lhe disse, em última instância, fazer transferência de trabalhadores porque eu não quero aqui ninguém insatisfeito, nem quero que ninguém sinta todos os dias quando se levanta para vir trabalhar sinta um esforço em fazê-lo.

Transcrição da entrevista do trabalhador A

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: Há mais de dez anos, para aí à quinze mais ou menos.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitida nesta organização?

R: Concurso. Eu já cá tinha estado a fazer um estágio, fiz estágio, depois, entretanto, saí... não puderam fazer um contrato, depois fizeram-me um contrato, vim através desse concurso, depois voltei outra vez a sair quando o contrato terminou e depois voltaram-me a chamar outra vez.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Da última vez fizeram-me entrevistas...sim.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Não porque...não tive assim muita dificuldade, porque nós também começamos na base... na parte do arquivo, conhecimento de documentos, pronto, na parte inicial...não tive assim muita dificuldade e depois fomos pronto, ...continuamos a aprender coisas e fomos subindo nas coisas que íamos fazendo à medida que íamos aprendendo, não é?

5- Considera-se satisfeito/a com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: Sim, sim

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: Se calhar espaço não há assim muito, está tudo ocupado, não há espaço para melhorias. Na parte dos computadores está tudo já...levam o tempo a bloquear. A nível de material se calhar sim, sim.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: Quero dizer todos os trabalhos...todos os trabalhos são importantes para instituição, não é? Uns mais que outros, pois depende..., mas sim considero que sim.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.^a; restantes colegas de serviço)?

R: Neste momento acho que quase nenhum trabalho é valorizado, para eles nós temos pouco valor...na minha opinião.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Sinceramente a nível profissional gosto do que faço, mas acho que gostava que se melhorasse outras coisas, como por exemplo serviço, mas pronto, isso depois depende da parte superior.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: Sim mais ou menos estou, sim tenho um horário ao abrigo da parentalidade, sim estou.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Mais o menos, neste momento mais ou menos.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: Acho que a diretora dos Recursos Humanos deveria fazer reuniões com os funcionários todos dos RH para tentar resolver problemas que às vezes não se conseguem resolver. Haver mais contacto entre os superiores e os trabalhadores.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Sim mais ou menos dentro do meu trabalho sim, sim. Claro que nós pedimos sempre a opinião e vamos sempre perguntar primeiro as coisas antes de fazermos, com medo de certas reações, mas normalmente o que nós fazemos diariamente isso não precisamos.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: Sim nós costumamos ser avaliados sim e temos acesso sim, como os outros trabalhadores nós somos avaliados como normalmente os das funções publicas.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: Não, com esta diretora ainda não fomos avaliados, mas com as outras não acho que tenha sido injusta, é claro que a avaliação nunca dá para ser aquilo que a gente quer, porque eles têm X cotas para dar aquelas notas... nunca dá para ser igual e ser totalmente justa.

Transcrição da entrevista do trabalhador B

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: Com esta organização há quinze.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: Concurso. Abriu o concurso externo concorri e, pronto... e foi o procedimento normal.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Entrevista e realização de provas.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Não, quer dizer tive as dificuldades comuns a um início de funções novo, mas não foi nada que não fosse superado ou que tivesse gravidade, não.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: Sim.

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: Isso sim isso é uma questão um bocadinho... eu acho que há sempre espaço para melhorias não é verdade? Só que vamos lá... pode haver espaço para melhorias mas depois há regras que estão instituídas também desde sempre e não é só na área dos RH, seja aquilo que for as pessoas têm um bocado de resistência à mudança e às vezes sei lá a mudança não é...as pessoas preferem ficarem assim mais acomodadas do que propriamente a inovação depois estamos a falar de uma instituição pública que tem aqueles requisitos próprios e pronto, talvez por aí...

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: Eu tenho essa lógica, todos trabalhamos para o mesmo, todos somos importantes, todos temos aqui o nosso papel e ao desempenha-lo da forma melhor que sabemos...claro que todos somos importantes, nessa medida

considero que sim considero que todas as funções que aqui desempenho são importantes.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.^a; restantes colegas de serviço)?

R: É assim eu espero, lá no fundo se calhar todos nós gostaríamos que o nosso trabalho fosse reconhecido, não é verdade? Mas essencialmente fico tranquila quando eu estou entre aspas descansada com a minha consciência, tento fazer o meu melhor a partir daí quem de direito... se reconhecer tanto melhor se não reconhecer pronto também têm direito de dizer ou que não gostou ou enumerar alguns aspetos que possa melhorar mas essencialmente faço as minhas funções do dia a dia sempre de forma que eu chegue a casa e tenha a consciência tranquila que fiz o meu melhor e que ..claro tentando aperfeiçoar sempre...nós tentamos fazer é irmos sempre melhorando mas isso... e estou a ser sincera sem qualquer tipo de reconhecimento por parte das chefias, faço o que faço, todos ali damos o nosso melhor estamos ali dezasseis pessoas....

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Eu sinto, sinto posso dizer que faço exatamente aquilo que gosto, estou numa área que gosto, sim sinto-me realizada. Talvez sai lá... num aspeto mais longínquo se eles conseguissem requalificar as pessoas como por exemplo no meu caso e mais alguns colegas, sou técnica superior e sou formada em sociologia, isso talvez possa ser uma mais valia, mas é assim no trabalho que ali desenvolvo sim, acho que não queria outro, se eventualmente mais tarde eles fizessem esse tipo de requalificação de mudar as categorias das pessoas, mas sim é um trabalho interessante, desgastante às vezes, mas o balaço final é positivo. Gosto do que faço não sou daquelas pessoas que vêm trabalhar e dizem ah detesto, não.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: Isto é assim, nós a nível dessas políticas de motivação que me fala...nós trabalhamos numa instituição pública/privada e coexistem os dois vínculos, ou seja, temos trabalhadores ao abrigo do código do trabalho que normalmente rege o setor privado ao código do trabalho depois temos os trabalhadores em funções

publicas, normalmente essas ditas politicas de motivação são mais aplicadas a pessoas da função pública, se nós formos a ver as atualizações dos escalões... nós trabalhamos, porque eu falo nisso porque estou cá há 15 anos e qualquer coisa e sou do código do trabalho, eu sou contratada e tenho o contrato individual do trabalho, portanto, não sou funcionária publica e é assim... e nós sabemos com o que contamos, por exemplo, nós agora sabemos que a gente nessa parte que eventualmente não vamos ser abrangidas e se calhar a nível de motivação é nulo porque nós fazemos o mesmo por exemplo o que os colegas que integram os quadros da função publica fazem..., por exemplo nunca vamos ter direito a mais dias de ferias essa situação da atualização dos escalões também não vamos ter, progressão na carreira... pronto. Mas aprendi a conviver com isso, salva guarda gostar o que faço, mas sim nesse ponto a gente nunca vamos entre aspas ser igualados aos ditos funcionários públicos porque as vagas do quadro se vão extinguido... nesse sentido para nós falar de motivação...talvez os meus colegas que pertençam mesmo ao quadro e estão em funções publicas já estão a ver um pouco mais de luz ao fundo do túnel, nós não, agora saiu um acordo coletivo que regulamenta as carreiras gerais acaba por ser um "nim", tudo bem, já conseguiram que todos façam as trinta e cinco horas semanais mas a partir daí pronto a nível de motivação não vejo aí umas grandes politicas de motivação para nós.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Sinto-me essa parte sim.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: É assim...talvez, entre aspas esses pequenos benefícios que são dados aos funcionários públicos se fossem alargados também a outras pessoas que têm outros regime jurídico acho que sim, a nível de RH ao contrário de que muitas pessoas pensam é uma área difícil, porque os RH acabam por servir de base a quase a toda uma organização a mal ou bem tudo passa pelos RH.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Sim digamos que nós temos um...já tivemos mais...conseguíamos ter as coisas delineadas de outra maneira, mas lá está, as exigências estão sempre a

aumentar, é verdade e ainda bem para nós enquanto profissionais exigem mais e nós e adquirimos mais conhecimentos. Presentemente os RH é uma área muito exigente, exatamente por aquilo que eu acabei de falar, é até um pouco o suporte a nível de um conselho de administração, por exemplo nós podemos ter as nossas tarefas delineadas mas existe uma coisa que eles pedem extra à nossa diretora de serviço, ou os mapas, ou umas informações e nós acabamos por deixar o que estamos a fazer e ter de ir dar resposta imediata a essas situações, aí temos que articular com as nossas tarefas diárias, eu acho mesmo em contexto hospitalar é um pouco diferente por exemplo das consultas da área de onde estão doentes os meus colegas das consultas deparam-se ali assim com muitas pessoas para consultas, muito atendimento, mas é um trabalho que acaba por ser quase automático e a parte dos RH por mais simples que sejam já não é automático envolve sempre outras questões, é um bocadinho mais complexo e às vezes vêm umas tarefas acrescentadas às que já temos...temos que fazer ali um jogada, nada que não se consiga gerir.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: Sim ao longo deste período de tempo o hospital entendeu aplicar o mesmo sistema de avaliação que é o SIADAP aos contratados e aos funcionários públicos. Sim tenho ficado satisfeita, agora quando foi para aplicar essa avaliação de desempenho o pessoal do código do trabalho não foi abrangido, é isso que eu estava a dizer, ou seja, acabámos por ser avaliados, bem, mas agora entre aspas não serviu para nada.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: Eu é assim, vai um bocado de encontro àquilo que eu já disse, se calhar havia alguns aspetos a serem mudados, mas normalmente eu até acho que se enquadra, primeiro porque nunca somos melhores, que a gente está sempre a aprender não é verdade? E nesse sentido eu tenho a sorte de estar num serviço que permite isso, nós indo tendo outros conhecimentos e aprendendo sempre mais, logo por aí é muito difícil a gente considerar-se o topo, e depois acho quem tem de me avaliar são as outras pessoas, eu acho que sou maravilhosa neste aspeto mas o meu superior hierático pode até dizer que não, achar que não... e

que há ali arretas para limar, não discuto as avaliações, não têm ido muito fora do que eu espero.

Transcrição da entrevista do trabalhador C

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: Desde noventa e dois, portanto em noventa e dois vim fazer um estágio depois estive dois anos a através do centro de emprego e funcionária mesmo da instituição foi a 1 de janeiro de noventa e cinco mais ou menos qualquer coisa como vinte e três anos.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: Vim em noventa e dois em outubro de noventa e dois, tive três meses de estágio depois estive dois anos através daqueles programas ocupacionais do centro de emprego, que são dois anos que se ganha experiência no trabalho, mas que depois não contam para nada. Foi no seguimento da escola, eu fiz um curso técnico profissional que dava direito a um estágio de três meses e o meu estágio calhou vir para o hospital e, fiquei cá desde então.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Foi através dos professores eles é que decidiram de acordo com cada característica do aluno... havia várias entidades que aceitavam os nossos estágios e depois de acordo com as nossas características e aquilo que era suposto acontecer nas entidades foram mesmo os professores na escola que decidiram a distribuição de cada aluno, e a mim calhou-me o hospital.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Não, a nível pessoal foi fácil não houve nenhuma situação assim complicada, nem naquela altura, nem hoje felizmente. Em termos de trabalho eu fui colocada aqui a exercer as funções que tinha estudado na escola...que eu fiz um curso técnico profissional de secretariado, vim trabalhar para secretária, por tanto estava mais ou menos, ou já tinha ouvido falar mais ou menos das tarefas que me foram atribuídas aqui. Fui integrada por uma colega que estava com as funções que eu depois viria a desempenhar e não tive assim muitas dificuldades felizmente.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: Mais ou menos, há coisas que podem ser melhoradas.

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: É assim... há sempre coisas que podem sempre ser melhoradas, não estou num local mau efetivamente, a sala em que estamos a trabalhar apesar de ser uma parte antiga do hospital não está mal...podíamos ter equipamento melhor a nível dos sistemas informáticos, porque temos muitas aplicações, trabalhamos com várias aplicações e esse sistema muitas vezes cai, mas pronto isso já a gente não consegue fazer nada. Em termos físicos ali da sala podia ser melhor, mas pronto dentro das condições possíveis não é pior.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: Considero, se não...não estava cá a fazer nada, considero sim.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.^a; restantes colegas de serviço)?

R: Sim de alguma forma sim, podíamos ser mais valorizados porque os serviços de assiduidade é uma componente dos serviços de RH, é muito importante a apesar das pessoas dizerem, é só assiduidade, é só registar uma baixa, um atestado, mas se as coisas não forem bem registadas pode haver até influência nos vencimentos das pessoas e isso ai já é um bocado mais chato mas de uma forma geral...é um serviço importante sim.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Sim, dentro daquilo que eu tenho como escolaridade, eu estou neste serviço desde de noventa e nove. Podíamos era ser, mais bem recompensados monetariamente, mas isso é outras questões.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: Elas até talvez hajam num papelinho qualquer em cima da secretaria de alguém...na prática neste momento não sei se existe muito essa motivação.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Sim neste momento para mim está a ser uma face um bocadinho complicada no meu serviço, porque vai haver ali umas mudanças de organização. E quer que lhe diga francamente? Francamente é um sim relativo, mais para o lado do não, mas porque estou a atravessar aqui uma fase de mudança no serviço, ou seja, vai aqui haver alterações na organização à cerca do serviço e eu como já lhe disse estou num serviço desde de noventa e nove e a gente desde que vá desempenhado aquelas nossas funções vamos sentindo algum conforto com aquilo que fazemos e porque estamos habituados a ver e fazemos por sistema e conseguimos controlar e ir fazendo minimamente bem aquilo que nos é incutido para fazer e, neste momento está-me a faltar um bocadinho o chão, como se costuma dizer, porque me estão aqui a dar umas outras funções para as quais eu não estou muito à vontade não me estou a sentir confortável com elas. Para estas novas funções que estou a falar, eu acho que deveria ter sido passado o serviço pelo o colega e não foi, ou seja, isto é um bocadinho como que... não houve disponibilidade o colega vai sair nós ali no serviço estamos por grupos profissionais e a categoria que eu estou é o pessoal de enfermagem e entretanto a colega que está com o grupo de pessoal médico, por motivos pessoais decidiu pôr uma licença sem vencimento então o trabalho dela vai ter que ser distribuído pelas restantes colegas da sala... e o que falta aqui é essa dita motivação que já falamos que eu digo que sim e não, porque embora toda a gente saiba que só o sair dela, o trabalho dela vai ter de ser feito por alguém, não houve ainda por parte do serviço alguém que chegasse ao pé de mim e dissesse a partir de agora as tuas funções vão ser estas aquelas ou as outras e vamos ter de fazer isto, aquilo ou o outro mas também vais ter isto, aquilo ou o outro que será melhor, é isso que me falta neste momento, portanto formação em si, as funções básicas são as mesmas porque todas fazemos assiduidade ali na sala mas cada grupo profissional depois tem as suas especificidades.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: O que poderia ser feito? Olhe poderíamos ter mais pessoas a trabalhar porque o serviço de RH é um serviço que nós temos coisas básicas para fazer todos os dias, mas depois temos várias fases em que temos muito trabalho e outras um bocadinho menos e, nessas alturas que temos muito trabalho às vezes é mesmo

muito complicado conseguirmos ter o serviço em dia ou cumprir todas aquelas nossas tarefas que têm que ser feitas, se houvesse mais colaboradores no serviço talvez fosse mais fácil, houvesse aqui mais disponibilidade porque já sei o que hoje vou ter de fazer isto, aquilo e não sei se vou conseguir... aquela pressão que a gente sente...se houvesse mais alguém se calhar era bom, a parte monetária também era bom só que houvesse mais alguma compensação. Sim se houvesse mais pessoal e houvesse uma compensação monetária porque os nossos vencimentos são pequenitos e às vezes para aquilo que a gente trabalha nem que seja o vencimento do Ronaldo...são as nossas necessidades a falar mais alto.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Neste momento mais ou menos, serve como resposta? Então eu explico é assim... nós temos uma dinâmica do serviço em que nós temos todos aqueles procedimentos a fazer, aí eu tenho autonomia para desde que recebo o documento até fazê-lo chegar a minha chefe, a partir do momento que eu passo a informação para a minha chefe aquele meu documento eu deixo de ser autónoma sobre ele ou as minhas ações deixam de ser autónomas porque careço sempre de uma autorização para...eu posso receber o documento eu posso dar uma informação mas até um determinado limite portanto é um mais ou menos, eu consigo ter alguma autonomia mas não a cem por cento.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: Sim temos, sim temos a avaliação de desempenho e depois da avaliação que sofremos temos conhecimento sim.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: Já...já achei... ultimamente não temos sido avaliados, mas já achei que tenha sido injusta porque é assim... a gente aqui, eu pelo menos falo por mim, a gente dá sempre o nosso melhor ou tenta dar sempre o nosso melhor tenta fazer o nosso melhor e a gente utiliza a comparação entre colegas e já tenho achado que é injusta a minha avaliação para com o tipo de funções que eu tenho para com o outro tipo de funções que outros colegas têm que como estão muito divididos por setores do mesmo serviço acaba por a gente compararmo-nos uns

com os outros e achar que aquela pessoa que tem um serviço que à partida terá menos responsabilidade que a minha tem uma nota melhor, neste sentido sim, também já achei que o bom o suficiente que tive na altura o suficiente ser bom e o bom ser o suficiente porque e sou daquelas pessoas, falo por mim, nunca falto, estou cá todos os dias, compro o meu horário, não sou daquelas que andam para baixo e para cima quando é preciso também vou como os outros e acho que...mas como uma chefe minha que já cá não está me disse à uns anos atrás numa auto avaliação eu coloquei um dez num dos campos de avaliação então na opinião dela ninguém tem dez todos podemos melhorar um bocadinho um dia deste...isto as avaliações são sempre aquelas coisas...mas sim por norma tenho concordado só houve ali um ano que não concordei mas pronto depois por norma as avaliações que tenho tido tenho concordado com elas sim.

Transcrição da entrevista do trabalhador D

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: Faz treze anos.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: Foi uma integração num estágio em informática.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Foi pelo meu desempenho.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Não, não.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: De instalações sim.

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: Nas infraestruturas? No geral existem muitas alterações que deviam ser feitas sim, a nível informático, a nível de recursos humanos, a nível de formação, devia de haver umas alterações sim.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: É imprescindível, infelizmente o meu colega está de baixa, este meu trabalho é feito por no mínimo três a quatro pessoas e eu estou sozinho, daí eu ter dito que alterações a nível de RH ser essencial.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.^a; restantes colegas de serviço)?

R: É reconhecido verbalmente, monetariamente não.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Não de todo, claro que não, eu tenho um curso de programação, estava inscrito na universidade de Évora em engenharia informática ainda não fiz... e

tudo o que eu faço aqui é tabelas, tabelinhas etc, e alguma manutenção das aplicações, mas são coisas básicas, são coisas que até chateiam.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: Sim sei.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Não, com o que recebo não.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: Separar o trigo do joio no sentido da expressão, compensar as pessoas que fazem o trabalho que é essencial para os RH funcionarem, basicamente é isso.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Sim.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: Tenho e são discutidos com o diretor. A avaliação tem certos parâmetros do qual a nossa diretora escolhe os parâmetros de avaliação, se eu não concordar com alguns parâmetros que ela escolheu posso adaptar, se ela concordar fico...se ela não concordar tenho que respeitar a decisão dela, mas nós normalmente conseguimos ter ali um certo... uma igualdade em que conseguimos ter a avaliação que nos determina porque nem toda a gente faz o mesmo trabalho logo não podemos ter os parâmetros iguais, eu acho que alguns parâmetros na minha avaliação são mais importantes e foi ajustado dessa forma.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: Não, a minha avaliação foi sempre adequada, adequada no sentido... na minha avaliação tive sempre uma avaliação boa. Não sou nenhum supassumo, mas...isso é para outro dia.

Transcrição da entrevista do trabalhador E

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: 19.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: É assim, eu entrei para cá em maio de 99 através daqueles estágios profissionais de nove meses, entretanto acabei o estágio fiquei naqueles contratos de três meses, mais três meses, mais três meses e depois em 2003 entrei para o quadro. Sobe do estágio através da minha escola.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Foi uma entrevista.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Não, sempre tive muito apoio, a minha colega na altura que também há de vir à entrevista... é a Luísa na altura foi quem me integrou no grupo e correu tudo bem. Explicaram-me sempre tudo.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: Sim, sim.

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: Haver mais RH, mais pessoal para trabalhar ali, neste momento somos muito poucas. Cada vez há mais trabalho e menos pessoas.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: Sim, claro que sim, então na parte da assiduidade se nós não controlarmos isso as pessoas não têm nem férias, os vencimentos não vão certos.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.^a; restantes colegas de serviço)?

R: Nem sempre, nem sempre... acho que deviam dar um bocadinho mais de valor, mas pronto isso são outros quinhentos acho que nem sempre...deviam pensar em nós como pessoas e dar um bocadinho mais de valor às pessoas não

é só o trabalho aparecer feito, para o trabalho aparecer feito alguém teve que o fazer, não é? E às vezes isso não é assim muito valorizado.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Sim, gosto muito daquilo que faço.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização? Flexibilidade de horários, a nível da remuneração, folgas, coisas assim

R: É assim... a nível de horário neste momento tenho um horário...por ter filhos menores não me posso queixar, nunca ninguém levantou nenhum problema nem a nível de chefia nem a nível de colegas, tudo bem. A nível de remuneração pois a gente gostávamos de ganhar mais um bocadinho, mas isso não depende de nós, mas acho que sim. Que o nosso trabalho...e eu sou assistente técnica, mas a maior parte das vezes a gente faz um trabalho muito técnico acho que devia ser desempenhado por um técnico superior, mas pronto é o que temos.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Sim que remedio...sim e gosto daquilo que faço.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: Primeiro que tudo, acho que devia de haver mais pessoas no serviço porque a carga de trabalho que há para a quantidade de pessoas é muita, muito mesmo e se calhar termos algum “incentivozinho” a nível monetário, já nem digo a nível monetário... mas que nos dessem outro tipo de incentivo tipo gozar umas horas ou dar-nos assim algum um aconchegozinho como se costuma dizer, eu sei que isso não é fácil mas nós se calhar tínhamos outra motivação não é ? Se bem que isso não me atinge no meu dia a dia e faço o meu trabalho tal e qual... eu trabalho com os funcionários eles não têm culpa, não vou prejudicar ninguém, agora que precisávamos de mais pessoas a trabalhar, precisávamos.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Sim, sim, por acaso nós a nível de serviço assiduidade, falo da nossa secção, sempre fomos e continuamos a ser muito autónomos, não sei se isso é bom se é mau.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: Sim temos.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: Não... assim quem avalia se acha que é aquilo nós..., nós queremos sempre um bocadinho mais... costuma-se dizer quem está no campo de trabalho é que sabe aquilo que faz e aquilo que se passa, quem está de fora muitas das vezes não sabe, mas pronto, depois metem aquelas cotas que uns podem ter excelente outros podem ter muito bom e depois também acho que vai rodando um bocadinho para poder abranger a todos, uma pessoa compreende apesar de não ser justo. É o desempenho adequado e desempenho relevante.

Transcrição da entrevista do trabalhador F

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: Dez anos.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: Concurso público.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Foi a parte curricular e a seguir a entrevista.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Não. Nunca tive problemas com isso, as minhas colegas foram sempre impecáveis comigo.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: As instalações são péssimas não temos qualidade nenhuma, é assim, a gente vive aqui num ambiente cheio de papel, cheio de tudo que não há arquivos para se guardar as coisas, não há nada, portanto qualidade de trabalho logisticamente zero mesmo, não há condições para se trabalhar, porque é assim, o papel é uma fonte de propagação de montes de porcarias pós e não sei quantos...e a gente vive ali num sitio que está cheio de papel à montes de anos, aquilo é só pó por todo lado, portanto qualidade no local de trabalho não, não há. Para mim tem que ser remodelado mesmo, a fundo.

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: Que melhorias? Tudo... olhe é fazer a remodelação total daquele espaço todo, o espaço todo, tem de ser todo remodelado de raiz, tem que se arranjar espaços de arquivos, tem que se arranjar divisórias logisticamente com as funções das pessoas, as coisas como deve de ser, não é... a gente estamos numas instalações muito antigas que não dá para se adaptarem ao trabalho que se desenvolve hoje em dia, é fios no chão dos computadores, andamos aos pontapés às coisas e a tropeçar-mos, é tudo...aquilo tem de ser tudo remodelado

de raiz como deve de ser agora não sou eu que vou fazer um projeto para essa coisa... a gente adaptasse as condições que tem não é? A gente nem porta de saída de emergência temos acontece aí uma coisa qualquer aqui ao princípio do corredor devemos-nos atirar pela janela com certeza, não temos mesmo condições.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: É, muito.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.^a; restantes colegas de serviço)?

R: Não. É muito fácil dizer mal do trabalho dos outros é difícil dizer que fizemos bem e estou-me a referir a tudo.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Não, por isso me vou embora.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: Políticas de incentivos aqui? Mostre-me a lista que é para eu dizer quais é que a gente tem!... Não há, eu não vejo nenhuma, nada que seja aqui neste hospital, mas não é só aqui no meu serviço é em lado nenhum.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: É assim a motivação que eu tenho tido é com as pessoas que trabalho, para as pessoas que trabalho, não o incentivo da instituição em geral.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: Sei lá...olhe dar algumas regalias às pessoas que as pessoas não têm, reconhecer o trabalho que as pessoas fazem e não é sempre a achar que a coisa não está bem feita que podia ser sempre feito melhor... muita coisa se podia fazer. É assim não sou eu que tenho que pensar nessas coisas, como muita gente aqui diz nós estamos a ser pagos para executar não é para pensar, portanto a gente vem cá executar...

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Sim, numa forma geral sim, tenho feito as coisas mais ou menos de uma forma autónoma em colaboração sempre com as chefias, mas pronto... numa forma autónoma sim, e tenho tido mais ou menos, mais ou menos... liberdade para coordenar as coisas sim.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: Sim, a gente depois temos aceso, mas ainda não vi nenhuma em dez anos que cá tive ainda não vi nenhuma, portanto aquilo deve de ser, é somos avaliados não sei quantos... mas depois..., mas ainda não vi resultado nenhum daquilo, aquilo não deve servir para nada. E depois é assim a avaliação está sujeito a cotas depois tem que se pensar em dividir as pessoas, se há X para uma avaliação depois há outro X para outra avaliação e depois tem que se pensar então vou... que interesses é que eu tenho que papeis e pessoas que eu preciso mais então tenho que dar um bom a esta e tenho que dar um suficiente aquela, isto não é avaliação. Isto é distribuição das avaliações.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: É assim quando as avaliações são discutidas com a chefia a gente fica a saber mais ou menos a avaliação que a gente tem, agora se estou satisfeita? Claro que não, ninguém está. O motivo é porque têm que distribuir as notas superiores por alguém que o justifique por algum interesse. É assim este serviço está distribuído em várias categorias profissionais, onde todos desempenham as mesmas funções o que é errado, temos assistentes técnicos, há assistentes operacionais e técnicos superiores, é assim são todos assistentes técnicos as funções que fazem são de assistente técnico e ganham... o assistente operacional ganha o ordenado de assistente operacional e estamos a fazer trabalhos pelo qual não estamos a ser remunerados pelo trabalho que se está a desenvolver, mas é assim se existe pessoal que está licenciado e que vai desempenhar algumas funções equivalentes se calhar vão aproveitar para lhe dar essas avaliações superiores a essas pessoas para lhe dar algum mais incentivo é natural, está errado começa logo tudo errado porque as pessoas estão mal classificadas no grupo profissional em que estão, começa logo por ai, portanto está tudo mal, está tudo mal desde cima até abaixo.

Transcrição da entrevista do trabalhador G

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: Há 19.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: É assim, inicialmente vim por um estágio profissional de 9 meses e depois fiz contrato.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Fizeram-me uma entrevista e provas escritas também.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Não, o relacionamento com os colegas foi bom, pronto a integração dado que foi o único trabalho que tive, eu quando saí da escola comecei logo a trabalhar aqui, depois há aquela dificuldade em nos adaptarmos ao mundo do trabalho... mas pronto até correu bem, eu nunca tinha feito isto, não tinha conhecimento de nada não é, era tudo muito novo, mas gostei do serviço também para onde fui colocada que... sempre trabalhei nos Recursos Humanos, foi o sítio onde fui colocada desde que iniciei.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: Sim, as condições até são razoáveis sim.

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: O espaço... às vezes temos alguma dificuldade de informação e quando eu digo informação é porque nós estamos divididas em gabinetes e às vezes perde-se um bocadinho de informação e a comunicação e isso faz com que bloqueie ali também às vezes alguma coisa e depois há assuntos que nos fogem e depois... há sempre ajustes a fazer. É assim, é claro que a gente também tem que se adaptar aos recursos que temos, o espaço que nós temos é aquele portanto também não há muita manobra a gente tem que se tentar adaptar e

fazer com que o serviço funcione o melhor possível não é, mas sim acredito que haja características que possam ser melhoradas.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: Sim, porque nós trabalhamos diretamente com os funcionários, ou seja, somos nós que daqui parte todo o resto do núcleo do Hospital porque nós lidamos com os profissionais, dali parte os médicos, os enfermeiros, os técnicos, o pessoal administrativo, os auxiliares, portanto nós acabamos por ser a bola de lançamento para tudo o resto do Hospital porque sem pessoal profissional o Hospital não trabalha, dali parte uma parte principal, depois há os outros núcleos dos serviços que são complementos a este.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.^a; restantes colegas de serviço)?

R: Alguns, outros não. Alguns que conhecem e temos às vezes pessoas que até nos elogiam porque é assim, eu acho que também é fundamental e para nós também nos faz algum bem ao ego que as pessoas também nos elogiem e não é só chegarem lá pedir eu quero e façam , as pessoas também às vezes têm que nos estimular, acho que faz parte e faz falta a toda a gente, toda a gente precisa de um estímulo, um elogio, também para se sentir mais realizado e mais feliz no trabalho e atualmente não, há por exemplo profissionais mas os dirigentes principais nunca ninguém chegou ali e olhe venho lhe agradecer pelo bom trabalho que fez ou a prestação que teve ou a disponibilidade. E quando eu digo também estímulos também faz falta estímulos financeiros. Não há, para nós não há, e quando eu digo nós, digo administrativos os mais baixos e depois há os outros que têm, mas nós não temos nada, eu estou aqui só para você ter noção, eu trabalho aqui são dezanove vai fazer perto de vinte anos para o ano em maio eu ganho menos quando ganhava quando vim para cá estagiar, porque nós estamos parados no tempo, porque não somos funcionários públicos estamos em contrato individual de trabalho, como tal a gente não tem nada, os funcionários públicos vão tendo as regalias deles, os direitos deles, nós em quanto contrato individual de trabalho ao abrigo do código do trabalho não temos nada, ainda agora tiveram aquelas subidas, nós não, eu ganho menos em comparação do que quando vim para cá há 20 anos, e não somos financeiramente... também não somos estimulados para isso, logo tem de haver

descontentamento, porque por exemplo eu faço todos os dias cento e quatro Quilómetros para vir trabalhar porque eu vivo em Estremoz são cinquenta e dois quilómetros daqui do hospital à minha residência e não temos apoios nenhuns, não temos ajudas nenhuma é tudo a pagar não há subsidio de deslocação...nada nada., não existe nada e as circunstancias da vida também mudam... não há reconhecimento, não há apoio não há nada, para alguns há... e vê se aqui muita desigualdade, acho que podiam ser assim um bocadinho mais, como hei- de explicar, deviam tentar que as coisas fossem mais equilibradas, não é só para uns e para os outros nada... é uma questão de equidade.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Gosto daquilo que faço, porque preciso. Já foi bom em tempos. Acho que havia muitas coisas a melhorar aqui dentro, quando lhe digo melhorar é a nível dirigente, porque há muitas pessoas que vêm e não têm conhecimento do serviço e depois há uma certa dificuldade em que as coisas funcionem porque há pessoas que vêm externas para cargos superiores, nunca trabalharam num Hospital, não sabem como funcionam, e acho que isso depois faz aqui um bloqueio em algumas sensibilidades de necessidades do Hospital. A nível pessoal gosto daquilo que faço, sempre gostei de Recursos Humanos, mas atualmente estou descontente com algumas coisas não vou dizer que não.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: É assim, existe, existe facilidades de horários, mas têm que ser muito específicos porque por exemplo eu tenho flexibilidade de horário na questão de que pedi ao abrigo da parentalidade que não me pode ser negado porque tenho um filho menor de 12 anos, só por isso, porque se eu fosse pedir atenção que o hospital não me está a dar nada, porque eu faço é...o que é que eu fiz para poder ter este horário da parentalidade o que é que eu faço eu tinha hora e meia de almoço que era do meio-dia às duas eu ajustei saio à uma e entro as duas para poder sair as cinco, eu vou de transportes públicos vinha de carro mas à um ano ou dois comecei a vir de transportes públicos porque o cansaço já se arrastava eu entre outras situações comecei a vir de transportes públicos, o autocarro é as

cinco e um quarto eu tinha mesmo que sair às cinco para poder apanhar o autocarro. Já estava com esse horário da parentalidade, mas eu ajustei o horário pedi ao abrigo da parentalidade porque esse horário não me pode ser negado está previsto na lei, mas enquanto instituição nunca pedi não sei...se me dariam essa facilidade ou não, essa parte aí eu não sei, não faço a mínima ideia se poderiam fazer esse ajuste ou não.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Não, eu gosto daquilo que faço mas atualmente as condições de termos de trabalho não estou satisfeita e acho que enquanto Recursos Humanos o serviço já esteve bem melhor, bem melhor, em todos os aspetos atualmente há aqui muitas coisas que não estão a funcionar, claro que eu não posso entrar em pormenores então não é..., mas há muitas coisas que precisavam de ser mudadas, ser ajustadas porque acho que nós enquanto Recursos Humanos temos muito mais capacidade de resposta mas tem que haver orientação para o trabalho, o trabalho tem que estar organizado, estruturado e não está, quando eu digo não está é porque há necessidade as vezes de haver ajustes de Recursos Humanos, mesmo dentro do serviço de estruturas, organizar por exemplo vou lhe dar um exemplo há um colega nosso que está de férias ou um colega nosso que entra de baixa ou um que vai sair, portanto as vezes à uma necessidade de ajustar e não... vai-se chutando a bola para ali ou para outro lado e depois é este acumular de trabalho e não dá, e depois essa mesmo que a gente no queira faz o que pode e o que não pode e tentamos fazer o nosso melhor e às vezes ainda nos massacram. Exigem mais e mais e não se preocupam com o resto. Quando eu digo com o resto é Recursos Humanos não se preocupam em saber então o que nós precisamos de fazer ou vamos definir objetivos ou fazemos isto ou fazemos aquilo o que é que há necessidade de solucionar se precisamos mais de pessoal se precisamos de material, não... exigem, querem, façam e pronto, a gente é claro às vezes queixa-se porque a gente está a fazer uma coisa deixamos aquilo que estamos a fazer para ir fazer outra que nos pedem urgente ainda agora antes de vir para aqui pediram me uma coisa urgente que tem que estar pronta impreterivelmente hoje, mas ninguém se preocupa em saber “xxxxxx” pode fazer? Tem disponibilidade para o fazer? É faz e acabou, e depois é assim eu deixo aquilo que estou a fazer para

ir fazer aquilo depois estou a fazer outra coisa pedem para ir fazer outra, por tanto isto às tantas é uma bola de neve, que a gente começa a coisa e não acaba, e depois está a ver os problemas que às vezes vêm daí.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: Primeiramente acho que se deviam preocupar e de nos ouvir, fazerem reuniões para nos ouvir, porque ninguém faz, ninguém faz reuniões connosco, e quando eu digo connosco e conselho de administração, diretores de serviço, responsáveis de aquilo que for, para ouvir as nossas dificuldades ouvir às vezes as nossas propostas, as nossas ideias porque é assim a gente mandar é fácil, mas quem está a executar é que percebe ainda mais as dificuldades que nós temos e acho que a gente também tem que fazer valer a nossa voz, porque somos nós que estamos a fazer, também acho que temos de dar ideias e sugestões e atualmente não existe nada disso, não existe é façam e acabou, ninguém se preocupa com o resto, e depois é assim em vez de nós estarmos estimulados para fazer o que é que acontece? As pessoas começam a ficar mais deprimida e mais abatidas com menos vontade de trabalhar porque não têm o estímulo, não têm nada, e depois a pessoa fica desagradada com o serviço, por eu trabalho aqui à vinte anos e nunca tivemos estas dificuldades que atualmente, e quando eu digo atualmente á uns anos para cá o serviço sempre teve uma estrutura boa sempre foi organizado e agora está um bocadinho complicado. eu sei que o próprio sistema também exige mais, também esta mais complexo, mas também têm que estudar estratégias para que as coisas se possam ir adaptando, não é só fazer.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Organizar o trabalho eu consigo... nós temos tarefas, eu por exemplo faço assim, eu tenho isto e isto para fazer, mas é claro que às vezes não consigo aplicar aquilo que tenho definido por mim de objetivos, fazer isto e aquilo, é difícil não se consegue isto porque dantes a gente conseguia , a gente e depois está a fazer um coisa tem que deixar para ir fazer outra, está tudo enleado.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: É assim já fomos avaliadas há uns anos, atualmente não... para aí cinco anos que não somos avaliados, a única avaliação... tive duas avaliações em todo este tempo, que cá estrou no hospital desde que cá trabalho. Sim foi nos dado conhecimento.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: Os motivos foi... porque infelizmente entrei de baixa por gravidez de risco no final do ano em dezembro, a minha diretora na altura disse que tinha um muito bom proposto, mas dado que entrei de baixa de gravidez de risco prejudiquei outros colegas. Como tal deu-me bom, porque depois os colegas ficaram subcarregados com o meu trabalho e acabou por me dar bom, porque faltei. Como se eu tivesse culpa, essa é uma das injustiças, mas há muitas mais que infelizmente já as senti na pele em todos os sentidos essa foi a principal porque no outro ano tinha tido muito bom depois passei para bom porque ela argumentou isso, disse mesmo na minha cara, a pessoa vai mostrando descontentamento também, não tem reconhecimento, a gente faz o nosso melhor dá o que pode já para não dizer que as vezes temos de ouvir comentários e às vezes pessoas que são mesmo bruscas e mal educadas connosco como se nós tivéssemos culpa das coisas e nós estamos ar a cara no serviço depois ninguém se preocupa em saber a outra parte, e pronto ficamos assim, porque... é assim é verdade que vai haver sempre dificuldades, vai haver sempre problemas não é isso, eu acho é que poderia haver melhorias.

Transcrição da entrevista do trabalhador H

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: Há 23 anos.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: Submeti um Curriculum Vitae, foi na altura dos recibos verdes da função pública.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Passados 2 anos entraram em contacto comigo e fui a uma entrevista, fiquei a saber na altura que foram 5 pessoas entrevistadas ao abrigo da base de dados que havia na altura.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Isso é sempre habitual acontecer, quando mudamos de serviço, eu neste caso vinha do particular, estava habituada a fazer uns procedimentos diferentes, óbvio que nesta instituição me deparei com algumas situações sim, na altura o serviço estava todo integrado, neste momento está todo individualizado, mas tenho estado há 23 anos na mesma área.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: Tem variado bastante as circunstâncias e bastante ao nível de satisfação ao longo de todos estes anos, neste momento, não. Há carência de pessoal e carência de formações de algumas áreas e há carência de alguns pormenores que são muito importantes: ética no trabalho, entre outros.

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: Gestão de conflitos internos, não em termos de formação, mesmo... aceitaria sessões de Psicologia para o stress do trabalho, não se trataria de uma consulta de Psicologia, não, mas há certos conflitos que geram grande mau estar em termos de funcionamento nas áreas de trabalho e não há necessidade de ter esses conflitos.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: Se eu não o fizer alguém o fará por mim, se não o conseguirem porque não têm o pessoal, pois fica por fazer e ficará em atraso, é verdade, agora se sou melhor que os outros não. Agora que ao fim de 23 anos conheço bem o Hospital conheço claro.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.^a; restantes colegas de serviço)?

R: Não, não me considero reconhecida.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Não, eu vim trabalhar... comecei bem cedo no Hospital, queria o título de trabalhadora-estudante na altura a chefia não me o deu, eu saía daqui às 17:30h e ia trabalhar em regime noturno, era o que o curso permitia, portanto, eu estou... entretanto houve outros fatores, fiquei no 2º ano de Engenharia Informática, em termos de carreira não houve impacto, sim, já fui braço direito de chefias, pronto, neste momento estou no período probatório porque tive ausente 1 ano e meio, e durante este tempo todo... ao fim dos 23 anos, das várias fases que houve, se me fizessem essa pergunta das várias fases que houve, eu dir-lhe-ia sempre a mesma resposta, não.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: Trabalhamos numa área muito específica, se as informações não forem partilhadas entre os gabinetes, como está a ser neste momento, não é funcional um Recursos Humanos funcionar assim, Gestão de Recursos Humanos necessita de Recursos Humanos, necessita de assiduidade, necessita de SISQUAL e necessita de vencimentos, a informação é do mesmo, a pessoa é do mesmo funcionário e circula vários gabinetes, se a informação é bloqueada com portas fechadas, com segredos e incentivos para certos e determinados funcionários e para outros não, pois não isso não é funcional. Sim, tenho vários conhecimentos em diversas áreas, eu cheguei a fazer balanço social e cheguei a fazer orçamentos de estado, estatísticas também fiz, e cheguei a estar cá às 4 da manhã.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Não.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: No novelo que está neste momento, não consigo dar opinião.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Atualmente ao fim destes 23 anos não, não tenho, já estive, várias fases, neste momento não, neste momento estou no período probatório, como se estivesse a estagiar pela primeira vez, ao fim de 23 anos no Hospital com 43 anos de idade, sabe sempre bem.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: Ao fim de 23 anos de serviço, em termos de avaliação de SIADAP, perderam-se algumas, não cheguei a ter conhecimento de outras, nos períodos em que fui braço direito de chefias não fui avaliada. Não me vou pronunciar mais sobre SIADAP do Hospital, eu já cheguei a fazer isso, sei quem está a fazer neste momento e sei como foram as minhas avaliações que não as tive, portanto não vale a pena. Só tive conhecimento numa determinada altura porque foi obrigatório em termos governamentais, mas nem essas avaliações neste momento aparecem.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: Sim, a única que tive foi exatamente quando eu estava doente e fui penalizada por estar doente, como tinha ausências, tive nota mais baixa, contestei e disse, “pois, no ano passado quando estive a ser braço direito não me avaliou, serviu-me de muito não foi?”, pronto, mas nem essa avaliação foi posta no meu processo.

Transcrição da entrevista do trabalhador I

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: 16.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: Foi por um concurso que houve, era contratos por 6 meses renovável até 2 anos, entrei nesse concurso, depois estava nesse contrato quando abriu para o quadro e entrei no do quadro.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Passei por uma prova escrita e por uma entrevista.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Não tive qualquer problema com isso, por acaso quando entrei as colegas eram impecáveis, muitas ainda estão cá algumas já saíram e não tive qualquer problema, ajudaram-me, orientaram-me e integraram-me, nesse aspeto não tive problemas nenhuns.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: Mais ou menos, higiene, isso sim, em termos de ambiente mais ou menos, tem dias.

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: Talvez a camaradagem entre colegas, o ajudar, o ambiente. O espaço físico... o espaço onde está, para as nossas funções acho que também não é assim grande problema, só que pronto, temos que desempenhar funções, o espaço também conta, neste caso nem é problema, só conta às vezes o ambiente em geral começa a complicar, as coisas começam a complicar, as pessoas começam a desgastar, quer dizer é uma bola de neve, tem dias. É aqueles arrufos às vezes que causam coisas desnecessárias, uma pessoa anda ali e enfim, às vezes é um stress.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: Acho que sim se não, não estava cá ou então era o posto a abater.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.^a; restantes colegas de serviço)?

R: Cada uma tem o seu trabalho, isso tem haver com o tal ambiente entre colegas que acham sempre que o do outro é menos importante que o delas, mas isso é geral. Na verdade, isto aqui todos nós somos números e estamos aqui para executar o nosso trabalho porque valor... A chefe deve reconhecer o esforço, ela sabe como é o trabalho ali e as exigências que são muitas, provavelmente reconhece, agora dizer “reconheço” isso não, é assim um dia de cada vez.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Pessoal sim, profissional... neste momento estou muito cansada disto, nós temos dias melhores, temos dias menos bons, temos dias que estou farta disto e as coisas estão complicadas, pronto. As coisas é tudo umas coisas em cima das outras, temos que cumprir prazos, temos que andar sempre a correr, é tudo para aqui, para ali, para o outro lado, é desgastante, é muito desgastante... e ultimamente as coisas têm-se complicado a esse nível.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: Incentivos não vejo nenhuns, se me falarem de flexibilidades de horário e não sei quê, penso que sim senhora, normalmente são autorizadas todas as situações que as pessoas expõem para pedir essa tal flexibilidade até porque têm que obedecer a leis e têm que cumprir a lei não é, isso sim, incentivos não vejo nenhuns.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Não, ultimamente então não.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: Arranjassem condições, porque nós estamos aqui é para trabalhar não é só que o nosso trabalho obedece a datas, obedece a cumprir aqueles limites que nós temos que entregar as coisas dentro daqueles limites, mas que também da parte de cima não chegam para nós entregarmos dentro daqueles limites então

anda tudo a correr, quer dizer, não há... isto é impressionante. Mas estamos sempre dependentes uns dos outros ora como é que nós podemos fazer as coisas como deve ser... depois andamos sempre enervadas pois, é tudo em cima, tudo em cima mas também as coisas já vêm de trás não é porque está tudo dependente uns dos outros, se o de trás não chega a horas como deve ser como é que o meu vai chegar a horas, tenho que correr e é quando não tenho que cá vir ao fim de semana. Essas horas extra se não forem renumeradas vão para uma bolsa de compensação.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Executar executo, quando alguma coisa não consigo fazer peço ao meu superior como é que vou fazer e pronto, assim de acordo com as ordens que ela me dá, aquilo que normalmente faço já há algum tempo mais ou menos, quando surge alguma situação nova aí pergunto, não faço sem perguntar isso não.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: Sim estou e tenho acesso.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: Sim, nós fazemos uma auto avaliação, ora a nossa auto avaliação é feita duma maneira, se a avaliação do superior não for igual já não está de acordo com a nossa certo, no geral são muitos objetivos são muitos pontinhos em que nós respondemos e depois é feita pelo superior, ainda não foi por esta nova diretora foi por outra e pronto nós somos chamados à diretora, dizer qual foi a avaliação se concordamos ou não, se concordamos muito bem, se não concordamos porquê, eu na ultima não concordei porque não tava de acordo com a minha auto avaliação mas a partir daí não posso fazer nada, é aquela é aquela. Nunca cheguei a entender o porquê disso, as avaliações só pode haver x notas excelentes, x notas muito boas... e depois é assim se calhar há avaliações que não podem ir mais acima porque já existe x números para dar ali, ali e ali, como tal estes têm que ficar todos assim não podem ir para ali.

Transcrição da entrevista do trabalhador J

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: Há seis meses.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: Foi um concurso que eles abriram para os Recursos Humanos, eu concorri e fiquei em primeiro lugar, em 2016

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Foi entrevista e currículo.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Tive alguma dificuldade na integração com alguns colegas sim.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: É razoável.

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: Espaço é capaz de não haver muito, mas acho que deveria estar mais arrumado, porque nós temos as pastas no chão, temos isso tudo assim... então talvez uns armariosinhos ou essas coisas assim... facilitassem um bocado, nós não temos espaço para pôr as coisas.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: Acho que sim.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.ª; restantes colegas de serviço)?

R: Para algumas.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Se disser uma percentagem, 60%.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: Não estou a par.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Não.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: Haver mais... as pessoas serem mais humanas umas com as outras.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Em algumas coisas sim, de outras preciso sempre de autorização, mas daquelas que estou a fazer agora sim.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: Eu penso que estou a ser avaliada todos os dias, embora não o digam, mas penso que estou a ser avaliada todos os dias, tive uma avaliação após três meses de ter entrado e fiquei no quadro, mas penso que estou a ser avaliada constantemente, é essa a sensação que eu tenho, dia-a-dia.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: Não porque eu nem sei a avaliação que me deram, ficaram de falar comigo passados três meses sobre a minha avaliação e nem sei sequer qual foi a minha avaliação, sei que fiquei como estou cá há seis meses temos um período de três meses para adaptar ficaram de falar e ainda não sei, mas sei que fiquei porque ainda estou cá, mas não sei dizer qual foi a minha avaliação, mas deve ter sido positiva porque fiquei, se fosse negativa eu tinha ido embora.

Transcrição da entrevista do trabalhador K

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: Com o hospital há 21.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: Eu trabalho...inicie a minha atividade profissional em 1979 e, trabalhei numa empresa durante dezoito anos, empresa essa que foi à falência, a empresa faliu teve um processo de falência devidamente tratado na altura eu fui para o desemprego como os outros meus colegas na altura. Que eramos muitos, depois inscrevi-me no centro de emprego em abril mais precisamente nos finais de abril e no dia cinco de maio eu fui chamada aqui para o hospital ao abrigo de um programa de desemprego que na altura era uma portaria qualquer que permitia que os desempregados exercessem aquelas funções enquanto recebiam os subsídios de desemprego e foi assim que eu vim para cá depois propuseram-me um contrato de trabalho a termo, tive durante algum tempo a contrato de trabalho a termo, mesmo antes de chegar ao fim do período de desemprego tive uns quantos contratos a termo que depois houve um concurso publico para entrada na função publica prestamos provas entrei oficialmente nessa altura que foi salvo erro em 2003. Nessa altura não trabalhava aqui nos RH trabalhava num outro departamento aqui do hospital, depois em 2012 é que vim para este serviço.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Quando vim para cá pelo centro de emprego não passei por nenhum, quer dizer... falei com as pessoas que na altura estavam à frente da instituição, mas foi uma consulta muito...uma conversa muito normal. Depois fiquei cá, depois tínhamos a avaliação de desempenho pela diretora de departamento que na altura era chefe de repartição que nos avaliava no contexto dos contratos a termo, a seleção do contrato por tempo indeterminado como lhe disse foi feita com provas escritas entrevista e foi o método já utilizado nessa altura.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Pessoal não, profissional vim fazer uma coisa que apesar de eu ter conhecimento dela não....as regras, as normas, as formas de trabalhar eram completamente novidade... dificuldades assim de maior não tive claro que há sempre ainda hoje, nós temos dificuldades para desempenhar as nossas tarefas porque está tudo, tudo muda todos os dias portanto na área dos RH você deve estar por dentro disso.. na área dos RH tudo muda todos os dias tanto a legislação é sempre diferente e, mais na área da saúde. Porque a área da saúde é um setor muito específico em que as coisas mudam com mais facilidade e temos mais exigências de dar informações, apresentar resultados, apresentar dados estatísticos, porque isto é uma coisa diferente de uma empresa privada, uma empresa privada tem lá os seus sócios, tem lá as suas equipas que reportam aos donos da empresa, aqui os donos da empresa somos todos nós e a situação apesar de isto ser uma empresa este hospital é uma empresa publica, mas obedece a uma conjuntura completamente diferente de uma empresa privada.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: As instalações são as possíveis, portanto nós ansiamos por um espaço novo que iremos ter... não sei se durante o tempo da minha atividade profissional, mas ansiamos por um Hospital novo como viu o espaço físico foi um aproveitamento de uma enfermaria, portanto não é propriamente o melhor sítio o melhor espaço...um espaço mais agradável para se trabalhar. Mas pronto temos que nos adaptar. A nível de higiene e segurança no trabalho temos o departamento de higiene e segurança no trabalho que supervisiona essas coisas e, que eventualmente quando alguma coisa não corre bem eles também se sobrepõem e se manifestam, também as condições não sendo as ideais também não são precárias.

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: Há sempre espaço para melhorias, as coisas nunca atingem o limite máximo, a melhoria do espaço físico em si há melhoria da vontade das pessoas, da capacidade, capacidades anímicas das pessoas em questões de trabalho o trabalho é muito para o numero de pessoas que nós temos a desempenha-lo não

que nós tenhamos poucas pessoas visto de fora mas, como calcula, aqui no hospital nós temos que nos debruçar sobre várias situações diferentes, portanto os trabalhadores do hospital não são de uma carreira de regime geral e acabou-se, temos carreiras especiais que são tratadas de uma forma cada uma de sua forma depende das suas características e da legislação que as envolve e isso é uma coisa que ocupa muito espaço e depois ainda temos aquelas outras situações que talvez os profissionais eles próprios os técnicos tendo eles que resolver acham que o que eles mesmo têm de fazer é tratar os doentes as partes burocráticas não estão muito vocacionados e que acabam sempre por cair sobre nós o que nos tira algum tempo e, portanto, o aumento dos RH seria sempre uma melhoria para que o trabalho saísse com menos sobrecarga para aqueles que cá estão.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: Se eu não acreditasse não estava cá. Acho que sim. Como é obvio acha que se eu não achasse que não fazia cá falta nenhuma, apesar de achar que não há pessoas insubstituíveis, não estamos a falar da mesma coisa, portanto, todas as pessoas são substituíveis agora enquanto eu não for substituída a aquilo que eu faço claro que se não fizesse cá falta não estava cá, isto é, obvio

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.^a; restantes colegas de serviço)?

R: Eu penso que sim.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Isso é uma pergunta muito... que dava aqui para a gente estar a falar um dia inteiro porque a realização pessoal é uma coisa que não é de uma resposta linear, sim se formos pensar nas atribuições que tenho, naquilo que faço no cargo que ocupo, só posso dizer que sim que me sinto realizada reconhecida e valorizada se formos a falar às vezes há coisas que até ninguém se apercebendo que acontecem nos deitam um bocado ao chão e que não é assim tao fácil uma pessoa sentir-se pessoalmente... uma coisa é profissionalmente outra coisa é pessoalmente completamente feliz , mas sim aqui para o seu contexto posso dizer que me sinto realizada pessoal e profissionalmente.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: Sim, sim

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Sinto-me. Já que não seja pela calendarização sei que naquele dia tenho de pagar os vencimentos aos trabalhadores, portanto isso é o que me motiva a trabalhar porque eu, naquele dia tenho de ter as coisas prontas para as pessoas receberem os vencimentos.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R. O contexto nacional no setor da saúde é por si só desmotivador o setor de saúde está de alguma forma sensibilizado...aquela situação das alterações frequentes das formas de conduta e do que se tem de fazer e das atribuições do que temos que reportar ao ministério neste caso à secretaria às finanças é muito exigente isso é cada vez mais exigente com a solicitações que são idênticas, portanto, várias instituições pedem-nos informação com uma aparência diferente que no fundo é a mesma e, isso toma-nos muito tempo deixa-nos um bocado desanimados porque afinal hoje dizemos uma coisa amanhã vem-nos pedir a mesma informação com uma apresentação diferente e isso acho que é uma das formas, a falta de linha de condutora na administração pública na administração das empresas de saúde, nada tem a haver com a instituição em si, mas sim com a conjuntura em que está enquadrada, que hoje em dia é um bocado difícil. Havendo uma linha condutora mais direta com menos ruído à volta iria resultar num benefício para a motivação dos trabalhadores, inclusivamente a valorização das carreiras, porque há pessoas que estão na mesma carreira ao nível monetário há muito tempo e porquê? Porque não temos... apesar da legislação em causa permitir não há autorização superior temos aquela contingência financeira, tivemos a troika agora estamos num pós troika parece que os nossos governantes dizem que isto está tudo muito bem, mas se formos a ver não está, não está assim tao bem e, portanto, isto tem mais a ver com a conjuntura nacional do que propriamente institucional.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Sim tenho

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: Sim.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: Não.

Transcrição da entrevista do trabalhador L

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: 10.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: Foi por concurso externo, eu já conhecia cá alguém.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Avaliação curricular e entrevista.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Não.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: Médio, deixa um bocadinho a desejar, são instalações velhas, esta parte aqui tem mais de 500 anos, portanto, os equipamentos também são fracos, computadores, secretárias são coisas muito obsoletas e a nível do edifício em si também é um edifício muito antigo.

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: Ao nível de equipamentos e até do espaço fisicamente limitado.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: Sim, em certo aspeto sim.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.ª; restantes colegas de serviço)?

R: Não, não todas, mas talvez a maior parte não reconhece.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Sim, mais ou menos.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: Sim.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Pouco.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: Podia haver outro apoio por parte da chefia, nomeadamente na realização de reuniões ou briefings não digo diários, mas semanais, não há... principalmente isso mais interação com os colaboradores por parte da chefia direta, que há pouca... não por culpa própria, se calhar mais por causa do tempo também, mas pronto.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

R: Não, tenho uma autonomia limitada, em certo tipo de tarefas mais complexas não tenho autonomia.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

R: Sim.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?

R: Já senti sim, não neste serviço em específico porque eu já passei por outros serviços, mas principalmente no outro serviço por onde passei em que senti que foi mais... em que dum ano para o outro, tendo a mesma postura, a avaliação baixou drasticamente simplesmente por motivos pessoais com o avaliador, neste caso a deterioração da relação pessoal entre os dois, talvez.

Transcrição da entrevista do trabalhador M

1- Há quantos anos colabora com esta organização?

R: Com o Hospital desde 2009, com os Recursos Humanos desde 2012.

2- Qual foi a fonte de recrutamento utilizada para ser admitido nesta organização?

R: Foi um concurso publicado normalmente.

3- Por qual ou quais processos de seleção passou antes de ter sido contratado oficialmente?

R: Somente uma entrevista e análise curricular.

4- Quando integrou o seu grupo de trabalho passou por alguma dificuldade ao nível da execução das suas respetivas tarefas ou em relação à integração com os seus restantes colegas?

R: Não.

5- Considera-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho (instalações; higiene; segurança; conforto)?

R: Não

6- Acha que há espaço para melhorias no seu local de trabalho, se sim, em que aspetos?

R: O espaço é pequeno, muito sobrecarregado não só de mobiliário como de arquivo porque temos falta de espaço, mas também não podemos aumentar isto assim dum forma desmedida... mas pronto, essencialmente é falta de espaço, por tudo aquilo que nós temos que ter como Recursos Humanos e informação que temos que continuar a guardar durante os anos que eles assim determinam, quer dizer, e depois é sempre a aumentar a aumentar, nós continuamos nos mesmos sítios e o espaço cada vez vai sendo mais pequeno.

7- Considera que o seu trabalho acrescenta valor a esta organização?

R: Sim.

8- O trabalho que executa no serviço de RH é reconhecido por quem o rodeia (Dr.ª; restantes colegas de serviço)?

R: Não sei, mas talvez não.

9- Sente-se realizado/a tanto pessoal como profissionalmente com o cargo que desempenha nesta organização?

R: Não, porque sou licenciada e tenho desempenhado funções de assistente técnica, tenho uma categoria de assistente técnica, daí também não... e o trabalho que desempenho aqui também de alguma forma acho que não é reconhecido pelas pessoas, ou pelo menos não reconhecem de forma evidente que a minha situação seja alterada, pelo menos a curto prazo, se calhar daqui a uns anos isso pode vir a acontecer.

10- Está ciente da existência das políticas de motivação que são aplicadas nesta organização?

R: Dessa forma assim tão clara não existe, existe alguma flexibilidade a nível de serviço e também bom senso e ajustes diante a nossa vida pessoal e profissional, que sim, que tenho essas possibilidades quando necessito, o serviço autoriza-me, até porque tenho uma filha e às vezes é preciso. A nível global não sei se elas existiram pelo menos dessa forma específica e concreta.

11- Sente-se motivado para o desempenho do seu trabalho?

R: Não.

12- Na sua opinião, o que acha que poderia ser feito para aumentar a motivação dos trabalhadores do serviço de RH?

R: Acima de tudo valorizarem e valorizarem o trabalho que as pessoas têm desempenhado, ou pelo menos fazê-lo de forma clara isso não existe, e evidente... como seria pôr as pessoas noutra categoria, mas isso também nem sempre é possível, vai muito por aí. Eu sou assistente técnica, mas sou licenciada, desempenho funções não só inerentes ao assistente técnico, mas muitas vezes podem ser direcionadas para um técnico superior, é nesse sentido.

13- Dentro do seu serviço tem autonomia para organizar, executar e avaliar o seu próprio trabalho?

Sim.

14- Está sujeito a algum tipo de avaliação do seu desempenho, se sim, tem acesso aos resultados dessa avaliação?

Sim.

15- Alguma vez sentiu que a sua avaliação tenha sido injusta? Quais os motivos?
Não, também só fui avaliada uma vez, portanto.

Apêndice 8 – Análises de conteúdo

Análise de conteúdo da entrevista da Diretora do SGRH

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de contexto
Práticas de Gestão de Recursos Humanos da organização	Organização do trabalho dos subordinados	Há trabalho administrativo e técnico, o trabalho está dividido em três setores: vencimentos, assiduidade e SISQUAL	<i>O serviço organiza-se em áreas distintas, temos a área dos vencimentos e da assiduidade, a área dos Recursos Humanos e depois temos uma área mais técnica que é a área, nós chamamos-lhe SISQUAL porque é o nome do nosso software de registo biométrico de todos os profissionais do hospital e esses dados têm que ir sendo tratados e cruzados</i>
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas no serviço	No serviço trata-se de contratos; mobilidade de pessoal; assiduidade; vencimentos; pedidos de estatuto de trabalhador estudante; apoio à parentalidade; avaliação dos trabalhadores; atribuição de incentivos	<i>Elaboram-se contratos, tratam-se de mobilidades de pessoas, trata-se da assiduidade dos trabalhadores, trata-se do processamento dos vencimentos (...) todos os pedidos que fazem, ao nível do estatuto do trabalhador estudante, de apoio à parentalidade (...)</i>

			<i>todos os abonos que o ministério entenda atribuir agora foi também atribuído 150 euros aos enfermeiros</i>
	Processo de elaboração das Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Há critérios vindos da tutela que têm que ser respeitados, as propostas de PGRH vêm da parte do SGRH e da direção clínica, tendo sempre que ser aprovadas pelo Conselho de Administração	<i>nós temos algumas diretrizes da tutela que temos que responder assertivamente, temos que obrigatoriamente respeitar (...) quem aprova e que faz com que nós assumamos as práticas entendidas, como a aplicar ao Hospital, é sempre o Conselho de Administração, as propostas, por vezes, como lhe disse por nós, outras vezes propostas pela direção clínica</i>
	Relação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos com a estratégia definida pela organização	As PGRH têm que estar sempre de acordo com as exigências do Conselho de administração e da tutela	<i>o objetivo, o que é emanado do Conselho de Administração é para nós praticarmos, é lógico que à medida que os pressupostos também alteram, ou por diretrizes superiores, quando eu falo superiores, do</i>

			<i>ministério, ou porque entretanto nós temos que fazer uma reorganização por algum motivo, também vamos adequando e vamos alterando as sinergias e a estrutura e é aí que surgem novas propostas de funcionamento, portanto isto em princípio tem que estar tudo articulado</i>
Caracterização do Diretor do Serviço de Gestão de Recursos Humanos	Importância do cargo desempenhado para a organização	Todos os serviços têm importância, a organização só consegue funcionar com a cooperação entre todos os serviços	<i>todos os serviços têm a sua preponderância no Hospital e temos todos que funcionar em conjunto e bem para que depois o reflexo se traduza também no melhor funcionamento do Hospital, portanto eu terei a minha quota parte e os outros serviços terão a quota parte que também lhes compete</i>
	Principais apoios e condicionantes para a realização do trabalho	O principal apoio vem da ajuda dos subordinados e a principal condicionante é a não	<i>as minhas principais forças é a equipa e os meios e as minhas principais fraquezas é</i>

		<p>disponibilização de verbas por parte da tutela, impedindo a implementação de decisões e estratégias por parte do Diretor do SGRH</p>	<p><i>geralmente um condicionalismo que a tutela nos dá para nós podermos aplicar algumas decisões e algumas estratégias que entendemos implementar (...) temos sempre que pedir autorização, ou porque há verbas envolvidas nesse sentido</i></p>
	<p>Capacidade de resolução de conflitos</p>	<p>A premissa do diretor é o bem-estar de todos, promovendo o trabalho de equipa, em caso de conflitos entre trabalhadores do serviço a solução passa por mudar o trabalhador de setor ou até mesmo de serviço</p>	<p><i>se isso algum dia ocorrer e caso ocorra vou ter que implementar o que tiver que ser implementado, ou o trabalhador sai do serviço ou tem que mudar de setor ou alguma coisa tem que ser feita (...) o meu objetivo é o bem-estar de todos (...) eu não quero nem vou permitir aqui uma situação de conflito nem que haja aqui pessoas que não se entendem, porque eu privilegio o espírito de equipa entre todos</i></p>

<p>Motivação dos subordinados (colaboradores) no local de trabalho</p>	<p>Existência de um sistema de políticas de motivação</p>	<p>Os benefícios monetários só existem se forem autorizados previamente por superiores, fornece-se facilmente flexibilidades de horário, existe oferta de formação por parte da organização, os trabalhadores também conseguem tirar férias na altura desejada e têm uma bolsa de compensação de tempo, no geral todos estão satisfeitos com o que fazem</p>	<p><i>as renumerações estamos condicionados, como eu lhe disse, sempre à autorização superior da tutela, as renumerações quando introduzimos aqui algum abono ou algum suplemento aos trabalhadores, são sempre suplementos que são discutidos em Assembleia da República, são autorizados (...) a flexibilidade de horário, como lhe digo, há trabalhadores que por lei têm direito a usufruírem, portanto é isso que os Recursos Humanos também de alguma forma fazem, os trabalhadores dirigem-se ao serviço, pedem esta flexibilidade ao abrigo, por exemplo, da lei da parentalidade ou porque estão a estudar e nesse sentido o Hospital cumpre com a lei e permite-lhes e flexibiliza-lhes os</i></p>
--	---	--	--

			<p><i>horários. Por vezes há outros trabalhadores que não têm estes motivos inerentes, ou seja, são motivos que não estão entendidos pela lei e se o diretor do serviço entender que de facto, é benéfico para o serviço e para o trabalhador e consegue articular esse formato de flexibilidade também geralmente é flexibilizado ao trabalhador (...) o Hospital também tem um plano de formação, que desenvolve anualmente para, quando não são os trabalhadores a solicitar ser o Hospital a oferecer estas formações (...) geralmente conseguem tirar férias quando querem tirar, quando necessitam de um dia para resolver problemas ou questões pessoais têm bolsas, têm horas em bolsa de</i></p>
--	--	--	---

			<i>compensação (...) todos estão, creio eu, pelo menos é o que eles me verbalizam, estão satisfeitos relativamente aquilo que praticam</i>
	Perceção da auto valorização dos subordinados	Espera-se que os trabalhadores se sintam valorizados porque a sua importância para a organização é verbalizada pelo Diretor do serviço	<i>eu creio e espero que sim porque eu não digo que diariamente isso acontece, quando eu digo isso é, eu não lhes verbalizo isso diariamente mas vou lhes verbalizando a importância que nós temos para o Hospital, a importância que é trabalharmos em equipa e a importância que cada um dos elementos que está no serviço tem para o próprio setor, para o próprio serviço e o espelho que isso tem ao nível da instituição</i>
	Correlação entre o espaço físico de trabalho/ambiente no local de trabalho e a	Cabe ao Diretor do serviço manter os trabalhadores motivados, a motivação pode aumentar através	<i>cabe aos diretores dos serviços tentarem colmatar não é, e não conseguindo colmatar, têm que ter estratégias</i>

	<p>motivação dos subordinados</p>	<p>da criação dum ambiente de estabilidade e também através da aquisição de novos equipamentos e da construção de um novo espaço físico de trabalho</p>	<p><i>no sentido de tentar proporcionar a toda a equipa a estabilidade necessária ao bom desempenho das funções (...) eu neste momento por exemplo estou a tratar de trazer uma coisa tão simples como novas cadeiras para o serviço (...) metade dos computadores já estão substituídos, mas há ali mais alguns que têm que o ser (...) temos uma serie de estantes que têm que ser substituídas por armários, temos que fazer muita desmaterialização do ponto de vista de papel</i></p>
	<p>Fatores externos ao serviço que contribuem para a desmotivação dos trabalhadores</p>	<p>Não há reforço de trabalhadores devido à falta de resposta desse pedido por parte da tutela, há pessoas a ser desvalorizadas porque a tutela não autoriza a subida de categoria profissional dos</p>	<p><i>precisávamos de um bocadinho aqui de termos um reforço de pessoas, o Hospital tudo está a fazer nesse sentido, vamos ver se a tutela autoriza a vinda de mais trabalhadores (...) temos aqui alguns</i></p>

		<p>trabalhadores, impedindo-os de obter um salário mais elevado</p>	<p><i>trabalhadores desmotivados porque de alguma forma são trabalhadores que já aqui estão à muitos anos no serviço, que têm habilitações superiores à categoria que detêm e podiam perfeitamente passar para outra categoria e claramente com outra remuneração não é, temos aqui assistentes técnicos que são licenciados e que não passam para técnicos superiores apesar de eu já ter pedido e já estar submetido em plataforma esse pedido e a tutela não autoriza, portanto estas pessoas estão a ser subvalorizadas</i></p>
--	--	---	---

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	Há satisfação com as condições do local de trabalho	<i>Sim, sim</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Aumento do espaço de trabalho; novos equipamentos	<i>Se calhar espaço não há assim muito, está tudo ocupado, não há espaço para melhorias. Na parte dos computadores está tudo já...levam o tempo a bloquear. A nível de material se calhar sim, sim.</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	Todos os postos de trabalho são importantes para o bom funcionamento da organização, incluindo o seu mesmo trabalho	<i>Quero dizer todos os trabalhos...todos os trabalhos são importantes para instituição, não é? Uns mais que outros, pois depende..., mas sim considero que sim.</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	Não há reconhecimento, as pessoas são pouco ou nada valorizadas	<i>Neste momento acho que quase nenhum trabalho é valorizado, para eles nós temos pouco valor...na minha opinião.</i>

	Realização pessoal/profissional com o cargo que desempenha	Profissionalmente existe gosto pelo que se faz, mas há melhorias a fazer no âmbito do serviço em si	<i>Sinceramente a nível profissional gosto do que faço, gostava que se melhorasse outras coisas, mas pronto, isso depois depende da parte superior, não é? Melhorar coisas a nível de serviço.</i>
Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Há conhecimento das políticas de motivação, usufruindo das mesmas	<i>Sim mais ou menos estou, sim tenho um horário ao abrigo da parentalidade, sim estou.</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	Existe parcialmente motivação para o trabalho	<i>Mais o menos, neste momento mais ou menos.</i>
	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Realização de reuniões entre a diretora dos RH e os funcionários, maior contacto entre as chefias e os mesmos	<i>Acho que a diretora dos Recursos Humanos deveria fazer reuniões com os funcionários todos dos RH para tentar resolver problemas que às vezes não se conseguem resolver. Haver mais contacto entre os superiores e os trabalhadores</i>
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	Há autonomia suficiente	<i>Sim mais ou menos dentro do meu trabalho</i>

			<i>sim, sim. Claro que nós pedimos sempre a opinião</i>
	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Existe uma avaliação e disponibilização da mesma	<i>Sim nós costumamos ser avaliados sim e temos acesso sim</i>
	Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças	Avaliada de forma justa dentro dos possíveis	<i>não acho que tenha sido injusta, é claro que a avaliação nunca dá para ser aquilo que a gente quer</i>

Análise de conteúdo da entrevista do trabalhador B

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	Há satisfação com as condições do local de trabalho	<i>Sim</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Acompanhar os novos tempos e inovações	<i>as pessoas têm um bocado de resistência à mudança e às vezes sei lá a mudança não é...as pessoas preferem ficarem assim mais acomodadas do que propriamente a inovação</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	Todos são importantes e fazem o melhor que podem	<i>todos somos importantes, todos temos aqui o nosso papel e ao desempenhá-lo da forma melhor que sabemos...claro que todos somos importantes, nessa medida considero que sim considero que todas as funções que aqui desempenho são importantes</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	Não importa o reconhecimento, mas sim fazer o melhor que se sabe	<i>se calhar todos nós gostaríamos que o nosso trabalho fosse reconhecido, não é verdade? Mas</i>

			<i>essencialmente fico tranquila quando eu estou entre aspas descansada com a minha consciência, tento fazer o meu melhor</i>
	Realização pessoal/profissional com o cargo que desempenha	Há um sentimento de realização na área de trabalho, mas deveria haver uma requalificação	<i>posso dizer que faço exatamente aquilo que gosto, estou numa área que gosto, sim sinto-me realizada (...) se eles conseguissem requalificar as pessoas como por exemplo no meu caso</i>
Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Devido ao código do trabalho e ao facto de não pertencer à função pública não existe um conceito de Políticas de motivação	<i>a nível dessas políticas de motivação que me fala... nós trabalhamos numa instituição publica/privada e coexistem os dois vínculos, ou seja, temos trabalhadores ao abrigo do código do trabalho que normalmente rege o setor privado ao código do trabalho depois temos os trabalhadores em funções publicas, normalmente essas ditas políticas de motivação são mais aplicadas a</i>

			<i>peessoas da função pública</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	Há motivação para a realização do trabalho	<i>Sinto-me essa parte sim</i>
	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Atribuir certos benefícios que já são dados ao setor público	<i>esses pequenos benefícios que são dados aos funcionários públicos se fossem alargados também a outras pessoas que têm outros regimes jurídicos acho que sim</i>
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	Já houve mais autonomia, atualmente se aparecerem tarefas novas e urgentes tudo tem que ser alterado	<i>já tivemos mais...conseguíamos ter as coisas delineadas de outra maneira (...) por exemplo nós podemos ter as nossas tarefas delineadas, mas existe uma coisa que eles pedem extra à nossa diretora de serviço, ou os mapas, ou umas informações e nós acabamos por deixar o que estamos a fazer e ter de ir dar resposta imediata a essas situações</i>

	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Existe um sistema de avaliação chamado SIADAP que é geral para todos na organização	<i>ao longo deste período de tempo o hospital entendeu aplicar o mesmo sistema de avaliação que é o SIADAP aos contratados e aos funcionários públicos</i>
	Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças	Poderia haver algumas mudanças na avaliação, mas não há qualquer tipo de queixas	<i>se calhar havia alguns aspetos a serem mudados (...) não discuto as avaliações, não têm ido muito fora do que eu espero</i>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	O nível de satisfação é médio, pode haver melhorias	<i>Mais ou menos, há coisas que podem ser melhoradas</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Melhores equipamentos informáticos	<i>podíamos ter equipamento melhor a nível dos sistemas informáticos, porque temos muitas aplicações, trabalhamos com várias aplicações e esse sistema muitas vezes cai</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	Considera o trabalho realizado como sendo importante	<i>Considero, se não...não estava cá a fazer nada, considero sim</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	O reconhecimento poderia ser maior dada a importância das tarefas desempenhadas	<i>podíamos ser mais valorizados porque os serviços de assiduidade é uma componente dos serviços de RH, é muito importante a apesar das pessoas dizerem, é só assiduidade, é só registar uma baixa, um atestado, mas se as coisas não forem bem registadas pode haver até influência nos</i>

			<i>vencimentos das pessoas</i>
	Realização pessoal/profissional com o cargo que desempenha	Existe realização pessoal e profissional, apesar dos valores monetários	<i>Sim, dentro daquilo que eu tenho como escolaridade, eu estou neste serviço desde de noventa e nove. Podíamos era ser, mais bem recompensados monetariamente</i>
Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Não se sabe da existência de tais Políticas, se existirem não estão explícitas	<i>Elas até talvez hajam num papelinho qualquer em cima da secretaria de alguém...na prática neste momento não sei se existe muito essa motivação</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	A motivação é pouca devido a mudanças na organização e aumento da quantidade de trabalho sem o incentivo adequado	<i>neste momento para mim está a ser uma face um bocadinho complicada no meu serviço, porque vai haver ali umas mudanças de organização (...) o trabalho dela vai ter que ser distribuído pelas restantes colegas da sala (...) não houve ainda por parte do serviço alguém que chegasse ao pé de mim</i>

			<i>e dissesse a partir de agora as tuas funções vão ser estas aquelas ou as outras e vamos ter de fazer isto, aquilo ou o outro, mas também vais ter isto, aquilo ou o outro que será melhor</i>
	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Aumento do número de trabalhadores e aumento de salários	<i>se houvesse mais alguém se calhar era bom, a parte monetária também era bom só que houvesse mais alguma compensação</i>
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	Há uma autonomia limitada	<i>eu tenho autonomia para desde que recebo o documento até faze-lo chegar a minha chefe, a partir do momento que eu passo a informação para a minha chefe aquele meu documento eu deixo de ser autónoma sobre ele</i>
	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Existe uma avaliação de desempenho e conhecimento da mesma	<i>temos, sim temos a avaliação de desempenho e depois da avaliação que sofremos temos conhecimento sim</i>

	<p>Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças</p>	<p>Já houve avaliações injustas por comparação com as de outros colegas que tendo menos responsabilidades tiveram notas superiores</p>	<p><i>a gente utiliza a comparação entre colegas e já tenho achado que é injusta a minha avaliação para com o tipo de funções que eu tenho para com o outro tipo de funções que outros colegas têm que como estão muito divididos por setores do mesmo serviço acaba por a gente compararmo-nos uns com os outros e achar que aquela pessoa que tem um serviço que à partida terá menos responsabilidade que a minha tem uma nota melhor</i></p>
--	--	--	--

Análise de conteúdo da entrevista do trabalhador D

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	Encontra-se satisfeito a nível das instalações do local de trabalho	<i>De instalações sim.</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Melhorias nas infraestruturas; na parte informática; aumento do número de trabalhadores; mais formação	<i>No geral existem muitas alterações que deviam ser feitas sim, a nível informático, a nível de recursos humanos, a nível de formação, devia de haver umas alterações sim.</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	Considera o seu trabalho indispensável, o trabalho executado devia ser dividido por mais colegas	<i>É Imprescindível, infelizmente o meu colega está de baixa, este meu trabalho é feito por no mínimo três a quatro pessoas e eu estou sozinho, daí eu ter dito que alterações a nível de RH ser essencial.</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	Há reconhecimento, mas não da forma desejada	<i>É reconhecido verbalmente, monetariamente não.</i>
	Realização pessoal/profissional	Não há realização pessoal nem profissional, os	<i>Não de todo, claro que não, (...), e tudo o que eu faço aqui é tabelas,</i>

	com o cargo que desempenha	conhecimentos técnicos poderiam ser aplicados em tarefas mais complexas	<i>tabelinhas etc, e alguma manutenção das aplicações, mas são coisas básicas, são coisas que até chateiam.</i>
Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Reconhece as políticas de motivação aplicadas na organização	<i>Sim sei.</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	Não há motivação devido à baixa remuneração	<i>Não, com o que recebo não.</i>
	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Saber separar as coisas; compensação a nível monetário	Separar o trigo do joio no sentido da expressão, compensar as pessoas que fazem o trabalho que é essencial para os RH funcionarem, basicamente é isso.
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	Existe autonomia	<i>Sim.</i>
	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Existe uma avaliação previamente discutida e adaptada com a chefia	<i>Tenho e são discutidos com o diretor. A avaliação tem certos parâmetros do qual a nossa diretora escolhe os parâmetros de avaliação, se eu não concordar com alguns parâmetros que ela escolheu posso adaptar,</i>

			<p><i>se ela concordar fico...se ela não concordar tenho que respeitar a decisão dela, (...), acho que alguns parâmetros na minha avaliação são mais importantes e foi ajustado dessa forma.</i></p>
	<p>Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças</p>	<p>Obteve sempre a avaliação correta</p>	<p><i>Não, a minha avaliação foi sempre adequada, adequada no sentido... na minha avaliação tive sempre uma avaliação boa. Não sou nenhum supprassumo, mas...isso é para outro dia.</i></p>

Análise de conteúdo da entrevista do trabalhador E

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	Encontra-se satisfeito com as condições do seu local de trabalho	<i>Sim, sim</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Aumento do número de trabalhadores	<i>Haver mais RH, mais pessoal para trabalhar ali, neste momento somos muito poucas. Cada vez há mais trabalho e menos pessoas.</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	Considera o trabalho que desempenha importante porque toma conta da assiduidade	<i>Sim, claro que sim, então na parte da assiduidade se nós não controlarmos isso as pessoas não têm nem férias, os vencimentos não vão certos</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	Nem sempre há reconhecimento, as pessoas deveriam ser mais valorizadas	<i>Nem sempre, nem sempre... acho que deviam dar um bocadinho mais de valor (...) deviam pensar em nós como pessoas e dar um bocadinho mais de valor às pessoas</i>
	Realização pessoal/profissional com o cargo que desempenha	Existe gosto pelo que se faz	<i>Sim, gosto muito daquilo que faço</i>

Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Reconhece a flexibilidade de horários e a remuneração poderia ser maior	<i>É assim... a nível de horário neste momento tenho um horário...por ter filhos menores não me posso queixar, nunca ninguém levantou nenhum problema nem a nível de chefia nem a nível de colegas, tudo bem (...) A nível de remuneração pois a gente gostávamos de ganhar mais um bocadinho</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	Sente-se minimamente motivado	<i>Sim que remedio</i>
	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Aumento do número de pessoal; incentivo monetário; oferta de horas de folga extra	<i>acho que devia de haver mais pessoas no serviço porque a carga de trabalho que há para a quantidade de pessoas é muita (...) se calhar termos algum "incentivozinho" a nível monetário (...) que nos dessem outro tipo de incentivo tipo gozar umas horas</i>
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	Há muita autonomia	<i>Sim, sim, por acaso nós a nível de serviço assiduidade, falo da</i>

			<i>nossa secção, sempre fomos e continuamos a ser muito autónomos</i>
	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Há uma avaliação	<i>Sim temos</i>
	Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças	Nunca considerou uma avaliação injusta, mas não acha justo o sistema de avaliação	<i>Não... assim quem avalia se acha que é aquilo nós..., nós queremos sempre um bocadinho mais (...) metem aquelas cotas que uns podem ter excelente outros podem ter muito bom e depois também acho que vai rodando um bocadinho para poder abranger a todos, uma pessoa compreende apesar de não ser justo</i>

Análise de conteúdo da entrevista do trabalhador F

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	Total insatisfação com as condições do espaço físico devido à existência excessiva de papel que pode ser nociva à saúde	<i>As instalações são péssimas não temos qualidade nenhuma, é assim, a gente vive aqui num ambiente cheio de papel, cheio de tudo que não há arquivos para se guardar as coisas (...) o papel é uma fonte de propagação de montes de porcarias pós e não sei quantos</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	No geral, uma remodelação completa do espaço de trabalho, criação de espaço de arquivos e criação de uma porta de emergência	<i>olhe é fazer a remodelação total daquele espaço todo, o espaço todo, tem de ser todo remodelado de raiz, tem que se arranjar espaços de arquivos, tem que se arranjar divisórias logisticamente com as funções das pessoas (...) A gente nem porta de saída de emergência temos acontece aí uma coisa qualquer aqui ao princípio do corredor devemo-nos atirar pela janela com certeza</i>

Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	Considera o trabalho realizado como sendo de extrema importância	<i>É, muito</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	Não há qualquer tipo de reconhecimento e o trabalho executado é criticado por parte de outros.	<i>Não. É muito fácil dizer mal do trabalho dos outros é difícil dizer que fizemos bem e estou-me a referir a tudo</i>
	Realização pessoal/profissional com o cargo que desempenha	Não há qualquer tipo de realização pessoal ou profissional, sendo esta uma das causas para a saída do serviço	<i>Não, por isso me vou embora</i>
Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Desconhecimento de qualquer tipo de Políticas de motivação	<i>Políticas de incentivos aqui? Mostre-me a lista que é para eu dizer quais é que a gente tem!... Não há, eu não vejo nenhuma, nada que seja aqui neste hospital, mas não é só aqui no meu serviço é em lado nenhum</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	A motivação provém apenas do serviço que é prestado às pessoas	<i>É assim a motivação que eu tenho tido é com as pessoas que trabalho, para as pessoas que trabalho, não o incentivo da instituição em geral</i>

	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Oferecer incentivos aos trabalhadores e reconhecer o respetivo trabalho executado	<i>dar algumas regalias às pessoas que as pessoas não têm, reconhecer o trabalho que as pessoas fazem e não é sempre a achar que a coisa não está bem feita que podia ser sempre feito melhor</i>
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	Há autonomia, mas sempre com o supervisionamento de cargos superiores	<i>Sim, numa forma geral sim, tenho feito as coisas mais ou menos de uma forma autónoma em colaboração sempre com as chefias, mas pronto... numa forma autónoma sim, e tenho tido mais ou menos, mais ou menos... liberdade para coordenar as coisas sim</i>
	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Há uma avaliação, mas nunca houve a consulta da mesma, a avaliação tem pouca utilidade	<i>Sim, a gente depois temos aceso, mas ainda não vi nenhuma em dez anos que cá tive ainda não vi nenhuma (...) ainda não vi resultado nenhum daquilo, aquilo não deve servir para nada</i>

	<p>Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças</p>	<p>A avaliação é injusta devido ao método de avaliação que funciona como um sistema de distribuição de avaliações</p>	<p><i>E depois é assim a avaliação está sujeito a cotas depois tem que se pensar em dividir as pessoas, se há X para uma avaliação depois há outro X para outra avaliação e depois tem que se pensar então vou... que interesses é que eu tenho que papeis e pessoas que eu preciso mais então tenho que dar um bom a esta e tenho que dar um suficiente aquela, isto não é avaliação. Isto é distribuição das avaliações</i></p>
--	--	---	---

Análise de conteúdo da entrevista do trabalhador G

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	As condições de trabalho são aceitáveis	<i>Sim, as condições até são razoáveis sim</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Melhorias ao nível dos gabinetes de modo a facilitar a passagem de informação e a comunicação entre trabalhadores	<i>às vezes temos alguma dificuldade de informação e quando eu digo informação é porque nós estamos divididas em gabinetes e às vezes perde-se um bocadinho de informação e a comunicação e isso faz com que bloqueie ali também às vezes alguma coisa e depois há assuntos que nos fogem</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	O trabalho realizado é essencial para o funcionamento da organização	<i>Sim, porque nós trabalhamos diretamente com os funcionários, ou seja, somos nós que daqui parte todo o resto do núcleo do Hospital porque nós lidamos com os profissionais, dali parte os médicos, os enfermeiros, os técnicos, o pessoal administrativo,</i>

			<i>os auxiliares, portanto nós acabamos por ser a bola de lançamento para tudo o resto do Hospital</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	Algumas pessoas apreciam o trabalho realizado e agradecem, outras apenas exigem que o trabalho seja feito	<i>Alguns, outros não. Alguns que conhecem e temos às vezes pessoas que até nos elogiam porque é assim, eu acho que também é fundamental e para nós também nos faz algum bem ao ego que as pessoas também nos elogiam e não é só chegarem lá pedir eu quero e façam (...) os dirigentes principais nunca ninguém chegou ali e olhe venho lhe agradecer pelo bom trabalho que fez ou a prestação que teve ou a disponibilidade</i>
	Realização pessoal/profissional com o cargo que desempenha	Há prazer pelo que se faz, mas apenas por necessidade, no passado havia uma maior realização, atualmente continua a haver gosto pelos Recursos Humanos,	<i>Gosto daquilo que faço, porque preciso. Já foi bom em tempos (...) A nível pessoal gosto daquilo que faço, sempre gostei de Recursos Humanos, mas atualmente estou</i>

		mas há um clima de descontentamento	<i>descontente com algumas coisas não vou dizer que não</i>
Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Existe algumas facilidades a nível de horários, mas apenas porque está previsto pela lei	<i>É assim, existe, existe facilidades de horários, mas têm que ser muito específicos porque por exemplo eu tenho flexibilidade de horário na questão de que pedi ao abrigo da parentalidade que não me pode ser negado porque tenho um filho menor (...) eu ajustei o horário pedi ao abrigo da parentalidade porque esse horário não me pode ser negado está previsto na lei, mas enquanto instituição nunca pedi não sei...se me dariam essa facilidade ou não, essa parte aí eu não sei, não faço a mínima ideia se poderiam fazer esse ajuste ou não</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	Não há qualquer tipo de motivação devido à falta de experiência de quem está na chefia,	<i>a nível dirigente, porque há muitas pessoas que vêm e não têm conhecimento do serviço</i>

		<p>acumulação excessiva de trabalho e falta de preocupação pelas necessidades dos trabalhadores por parte da chefia</p>	<p><i>e depois há uma certa dificuldade em que as coisas funcionem porque há pessoas que vêm externas para cargos superiores, nunca trabalharam num Hospital, não sabem como funcionam, e acho que isso depois faz aqui um bloqueio em algumas sensibilidades de necessidades do Hospital (...) vai-se chutando a bola para ali ou para outro lado e depois é este acumular de trabalho e não dá, e depois essa mesmo que a gente no queira faz o que pode e o que não pode e tentamos fazer o nosso melhor e às vezes ainda nos massacram. Exigem mais e mais e não se preocupam com o resto. Quando eu digo com o resto é Recursos Humanos não se preocupam em saber então o que nós precisamos de fazer ou vamos definir objetivos</i></p>
--	--	---	---

			<i>ou fazemos isto ou fazemos aquilo o que é que há necessidade de solucionar se precisamos mais de pessoal se precisamos de material</i>
	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Os trabalhadores serem ouvidos pelos superiores	<i>Primeiramente acho que se deviam preocupar e de nos ouvir, fazerem reuniões para nos ouvir, porque ninguém faz, ninguém faz reuniões connosco, e quando eu digo connosco e conselho de administração, diretores de serviço, responsáveis de aquilo que for, para ouvir as nossas dificuldades ouvir às vezes as nossas propostas, as nossas ideias</i>
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	A autonomia é limitada porque mesmo que haja uma organização de trabalho tudo tem que ser alterado para realizar uma tarefa mais importante	<i>Organizar o trabalho eu consigo... nós temos tarefas, eu por exemplo faço assim, eu tenho isto e isto para fazer, mas é claro que às vezes não consigo aplicar aquilo que tenho definido por</i>

			<i>mim de objetivos, fazer isto e aquilo, é difícil não se consegue isto porque dantes a gente conseguia , a gente e depois está a fazer um coisa tem que deixar para ir fazer outra</i>
	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Já houve várias avaliações e conhecimento das mesmas	<i>É assim já fomos avaliadas há uns anos, atualmente não... para aí cinco anos que não somos avaliados, a única avaliação... tive duas avaliações em todo este tempo, que cá estrou no hospital desde que cá trabalho. Sim foi nos dado conhecimento</i>
	Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças	Houve uma descida na avaliação inicial porque foi posta uma baixa médica, impedindo o trabalhador de exercer funções	<i>entrei de baixa por gravidez de risco no final do ano em dezembro, a minha diretora na altura disse que tinha um muito bom proposto, mas dado que entrei de baixa de gravidez de risco prejudiquei outros colegas. Como tal deu-me bom, porque depois os colegas ficaram subcarregados com o</i>

			<i>meu trabalho e acabou por me dar bom, porque faltei. Como se eu tivesse culpa, essa é uma das injustiças</i>
--	--	--	---

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	Existe falta de pessoal; falta de formações e falta de ética no trabalho	<i>Há carência de pessoal e carência de formações de algumas áreas e há carência de alguns pormenores que são muito importantes: ética no trabalho, entre outros.</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Gerir o stress no trabalho	<i>aceitaria sessões de Psicologia para o stress do trabalho</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	Não é melhor que ninguém nem insubstituível	<i>Se eu não o fizer alguém o fará por mim, se não o conseguirem porque não têm o pessoal, pois fica por fazer e ficará em atraso, é verdade, agora se sou melhor que os outros não</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	O trabalho realizado não é de todo reconhecido pelos outros	<i>Não, não me considero reconhecida</i>
	Realização pessoal/profissional com o cargo que desempenha	Nunca houve realização pessoal nem profissional com os diferentes cargos desempenhados	<i>já fui braço direito de chefias, pronto, neste momento estou no período probatório porque tive ausente 1</i>

			<i>ano e meio, e durante este tempo todo... ao fim dos 23 anos, das várias fases que houve, se me fizessem essa pergunta das várias fases que houve, eu dir-lhe-ia sempre a mesma resposta, não</i>
Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Não há políticas de motivação, não existe partilha de informação, há pessoas a serem beneficiadas e outras não	<i>Trabalhamos numa área muito específica, se as informações não forem partilhadas entre os gabinetes, como está a ser neste momento, não é funcional um Recursos Humanos funcionar assim (...) e incentivos para certos e determinados funcionários e para outros não, pois não isso não é funcional</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	Não há qualquer tipo de motivação	<i>Não</i>
	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	A situação é tão complicada que não há soluções para motivar mais os trabalhadores	<i>No novelo que está neste momento, não consigo dar opinião</i>

Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	Num período probatório não há qualquer tipo de autonomia	<i>neste momento não, neste momento estou no período probatório, como se estivesse a estagiar pela primeira vez</i>
	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Por vezes não houve avaliação, noutras casos houve avaliação, mas não existiu qualquer tipo de acesso às mesmas	<i>Ao fim de 23 anos de serviço, em termos de avaliação de SIADAP, perderam-se algumas, não cheguei a ter conhecimento de outras, nos períodos em que fui braço direito de chefias não fui avaliada (...) Só tive conhecimento numa determinada altura porque foi obrigatório em termos governamentais</i>
	Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças	Existiu uma penalização injusta na avaliação por falta de comparência no trabalho por motivos de saúde	<i>foi exatamente quando eu estava doente e fui penalizada por estar doente, como tinha ausências, tive nota mais baixa</i>

Análise de conteúdo da entrevista do trabalhador I

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	Há satisfação com o local onde trabalha, mas não com o ambiente do mesmo	<i>Mais ou menos, higiene, isso sim, em termos de ambiente mais ou menos, tem dias</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Aumento do companheirismo e diminuição do stress	<i>Talvez a camaradagem entre colegas, o ajudar, o ambiente (...) É aqueles arrufos às vezes que causam coisas desnecessárias, uma pessoa anda ali e enfim, às vezes é um stress.</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	O trabalho realizado tem que ter importância senão não seria necessário haver alguém para o fazer	<i>Acho que sim se não, não estava cá ou então era o posto a abater</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	Há pouco ou nenhum reconhecimento por parte dos colegas, todos são vistos como números	<i>Cada uma tem o seu trabalho, isso tem haver com o tal ambiente entre colegas que acham sempre que o do outro é menos importante que o delas, mas isso é geral. Na verdade, isto aqui todos nós somos números</i>
	Realização pessoal/profissional	Há realização pessoal, mas não profissional	<i>neste momento estou muito cansada disto, nós</i>

	com o cargo que desempenha	devido ao cansaço e à velocidade com que se trabalha	<i>temos dias melhores, temos dias menos bons, temos dias que estou farta disto e as coisas estão complicadas, pronto. As coisas é tudo umas coisas em cima das outras, temos que cumprir prazos, temos que andar sempre a correr</i>
Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Não há qualquer tipo de incentivos, apenas flexibilidade de horários	<i>Incentivos não vejo nenhuns, se me falarem de flexibilidades de horário e não sei quê, penso que sim senhora, normalmente são autorizadas todas as situações que as pessoas expõem para pedir essa tal flexibilidade</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	Recentemente não existe qualquer motivação	<i>Não, ultimamente então não</i>
	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Arranjar maneira de o trabalho ser mais eficiente	<i>Arranjassem condições, porque nós estamos aqui é para trabalhar não é só que o nosso trabalho obedece a datas, obedece a cumprir aqueles limites</i>

			<i>que nós temos que entregar as coisas dentro daqueles limites, mas que também da parte de cima não chegam para nós entregarmos dentro daqueles limites então anda tudo a correr</i>
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	Há autonomia, mas não dispensando a consulta da chefia em certos casos	<i>quando alguma coisa não consigo fazer peço ao meu superior como é que vou fazer e pronto, assim de acordo com as ordens que ela me dá, aquilo que normalmente faço já há algum tempo mais ou menos, quando surge alguma situação nova aí pergunto</i>
	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Existe uma avaliação e também o acesso à mesma	<i>Sim estou e tenho acesso</i>
	Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças	Houve uma avaliação injusta devido a diferenças na autoavaliação e avaliação final dada pelo diretor	<i>Sim, nós fazemos uma autoavaliação, ora a nossa autoavaliação é feita dum maneira, se a avaliação do superior não for igual já não está de acordo com a nosso certo (...) eu na última</i>

			<i>não concordei porque não tava de acordo com a minha autoavaliação, mas a partir daí não posso fazer nada</i>
--	--	--	---

Análise de conteúdo da entrevista do trabalhador J

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	As condições do espaço de trabalho são aceitáveis	<i>É razoável</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Mais arrumação e armários	<i>Espaço é capaz de não haver muito, mas acho que deveria estar mais arrumado, porque nós temos as pastas no chão, temos isso tudo assim... então talvez uns armariosinhos ou essas coisas assim... facilitassem um bocado, nós não temos espaço para pôr as coisas</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	Pensa que o trabalho realizado terá a sua devida importância	<i>Acho que sim</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	O trabalho realizado é reconhecido apenas por algumas pessoas	<i>Para algumas</i>
	Realização pessoal/profissional com o cargo que desempenha	A percentagem de realização pessoal e profissional é ligeiramente elevada, existe um grau satisfatório de realização	<i>Se disser uma percentagem, 60%</i>

Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Não há conhecimento de qualquer tipo de Políticas de motivação	<i>Não estou a par</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	Não há motivação para a execução do trabalho	<i>Não</i>
	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Compreender melhor as pessoas, haver mais compaixão	<i>as pessoas serem mais humanas umas com as outras</i>
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	Há uma autonomia limitada	<i>Em algumas coisas sim, de outras preciso sempre de autorização, mas daquelas que estou a fazer agora sim</i>
	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Existiu uma avaliação inicial à qual não foi permitido o acesso, reina um sentimento de avaliação constante	<i>Eu penso que estou a ser avaliada todos os dias, embora não o digam, mas penso que estou a ser avaliada todos os dias, tive uma avaliação após três meses de ter entrado e fiquei no quadro, mas penso que estou a ser avaliada constantemente, é essa a sensação que eu tenho, dia-a-dia (...) eu nem sei a avaliação que me deram</i>

	<p>Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças</p>	<p>Como não houve acesso aos resultados da avaliação, desconhece-se se foi injusta ou não, pensa-se ter sido positiva</p>	<p><i>sei que fiquei como estou cá há seis meses temos um período de três meses para adaptar ficaram de falar e ainda não sei, mas sei que fiquei porque ainda estou cá, mas não sei dizer qual foi a minha avaliação, mas deve ter sido positiva porque fique, se fosse negativa eu tinha ido embora</i></p>
--	--	---	---

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	As condições não são as melhores	<i>as condições não sendo as ideais também não são precárias</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Melhoria do espaço físico; aumento do número de trabalhadores	<i>a melhoria do espaço físico em si há melhoria da vontade das pessoas, da capacidade (...) o aumento dos RH seria sempre uma melhoria para que o trabalho saísse com menos sobrecarga para aqueles que cá estão</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	Acredita que o trabalho realizado é importante, mas não há pessoas insubstituíveis	<i>Se eu não acreditasse não estava cá. Acho que sim. Como é obvio acha que se eu não achasse que não fazia cá falta nenhuma, apesar de achar que não há pessoas insubstituíveis</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	Acredita que haja reconhecimento	<i>Eu penso que sim</i>
	Realização pessoal/profissional com o cargo que desempenha	Há realização tanto a nível pessoal como profissional	<i>sim aqui para o seu contexto posso dizer que me sinto realizada pessoal e profissionalmente</i>

Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Sabe-se da existência de Políticas de motivação	<i>Sim, sim</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	Há motivação porque a realização do trabalho vai beneficiar outros trabalhadores	<i>naquele dia tenho de pagar os vencimentos aos trabalhadores, portanto isso é o que me motiva a trabalhar porque eu, naquele dia tenho de ter as coisas prontas para as pessoas receberem os vencimentos.</i>
	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Receber informação mais direta e constante por parte de órgãos superiores e valorização das carreiras	<i>Havendo uma linha condutora mais direta com menos roído à volta iria resultar num benefício para a motivação dos trabalhadores, inclusivamente a valorização das carreiras, porque há pessoas que estão na mesma carreira ao nível monetário há muito tempo</i>
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	Há autonomia	<i>Sim tenho</i>

	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Existe uma avaliação do trabalho executado	<i>Sim</i>
	Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças	Não há relatos de nenhuma avaliação injusta	<i>Não</i>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	O grau de satisfação é médio, as instalações são velhas e os equipamentos também	<i>deixa um bocadinho a desejar, são instalações velhas (...) os equipamentos também são fracos, computadores, secretárias são coisas muito obsoletas</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Aumento do espaço físico de trabalho e aquisição de melhores equipamentos	<i>Ao nível de equipamentos e até do espaço fisicamente limitado</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	De certa forma considera o trabalho que realiza como sendo importante	<i>Sim, em certo aspeto sim</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	Não há reconhecimento por parte da maioria dos colegas	<i>Não, não todas, mas talvez a maior parte não reconhece</i>
	Realização pessoal/profissional com o cargo que desempenha	O grau de realização é médio	<i>Sim, mais ou menos</i>
Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Sabe-se da existência de políticas de motivação	<i>Sim</i>
	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	O nível de motivação é baixo	<i>Pouco</i>

	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Aumento do apoio por parte da chefia	<i>Podia haver outro apoio por parte da chefia, nomeadamente na realização de reuniões ou briefings não digo diários, mas semanais, não há... principalmente isso mais interação com os colaboradores por parte da chefia direta, que há pouca</i>
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	A autonomia é limitada ou mesmo nula em certos casos	<i>tenho uma autonomia limitada, em certo tipo de tarefas mais complexas não tenho autonomia</i>
	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Existe uma avaliação	<i>Sim</i>
	Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças	Houve uma avaliação injusta devido a problemas pessoais com o avaliador	<i>dum ano para o outro, tendo a mesma postura, a avaliação baixou drasticamente simplesmente por motivos pessoais com o avaliador, neste caso a deterioração da relação pessoal entre os dois</i>

Análise de conteúdo da entrevista do trabalhador M

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Satisfação com as condições do local de trabalho	Estar ou não satisfeito com as condições do espaço físico onde trabalha	Não há satisfação com as condições do local de trabalho	<i>Não</i>
	Possíveis melhorias do local de trabalho	Aumento do espaço de trabalho	<i>O espaço é pequeno, muito sobrecarregado não só de mobiliário como de arquivo porque temos falta de espaço</i>
Qualidade Percebida do trabalho	Importância que o indivíduo dá ao seu próprio trabalho	Considera o trabalho realizado como sendo importante	<i>Sim</i>
	Reconhecimento do trabalho por parte dos outros	Sem certezas totais, mas não há reconhecimento por parte de todos	<i>Não sei, mas talvez não</i>
	Realização pessoal/profissional com o cargo que desempenha	Não há realização profissional porque são desempenhadas funções abaixo do respetivo currículo académico	<i>sou licenciada e tenho desempenhado funções de assistente técnica, tenho uma categoria de assistente técnica</i>
Motivação no trabalho	Políticas de motivação no trabalho	Não sabe da existência específica de Políticas de motivação, apenas flexibilidade e bom senso	<i>Dessa forma assim tão clara não existe, existe alguma flexibilidade a nível de serviço e também bom senso e ajustes diante a nossa vida pessoal e profissional</i>

	Motivação do indivíduo para a execução do trabalho	Não há motivação para a execução do trabalho	Não
	Ideias para aumentar a motivação dos trabalhadores	Valorizar as pessoas e coloca-las nas categorias adequadas	<i>Acima de tudo valorizarem e valorizarem o trabalho que as pessoas têm desempenhado (...) seria pôr as pessoas noutra categoria, mas isso também nem sempre é possível, vai muito por aí. Eu sou assistente técnica, mas sou licenciada, desempenho funções não só inerentes ao assistente técnico, mas muitas vezes podem ser direcionadas para um técnico superior</i>
Avaliação do trabalho desempenhado	Existência de autonomia no trabalho	Há autonomia no trabalho	<i>Sim</i>
	Existência de uma avaliação do trabalho realizado e acesso à mesma	Existe uma avaliação ao trabalho realizado	<i>Sim</i>
	Injustiças na avaliação e motivos dessas injustiças	Nunca houve qualquer tipo de injustiça	<i>Não, também só fui avaliada uma vez</i>