

JOEL FÁBIO LOPES NUNES

**ESTRATÉGIAS DE CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DE TRABALHADORES
NO SECTOR DA MANUTENÇÃO DOS CAMPOS DE GOLFE NO ALGARVE**



2024

Joel Fábio Lopes Nunes

**Estratégias de contratação e retenção de trabalhadores no sector da
manutenção dos Campos de Golfe no Algarve**

Mestrado em Gestão de PMEs

Trabalho efetuado sob orientação de:

Prof. Doutor Joaquim Contreiras

Prof. Doutor Francisco Pinto



2024

Estratégias de contratação e retenção de trabalhadores no sector da manutenção dos Campos de Golfe no Algarve.

Declaração de autoria de trabalho

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

(Joel Fábio Lopes Nunes)

©Copyright: Joel Fábio Lopes Nunes

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

Dedico este trabalho à minha esposa, companheira incansável. E às minhas filhas que me encheram de coragem e esperança.

Muito obrigado aos Professores Joaquim Contreiras e Francisco Pinto. Para além de excelentes profissionais, pessoas de altíssimo gabarito e de índole inabalável.

Gostaria também de expressar o meu mais sincero agradecimento à Universidade do Algarve, em especial à Professora Doutora Sandra Rebelo. Como aluno que concluiu o curso de Agronomia em 2003 e que, incentivado pela minha esposa, decidi enfrentar um desafio fora da sua área de formação e experiência profissional, reconheço que o papel da Professora Sandra, enquanto coordenadora, bem como o apoio de todos os docentes, foram absolutamente essenciais para o sucesso deste meu projeto de obtenção do grau de Mestre no âmbito do MGPME, iniciado em 2021.

Resumo

Este investiga os desafios e as estratégias para a contratação e retenção de profissionais de manutenção nos campos de golfe do Algarve, uma indústria que em 2018 representou €500M de VAB Bruto para a região. Através de inquéritos aplicados aos trabalhadores, abrangendo 78,8% dos campos de golfe algarvios, identificaram-se áreas críticas que necessitam de melhorias para garantir a sustentabilidade deste sector essencial para o turismo.

Os resultados indicam uma insatisfação significativa com as remunerações, com a larga maioria dos inquiridos a afirmar que este é o fator decisivo. A falta de oportunidades de progressão na carreira também é um fator chave, com mais de metade dos trabalhadores a expressarem indiferença ou descontentamento em relação às oportunidades recebidas. Estes fatores contribuem para a desmotivação e um elevado *turnover*. Adicionalmente, embora a relação trabalho-família seja considerada positiva, é crucial que não seja descurada para manter o bem-estar dos trabalhadores. A média etária elevada dos trabalhadores destaca-se igualmente como um aspeto crítico para a continuidade da força laboral.

Propõe-se a implementação de um *Balanced Scorecard* (BSC) para os departamentos de Manutenção de Golfe e RH, visando alinhar as práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional delineada pela gestão de topo. Este projeto propõe uma abordagem estratégica integrada, com o objetivo de melhorar a satisfação e a retenção dos trabalhadores, assegurar a competitividade dos campos de golfe e contribuir para a capacidade de atração e retenção de trabalhadores qualificados para as manutenções dos campos de golfe.

Palavras-chave: Golfe; Manutenção de Golfe; Contratação e Retenção, *Balanced Scorecard*; Algarve

Abstract

This project investigates the challenges and strategies for hiring and retaining maintenance professionals in golf courses in the Algarve. This industry represented €500M of Gross Added Value for the region in 2018. Through surveys administered to workers, covering 78.8% of Algarve's golf courses, critical areas needing improvement were identified to ensure the sustainability of this essential tourism sector.

The results indicate significant dissatisfaction with the wages, with the vast majority of respondents stating that this is the decisive factor. The lack of career progression opportunities is also a key factor, with more than half of the workers expressing indifference or dissatisfaction with the opportunities provided. These factors contribute to demotivation and high turnover rates. Additionally, although the work-family relationship is generally viewed positively, it is crucial that it not be overlooked in order to maintain workers' well-being. The advanced average age of the workforce also stands out as a critical aspect for the continuity of the labour force.

Implementing a *Balanced Scorecard* (BSC) is proposed for Golf Maintenance and HR departments, aiming to align human resource management practices with the organisational strategy outlined by top management. This project proposes an integrated strategic approach, intending to improve worker satisfaction and retention, ensure the competitiveness of golf courses, and contribute to the attraction and retention of qualified workers for golf course maintenance.

Keywords: Golf; Golf Maintenance; Hiring and Retaining; Balanced Scorecard; Algarve.

Índice Geral

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice Geral	vii
Índice de figuras	ix
Índice de tabelas.....	x
Glossário:.....	xi
1. Introdução	1
2. Caracterização do sector de atividade	5
2.1 Turismo	5
2.2 Golfe	6
3. Enquadramento teórico	10
3.1 Contratação/Retenção.....	10
3.2 Rotatividade (<i>turnover</i>)	12
3.3 Satisfação e compromisso no trabalho.....	13
3.4 Balanced Scorecard.....	17
4. Estudo empírico.....	21
4.1. Metodologia.....	21
4.2. Escala de satisfação no trabalho / Likert.....	22
4.3 Resultados	23
4.3.1 Caracterização da amostra	23
4.3.2 Análise da satisfação nos resultados	27
4.3.3 Análise da valorização comparativa de parâmetros.....	29

4.3.4	Análise da correlação dos resultados	31
4.3.5	Análise da relação família - trabalho	46
4.4	Discussão resultados	49
5.	Formulação e implementação de estratégias de contratação e retenção	51
5.1	Processos operacionais de contratação	52
5.2	Processos operacionais de retenção.....	53
5.3	Formulação e implementação da estratégia	53
5.4	Balanced Scorecard – Mapa de estratégia	55
5.5	Balance Scorecard Corporate	59
5.6	Indicadores, metas e iniciativas na contratação e retenção	62
5.6.1	Satisfação com a remuneração	63
5.6.2	Oportunidades de progressão na carreira	63
5.6.3	Equilíbrio trabalho-família	64
5.6.4	Envelhecimento da força de trabalho	64
5.7	Recomendações estratégicas para a contratação e retenção	65
5.7.1	Alinhamento com a visão e valores organizacionais	65
5.7.2	Investimento em desenvolvimento profissional	66
5.7.3	Bem-estar e qualidade de vida	66
5.7.4	Reconhecimento e valorização	67
5.7.5	Estratégias de recrutamento inovadoras	67
5.7.6	Diversidade e inclusão	68
6.	Conclusão.....	69
7.	Bibliografia	71
8.	Anexos	77
8.1	Anexo 1 - Inquérito Staff	77

Índice de figuras

Figura 1 - Evolução da construção de campos de golfe em Portugal desde 1960.	6
Figura 2 - Percentagem de voltas golfe acumuladas em Portugal no ano 2023.	8
Figura 3 - Impacto do golfe no Algarve em 2017.....	9
Figura 4 - Idade colaboradores	24
Figura 5 - Escolaridade.....	25
Figura 6 - Funções dos trabalhadores	26
Figura 7 - Remuneração líquida em 2022.....	26
Figura 8 - Sinto-me animado para ir trabalhar?.....	27
Figura 9 - Satisfeito com as oportunidades de crescimento profissional?	28
Figura 10 - Estou satisfeito(a) com a formação recebida?.....	29
Figura 11 - O que os trabalhadores mais valorizam	30
Figura 12 - O que os trabalhadores mais valorizam - valores acumulados	30
Figura 13 - Relação trabalhador - chefia.....	35
Figura 14 - Manutenção de golfe - O que mais valoriza	46
Figura 15 - O trabalho afeta as relações familiares?	47
Figura 16 - Mapa de estratégia - Golfe Marfado.....	57
Figura 17 - Scorecard Corporate.....	59
Figura 18 - Mapa de iniciativas - Manutenção de golfe.....	61
Figura 19 - Mapa de iniciativas - Recursos humanos.....	62

Índice de tabelas

Tabela 1 - Impacto direto e indireto do golfe em Portugal 2018.....	7
Tabela 2 - Voltas golfe acumuladas em Portugal no mês de dezembro 2023	8
Tabela 3 - Satisfação no trabalho.....	14
Tabela 4 - Matriz de correlação.....	31
Tabela 5 - Envolvimento no trabalho relacionado com a função	32
Tabela 6 - Tabela descritiva relacionando a satisfação com a escolaridade.	33
Tabela 7- Tabela relacionando o envolvimento no trabalho e a idade.....	34
Tabela 8 - Eu e o(a) meu(minha) superior(a) temos uma boa relação de trabalho relacionado com Função (Duncan)	36
Tabela 9 - Eu e o(a) meu(minha) superior(a) temos uma boa relação de trabalho relacionado com Idade (Duncan)	37
Tabela 10 - Tabela descritiva relacionando a satisfação com a função.....	38
Tabela 11 - Estou satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento profissional relacionado com função.....	39
Tabela 12 - Estou satisfeito(a) com os benefícios extra relacionado com Educação	40
Tabela 13 - Sente-se animado(a) para ir trabalhar relacionado com idade	41
Tabela 14 - Tabela descritiva de remuneração relacionada com função	42
Tabela 15 - Remuneração relacionada com função - Duncan.....	42
Tabela 16 - Tabela descritiva de remuneração relacionada com a idade	43
Tabela 17 - Remuneração relacionada com idade - Duncan	44
Tabela 18 - Tabela descritiva de remuneração relacionada com a educação.....	44
Tabela 19 - Remuneração relacionada com educação - Duncan	45
Tabela 20 - Sente que os seus problemas no trabalho afetam as relações familiares relacionando com funções - Descritivo	47
Tabela 21 - O trabalho afeta as relações familiares relacionado com funções - Duncan	48

Glossário:

Bunkers – Obstáculos de areia presentes nos campos de golfe, posicionados estrategicamente com o objetivo de desafiar as capacidades dos jogadores. Estes elementos do campo são concebidos para dificultar a recuperação da bola, aumentando o nível de dificuldade do jogo.

Fairways – Áreas relvadas que se estendem desde a zona do tee até ao green. A relva nos *fairways* é mantida a uma altura média, tipicamente entre 10mm e 15mm, de forma a proporcionar uma superfície ideal para a segunda tacada.

Green fee – Valor monetário exigido aos jogadores para acederem ao campo de golfe, geralmente correspondente a uma ronda de 18 buracos. Este pagamento é necessário para a utilização das instalações do campo.

Greens – Superfícies relvadas de corte extremamente curto, geralmente entre 3mm e 3,5mm, localizadas nas áreas onde se encontra a bandeira, que sinaliza o buraco, o objetivo final das tacadas feitas até então. A manutenção dos greens em condições de excelência constitui uma tarefa crucial para os Diretores de Manutenção, sendo fundamental para assegurar um desempenho ótimo por parte dos jogadores.

Metas SMART – Acrónimo que define um conjunto de critérios para a formulação eficaz de metas: Específicas (*Specific*), Mensuráveis (*Measurable*), Atingíveis (*Achievable*), Relevantes (*Relevant*) e Temporais (*Time-bound*). Este modelo é amplamente utilizado em processos de gestão e planeamento estratégico.

Roughs – Áreas de relva mais alta e densa, localizadas nas margens dos fairways e dos greens. As *roughs* são concebidas para penalizar tacadas que saiam dos fairways, tornando o jogo mais desafiante.

Starter – Responsável pela organização da ordem de saída dos jogadores em cada buraco, assegurando o cumprimento dos horários agendados e a fluidez do jogo. O *starter* desempenha um papel fundamental na gestão do ritmo de jogo e na prevenção de atrasos ou aglomerações no campo.

Tees – Áreas delimitadas nos campos de golfe onde se dá início ao jogo em cada buraco. O tee é o ponto de partida da primeira tacada, sendo fundamental para o desenvolvimento da estratégia do jogador.

Zonas nativas – Áreas dos campos de golfe que são mantidas ou restauradas com a vegetação original da região. Estas zonas não recebem o mesmo nível de manutenção que os *fairways* ou *greens*, visando a promoção da biodiversidade, a redução do consumo de água e produtos químicos, e a preservação do ecossistema local. As zonas nativas contribuem para a sustentabilidade ambiental dos campos de golfe.

1. Introdução

A indústria do golfe assume uma posição crucial no cenário económico do país, com destaque para o Algarve, evidenciando um notável crescimento nas últimas décadas. Prova inegável desta relevância é a recente distinção de Portugal como “Melhor destino de Golfe do Mundo 2024”, título este que já tinha sido atribuído anteriormente em 2014 e 2018 (Turismo de Portugal, 2024).

Este desenvolvimento é sustentado por indicadores económicos robustos. Registaram-se cerca de 2 milhões de voltas em 2017 e 2018 (CNIG, 2019), resultando num impacto direto de €1.025 milhões e indireto de €926 milhões a nível nacional (Deloitte, 2020). No contexto algarvio, destacado pelo estudo da Associação de Turismo do Algarve (ATA), o golfe representou despesas na ordem dos €370 milhões em 2017, contribuindo para a criação de aproximadamente 16.800 empregos e um valor acrescentado bruto total de €500 milhões (PWC, 2018).

Note-se que estes estudos são pré-pandemia, mas, segundo o Conselho Nacional da Indústria do Golfe (CNIG, 2024), o impacto económico do golfe no país duplicou desde 2019, atingindo os quatro mil milhões de euros, e a atividade continua a crescer com aproximadamente 2,05 milhões de voltas em 2022 e uma taxa de crescimento superior a 3% em 2023, ultrapassando assim os 2,1 milhões de voltas nos campos de golfe nacionais.

Este crescimento também é refletido no aumento das receitas diretas dos campos de golfe, com os *green fees* a registarem um avanço de 4% em 2023 face a 2022, totalizando 160 milhões de euros. A atividade do golfe é ainda responsável pela criação de cerca de 20 mil postos de trabalho e inclui uma vasta gama de serviços adquiridos pelos jogadores, como aluguer de buggies, restauração, hotelaria, aluguer de viaturas, transferes, comércio e cultura, evidenciando o seu impacto abrangente na economia (Diário de Notícias, 2024).

Este desenvolvimento não se limita à expansão dos campos de golfe, mas também reflete uma crescente procura por profissionais qualificados na manutenção desses espaços. De acordo com Edvardsson et al. (2000), a satisfação desempenha um papel central na indústria de serviços, incluindo o golfe, e constitui, portanto, um fator crucial na contratação e retenção de colaboradores. A competência técnica e a dedicação dos profissionais envolvidos na manutenção dos campos de golfe influenciam diretamente a experiência dos clientes a nível global, impactando significativamente a sua fidelização e atração.

A construção, preparação e manutenção dos relvados têm evoluído tecnicamente, atingindo atualmente um nível de excelência comparável ao de indústrias afins, como a agricultura. Este avanço manifesta-se em várias dimensões, incluindo a gestão ambiental, o desenvolvimento técnico, o controlo fitossanitário, a otimização dos recursos hídricos, a utilização sustentável do solo, a conservação de habitats naturalizados e endémicos, bem como a preservação e proteção da fauna presente nas áreas interiores dos campos de golfe.

Um dos maiores desafios na manutenção de campos de golfe é a retenção de colaboradores. Observa-se uma lacuna na formulação de estratégias eficazes, o que leva a um desempenho organizacional insatisfatório e a um crescimento sustentável limitado, além de uma performance financeira fragilizada. A rotatividade de colaboradores revela-se particularmente dispendiosa, representando cerca de 40% das despesas totais, tornando imperativo que esta indústria mantenha os seus colaboradores (Ghani et al., 2022).

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é avaliar o nível atual de satisfação dos colaboradores, tanto em termos organizacionais como demográficos (idade, género, educação) (Groch, 2015), bem como analisar as tendências do mercado, identificar obstáculos à contratação e lacunas na retenção. Este processo fornecerá os dados necessários para, através da metodologia *Balanced Scorecard*, otimizar a formulação,

execução e monitorização de estratégias que promovam a melhoria do recrutamento e da retenção das equipas responsáveis pela manutenção dos campos de golfe no Algarve.

Considerando que este mestrado se enquadra na área de gestão de PME, é importante notar que, apesar de os campos de golfe serem predominantemente de propriedade de grandes organizações, a manutenção desses espaços frequentemente envolve pequenas e médias empresas (PME) na prestação de serviços. Assim, é fundamental explorar como as práticas de pesquisa e inovação na contratação podem ser adaptadas e aplicadas também a estas PME. Esta abordagem não apenas otimiza o processo de recrutamento, mas também fortalece a integração das PME na gestão eficaz dos campos de golfe.

Este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos principais, onde se começa com a **Introdução** que apresenta o tema e os objetivos da investigação, centrando-se nos desafios de contratação e retenção de trabalhadores nos campos de golfe do Algarve.

O Capítulo 2, **Caracterização do sector de atividade**, explora o turismo e o golfe, e a sua relevância económica e social. O **Enquadramento teórico**, no Capítulo 3, aborda conceitos essenciais, como a contratação e retenção, rotatividade (turnover), satisfação e compromisso no trabalho, culminando com uma abordagem ao modelo *Balanced Scorecard*.

No Capítulo 4, o **Estudo empírico** é detalhado, com a metodologia adotada e os resultados da análise da satisfação dos trabalhadores. Este capítulo inclui a caracterização da amostra, a análise da relação entre trabalho e família, e uma discussão dos principais resultados obtidos.

O Capítulo 5 dedica-se à **Formulação e implementação de estratégias para a contratação e retenção de trabalhadores**, recorrendo ao *Balanced Scorecard* para mapear estratégias e estabelecer indicadores de desempenho, focando-se em aspetos como a remuneração, progressão na carreira e equilíbrio entre trabalho e vida familiar.

Por fim, o Capítulo 6 apresenta a **Conclusão** geral do trabalho, realçando as recomendações estratégicas para uma gestão eficaz da força de trabalho nos campos de golfe do Algarve, alinhadas com a visão e os valores organizacionais.

2. Caracterização do sector de atividade

2.1 Turismo

O turismo, inicialmente reservado às classes mais privilegiadas, tem as suas raízes nas civilizações antigas, desde as descobertas portuguesas até às peregrinações religiosas (Andrade & Antão, 2015). É reconhecido como um sector estratégico para a economia global, destacando-se como uma das indústrias mais significativas, impulsionando o crescimento econômico e conferindo prestígio internacional aos países (Silva & Martins, 2016).

Ao longo dos tempos, Portugal centrou a atividade turística essencialmente num único produto desde a década de 60: o produto Sol e Mar, mais conhecido pelo turismo dos 3 S's – *Sun, Sea and Sand*. Este é um produto com grande representação na região do Algarve e na Costa do Estoril (Daniel, 2010, p.256).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2020), Portugal é um país em que o sector do turismo assume grande importância, contribuindo com cerca de 15% para o Produto Interno Bruto (PIB), envolvendo mais de 1 milhão de empregos.

O Turismo de Portugal (2021) no seu “PLANO TURISMO +SUSTENTÁVEL 20-23” tem como objetivo “*Posicionar Portugal como um dos destinos turísticos do mundo mais sustentáveis, competitivos e seguros, através do planeamento e desenvolvimento sustentável das atividades turísticas, do ponto de vista económico, social e ambiental, em todo o território e em linha com a Estratégia Turismo 2027*”, demonstrando assim o empenho em reforçar esta indústria.

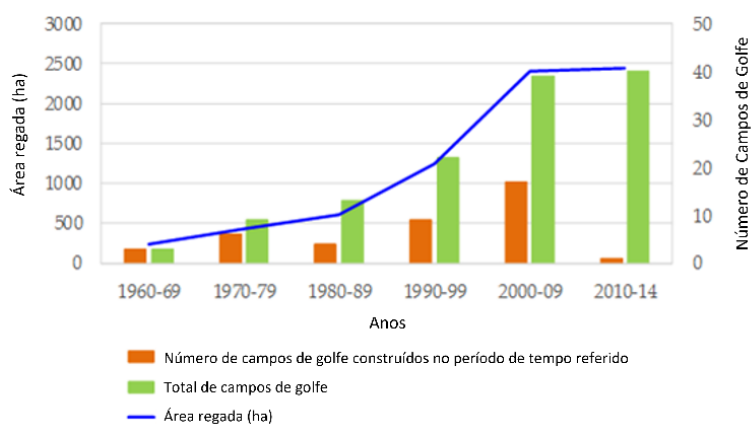
2.2 Golfe

A relação direta entre o turismo e o golfe em Portugal, especialmente no Algarve, é notável. Segundo Jönsson (2016), este desporto lidera a nível mundial em termos de gastos económicos, dando origem a indústrias globais como o turismo de golfe e competições de alto nível, impulsionando o desenvolvimento de campos de golfe de excelência.

O golfe, historicamente associado a turistas com elevado poder de compra, desempenha um papel crucial no aumento das receitas turísticas e na expansão da atividade ao longo do ano e em várias regiões do território (Turismo de Portugal, 2024). O país foi distinguido como "Melhor Destino de Golfe do Mundo 2024" na 10.ª edição dos *World Golf Awards*, reforçando o sucesso de Portugal como destino de golfe, resultado de uma experiência turística integrada, acolhimento excecional e infraestruturas de alta qualidade (Turismo de Portugal, 2024).

Historicamente, o primeiro campo de golfe em Portugal foi o Oporto Golf Club, inaugurado em 1890, seguido pelo Golfe da Penina, no Algarve, em 1966. A Figura 1 ilustra a evolução da construção de campos de golfe em Portugal desde 1960.

Figura 1
Evolução da construção de campos de golfe em Portugal desde 1960.



Adaptado de Fernandez et al. (2019)

A progressão na construção de campos de golfe, refletida na figura anterior, responde à crescente procura pelo golfe, sublinhando a sua relevância para o país e os impactos substanciais que gera. Conforme destacado no Anuário da Federação Portuguesa de Golfe e no Estudo de Impacto Macroeconómico do Golfe em Portugal conduzido pela Deloitte em 2020, o golfe influencia quatro dimensões cruciais: criação de riqueza, emprego, receita fiscal e benefícios qualitativos, como a promoção do desporto e das atividades ao ar livre, além de potenciar a imagem de Portugal como marca turística, entre outros (Deloitte, 2020).

No mesmo ano, o golfe gerou um impacto financeiro direto e indireto superior a 1,9 mil milhões de euros (Tabela 1), estimando-se que esse montante corresponda a uma receita fiscal indireta de aproximadamente 141 milhões de euros, além de contribuir, direta e indiretamente, para a criação e manutenção de cerca de 16.600 postos de trabalho (Deloitte, 2020).

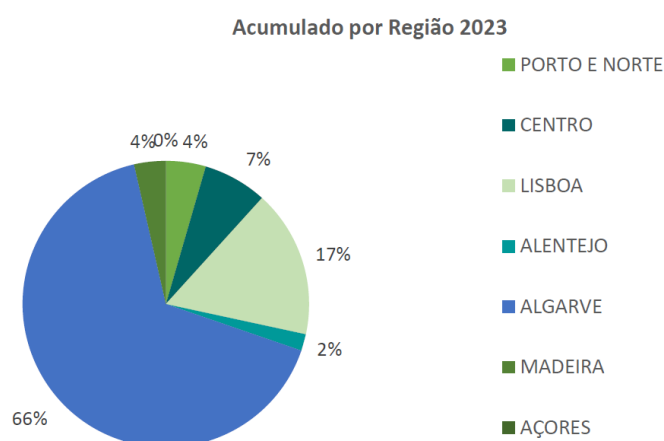
Tabela 1
Impacto direto e indireto do golfe em Portugal 2018

		Impacte macroeconómico		
		Impacte direto	Impacte indireto	Impacte Total
Setores de atividade económica	F - Construção	€51M	€69M	€120M
	G - Comércio por Grosso e a retalho	€192M	€143M	€335M
	H - Transportes e armazenagem	€157M	€186M	€343M
	I - Alojamento, restauração e similares	€472M	€408M	€880M
	J - Atividades de informação e comunicação	€0,4M	€0,4M	€0,8M
	L - Atividades imobiliárias	€17M	€4M	€21M
	N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio	€10M	€9M	€19M
	R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas	€126M	€107M	€232M
	Total	€1.025M	€926M	€1.951M

Adaptado de Deloitte (2020)

Relativamente ao Algarve, dois terços das voltas de golfe em Portugal foram registadas nessa região em 2023, como indicam os dados do Conselho Nacional da Indústria do Golfe (CNIG, 2024), representando uma parte significativa do golfe a nível nacional (Figura 2 e Tabela 2).

Figura 2
 Percentagem de voltas golfe acumuladas em Portugal no ano 2023



Adaptado CNIG (2024)

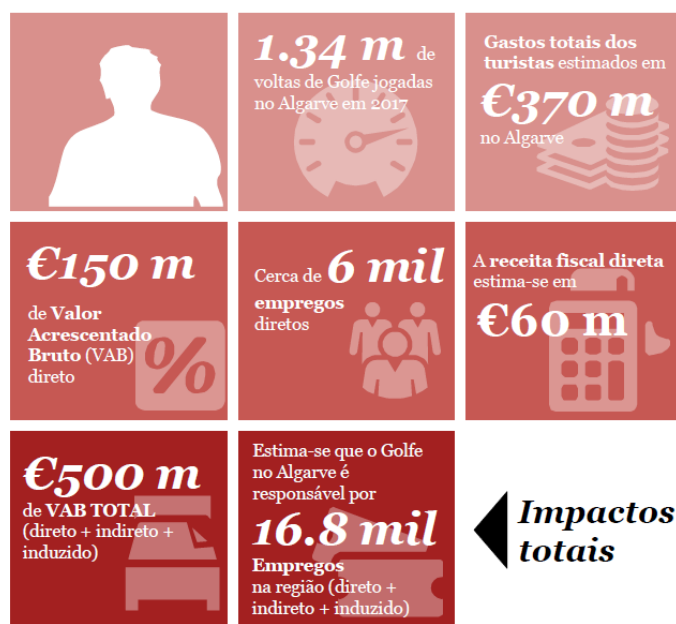
Tabela 2
 Voltas golfe acumuladas em Portugal no mês de dezembro 2023

Região	Nº campos	MENSAL			ACUMULADO				
		2023	2022	Var 21/22	2023	2022	Var 21/22		
PORTO E NORTE	6	5 392	3 525	▲	53%	95 574	90 314	▲	6%
CENTRO	7	5 688	4 451	▲	28%	153 407	142 475	▲	8%
LISBOA	15	22 630	16 893	▲	34%	351 827	351 646	▲	0%
ALENTEJO	5	2 185	1 634	▲	34%	39 678	37 389	▲	6%
ALGARVE	37	66 574	52 626	▲	27%	1 402 242	1 361 721	▲	3%
MADEIRA	3	6 577	5 070	▲	30%	75 028	66 588	▲	13%
AÇORES	0	0	0	n.a.		0	0	n.a.	
TOTAL	73	109 046	84 199	▲	29,5%	2 117 756	2 050 133	▲	3,3%

Adaptado de CNIG (2024)

Nesta região do sul de Portugal, o golfe representou gastos de aproximadamente €370M em 2017, gerando receitas que sustentaram cerca de 16.800 empregos e um valor acrescentado bruto total de €500M, conforme destacado no estudo da ATA (PWC, 2018).

Figura 3
Impacto do golfe no Algarve em 2017



Adaptado de PWC (2018)

O valor agregado que o golfe direciona para Portugal e para a região é de extrema importância. Assim, qualquer iniciativa relacionada com a melhoria contínua do serviço prestado ao cliente deve ser cuidadosamente considerada. Esse serviço não se limita apenas aos trabalhadores nas receções e aos *starters* que orientam os clientes, mas é transversal a todo o campo de golfe, incluindo a equipa de manutenção dos relvados.

Esses profissionais são responsáveis por manter diariamente os *greens*, *tees*, *fairways*, *roughs*, *bunkers*, zonas nativas, etc., dos campos de golfe em condições de primeira classe para clientes de todo o mundo. A qualidade do serviço prestado, portanto, não

apenas aumenta a satisfação do cliente, mas também solidifica a posição de Portugal como um destino de golfe de excelência.

3. Enquadramento teórico

Este enquadramento teórico aborda os principais desafios e práticas na gestão da manutenção de campos de golfe, com foco na contratação e retenção de colaboradores. O primeiro segmento explora as dificuldades enfrentadas na contratação e retenção de pessoal, considerando a competitividade salarial e as exigências do sector. O segundo segmento analisa a rotatividade de trabalhadores, suas causas e impactos organizacionais. O terceiro segmento foca-se na satisfação e no compromisso no trabalho, essenciais para a retenção e motivação dos funcionários. Por fim, o quarto segmento apresenta o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta estratégica para melhorar a gestão de recursos humanos e enfrentar os desafios específicos do sector.

3.1 Contratação/Retenção

As entidades empresariais em qualquer sector necessitam de uma abordagem eficaz e economicamente viável para recrutar colaboradores. Esta, constitui uma necessidade particularmente acentuada no turismo, onde se incluem os campos de golfe. Frequentemente, os salários são mais baixos e pouco competitivos, enquanto as exigências sobre os trabalhadores são mais elevadas. Nesse contexto, deparam-se com significativas limitações de recursos no processo de contratação. Muitas empresas na área do turismo não dispõem de profissionais de recursos humanos na sua equipa, e a contratação de firmas especializadas não se revela uma opção viável do ponto de vista económico (Biga et al., 2015)

As estratégias de recrutamento e retenção são essenciais para a competitividade das empresas no sector do turismo, especialmente no golfe, onde a necessidade de

manter uma elevada competitividade global é evidente. As mudanças no ambiente profissional têm imposto novas exigências aos trabalhadores, impactando significativamente tanto a sua vida pessoal quanto a qualidade de vida no trabalho (Silva et al., 2020).

A retenção de colaboradores, por sua vez, tem sido apontada como um dos principais desafios do século XXI, especialmente no sector do turismo. Dado que esta indústria enfrenta continuamente a elevada mobilidade da sua força de trabalho, a retenção torna-se um esforço contínuo e dinâmico para preservar o seu pessoal qualificado (Ghani et al., 2022).

Iluah et al. (2014) defende que o termo "retenção" pode ser definido como a estratégia de criar um ambiente que motive os colaboradores a permanecer na organização, através da implementação de políticas e práticas que atendam às suas diversas necessidades, como horários flexíveis e apoio em questões familiares. O objetivo da retenção é incentivar os trabalhadores a permanecerem na empresa pelo maior tempo possível. O mesmo autor afirma ainda que a retenção de funcionários é "um método pelo qual as organizações mantêm uma força de trabalho eficiente e atendem aos requisitos operacionais." (p. 4)

Segundo Ashton (2015), a escassez de mão de obra e de competências não é nova e continua a ser um grande problema na indústria turística a nível mundial, sendo uma questão prioritária que necessita de ser resolvida de modo a sustentar a vantagem competitiva em termos económicos (Ashton, 2015), pois esta indústria traz clientes para hotéis, companhias aéreas, restaurantes, etc. (Kaplan, 2004).

Para colmatar esta perda de mão de obra e a sua alta rotatividade, deve-se olhar para o que se pode fazer desde o início que os colaboradores começam a trabalhar (Ashton, 2015). A satisfação dos funcionários e a melhoria do desempenho

organizacional já foi demonstrada por vários estudos que forneceram evidências empíricas de uma relação muito positiva entre ambos (Groch et al., 2015).

Diversos investigadores centraram-se em entender a ligação entre a pessoa e o seu trabalho, especialmente no que diz respeito à motivação e satisfação. Concluíram que fatores como a personalidade do indivíduo, o ambiente de trabalho e as relações com os colegas desempenham um papel crucial nesse contexto (Bonfim et al, 2010).

3.2 Rotatividade (*turnover*)

Chiavenato (2014) conceptualiza a rotatividade como o movimento de entrada de novos colaboradores com a finalidade de substituir aqueles que se desvinculam da organização. Este fenómeno pode ser classificado como voluntário, quando a decisão de saída é tomada pelos próprios colaboradores, ou involuntário, quando é uma decisão imposta pelo empregador. O *turnover* resulta de uma combinação de fatores externos, como ofertas de emprego concorrentes, e fatores internos, como as políticas e práticas da própria organização.

A teoria do *Job Matching*, desenvolvida por Jovanic (1979, citado por Monte & Ramos, 2018), sublinha que os trabalhadores estão constantemente à procura de melhores empregos e que as empresas estão continuamente à procura de melhores colaboradores, o que provoca a rotatividade.

Os colaboradores aspiram a trabalhos e funções desafiantes, buscam realização pessoal, perspetivas de carreira, equilíbrio e compromisso entre trabalho e família, um clima organizacional satisfatório e apoio das chefias (Huang et al. 2007), sendo estes os fatores distintivos entre as organizações. A saída de colaboradores resulta numa perda significativa de investimento em formação e acarreta custos elevados para a organização no recrutamento e seleção de novos membros (Rehman, 2012).

De acordo com March e Simon (1958, citados por Tanova & Holtom, 2008), o estado da economia constitui um dos indicadores mais fiáveis para prever a rotatividade. Quando existe uma abundante oferta de emprego, a rotatividade voluntária tende a aumentar significativamente. Em contrapartida, quando as oportunidades de emprego são escassas, a rotatividade voluntária tende a diminuir.

3.3 Satisfação e compromisso no trabalho

Se começarmos pela definição de Satisfação no Trabalho, segundo Robbins e Judge (2024), estamos perante um sentimento positivo em relação ao próprio trabalho resultante de uma avaliação de suas características. Uma pessoa com alta satisfação no trabalho possui sentimentos positivos sobre o trabalho, enquanto uma pessoa com baixa satisfação possui sentimentos negativos.

Como antecedente da satisfação no trabalho, Meier e Spector (2015) definem que, de uma forma geral, existem três perspetivas em relação à satisfação no trabalho: a abordagem disposicional (pessoa), a abordagem situacional (ambiente) e a abordagem integracionista (interação e compatibilidade entre a pessoa e o ambiente).

A primeira abordagem sugere que a satisfação no trabalho pode variar entre indivíduos devido às suas disposições pessoais. Estudos mostram que até 30% da variação na satisfação no trabalho pode ser atribuída a fatores genéticos. Além das diferenças individuais em afetividade negativa e positiva, uma parte significativa desse efeito é explicada por variações nas dimensões do Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade, nomeadamente neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, amabilidade e conscienciosidade (Ilies & Judge, 2003).

Nos últimos anos, têm sido desenvolvidas diversas teorias e conceitos associados à satisfação e motivação no contexto profissional. Com o intuito de promover uma

melhor integração e compreensão deste estudo, abordar-se-ão de forma sucinta na figura seguinte algumas das principais orientações conceituais e teorias explicativas da satisfação no trabalho, juntamente com as suas questões e motivações.

A tabela 3 proporciona uma visão abrangente da evolução conceitual da satisfação no trabalho ao longo das décadas. Diversos autores, em períodos históricos distintos, contribuíram para a construção e aperfeiçoamento deste construto, que se tornou essencial para a compreensão do comportamento organizacional e do bem-estar dos colaboradores. Ao examinar as diferentes definições, é possível observar que a satisfação no trabalho não constitui um conceito estático, mas sim dinâmico e multifacetado.

Tabela 3
Satisfação no trabalho

	Autores	Ano	Satisfação no trabalho: orientações conceituais
Satisfação como estado emocional, sentimento ou respostas afetivas em relação ao trabalho	Smith, Kendall e Hullin	1969	Sentimentos ou respostas afetivas relativamente a aspetos específicos da situação laboral
	Crites	1969	Estado afetivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho
	Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da perceção subjetiva das experiências do trabalho por parte do empregado.
	Price e Mueller	1986	Orientação afetiva positiva para o emprego
	Muchinsky	1993	Resposta emocional ou afetiva em relação ao trabalho
	Newstron e Davis		Conjunto de sentimento e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho
Satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho	Beer	1964	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes: cognitiva (pensamentos ou avaliação do objetivo de acordo com o conhecimento), afetiva (sentimentos, emoções positivas ou negativas), comportamental (predisposições comportamentais / de intenção em relação ao objeto)
	Salancik e Pfeffer	1977	
	Harpaz	1983	
	Peiró	1986	
	Griffin e Bateman	1986	
	Arnold, Robertson e Cooper	1911	

Fonte: Alcobia (2001)

Diversos efeitos comportamentais podem advir da insatisfação no trabalho. Segundo Martinez (2002), estes efeitos incluem absentéismo, rotatividade, atrasos ou pausas

prolongadas, baixa produtividade e insatisfação com a vida, a qual está frequentemente relacionada com a importância que o trabalho tem para o indivíduo. Além disso, Robbins e Judge (2024) destacam a correlação negativa entre satisfação no trabalho e rotatividade, salientando que existem outros fatores que também influenciam a decisão de deixar o emprego.

Segundo Locke (1976), uma das definições mais aceitas é que a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo ou agradável influenciado pelas experiências individuais de cada pessoa. O autor destaca e detalha nove dimensões da satisfação profissional, proporcionando uma compreensão abrangente do ambiente organizacional, e estabelece conexões entre a satisfação e vários elementos relacionados ao trabalho:

1. **Satisfação pela remuneração:** Refere-se à percepção do indivíduo acerca da adequação da sua remuneração em relação ao trabalho desempenhado.
2. **Satisfação/realização no trabalho:** Relaciona-se com o sentimento de realização pessoal e satisfação originada pela boa execução das tarefas diárias.
3. **Satisfação pelas oportunidades de crescimento/promoção:** Diz respeito às perspectivas de avanço na carreira e promoção dentro da empresa.
4. **Satisfação pela relação com a chefia:** Reflete a qualidade da relação entre o trabalhador e os seus superiores, incluindo a clareza das expectativas e o apoio fornecido. Estilo de liderança, qualidades pessoais e profissionais.
5. **Satisfação pelas relações com Colegas de Trabalho:** Envolve a qualidade das interações e relações com os colegas de trabalho. Apoio dos mesmos, interajuda, amizade, competências, desempenho de tarefas conjuntas.
6. **Satisfação pelo significado do Trabalho:** diversidade das tarefas laborais; oportunidades para adquirir novos conhecimentos; desafios na execução das responsabilidades laborais.

7. **Satisfação pelas condições de Trabalho:** Refere-se ao ambiente físico e às condições em que o trabalho é realizado. Horários, aspectos ergonômicos, períodos de descanso, local de trabalho
8. **Satisfação pelo reconhecimento:** Diz respeito à percepção de ser reconhecido e apreciado pelo trabalho desempenhado.
9. **Relações com a Administração:** Envolve a qualidade das interações entre os trabalhadores e a administração da organização.

No que diz respeito à satisfação no trabalho e satisfação com a carreira, são conceitos implícitos, pois não conseguimos medi-los diretamente, cabendo aos trabalhadores avaliar o seu próprio trabalho e posteriormente o grau de satisfação laboral. Conforme Murawski et al. (2003), esta satisfação pode ser definida como um sentimento resultante da opinião pessoal de um trabalhador acerca das suas próprias atividades, proporcionando uma medida específica de afeto relacionado ao trabalho. Já a satisfação com a carreira reflete os sentimentos individuais em relação às experiências profissionais associadas ao trabalho e às atividades ao longo da carreira profissional (Murawski et al., 2003; Zhu, 2012).

Como salienta Siqueira (2008), a investigação dos níveis de satisfação no trabalho pode fornecer informações valiosas sobre as experiências emocionais dos trabalhadores no ambiente laboral, uma vez que estas são influenciadas pelas políticas e práticas organizacionais, sejam elas culturais ou de gestão. Dessa forma, com base nas avaliações da satisfação no trabalho, é possível direcionar esforços para modificar o ambiente e as relações laborais, promovendo fatores que preveem a satisfação no trabalho.

Também relacionado à satisfação no trabalho está o compromisso no trabalho, o grau em que as pessoas se identificam psicologicamente com o seu trabalho e consideram seus níveis de desempenho percebidos importantes para sua autoestima. Funcionários com alto compromisso no trabalho identificam-se

fortemente e importam-se com o tipo de trabalho que fazem, e como tal, tendem a estar mais satisfeitos com seus empregos, aumentando deste modo a retenção dos trabalhadores (Robbins & Judge, 2024).

3.4 Balanced Scorecard

No cenário descrito anteriormente, é essencial reconhecer a importância da gestão de recursos humanos na manutenção de campos de golfe. Compreender as necessidades, motivações e desafios dos colaboradores é crucial, pois estas questões afetam diretamente a capacidade de contratar e reter trabalhadores qualificados, um problema estratégico significativo para a prosperidade contínua deste sector vital para a economia regional e nacional.

Dentro deste contexto estratégico, a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) emerge como uma ferramenta eficaz. O BSC não apenas apoia e mede a execução das estratégias organizacionais, mas também facilita a criação de práticas de gestão de recursos humanos mais eficazes. Implementado corretamente, o BSC pode ser instrumental na formulação de estratégias que abordem a contratação e retenção de equipas de manutenção de campos de golfe, impactando positivamente o desempenho geral e a sustentabilidade do sector (Pinto, 2007).

O *Balanced Scorecard* surgiu nos primeiros anos da década de 90 como resultado de uma pesquisa conduzida em colaboração com diversas empresas pelo professor Robert Kaplan da Universidade de Harvard e por David Norton (Pinto, 2004).

Já no final dessa década, o *Balanced Scorecard* (BSC) passou por uma evolução significativa, transformando-se de um mero sistema de medição de desempenho em uma ferramenta abrangente para a gestão estratégica. Essa mudança foi impulsionada pela introdução de dois instrumentos essenciais: os Mapas da Estratégia e os *Scorecards*. Os Mapas da Estratégia possibilitam uma visualização

clara das relações causais entre os objetivos estratégicos e as ações necessárias, facilitando a comunicação e a compreensão da estratégia em toda a organização. Já os *Scorecards* fornecem uma estrutura para medir e monitorar o progresso em relação a esses objetivos, assegurando que a execução da estratégia seja bem alinhada e eficaz (Pinto, 2007)

Essa evolução foi fundamental para o desenvolvimento do BSC como uma ferramenta que não apenas avalia o desempenho, mas também acompanha todo o ciclo estratégico, desde a definição até a execução e revisão. Com essas inovações, o BSC passou a integrar a visão estratégica com a prática diária, promovendo uma gestão mais eficiente e uma adaptação mais ágil às necessidades dinâmicas do ambiente de negócios (Pinto, 2007).

A máxima "O que medes é o que obténs" emerge como um princípio de suma importância. Os administradores compreendem que o sistema de medição dentro da sua organização exerce uma influência de peso sobre o comportamento tanto das lideranças como dos colaboradores, como indicado por Kaplan e Norton (1992). Tornou-se evidente que esses indicadores não respondem de forma adequada à crescente necessidade das organizações de criar valor para os clientes através de ativos intangíveis, como inovação, serviço ao cliente, capacidade de gestão, conhecimento dos colaboradores, eficiência nos processos internos, sistemas de informação integrados, entre outros (Pinto, 2004).

O objetivo do BSC é documentar, relatar e testar o conjunto de hipóteses que fundamentaram a estratégia, com base nas relações de causa e efeito entre objetivos e indicadores de avaliação (Pinto, 2004).

No domínio da manutenção de campos de golfe, a implementação efetiva do BSC pode traduzir-se na criação de indicadores, metas e iniciativas específicos que permitirão avaliar não apenas a eficiência operacional, mas também a satisfação dos

funcionários, a qualidade dos serviços prestados e o impacto das práticas de manutenção. Ao alinhar os objetivos estratégicos da equipa de manutenção com as metas da organização e integrar medidas de desempenho em todas as áreas-chave, o BSC proporciona uma visão abrangente do estado da equipa, identificando áreas de excelência e oportunidades de melhoria.

As quatro perspetivas do BSC podem ser adaptadas de Pinto (2004), para refletir a natureza multifacetada da gestão de recursos humanos na manutenção de campos de golfe:

- Perspetiva Financeira:
 - Avaliação do custo-benefício das práticas de manutenção.
 - Análise do retorno do investimento em desenvolvimento de competências da equipa.
 - Projeção e gestão de orçamentos alinhados com os objetivos estratégicos.

- Perspetiva Aprendizagem e Crescimento:
 - Desenvolvimento contínuo de competências técnicas e de liderança das chefias.
 - Programas de formação e capacitação para a equipa de manutenção.
 - Promoção de um ambiente de trabalho que estimule a inovação e o comprometimento.

- Perspetiva Processos Internos:
 - Eficiência na execução das práticas de manutenção.
 - Implementação de estratégias sustentáveis ambientalmente, de modo a reduzir a pegada de carbono.
 - Avaliação da utilização de tecnologias inovadoras na gestão de tarefas e otimização de recursos, como a água e energia.

- Perspetiva Clientes:
 - Medição da satisfação dos jogadores em relação às condições do campo.
 - Análise do feedback dos clientes em relação às práticas de manutenção.
 - Implementação de ações corretivas com base nos comentários dos jogadores.

Através deste modelo, todos os trabalhadores, independentemente do seu nível hierárquico, devem entender como o seu trabalho contribui para alcançar os objetivos do departamento e do campo onde atuam. Por exemplo, o operador de máquinas do Campo de Golfe X deve perceber que o seu trabalho diário é fundamental e valorizado, pois está diretamente ligado ao objetivo Y do seu departamento. Este objetivo, por sua vez, contribui para um objetivo mais amplo da organização, que pode ser, por exemplo, “superar as expectativas dos clientes do campo de golfe, promover uma experiência positiva e incentivar o retorno dos clientes nos anos seguintes” (Pinto, 2004).

Ao adotar uma abordagem orientada pelo BSC na gestão de recursos humanos na manutenção de campos de golfe, as organizações podem não só medir o desempenho atual, mas também antecipar desafios futuros e implementar estratégias proativas.

4. Estudo empírico

4.1. Metodologia

Este estudo adota uma abordagem comparativa e correlacional no sentido de analisar os fatores que, potencialmente, influenciam a retenção e contratação de trabalhadores nos campos de golfe. A presente investigação tem como objetivo explorar estratégias para melhorar a contratação e reduzir a rotatividade de pessoal na manutenção dos campos de golfe, examinando as características da população trabalhadora, a satisfação laboral, a capacidade de gestão de recursos humanos e a eficácia na manutenção de uma equipa qualificada e motivada.

Neste sentido, foi adotada a técnica de inquérito (com recurso a *Google Forms*) como método de investigação. Existem várias abordagens metodológicas possíveis na investigação académica, tais como observação, entrevistas, inquéritos e análise de conteúdo, entre outras (Marconi & Lakatos, 2005). A investigação quantitativa, conforme descrita por Freixo (2011), envolve um processo sistemático de recolha de dados observáveis e mensuráveis, baseado na observação de factos objetivos que existem independentemente do investigador. Ainda segundo o mesmo autor, o inquérito é uma ferramenta que permite traduzir os objetivos da investigação em variáveis mensuráveis.

A última questão a ser abordada é qual método que fornece a medida mais precisa da satisfação no trabalho. Saari e Judge (2004) abordaram esta questão ao afirmar: "Existem vários métodos possíveis para medir as atitudes dos funcionários, como conduzir grupos de foco, entrevistar funcionários ou realizar pesquisas com os funcionários. Destes métodos, a medida mais precisa é um inquérito bem elaborado." (p. 412).

4.2. Escala de satisfação no trabalho / Likert

A escala de satisfação utilizada baseia-se no trabalho de Locke (1976), tendo sido adaptada para a população-alvo específica. Esta adaptação é necessária devido ao baixo nível de escolaridade/formação observado nos resultados, bem como à idade avançada de muitos dos trabalhadores, dos quais 64% têm 40 anos ou mais.

O método utilizado foi a escala de Likert de 5 pontos, um modelo amplamente empregado e discutido na literatura acadêmica, desenvolvido por Rensis Likert (1932) para avaliar atitudes no âmbito das ciências comportamentais. A escala de Likert consiste em formular um conceito e elaborar um conjunto de proposições relacionadas à sua definição, permitindo que os participantes expressem seu grau de concordância com cada proposição. Abaixo, apresentamos um exemplo dessa escala para medir a satisfação com um serviço, utilizando uma escala de 5 pontos (Júnior & Costa, 2014).

Exemplo de escala de Likert.

Concorda com a política remuneratória da sua empresa?

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Nesta abordagem, os participantes indicam o seu nível de concordância com um item específico numa escala. A partir dessa resposta, é possível inferir a medida da característica em questão. Aspectos como autoestima, depressão, etnocentrismo, religiosidade e racismo são frequentemente avaliados através de escalas do tipo Likert. (Júnior & Costa, 2014).

4.3 Resultados

Neste capítulo, apresentam-se os resultados do estudo empírico da estrutura das equipas de manutenção de campos de golfe no Algarve.

Foram considerados válidos 318 questionários efetuados via *Google Forms* envolvendo os trabalhadores de 26 manutenções de campos de golfe num total de 33 campos no Algarve com 18 ou mais buracos (CNIG, 2023), o que representa 78,8% do universo. Estes mesmos 26 campos de golfe analisados pertencem a várias empresas e grupos empresariais distintos, sendo que cada uma destas entidades é responsável pela manutenção e gestão de um ou mais campos. A estrutura do negócio no sector do golfe no Algarve é, portanto, fragmentada, com uma diversidade de empresas independentes e grupos empresariais, muitos dos quais estão ligados ao sector do turismo e da hotelaria. Esta pluralidade de entidades envolvidas na gestão dos campos implica diferentes abordagens e práticas de manutenção, refletindo as especificidades operacionais e estratégicas de cada empresa ou grupo empresarial.

Após a aplicação e recolha dos questionários, procedeu-se à análise dos dados obtidos utilizando o programa estatístico SPSS (Versão: 29.0.0.0 [241]) e o Excel para a “Caracterização da Amostra”. Esta amostragem foi recolhida por conveniência.

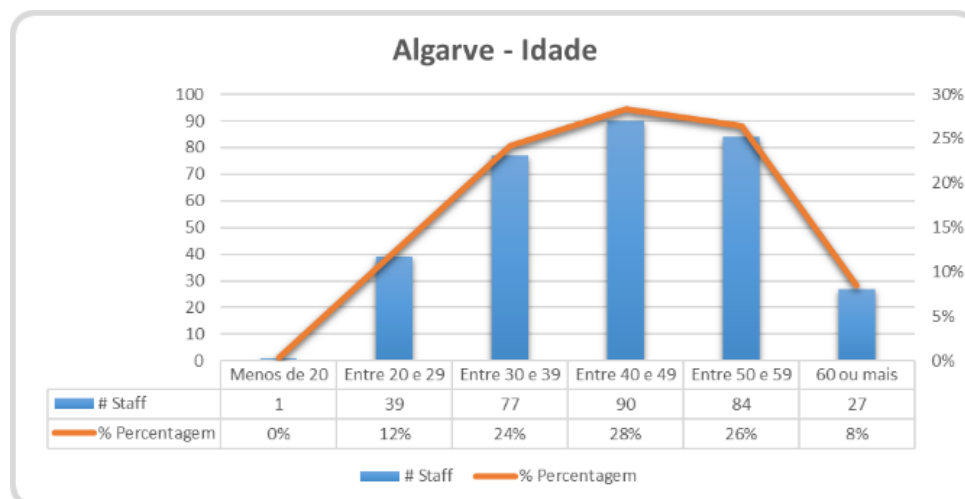
4.3.1 Caracterização da amostra

Neste ponto, procedemos à análise de um conjunto de informações que caracterizam a população inquirida, sob uma perspetiva sociodemográfica e profissional.

Como facto inicial, ao analisarmos as respostas quanto ao género, constatamos de imediato que apenas 5% são do sexo feminino e os restantes 95% do sexo masculino.

A idade dos trabalhadores também foi inquirida. Conforme indicado na figura 4, apenas 36% têm menos de 39 anos. Este é, sem dúvida, um indicador relevante que sugere a falta de renovação na profissão, demonstrando que não está a ser atrativa para os jovens.

Figura 4
Idade colaboradores



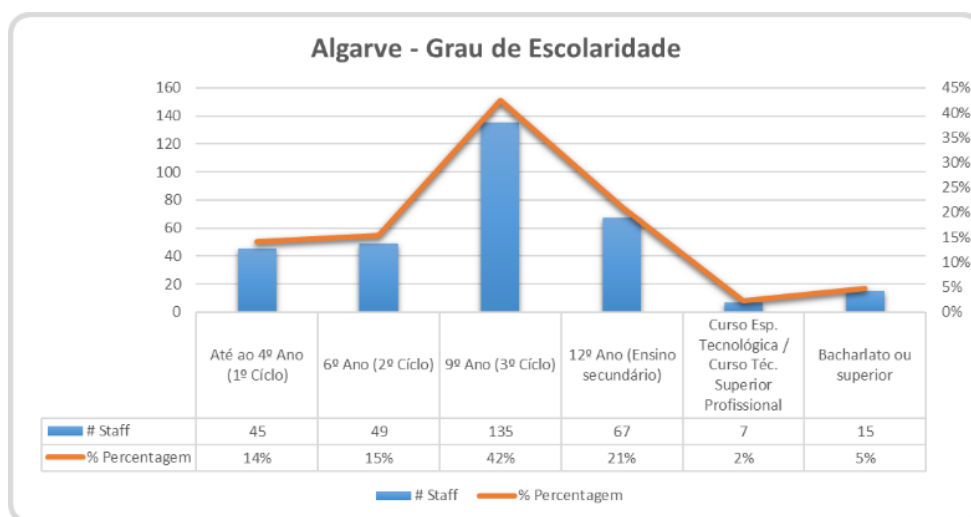
Em relação ao Estado Civil, observamos que 50% dos trabalhadores inquiridos são casados e apenas 14% divorciados (sendo o restante 36% solteiros). Este fator de estabilidade é sintoma de boa relação Casa versus Trabalho.

O fator “filhos” e a sua grande representatividade com mais de 2/3 dos inquiridos a ter pelo menos 1 descendente, está em linha com o gráfico anterior de estabilidade.

Em relação à quantidade, 10% têm mais de 3 filhos. Os horários bastante matutinos e madrugadores para quem trabalha neste departamento (com hora de entrada entre as 6h00 e as 7h00) pode ser um fator limitante caso os filhos ainda estejam em idade escolar e o/a cônjuge não tenham disponibilidade para garantir a presença dos mesmos nos infantários e escolas.

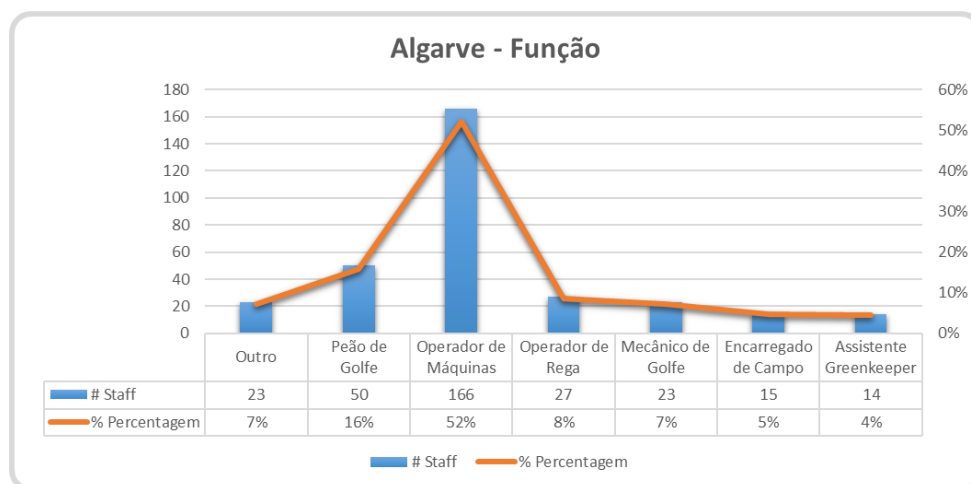
Quando questionados acerca da escolaridade (Figura 5), o 3º Ciclo é o predominante com 42% da população. Devemos realçar a baixa percentagem de Cursos Superiores ou Universitários com apenas 7% dos trabalhadores.

Figura 5
Escolaridade



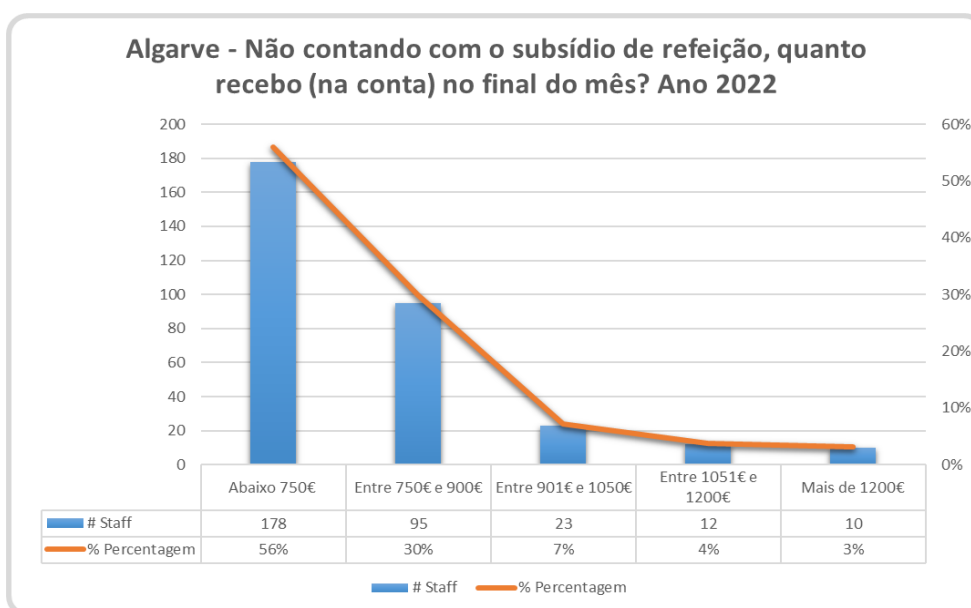
Dentro das manutenções existem várias categorias profissionais, que, apesar de não estarem consagradas nas convenções coletivas de trabalho, são veículo de distinção de funções e experiência dentro dos departamentos. (Nota: ainda nem todos os campos de golfe seguem esta terminologia). Na Figura 6 podemos ver a distribuição das respostas, sendo que mais de metade são “Operadores de Máquinas”.

Figura 6
Funções dos trabalhadores



Inquirimos os trabalhadores (Figura 7) sobre quanto recebem líquido no final do mês, de modo a poder construir benchmarking dentro da indústria e estudar os principais concorrentes em termos de mão-de-obra (estes valores são referentes a 2022). Podemos constatar que mais de 50% recebiam muito próximo do ordenado mínimo nacional, que era na data de 705€.

Figura 7
Remuneração líquida em 2022

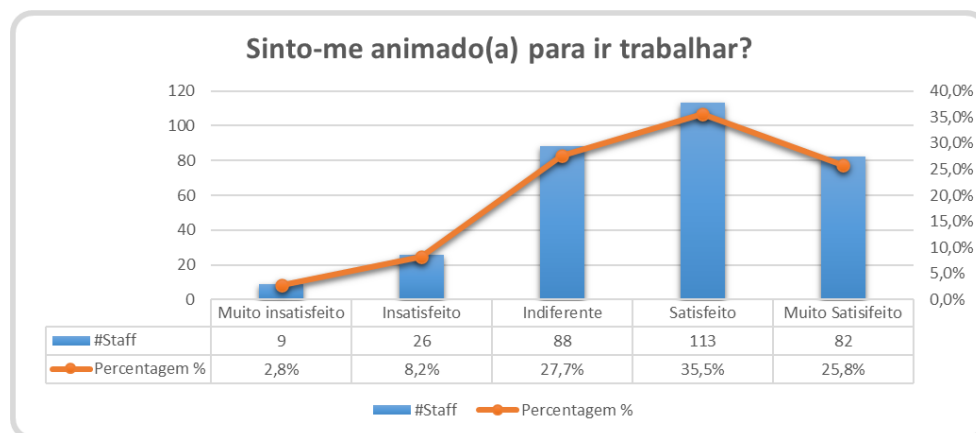


4.3.2 Análise da satisfação nos resultados

Segundo Robbins e Judge (2024), existem dois métodos populares para a medição de satisfação no trabalho: O primeiro é uma única avaliação global, onde os inquiridos respondem a uma única pergunta sobre a sua satisfação no trabalho numa escala de um a cinco. O segundo método (que foi o usado) é mais complexo e envolve a soma das avaliações de diferentes elementos do trabalho. Embora intuitivamente se possa pensar que a segunda abordagem é mais precisa, a pesquisa sugere que ambos os métodos são igualmente válidos. O método da avaliação global é mais rápido, enquanto a soma dos elementos do trabalho ajuda os gestores a identificar e lidar com problemas de forma mais eficiente.

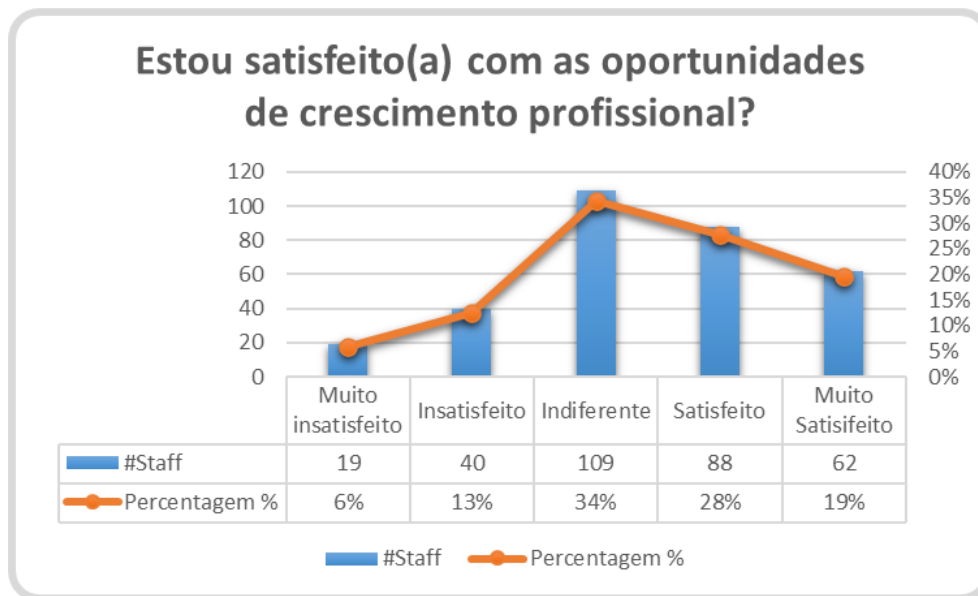
Como pergunta geral de satisfação no trabalho, "Sinto-me animado para ir trabalhar?" (Figura 8), constatamos que mais de 50% dos trabalhadores responderam "Satisfeito" ou "Muito Satisfeito". Apenas 11% demonstraram insatisfação, indicando uma possível vontade de deixar a manutenção do campo de golfe. Nota: Não dispomos de dados para investigar se a possibilidade de mudança de categoria dentro da mesma área de manutenção pudesse ser um fator de maior satisfação no trabalho.

Figura 8
Sinto-me animado para ir trabalhar?



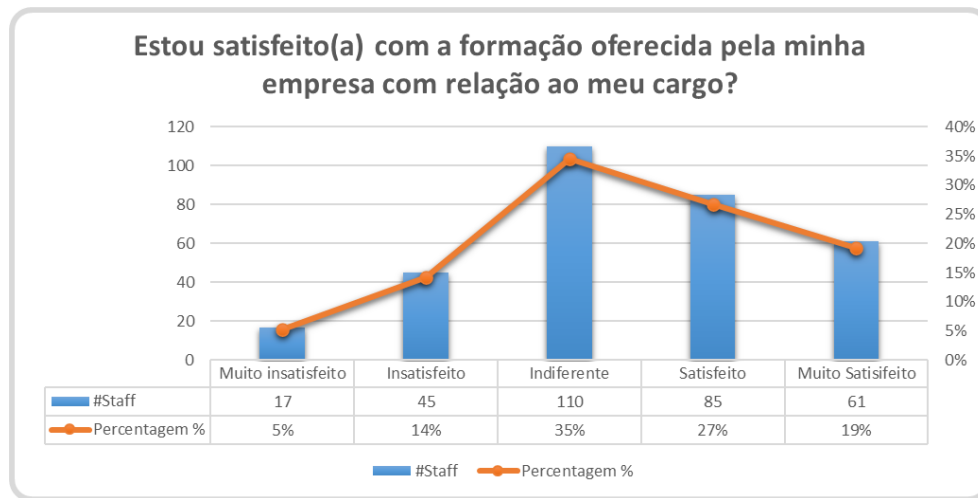
Quando abordamos o tema de crescimento dentro da própria empresa (Figura 9), aproximadamente metade dos inquiridos (47%) revelam satisfação com essas possibilidades. Um quinto (19%) não se enquadra com a política de crescimento da empresa e um terço (34%) considera que seja indiferente.

Figura 9
Satisfeito com as oportunidades de crescimento profissional?



A formação profissional é algo que as empresas devem dar aos seus trabalhadores de forma a estes ganharem competências. Na figura 10, verificamos que 46% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a formação que obtêm.

Figura 10
Estou satisfeito(a) com a formação recebida?



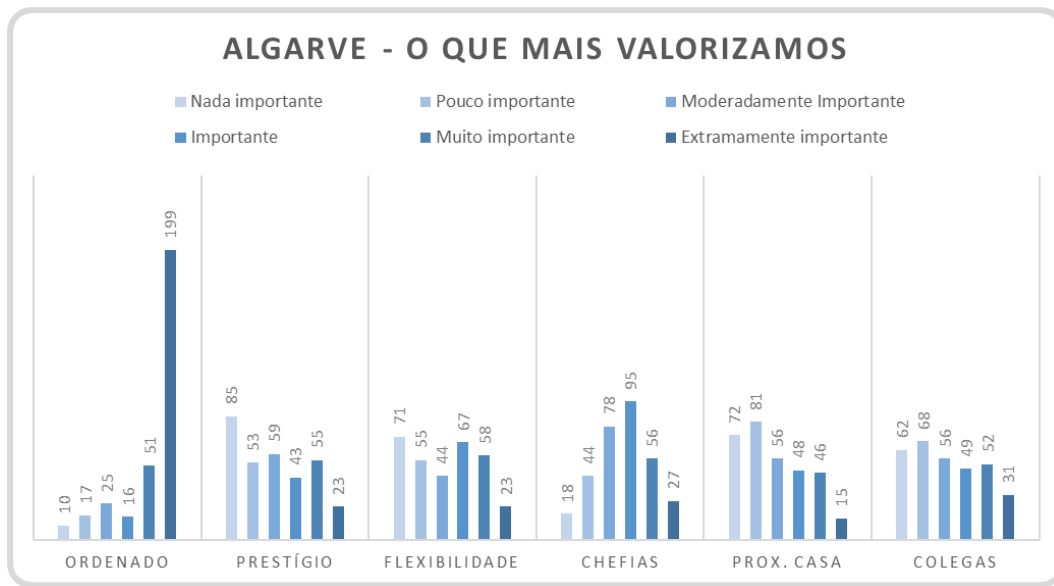
4.3.3 Análise da valorização comparativa de parâmetros

Para além de fazer a caracterização demográfica da população trabalhadora nas manutenções dos campos de golfe no Algarve, o estudo pretendia conhecer também qual a valorização atribuída pelos trabalhadores em cada um dos seis parâmetros seguintes:

- a. Ordenado
- b. Prestígio do campo onde trabalha
- c. Flexibilidade de horário
- d. Relação com as chefias
- e. Proximidade de casa
- f. Relação com os colegas

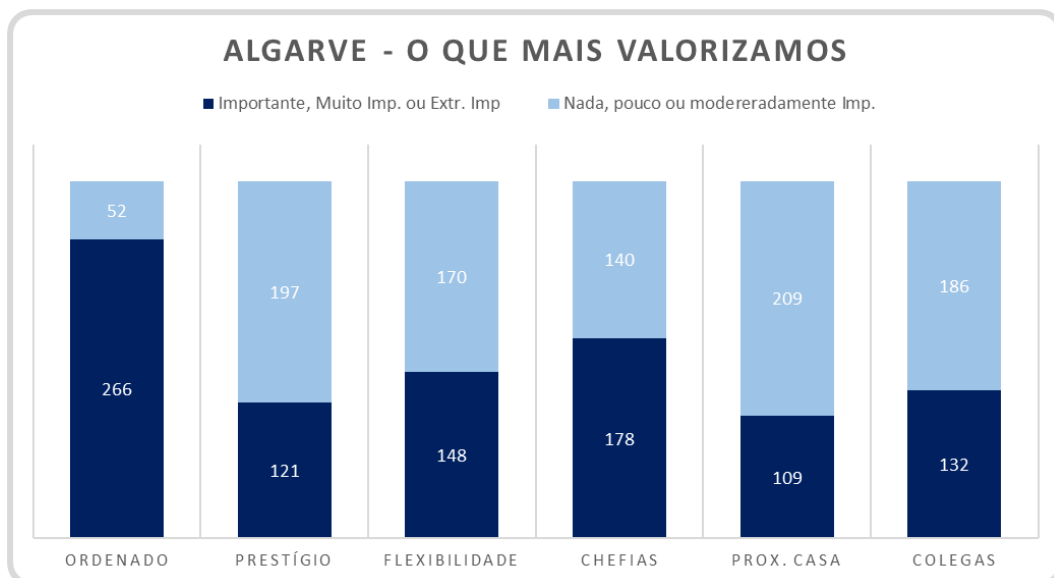
Como podemos constatar na figura 11, os resultados demonstram claramente que os trabalhadores consideram a remuneração que auferem de “Extremamente Importante”

Figura 11
O que os trabalhadores mais valorizam



Na figura 12, podemos verificar o acumulado das escolhas, sendo que, ainda que não diferenciado estatisticamente, as chefias ocupam o 2º lugar da escala de importância.

Figura 12
O que os trabalhadores mais valorizam - valores acumulados



4.3.4 Análise da correlação dos resultados

A correlação dos resultados é baseada na escala de Siqueira (2008), a qual abrange a satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho (capacidade de absorver o trabalhador), satisfação com promoções e valorização, e satisfação com o salário recebido. Locke (1976) também identifica fatores como a relação com a administração (chefia), reconhecimento/promoção (valorização), realização/satisfação no trabalho (satisfação) e a remuneração (ordenados).

O compromisso no trabalho é enfatizado por Robbins e Judge (2024), que afirmam que os trabalhadores tendem a estar mais satisfeitos com os seus empregos, aumentando, assim, a retenção dos trabalhadores.

Neste contexto, correlacionámos os fatores demográficos - idade, escolaridade e função - com os fatores que podem influenciar na contratação e retenção de equipas – Compromisso, Valorização, Relação com a Chefia, Satisfação e Ordenado. Para tal, foi criada uma matriz onde correlacionámos estas variáveis utilizando o SPSS (Versão: 29.0.0.0 [241]).

Tabela 4
Matriz de correlação

Caracterização da população			
Comparativos	Função	Escolaridade	Idade
Compromisso	CF (i)	CE (ii)	CI (iii)
Relação c/ Chefia	RF (iv)	RE (v)	RI (vi)
Satisfação	SF(vii)	SE (viii)	SI (ix)
Ordenados	OF (x)	OE (xi)	OI (xii)
Valorização	VF (xiii)	VE (xiii)	VI (xiii)

Os resultados são os seguintes:

- i. Compromisso vs Função (CF): Na análise comparativa efetuada, não se identifica uma função que se distinga de forma clara das restantes no que

concerne ao compromisso. Todavia, destaca-se que, quando se examina o envolvimento no trabalho, mensurado pela percepção de "passar rapidamente o dia", os operadores de rega evidenciaram uma resposta significativamente inferior, distinguindo-se dos assistentes, mecânicos e encarregados.

Tabela 5
Envolvimento no trabalho relacionado com a função

Geralmente fico tão envolvido(a) com o meu trabalho que o dia passa muito rápido?

Duncan^{a,b}

Qual a sua função na Manutenção?	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Operador de Rega	27	3,52	
Operador de Máquinas	166	3,83	3,83
Outro	23	3,83	3,83
Peão de Golfe	50	3,98	3,98
Assistente Greenkeeper	14		4,07
Mecânico de Golfe	23		4,17
Encarregado de Campo	15		4,27
Sig.		,096	,129

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 24,296.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

- ii. Compromisso vs Escolaridade (CE): No que diz respeito à escolaridade, como era de esperar, os trabalhadores detentores de bacharelato/licenciatura mostram-se mais propensos a cumprir objetivos com frequência, em comparação com aqueles que possuem o 1º, 2º e 3º ciclos de ensino. Neste contexto, o sentimento mantém-se positivo, com uma média próxima dos 4 (3,97), e um desvio padrão de 0,90, como podemos verificar na tabela 6.

Tabela 6

Tabela descritiva relacionando a satisfação com a escolaridade.

		Descritivas							
		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Estou disposto(a) a cumprir objectivos no trabalho?	1º Ciclo	44	4,48	,762	,115	4,25	4,71	2	5
	2º Ciclo	49	4,33	,826	,118	4,09	4,56	2	5
	3º Ciclo	135	4,31	,842	,072	4,17	4,45	2	5
	12º Ano	67	4,54	,745	,091	4,36	4,72	2	5
	Ens.Esp/Prof	7	4,71	,488	,184	4,26	5,17	4	5
	Bach/Lic	15	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	Total	317	4,43	,795	,045	4,34	4,51	2	5
Geralmente fico tão envolvido(a) com o meu trabalho que o dia passa muito rápido?	1º Ciclo	44	4,02	,952	,144	3,73	4,31	2	5
	2º Ciclo	49	3,94	,852	,122	3,69	4,18	2	5
	3º Ciclo	135	3,75	,844	,073	3,60	3,89	1	5
	12º Ano	67	3,94	,967	,118	3,70	4,18	2	5
	Ens.Esp/Prof	7	3,71	,756	,286	3,02	4,41	2	4
	Bach/Lic	15	4,27	,799	,206	3,82	4,71	3	5
	Total	317	3,88	,888	,050	3,78	3,98	1	5
Os colaboradores da minha organização tomam a iniciativa de ajudar outros colegas quando surge a necessidade?	1º Ciclo	44	3,84	,939	,142	3,56	4,13	2	5
	2º Ciclo	49	3,86	1,137	,162	3,53	4,18	1	5
	3º Ciclo	135	3,58	1,018	,088	3,40	3,75	1	5
	12º Ano	67	3,55	1,132	,138	3,28	3,83	1	5
	Ens.Esp/Prof	7	4,00	,816	,309	3,24	4,76	3	5
	Bach/Lic	15	3,73	1,223	,316	3,06	4,41	1	5
	Total	317	3,67	1,059	,059	3,55	3,79	1	5
Aqui os colaboradores estão dispostos a assumir novas tarefas, conforme necessário?	1º Ciclo	44	3,66	,914	,138	3,38	3,94	2	5
	2º Ciclo	49	3,90	1,065	,152	3,59	4,20	2	5
	3º Ciclo	135	3,61	,954	,082	3,45	3,78	1	5
	12º Ano	67	3,87	1,028	,126	3,61	4,12	1	5
	Ens.Esp/Prof	7	4,29	,756	,286	3,59	4,98	3	5
	Bach/Lic	15	3,73	1,163	,300	3,09	4,38	2	5
	Total	317	3,74	,992	,056	3,63	3,85	1	5
Os colaboradores tratam-se uns aos outros com respeito?	1º Ciclo	44	3,93	,998	,150	3,63	4,24	1	5
	2º Ciclo	49	3,90	,797	,114	3,67	4,13	2	5
	3º Ciclo	135	3,74	,938	,081	3,58	3,90	1	5
	12º Ano	67	3,70	1,000	,122	3,46	3,95	1	5
	Ens.Esp/Prof	7	4,00	,816	,309	3,24	4,76	3	5
	Bach/Lic	15	3,73	1,163	,300	3,09	4,38	1	5
	Total	317	3,79	,946	,053	3,68	3,89	1	5

- iii. Compromisso vs Idade (CI): No âmbito da idade, destaca-se um fator notório e significativamente distintivo: a atitude de ajuda manifestada pelos trabalhadores com mais de 60 anos. Observa-se que as faixas etárias superiores a 50 anos parecem exibir um nível de compromisso mais elevado, sendo algumas dessas disparidades estatisticamente significativas. Este padrão pode representar uma vantagem competitiva no que diz respeito à contratação e retenção de pessoal, evidenciando que, apesar da idade mais avançada, estes colaboradores continuam profundamente empenhados no seu trabalho, como verificámos na tabela 7.

Tabela 7

Tabela relacionando o envolvimento no trabalho e a idade.

Geralmente fico tão envolvido(a) com o meu trabalho que o dia passa muito rápido?

Duncan^{a,b}

Idade	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Entre 30 e 39	77	3,70	
Entre 40 e 49	90	3,82	
Entre 20 e 29	40	3,83	
Entre 50 e 59	84	4,02	4,02
60 ou mais	27		4,22
Sig.		,092	,255

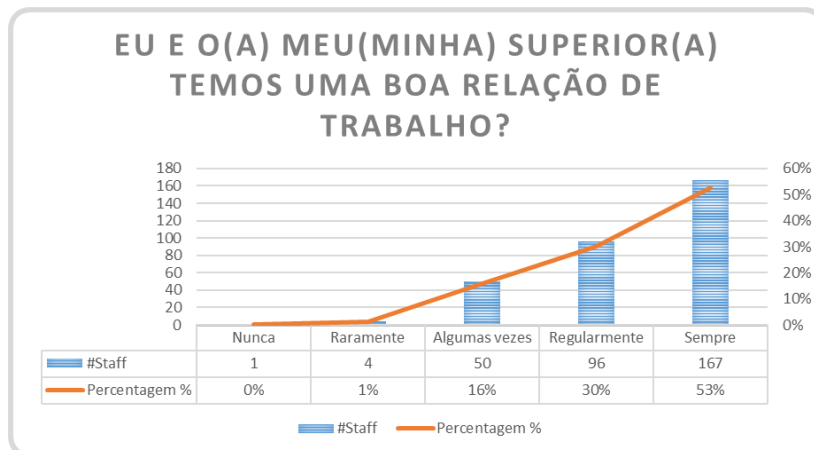
São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 51,000.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

- iv. Relação Chefia vs Função (RF): Quando falamos de relações profissionais com as chefias, e como demonstrado na figura 12 que este é o segundo fator mais valorizado, é importante verificar se este será um ponto positivo ou negativo. Como verificado na figura 13 na página seguinte, a relação boa e muito boa é atestada por 83% dos trabalhadores.

Figura 13
Relação trabalhador - chefia



Ao comparar as relações com as chefias dentro das diferentes funções, pela tabela 8 na página seguinte, constatámos igualmente que são bastante positivas, com todas as funções a apresentarem respostas acima de 4,15 em 5.

Tabela 8

Eu e o(a) meu(minha) superior(a) temos uma boa relação de trabalho relacionado com Função (Duncan)

Eu e o(a) meu(minha) superior(a) temos uma boa relação de trabalho?

Duncan^{a,b}

Qual a sua função na Manutenção?	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Operador de Rega	27	4,15	
Operador de Máquinas	166	4,23	
Mecânico de Golfe	23	4,43	4,43
Outro	23	4,43	4,43
Encarregado de Campo	15	4,47	4,47
Peão de Golfe	50	4,50	4,50
Assistente Greenkeeper	14		4,79
Sig.		,186	,179

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 24,296.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

- v. Relação Chefia vs Educação (RE): Respostas de educação muito idênticas quando comparadas com a função, acima descrita.
- vi. Relação Chefia vs Idade (RI): A tendência continua bastante consistente com as análises anteriores em relação à educação e funções. No entanto, há um ponto que merece destaque em relação às pessoas com mais idade, pois são elas que apresentam, estatisticamente, pontuações mais elevadas na área de relação com as chefias (tabela 9).

Tabela 9

Eu e o(a) meu(minha) superior(a) temos uma boa relação de trabalho relacionado com Idade (Duncan)

Eu e o(a) meu(minha) superior(a) temos uma boa relação de trabalho?

Duncan^{a,b}

Idade	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Entre 30 e 39	77	4,13	
Entre 40 e 49	90	4,29	4,29
Entre 20 e 29	40	4,30	4,30
Entre 50 e 59	84		4,50
60 ou mais	27		4,59
Sig.		,314	,080

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

- a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 51,000.
- b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

- vii. Satisfação vs Função (SF): Quando se aborda a satisfação no exercício da função (tabela 10), embora os colaboradores expressem um sentimento positivo e um entusiasmo para enfrentar o trabalho (Média 3,73; DP 1,024), é evidente um descontentamento generalizado em relação às remunerações (Média 2,60; DP 1,098) e aos benefícios extrassalariais recebidos (Média 2,65; DP 1,291).

Tabela 10
Tabela descritiva relacionando a satisfação com a função

		Descritivas							
		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Sinto-me animado(a) para ir trabalhar?	Assistente Greenkeeper	14	3,57	,852	,228	3,08	4,06	2	5
	Encarregado de Campo	15	4,00	,756	,195	3,58	4,42	3	5
	Mecânico de Golfe	23	3,48	1,123	,234	2,99	3,96	1	5
	Operador de Máquinas	166	3,74	1,056	,082	3,58	3,90	1	5
	Operador de Rega	27	3,41	1,010	,194	3,01	3,81	1	5
	Outro	23	3,91	,848	,177	3,55	4,28	2	5
	Peão de Golfe	50	3,88	1,043	,147	3,58	4,18	2	5
	Total	318	3,73	1,024	,057	3,62	3,85	1	5
Estou satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento profissional?	Assistente Greenkeeper	14	3,71	1,326	,354	2,95	4,48	1	5
	Encarregado de Campo	15	4,13	1,060	,274	3,55	4,72	2	5
	Mecânico de Golfe	23	3,70	,926	,193	3,30	4,10	2	5
	Operador de Máquinas	166	3,26	1,144	,089	3,08	3,43	1	5
	Operador de Rega	27	3,44	1,121	,216	3,00	3,89	1	5
	Outro	23	3,57	1,161	,242	3,06	4,07	1	5
	Peão de Golfe	50	3,46	,952	,135	3,19	3,73	1	5
	Total	318	3,42	1,117	,063	3,30	3,54	1	5
Estou satisfeito(a) com a formação oferecida pela minha empresa com relação ao meu cargo?	Assistente Greenkeeper	14	3,29	1,437	,384	2,46	4,12	1	5
	Encarregado de Campo	15	3,93	,884	,228	3,44	4,42	2	5
	Mecânico de Golfe	23	3,13	1,014	,211	2,69	3,57	1	5
	Operador de Máquinas	166	3,42	1,140	,088	3,25	3,60	1	5
	Operador de Rega	27	3,19	1,001	,193	2,79	3,58	1	5
	Outro	23	3,26	1,096	,229	2,79	3,73	1	5
	Peão de Golfe	50	3,52	1,054	,149	3,22	3,82	1	5
	Total	318	3,40	1,110	,062	3,28	3,52	1	5
Estou satisfeito(a) por ter oportunidades de aplicar os conhecimentos?	Assistente Greenkeeper	14	3,57	1,158	,309	2,90	4,24	1	5
	Encarregado de Campo	15	4,20	,862	,223	3,72	4,68	3	5
	Mecânico de Golfe	23	3,87	,920	,192	3,47	4,27	2	5
	Operador de Máquinas	166	3,61	,983	,076	3,46	3,77	1	5
	Operador de Rega	27	3,81	1,001	,193	3,42	4,21	1	5
	Outro	23	4,04	,878	,183	3,66	4,42	2	5
	Peão de Golfe	50	3,74	,965	,136	3,47	4,01	1	5
	Total	318	3,73	,978	,055	3,62	3,83	1	5
Estou satisfeito(a) com a minha remuneração total?	Assistente Greenkeeper	14	3,00	1,301	,348	2,25	3,75	1	5
	Encarregado de Campo	15	3,00	1,134	,293	2,37	3,63	1	4
	Mecânico de Golfe	23	3,00	,905	,189	2,61	3,39	1	4
	Operador de Máquinas	166	2,43	1,086	,084	2,26	2,59	1	5
	Operador de Rega	27	2,74	,859	,165	2,40	3,08	1	4
	Outro	23	2,74	1,137	,237	2,25	3,23	1	5
	Peão de Golfe	50	2,60	1,178	,167	2,27	2,93	1	5
	Total	318	2,60	1,098	,062	2,48	2,72	1	5
Estou satisfeito(a) com os benefícios (extra salário) que me são atribuídos?	Assistente Greenkeeper	14	2,50	1,401	,374	1,69	3,31	1	4
	Encarregado de Campo	15	3,13	1,407	,363	2,35	3,91	1	5
	Mecânico de Golfe	23	2,78	1,313	,274	2,21	3,35	1	5
	Operador de Máquinas	166	2,55	1,314	,102	2,35	2,76	1	5
	Operador de Rega	27	2,63	1,305	,251	2,11	3,15	1	5
	Outro	23	2,87	1,254	,262	2,33	3,41	1	5
	Peão de Golfe	50	2,74	1,157	,164	2,41	3,07	1	5
	Total	318	2,65	1,291	,072	2,51	2,80	1	5

Quanto às oportunidades de crescimento profissional (tabela 11), destaca-se que o encarregado é o único que apresenta uma diferença estatisticamente significativa em relação ao operador de máquinas, sendo este último o menos satisfeito.

Tabela 11

Estou satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento profissional relacionado com função

Estou satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento profissional?

Duncan^{a,b}

Qual a sua função na Manutenção?	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Operador de Máquinas	166	3,26	
Operador de Rega	27	3,44	3,44
Peão de Golfe	50	3,46	3,46
Outro	23	3,57	3,57
Mecânico de Golfe	23	3,70	3,70
Assistente Greenkeeper	14	3,71	3,71
Encarregado de Campo	15		4,13
Sig.		,217	,057

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 24,296.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

- viii. Satisfação vs Educação (SE): Na comparação entre a satisfação e a escolaridade, observa-se um panorama praticamente idêntico ao das funções, com uma satisfação abaixo de 3 numa escala de 5 (Média = 2,6; DP = 1,096) e uma avaliação negativa em relação aos benefícios extras (Média = 2,65; DP = 1,292). No entanto, destaca-se como podemos ver na tabela 12, os titulares de bacharelato/licenciatura apresentam uma avaliação positiva em relação aos benefícios extra (Média = 3,53; DP = 1,407), significativamente diferente das restantes categorias. Isto reflete uma atenção extra dada aos colaboradores com teoricamente maior potencial de crescimento e onde as empresas normalmente apostam, nomeadamente em formação.

Tabela 12

Estou satisfeito(a) com os benefícios extra relacionado com Educação

**Estou satisfeito(a) com os benefícios (extra salário)
que me são atribuídos?**

Duncan^{a,b}

Grau de Escolaridade	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
2º Ciclo	49	2,31	
1º Ciclo	44	2,55	
Ens.Esp/Prof	7	2,57	
12º Ano	67	2,64	
3º Ciclo	135	2,73	
Bach/Lic	15		3,53
Sig.		,344	1,000

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 21,819.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

- ix. Satisfação vs Idade (SI): No que diz respeito à satisfação associada à idade, observa-se que as questões salariais e os benefícios extras apresentam padrões consistentes, com médias e desvios padrão idênticos aos encontrados anteriormente, refletindo resultados negativos. Um ponto de destaque neste comparativo realçado na tabela 13, é que os indivíduos com idades entre os 20 e os 40 anos demonstram ser os menos entusiastas (estatisticamente) para ir trabalhar quando comparados aos mais velhos. Embora não seja estatisticamente significativa, nota-se uma menor satisfação entre os mais jovens, havendo uma tendência crescente de satisfação à medida que a idade avança.

Tabela 13

Sente-se animado(a) para ir trabalhar relacionado com idade

Sinto-me animado(a) para ir trabalhar?

Duncan^{a,b}

Idade	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Entre 30 e 39	77	3,57	
Entre 20 e 29	40	3,58	
Entre 40 e 49	90	3,67	3,67
Entre 50 e 59	84	3,93	3,93
60 ou mais	27		4,04
Sig.		,107	,082

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 51,000.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

- x. Ordenados vs Função (OF): Os resultados descritos na tabela 14 e 15 revelam que os trabalhadores desempenhando as funções de peão e operador de máquinas são os que recebem os salários mais baixos, seguidos pelos operadores de rega. Por outro lado, os trabalhadores designados como Outros, Mecânicos de golfe e Assistentes têm uma maior variação salarial. Por fim, os Encarregados claramente desfrutam dos salários mais elevados. A escala estava definida pela seguinte ordem (recorde que o SMN em 2022 era de 705€ e que dentro destes valores estava excluído o subsídio de alimentação):
- 1 – Abaixo de 750€
 - 2 – Entre 750€ e 900€
 - 3 – Entre 901€ e 1050€
 - 4 – Entre 1051€ e 1200€
 - 5 – Mais de 1200€

Tabela 14

Tabela descritiva de remuneração relacionada com função

Descriptives

Não contando com o subsídio de refeição, quanto recebo (na conta) no final do mês?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Assistente Greenkeeper	14	2,71	1,204	,322	2,02	3,41	1	5
Encarregado de Campo	15	2,93	1,280	,330	2,22	3,64	1	5
Mecânico de Golfe	23	2,52	1,410	,294	1,91	3,13	1	5
Operador de Máquinas	166	1,39	,579	,045	1,30	1,47	1	4
Operador de Rega	27	1,93	,874	,168	1,58	2,27	1	4
Outro	23	2,30	1,460	,304	1,67	2,94	1	5
Peão de Golfe	50	1,20	,404	,057	1,09	1,31	1	2
Total	318	1,68	,984	,055	1,57	1,79	1	5

Tabela 15

Remuneração relacionada com função - Duncan

Não contando com o subsídio de refeição, quanto recebo (na conta) no final do mês?

Duncan^{a,b}

Qual a sua função na Manutenção?	N	Subset for alpha = 0.05			
		1	2	3	4
Peão de Golfe	50	1,20			
Operador de Máquinas	166	1,39			
Operador de Rega	27		1,93		
Outro	23		2,30	2,30	
Mecânico de Golfe	23			2,52	2,52
Assistente Greenkeeper	14			2,71	2,71
Encarregado de Campo	15				2,93
Sig.		,438	,114	,106	,105

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 24,296.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

- xi. Ordenados vs Idade (OI): Nas tabelas 16 e 17 verificamos que os indivíduos mais jovens, até aos 29 anos, tendem a auferir salários mais baixos, possivelmente devido ao facto de estarem no início da sua carreira e

desempenharem funções menos especializadas. A partir dessa faixa etária, os grupos etários tornam-se menos distintos, sugerindo uma relação mais forte com a categoria profissional do que com a idade em si. No entanto, nota-se que aqueles com idades entre os 40 e 49 anos tendem a receber os salários mais altos, possivelmente devido à presença de encarregados nessa faixa etária.

Tabela 16

Tabela descritiva de remuneração relacionada com a idade

Descriptives

Não contando com o subsídio de refeição, quanto recebo (na conta) no final do mês?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Entre 20 e 29	40	1,18	,446	,071	1,03	1,32	1	3
Entre 30 e 39	77	1,52	,754	,086	1,35	1,69	1	5
Entre 40 e 49	90	1,93	,981	,103	1,73	2,14	1	5
Entre 50 e 59	84	1,75	1,201	,131	1,49	2,01	1	5
60 ou mais	27	1,85	1,099	,212	1,42	2,29	1	5
Total	318	1,68	,984	,055	1,57	1,79	1	5

Tabela 17
Remuneração relacionada com idade - Duncan

**Não contando com o subsídio de refeição,
quanto recebo (na conta) no final do mês?**

Duncan^{a,b}

Idade	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
Entre 20 e 29	40	1,18		
Entre 30 e 39	77	1,52	1,52	
Entre 50 e 59	84		1,75	1,75
60 ou mais	27		1,85	1,85
Entre 40 e 49	90			1,93
Sig.		,071	,099	,367

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 51,000.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

- xii. Ordenado vs Educação (OE): Os trabalhadores com formação superior, presumivelmente os encarregados, recebem os salários mais elevados (tabela 18 e 19).

Tabela 18
Tabela descritiva de remuneração relacionada com a educação

Descriptives

Não contando com o subsídio de refeição, quanto recebo (na conta) no final do mês?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1º Ciclo	44	1,48	,664	,100	1,28	1,68	1	4
2º Ciclo	49	1,73	,953	,136	1,46	2,01	1	5
3º Ciclo	135	1,64	,878	,076	1,49	1,79	1	5
12º Ano	67	1,60	,954	,117	1,36	1,83	1	5
Ens.Esp/Prof	7	1,86	1,464	,553	,50	3,21	1	4
Bach/Lic	15	2,87	1,767	,456	1,89	3,85	1	5
Total	317	1,68	,985	,055	1,58	1,79	1	5

Tabela 19
Remuneração relacionada com educação - Duncan

**Não contando com o subsídio de refeição,
quanto recebo (na conta) no final do mês?**

Duncan^{a,b}

Grau de Escolaridade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1º Ciclo	44	1,48	
12º Ano	67	1,60	
3º Ciclo	135	1,64	
2º Ciclo	49	1,73	
Ens.Esp/Prof	7	1,86	
Bach/Lic	15		2,87
Sig.		,249	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 21,819.

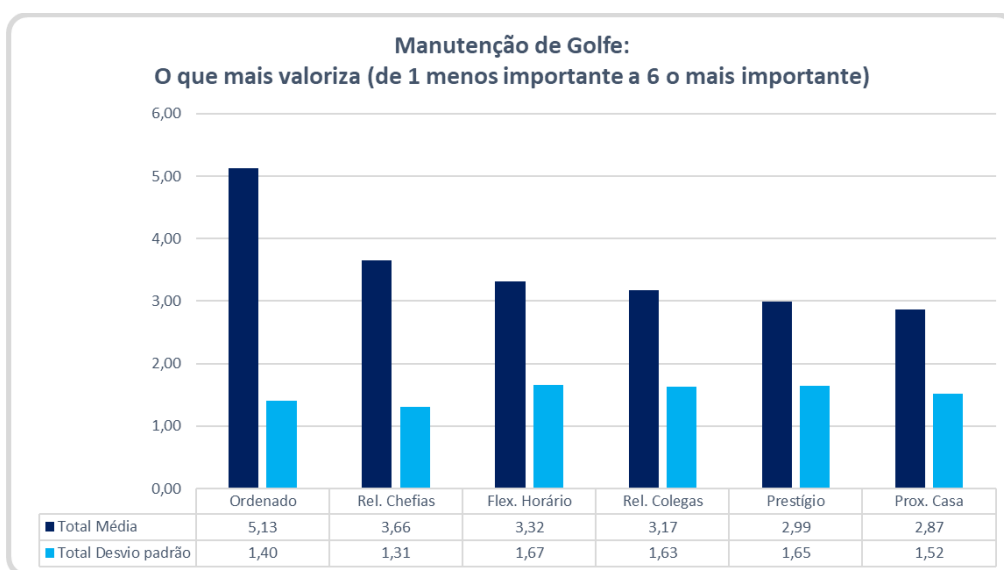
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Apesar das limitações decorrentes do reduzido número de indivíduos em algumas categorias profissionais nos diferentes grupos etários, ainda é possível tirar algumas conclusões. Não parece haver diferenças significativas nos salários com base na idade, sugerindo que a remuneração é mais influenciada pela categoria profissional do que pela idade em si. A exceção a esta tendência parece ocorrer nos operadores de rega, onde os trabalhadores mais velhos tendem a receber salários mais elevados do que os mais jovens.

- xiii. Valorização vs Função + Escolaridade + Idade (VF+VE+VI): Nestas análises que abordam as preferências no ambiente de trabalho (figura 14), observa-se que, independentemente da variável considerada (idade, função ou escolaridade), o fator mais valorizado é consistentemente o salário, apresentando uma média de 5,13 e um desvio padrão de 1,40. Neste

seguimento, a relação com a chefia surge como o segundo aspeto mais relevante, embora a certa distância, com uma média de 3,66 e um desvio padrão de 1,31. Este resultado sugere que a comunicação e a dedicação demonstrados pelas chefias em relação aos trabalhadores são altamente valorizados. Por outro lado, os restantes fatores analisados - relacionamento com os colegas, flexibilidade de horário, prestígio e proximidade de casa - exibem valores mais próximos de 3, com um desvio padrão superior a 1,5. Essa dispersão indica uma maior variabilidade nas perceções dos trabalhadores em relação a esses elementos, sugerindo que podem não ser tão uniformemente valorizados como o salário e a relação com a chefia.

Figura 14
Manutenção de golfe - O que mais valoriza



4.3.5 Análise da relação família - trabalho

Uma das metas do estudo, além de traçar o perfil da população, foi analisar, em um contexto de crescente foco nas questões de saúde mental e familiar, como o trabalho afeta as relações familiares. Os resultados são favoráveis como podemos ver na

figura 15 e tabela 20 em baixo (Média = 1,85; DP = 1,093) sendo o 1 – nunca afeta e o 6 – afeta sempre.

Figura 15
O trabalho afeta as relações familiares?

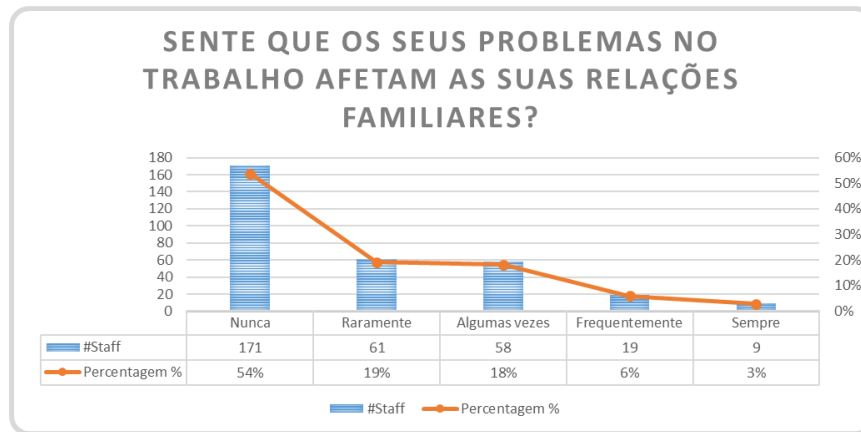


Tabela 20
Sente que os seus problemas no trabalho afetam as relações familiares relacionando com funções - Descritivo

		Descritivas					95% de Intervalo de Confiança para Média		Minimo	Máximo
		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	Limite inferior	Limite superior			
Sente que os seus problemas no trabalho afetam as suas relações familiares?	Assistente Greenkeeper	14	1,93	1,207	,322	1,23	2,63	1	4	
	Encarregado de Campo	15	2,13	,915	,236	1,63	2,64	1	3	
	Mecânico de Golfe	23	2,04	1,147	,239	1,55	2,54	1	5	
	Operador de Máquinas	166	1,82	1,124	,087	1,65	1,99	1	5	
	Operador de Rega	27	1,93	,958	,184	1,55	2,30	1	5	
	Outro	23	2,43	1,308	,273	1,87	3,00	1	5	
	Peão de Golfe	50	1,44	,787	,111	1,22	1,66	1	4	
	Total	318	1,85	1,093	,061	1,73	1,97	1	5	

Tabela 21

O trabalho afeta as relações familiares relacionado com funções - Duncan

Sente que os seus problemas no trabalho afetam as suas relações familiares?

Duncan^{a,b}

Qual a sua função na Manutenção?	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Peão de Golfe	50	1,44	
Operador de Máquinas	166	1,82	1,82
Operador de Rega	27	1,93	1,93
Assistente Greenkeeper	14	1,93	1,93
Mecânico de Golfe	23	2,04	2,04
Encarregado de Campo	15		2,13
Outro	23		2,43
Sig.		,082	,082

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 24,296.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

Isto sugere que os colaboradores conseguem separar de forma benéfica os dois períodos do dia, favorecendo as relações familiares. Estes resultados, mantêm-se com as variáveis escolaridade e idade, com respostas positivas e boa relação com o Greenkeeper.

4.4 Discussão resultados

A amostra deste estudo é composta principalmente por homens (95%), com quase dois terços dos trabalhadores com mais de 39 anos. Entre eles, 50% são casados e mais de 66% têm filhos. Estes dados indicam um potencial significativo para o recrutamento de mulheres, sugerindo que as administrações devem ajustar suas políticas para responder às expectativas e necessidades deste grupo. Além disso, a elevada percentagem de trabalhadores casados e com filhos reflete uma força de trabalho madura e estável, o que pode estar associado à retenção de colaboradores, dada a ligação entre estabilidade profissional e familiar.

No entanto, a baixa presença de trabalhadores mais jovens (36% com menos de 39 anos) e os baixos níveis de escolaridade (42% com 3º ciclo) apontam para desafios futuros na renovação da força de trabalho. Esta questão requer atenção no desenvolvimento de estratégias de recrutamento que incentivem a entrada de jovens no sector, por meio de programas de formação e oportunidades de crescimento que tornem a carreira mais atrativa.

Relativamente à "Satisfação e Compromisso dos Trabalhadores", os resultados indicam um nível razoável de satisfação geral, com mais de 50% dos trabalhadores a afirmarem-se motivados para o trabalho diário. Contudo, surgem preocupações em relação à remuneração e aos benefícios extras, cuja média de satisfação está abaixo de 3 numa escala de 6, especialmente entre operadores de máquinas e trabalhadores mais jovens. Este aspeto revela áreas críticas que requerem intervenção, nomeadamente no ajuste das condições salariais e de benefícios.

A satisfação com as oportunidades de desenvolvimento profissional também é limitada, com apenas 47% dos trabalhadores satisfeitos. Este fator reforça a necessidade de investir em planos de carreira estruturados, que promovam a progressão e o desenvolvimento contínuo. A formação profissional é outro elemento a melhorar, visto que apenas 46% dos trabalhadores se mostram satisfeitos com a formação recebida.

Os fatores mais valorizados pelos trabalhadores incluem a remuneração e a relação com as chefias, o que, embora não tenha sido verificado estatisticamente, constitui uma base relevante para orientar estratégias de gestão. A melhoria das condições salariais, da comunicação e da relação entre trabalhadores e chefias pode contribuir para o aumento da satisfação e para a retenção. Outros fatores, como a relação com colegas, a flexibilidade horária, o prestígio do campo e a proximidade da residência, também têm importância, ainda que variem de acordo com as circunstâncias individuais.

As correlações identificadas revelam que a satisfação e o compromisso dos trabalhadores estão fortemente influenciados pela função desempenhada, escolaridade e idade. Aqueles com funções mais qualificadas e maior nível de escolaridade tendem a manifestar maior satisfação. Da mesma forma, trabalhadores mais velhos, especialmente os que têm mais de 60 anos, demonstram um compromisso superior, o que pode ser aproveitado para fortalecer a coesão e a estabilidade dentro das equipes.

5. Formulação e implementação de estratégias de contratação e retenção

Com base nos resultados obtidos, identificaram-se diversas áreas que necessitam de intervenção estratégica:

- Revisão das Políticas Salariais:
 - Os dados indicam uma insatisfação generalizada com os salários, que não correspondem às responsabilidades desempenhadas. Recomenda-se uma revisão dos pacotes remuneratórios para melhorar a motivação e retenção.

- Criação de Planos de Carreira:
 - A falta de oportunidades de progressão profissional foi apontada como um fator de desmotivação. A implementação de trajetórias claras de crescimento e promoção poderá aumentar o compromisso dos trabalhadores.

- Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal:
 - A necessidade de equilibrar responsabilidades familiares com o trabalho foi identificada como uma prioridade. Medidas como horários flexíveis, bancos de horas e políticas de apoio à conciliação entre trabalho e vida pessoal devem ser consideradas para aumentar a satisfação e o bem-estar.

- Recrutamento de Jovens Talentos:
 - A elevada idade média dos trabalhadores representa um desafio para a sustentabilidade futura do sector. A promoção de programas de formação e recrutamento de jovens deve ser uma prioridade para garantir a continuidade e inovação nas equipas.

- Investimento na Formação Profissional:
 - Apenas uma parte dos trabalhadores está satisfeita com a formação recebida. Programas mais robustos e contínuos de desenvolvimento de competências são essenciais para melhorar o desempenho e a satisfação.

Estas recomendações sublinham a necessidade de mudanças estruturais nas políticas de gestão, de forma a aumentar a eficácia e a competitividade das organizações no sector da manutenção de campos de golfe.

5.1 Processos operacionais de contratação

A contratação de profissionais para a manutenção de campos de golfe no Algarve inicia-se geralmente com a identificação das necessidades específicas de cada campo. Os Diretores de Manutenção procuram profissionais com especialização em Engenharia Agronómica, mecânica de máquinas de golfe, jardinagem, sistemas de rega, operação de máquinas e tratores, eletricidade, entre outras competências. Valoriza-se também a experiência prática na operação e manutenção de equipamentos de campo. A divulgação de vagas ocorre através de plataformas de emprego especializadas, *Associação Portuguesa de Greenkeepers (APG)*, *Federation of European Golf Greenkeepers Associations (FEGGA)*, redes sociais e contactos com instituições de ensino, como a Universidade do Algarve (UAlg).

O processo de seleção inclui várias etapas, como triagem de currículos, entrevistas teóricas e, em alguns casos, práticas, para avaliar a capacidade dos candidatos de lidar com as exigências do terreno. A experiência prévia em campos de golfe ou sectores similares é altamente valorizada, assim como a capacidade de trabalho em equipa e a flexibilidade para se adaptar às variáveis condições climáticas e sazonais.

5.2 Processos operacionais de retenção

Após a contratação, a retenção dos profissionais de manutenção constitui um desafio contínuo. As estratégias de retenção podem incluir a oferta de pacotes de benefícios competitivos, oportunidades contínuas de formação e desenvolvimento profissional, e um ambiente de trabalho motivador e seguro. Programas de formação contínua são essenciais para atualizar os profissionais com as últimas técnicas e tecnologias em manutenção de campos de golfe.

Além disso, a criação de um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sintam valorizados e reconhecidos, contribui significativamente para a retenção. Incentivos como bonificações por desempenho, planos de carreira claros e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva e de apoio são práticas comuns. A comunicação aberta e regular entre o Diretor de Manutenção e os funcionários é crucial para a rápida resolução de problemas e promoção de um senso de pertencimento e lealdade.

5.3 Formulação e implementação da estratégia

A formulação da estratégia de gestão de recursos humanos nas manutenções dos campos de golfe constitui uma responsabilidade primordial da gestão de topo das empresas proprietárias de cada campo. Esta estratégia, uma vez definida, deve ser comunicada de forma eficaz a todos os níveis da organização, garantindo uma implementação coesa e eficiente, tanto nas áreas operacionais como nas áreas de suporte.

No que concerne especificamente à contratação e retenção de profissionais, a área operacional central é a Manutenção do Campo de Golfe, cuja principal função é assegurar que os campos se encontram em condições ótimas. Esta atividade

contribui diretamente para a qualidade da experiência dos jogadores, refletindo-se na reputação e prestígio do campo de golfe. Contudo, para que a operação da manutenção atinja os seus objetivos, é imperativo o suporte eficaz de uma estratégia de recursos humanos adequada, que seja capaz de atrair, reter e motivar os trabalhadores essenciais ao desempenho desta função.

Paralelamente, é relevante destacar que o sector do golfe em Portugal não opera isoladamente. Este está intimamente ligado a outros segmentos económicos, nomeadamente o turismo, a hotelaria e o imobiliário. Dado o papel central que o golfe desempenha no contexto do turismo, especialmente na região do Algarve, torna-se ainda mais crucial a implementação de uma estratégia de recursos humanos robusta, que promova a qualidade da mão de obra e, conseqüentemente, a satisfação dos turistas e jogadores que frequentam os campos.

A Direção ou Departamento de Recursos Humanos surge como a área de suporte mais crítica neste processo, sendo responsável pela execução das operações de contratação e retenção de colaboradores em consonância com as opções estratégicas delineadas pela gestão de topo de cada campo de golfe. Estas opções estratégicas são definidas com base em diagnósticos internos específicos que cada organização realiza para avaliar o estado dos seus recursos humanos. Estes diagnósticos permitem identificar os pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria, possibilitando uma adaptação das políticas de gestão de pessoas às necessidades concretas de cada campo.

O papel do departamento de recursos humanos é, assim, central na implementação das estratégias definidas, que incluem não apenas o recrutamento de novos colaboradores, mas também a criação de políticas salariais competitivas, programas de desenvolvimento profissional e medidas de envolvimento e motivação dos trabalhadores. A implementação eficaz dessas políticas visa fomentar um ambiente

de trabalho positivo e estimulante, essencial para a retenção de talento e o bem-estar dos colaboradores.

Além disso, a gestão estratégica de recursos humanos implica o desenvolvimento de iniciativas que promovam a motivação e o compromisso dos colaboradores com as suas funções. Este processo inclui a criação de um ambiente de trabalho saudável e inclusivo, alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Tal abordagem é essencial para garantir a lealdade e o compromisso a longo prazo, fatores críticos para a estabilidade e coesão das equipas.

Os resultados do estudo empírico apresentado no capítulo 4 evidenciam diversas oportunidades de melhoria, que variam conforme a realidade de cada campo de golfe. Estas oportunidades são identificadas através de diagnósticos internos e refletem as particularidades de cada organização. Desta forma, a sinergia entre a estratégia definida pela gestão de topo e a sua execução nas áreas operacionais e de suporte, como o Departamento de Recursos Humanos, revela-se fundamental para o sucesso na contratação e retenção de profissionais qualificados. Esta abordagem integrada permite que os campos de golfe mantenham elevados padrões de qualidade na sua manutenção, continuando a atrair e reter talentos essenciais para a sua operação e prestígio.

5.4 Balanced Scorecard – Mapa de estratégia

Na secção 3.4, ao explorar a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), destacou-se a importância de dois instrumentos fundamentais para a sua implementação: o Mapa de Estratégia e o *Scorecard*. O Mapa de Estratégia assume a função de clarificar e comunicar a estratégia da organização, delineando as relações de causa e efeito entre os diversos objetivos estratégicos. Por sua vez, o *Scorecard* constitui uma ferramenta de medição e monitorização, traduzindo a estratégia em indicadores concretos que permitem avaliar o desempenho e ajustar as ações sempre que

necessário. Assim, o BSC vai além de um simples sistema de avaliação de desempenho, posicionando-se como um elemento fundamental para a implementação eficaz da estratégia organizacional.

No contexto específico da "contratação e retenção para a área de manutenção dos campos de golfe", o Mapa de Estratégia desempenha um papel crucial na fase inicial do processo.

Seguindo os resultados obtidos no estudo empírico apresentado na secção 4.3, e alinhado com os objetivos estabelecidos pela gestão de topo da Empresa Golfe Marfado, que gere o Campo Verde Algarvio, procederemos à exemplificação da aplicação do BSC. Iniciaremos com a exploração do Mapa de Estratégia, aplicado a um caso real, cujos nomes da empresa e do campo de golfe foram alterados para garantir a confidencialidade.

O Mapa de Estratégia possibilita que as organizações traduzam a sua visão e estratégia em objetivos operacionais concretos, distribuídos por diversas perspetivas interrelacionadas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e de aprendizagem e crescimento. Esta abordagem integrada facilita a monitorização e gestão do desempenho, assegurando que todas as ações tomadas estão alinhadas com os objetivos estratégicos globais.

Figura 16
Mapa de estratégia - Golfe Marfado



Fonte: Elaboração própria

Perspetiva de aprendizagem e crescimento

A primeira perspetiva do Mapa de Estratégia concentra-se no desenvolvimento das competências e capacidades dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho que incentiva a inovação, a aprendizagem contínua e o crescimento profissional. Indicadores nesta área podem incluir a participação em programas de formação, a disponibilidade de oportunidades de desenvolvimento de carreira, a adaptação a novas tecnologias e métodos de trabalho, e a capacidade de retenção de talentos.

Perspetiva dos processos internos

A eficiência e a eficácia dos processos internos são vitais para a contratação e retenção de profissionais de manutenção. O Mapa de Estratégia permite definir e acompanhar indicadores como a eficiência operacional, a qualidade do processo de

integração (incluindo a eficácia dos programas de formação e desenvolvimento), e a eficácia da comunicação interna. Esta perspetiva assegura que os processos internos suportam adequadamente os objetivos estratégicos de atração e retenção de talento.

Perspetiva dos clientes

Na área de manutenção dos campos de golfe, os clientes (jogadores) são fundamentais, pois é para eles que a equipa trabalha diariamente. A satisfação e fidelização destes clientes é crucial para a boa performance financeira da empresa. O Mapa de Estratégia permite monitorizar indicadores como a satisfação dos clientes e a taxa de retorno/recomendações dos mesmos. Estes indicadores fornecem informações valiosas sobre as condições do campo e ajudam a identificar áreas de melhoria.

Perspetiva financeira

Nesta última perspetiva (mais uma vez, em linha com a visão e missão da administração de topo), o mapa auxilia na definição de objetivos relacionados com a gestão eficiente dos recursos financeiros. Indicadores financeiros podem incluir a análise do custo por contratação, a eficiência das iniciativas de formação, e a relação custo-benefício dos programas de retenção, além de outros indicadores usuais relacionados com a operação de golfe, como o preço médio de *green fee* e o valor gasto na restauração e na loja por cliente.

Ao aplicar o Mapa de Estratégia as organizações conseguem uma visão holística e equilibrada das suas operações, permitindo uma gestão mais eficaz e alinhada com a estratégia global. No caso específico da "contratação e retenção para a área de manutenção dos campos de golfe", este mapa revela-se uma primeira ferramenta indispensável para definir e executar estratégias que assegurem a atração e retenção

de profissionais qualificados, contribuindo para a excelência e competitividade dos campos de golfe. Desta forma, as ações implementadas são consistentes e coerentes com os objetivos estratégicos da organização, promovendo um ambiente de trabalho sustentável e de alta performance.

5.5 Balance Scorecard Corporate

O Mapa da Estratégia delineado pela gestão de topo da empresa "Golfe Marfado" para o campo de golfe "Verde Algarvio" foi desdobrado em vários Scorecards, envolvendo tanto os departamentos operacionais como os de suporte. A Figura 17 apresenta uma visão parcial dos Scorecards desenvolvidos para o Departamento de Recursos Humanos e o Departamento de Manutenção de Golfe, cuja atuação será crucial para a execução eficaz das estratégias de contratação e retenção de colaboradores.

Figura 17
Scorecard Corporate



Fonte: Elaboração própria

O *Scorecard* Corporate para os Departamentos de RH e Manutenção de Golfe foram desenvolvidos seguindo os seguintes passos:

Identificação dos objetivos estratégicos: Em conjunto, o Responsável pela Manutenção e o responsável pelo RH, identificarão objetivos estratégicos específicos para ambos os departamentos, alinhados com o mapa estratégico da Empresa Golfe Marfado. Neste caso será focado no melhoramento da contratação e retenção de trabalhadores, onde incluirá metas relacionadas à eficiência operacional, satisfação dos colaboradores, desenvolvimento de competências técnicas, entre outras.

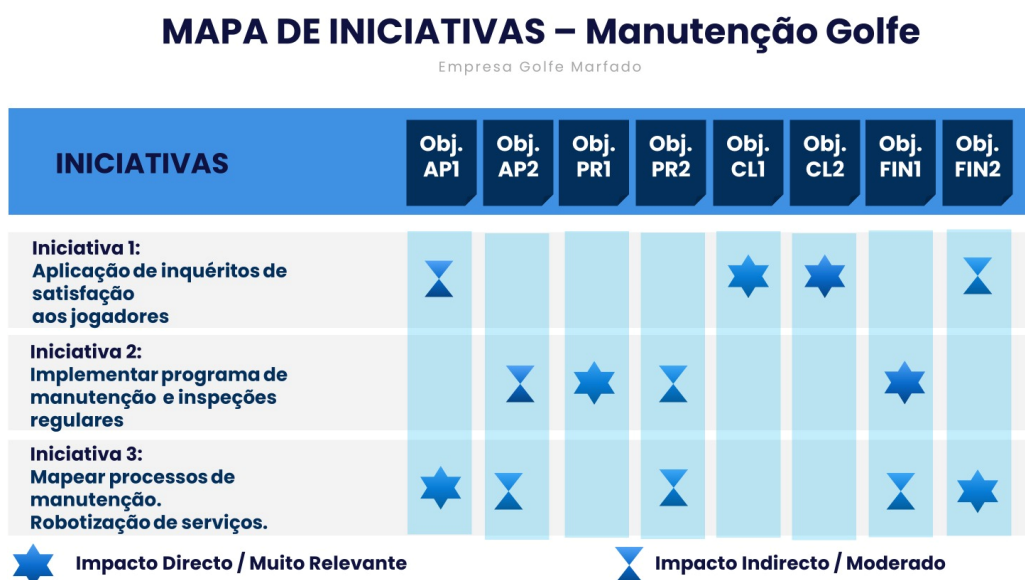
Definição de indicadores de desempenho: Devem ser definidos indicadores chave de desempenho (KPIs) que permitam monitorar o progresso em direção aos objetivos estabelecidos. Exemplos de KPIs podem incluir taxa de retenção de funcionários, tempo médio de resposta a pedidos de manutenção, percentagem de projetos de melhoria concluídos dentro do prazo, entre outros.

Estabelecimento de metas mensuráveis (SMART): Cada indicador será acompanhado de metas claras e mensuráveis, proporcionando uma base objetiva para avaliar o sucesso do departamento de manutenção na implementação da estratégia definida.

Implementação de iniciativas estratégicas: As iniciativas devem ser previamente discutidas e planeadas pelo RH e o Responsável pela Manutenção, de modo a implementar para atingir os objetivos estabelecidos. Isso pode incluir programas de formação contínua, revisões salariais baseadas em desempenho, melhorias no ambiente de trabalho, entre outras ações. O Mapa de Estratégia (Figura 16) serve como base para os objetivos que pretendemos alcançar com as iniciativas a implementar (AP = Aprendizagem e Crescimento; PR = Processos Internos; CL = Clientes; FIN = Financeiro).

Monitorização e revisão contínua: Deve ser estabelecido um plano para monitorar regularmente o desempenho do *Scorecard* com revisões periódicas para ajustar estratégias conforme necessário e assegurar sua relevância contínua para a concretização dos objetivos estratégicos.

Figura 18
Mapa de iniciativas - Manutenção de golfe



Fonte: Elaboração própria

Figura 19
Mapa de iniciativas - Recursos humanos



Fonte: Elaboração própria

Este processo sistemático e orientado para resultados visa garantir que as práticas de gestão de recursos humanos na Empresa Golfe Marfado estejam alinhadas com a estratégia organizacional, promovendo assim a eficácia e o crescimento sustentável do Campo de Golfe Verde Algarvio.

5.6 Indicadores, metas e iniciativas na contratação e retenção

Neste ponto, abordarmos os indicadores mais relevantes identificados na investigação, relacionando-os com metas específicas e iniciativas práticas no sentido de melhorar a contratação e retenção de trabalhadores. Esta abordagem é prática e operacional, focando-se em como estes indicadores podem ser usados para desenvolver estratégias eficazes. A análise estratégica é discutida no capítulo seguinte.

5.6.1 Satisfação com a remuneração

Indicador: Percentagem de trabalhadores insatisfeitos com a remuneração (83,6%).

Meta: Reduzir a insatisfação com a remuneração para menos de 50% em dois anos.

Iniciativas:

- **Revisão salarial:** Implementar revisões salariais anuais baseadas em *benchmarking* da indústria.
- **Benefícios adicionais:** Introduzir benefícios como planos de saúde, subsídios de transporte e refeições, e bónus por desempenho.
- **Incentivos de retenção:** Oferecer incentivos adicionais, como dias de férias extra e descontos em serviços relacionados com a empresa. Exemplo: Aulas grátis de Golfe, desconto nos restaurantes e/ou hotéis do grupo.

Impacto esperado: Melhoria na satisfação dos trabalhadores, redução da rotatividade e maior atração de novos talentos.

5.6.2 Oportunidades de progressão na carreira

Indicador: Percentagem de trabalhadores indiferentes ou descontentes com as oportunidades de progressão (50%).

Meta: Aumentar a satisfação com as oportunidades de progressão para 75% em três anos.

Iniciativas:

- **Planos de carreira:** Desenvolver e comunicar claramente planos de carreira para todos os níveis de trabalhadores.
- **Formação contínua:** Implementar programas de formação contínua e certificações profissionais. Presença em workshops e formações promovidas por entidades certificadas e Associações relevantes para a profissão
- **Mentoria e acompanhamento:** Estabelecer programas de mentoria para orientar e apoiar o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Possibilidade de incorporar o trabalhador em eventos em campos de golfe

distintos e estágios com diferentes requisitos de modo a alargar o conhecimento.

Impacto esperado: Maior motivação e retenção de trabalhadores, desenvolvimento de competências internas e promoção de um ambiente de trabalho mais comprometido.

5.6.3 Equilíbrio trabalho-família

Indicador: Avaliação positiva da relação trabalho-família.

Meta: Manter ou melhorar a avaliação positiva da relação trabalho-família.

Iniciativas:

- Horários flexíveis: Oferecer horários de trabalho flexíveis para melhor conciliação entre vida profissional e pessoal. Exemplo: Saída precoce no caso de necessitar recolher um filho/a no infantário, mas com a possibilidade de recuperar num fim-de-semana sem perda de remuneração.
- Programas de bem-estar: Implementar atividades de bem-estar no local de trabalho, como jogos de golfe entre colegas. Parcerias com entidades fora do trabalho para a prática de desporto – exemplo: ginásios e piscinas.
- Reconhecimento e valorização: Criar programas de reconhecimento, como "Trabalhador do mês" para valorizar as contribuições individuais.

Impacto esperado: Maior satisfação e bem-estar dos trabalhadores, resultando em menor rotatividade e maior produtividade.

5.6.4 Envelhecimento da força de trabalho

Indicador: Percentagem de trabalhadores com 40 anos ou mais (62%).

Meta: Reduzir a média etária da força de trabalho para menos de 50 anos em cinco anos.

Iniciativas:

- Atração de jovens trabalhadores: Desenvolver parcerias com instituições de ensino técnico e profissional para criar programas de estágios e aprendizagens.
- Campanhas de recrutamento: Criar campanhas de marketing direcionadas a jovens, destacando os benefícios e oportunidades de carreira no sector.
- Formação e desenvolvimento: Focar na formação de jovens trabalhadores e na criação de oportunidades de crescimento dentro da organização.

Impacto esperado: Renovação da força de trabalho, introdução de novas ideias e práticas, e maior dinamismo no ambiente de trabalho.

Este capítulo demonstra a importância de utilizar indicadores específicos para definir metas claras e desenvolver iniciativas práticas. Ao focar-se em aspetos críticos como a satisfação com a remuneração, oportunidades de progressão na carreira, equilíbrio trabalho-família e renovação da força de trabalho, é possível implementar estratégias eficazes que não só melhoram a contratação e retenção de trabalhadores, mas também asseguram a sustentabilidade e competitividade dos campos de golfe.

5.7 Recomendações estratégicas para a contratação e retenção

Este capítulo apresenta uma visão estratégica para a contratação e retenção de trabalhadores. Diferente do capítulo anterior, que se concentrou em medidas práticas e operacionais, aqui delineamos uma abordagem mais abrangente, destacando princípios orientadores e ações de longo prazo que alinhem os objetivos organizacionais com a sustentabilidade e competitividade do sector.

5.7.1 Alinhamento com a visão e valores organizacionais

Para assegurar a atração e retenção de trabalhadores qualificados, é fundamental que a organização alinha suas políticas de recursos humanos com a sua visão e valores. Isto implica:

- **Definição de uma cultura organizacional fortalecida:** Promover uma cultura que valorize a transparência, a ética e a meritocracia. Incentivar a participação ativa dos trabalhadores na tomada de decisões e no desenvolvimento de políticas internas.
- **Comunicação eficaz da visão:** Garantir que todos os trabalhadores compreendam e se alinhem com a missão e objetivos estratégicos da organização, através de comunicação regular e eficaz.

5.7.2 Investimento em desenvolvimento profissional

A criação de um ambiente que promova o crescimento profissional contínuo é essencial para manter os trabalhadores motivados e comprometidos. As estratégias incluem:

- **Programas de formação abrangentes:** Investir em programas de formação abrangentes que não só melhorem as habilidades técnicas, mas também as competências de liderança e gestão.
- **Oportunidades de desenvolvimento de carreira:** Oferecer planos de carreira claramente definidos e oportunidades para progressão interna, incentivando os trabalhadores a aspirar a posições de maior responsabilidade.

5.7.3 Bem-estar e qualidade de vida

A promoção de um ambiente de trabalho que priorize o bem-estar físico e mental dos trabalhadores é crucial para a sua satisfação e produtividade. Recomenda-se:

- **Políticas de flexibilidade laboral:** Implementar horários de trabalho flexíveis e políticas de teletrabalho, quando aplicável, para facilitar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
- **Programas de saúde e bem-estar:** Desenvolver programas de saúde e bem-estar que incluam atividades físicas, suporte psicológico e iniciativas de promoção de uma alimentação saudável.

5.7.4 Reconhecimento e valorização

O reconhecimento regular e a valorização das contribuições dos trabalhadores são fundamentais para a sua motivação. As iniciativas devem incluir:

- **Sistemas de reconhecimento:** Estabelecer sistemas de reconhecimento formal e informal que valorizem as contribuições individuais e de equipa, como prémios mensais, semestrais ou anuais e celebrações de conquistas.
- **Feedback constante:** Promover uma cultura de *feedback* constante e construtivo, permitindo que os trabalhadores saibam onde podem melhorar e reconhecendo os seus esforços.

5.7.5 Estratégias de recrutamento inovadoras

Para atrair novos talentos, especialmente jovens trabalhadores, é importante adotar estratégias de recrutamento inovadoras que destaquem a atratividade do sector. As recomendações incluem:

- **Parcerias educacionais:** Estabelecer parcerias com instituições de ensino para promover o sector de manutenção de campos de golfe e criar programas de estágio e aprendizagens.
- **Campanhas de marketing direcionadas:** É fundamental desenvolver campanhas de marketing que realcem os benefícios e as oportunidades de carreira no sector de golfe, utilizando plataformas digitais e redes sociais para atingir um público mais jovem. Além disso, a pesquisa contínua de candidatos em plataformas como o *LinkedIn* pode complementar essas campanhas. Esse trabalho deve ser realizado em parceria com os departamentos de Recursos Humanos das empresas detentoras dos campos de golfe, utilizando algoritmos e apoio da inteligência artificial para identificar potenciais candidatos. Desta forma, sempre que houver uma contratação, essas

ferramentas tecnológicas poderão otimizar o processo de recrutamento e aumentar a eficiência na captação de talentos para o sector.

5.7.6 Diversidade e inclusão

Promover a diversidade e a inclusão no local de trabalho é vital para criar um ambiente de trabalho dinâmico e inovador. As ações devem incluir:

- **Políticas de inclusão:** Implementar políticas de inclusão que incentivem a diversidade de género, etnia e background, promovendo um ambiente de trabalho equitativo.
- **Parcerias com entidades de apoio social:** Ao colocar lugares de trabalho à disposição de entidades que procuram inserir pessoas com problemas, estamos não só a reforçar a nossa equipa, mas também a contribuir para a sociedade de modo positivo e integrador.

6. Conclusão

Este estudo conduziu uma análise aprofundada dos desafios e das estratégias associadas à contratação e retenção de profissionais de manutenção nos campos de golfe da região Algarvia. Utilizando dados obtidos por meio de inquéritos aplicados a profissionais da área, o método de investigação demonstrou-se adequado para a finalidade proposta. As evidências permitiram identificar diversas áreas críticas que necessitam de melhorias substanciais para garantir a sustentabilidade e a competitividade deste sector, que é crucial para o turismo no Algarve.

Os resultados revelam uma insatisfação generalizada com as remunerações e a ausência de perspetivas de progressão na carreira, fatores que contribuem para a desmotivação e o elevado *turnover* entre os profissionais. Além disso, a necessidade de equilibrar responsabilidades laborais com a vida familiar, a quase inexistência de trabalhadoras femininas e a média etária elevada dos colaboradores são aspetos que também devem ser considerados. Estes fatores exigem uma atenção especial por parte dos gestores de recursos humanos e das direções dos campos de golfe.

Para enfrentar estes desafios, este projeto propõe a implementação de um *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica, permitindo uma abordagem integrada e holística à gestão de recursos humanos. Este instrumento facilita a tradução da visão e estratégia organizacional em objetivos operacionais concretos, distribuídos por perspetivas interrelacionadas: Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeiro.

A formulação e implementação de estratégias de gestão eficazes, baseadas nos dados e análises realizadas, são essenciais para melhorar a satisfação, a eficácia e a retenção dos trabalhadores da manutenção. A criação de políticas salariais mais competitivas, a oferta de oportunidades contínuas de formação e desenvolvimento, e a promoção de um ambiente de trabalho positivo e motivador são algumas das medidas recomendadas.

Adicionalmente, a sinergia entre a gestão de topo e as áreas operacionais e de suporte revela-se vital para o sucesso destas estratégias. A colaboração estreita entre os responsáveis pela manutenção e os departamentos de recursos humanos é crucial para garantir que as políticas e práticas implementadas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos globais da organização.

Em suma, o projeto demonstra que a satisfação e retenção dos trabalhadores no sector de manutenção dos campos de golfe no Algarve dependem de múltiplos fatores, com a remuneração e a relação com as chefias a emergirem como os mais críticos. A implementação de estratégias focadas na melhoria das condições salariais, desenvolvimento de carreira e relações interpessoais pode contribuir significativamente para a construção de equipas mais motivadas e comprometidas.

Assim, com o auxílio das ferramentas apresentadas, é possível não só reduzir a rotatividade, mas também atrair novos talentos, garantindo a sustentabilidade e a eficiência na manutenção dos campos de golfe na região.

Para rematar, e agora numa perspetiva pessoal, reconheço que os últimos meses foram particularmente duros, tanto a nível familiar como profissional. Esta vontade e motivação de melhorar algo no meu dia-a-dia como Diretor de Manutenção (Agronomia) num campo de golfe, uma profissão que me tem trazido tanto desafios como alegrias ao longo de quase 20 anos, traduziu-se num percurso exigente. No entanto, vejo agora este desafio como concluído de forma positiva, com um resultado profícuo, que poderá ser aplicado tanto por mim como pelos meus colegas de profissão. Trata-se, sem dúvida, de uma mais-valia para a indústria, reforçando a importância de todo o tipo de investigação que traga benefícios ao sector do golfe. Este tipo de iniciativas deve, sem sombra de dúvida, ser apoiado pelas instituições e empresas que beneficiam diretamente dos seus resultados.

Lutemos por aquilo que acreditamos.

7. Bibliografia

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill.
- Andrade, F. & Antão, M. (2015). *Turismo de golfe em Portugal: Bases para a realização de um plano estratégico*. Universidade Lusíada de Lisboa. <https://doi.org/10.34628/d6n2-4x19>
- Ashton, A. S. (2015). *Labor and skill shortage crises: The effects of employees' attitude and job satisfaction*. *Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference (AHTMM)*, Beppu, Japan.
- Biga, K., Spott, P., & Spott, E. (2015). Smart hiring in the hospitality industry: Legal and business perspectives. *American Journal of Management*, 15(4), 115.
- Bonfim, T. M. D., Stefano, S. R., & Andrade, S. M. D. (2010). Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná: Uma análise a partir do clima organizacional. Em *XIII SemeAd - Seminários em Administração*.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª Ed.). Editora Manole.
- Conselho Nacional da Indústria do Golfe (CNIG). (2019). Relatório mensal de voltas de golfe em Portugal de janeiro de 2019. <http://www.cnig.pt/pt/>.
- Conselho Nacional da Indústria do Golfe (CNIG). (2023). Campo de Golfe em Portugal. <http://www.cnig.pt/pt/membros/campos-de-golfe-em-portugal/>.

- Conselho Nacional da Indústria do Golfe (CNIG). (2024). Relatório mensal de voltas de golfe em Portugal de dezembro de 2023. <http://www.cnig.pt/pt/>.
- Daniel, A. (2010). Caracterização do sector turístico em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, 8(14), 255-276.
- Diário de Notícias. (2024). O impacto do golfe na economia do país duplicou desde 2019. Diário de Notícias. <https://www.dn.pt/7657808853/golfe-tem-impacto-de-quatro-mil-milhoes-de-euros-na-economia/>.
- Deloitte. (2020). *Anuário da Federação Portuguesa de Golfe: Estudo de impacte macroeconómico do golfe em Portugal no ano de 2018*. <https://portal.fpg.pt/noticias/estudo-de-impacte-macroeconomico-do-golfe-em-portugal-no-ano-de-2018/>.
- Edvardsson, B., Johnson, M., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services. *Total Quality Management*, 11(7), 917-927.
- Fernandez, H. M., Martins, F. M., Valín, M. I., Pedras, C. M., Lança, R. M., & Lopes, G. A. (2019). Aplicação da deteção remota para avaliar o consumo de água nas paisagens do sul de Portugal. *Revista GEAMA*, 5(2), 4-9.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>

- Groch, J. M. (2015). Motivating golf employees in Southwest Florida. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(4), 408-426. <https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1090259>
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 735-750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- lhuah, P. W., Kakulu, I. I., & Eaton, D. (2014). A review of critical project management success factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 3(1), 62-71. <https://doi.org/10.1016/j.ijjsbe.2014.01.002>
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 750-759. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.750>
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Estatísticas do turismo*. Portal do INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713
- Jönsson, E. (2016). Trump in Scotland: A study of power-topologies and golf topographies. *International Journal of Urban and Regional Research*, 40(3), 559-577. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12391>
- Júnior, S. D. D. S., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: Uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15(1-16).

- Kaplan, L. (2004). Skills development in tourism: South Africa's tourism-led development strategy. *GeoJournal*, 60, 217-227.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Rand McNally.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica* (6^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martinez, M. C. (2002). *As relações entre a satisfação com aspetos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo).
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job satisfaction. In C. L. Cooper & P. L. Perrewé (Eds.), *Wiley encyclopaedia of management*. Wiley.
- Monte, P. A., & Ramos, A. A. (2018). O impacto na rotatividade dos trabalhadores na produtividade das empresas. Em M. Jesus, C. G. Machado, M. B. Correia, E. Alcoforado, C. Ramos, & J. A. Santos (Coords.), *Gestão de recursos humanos: Abordagens e perspectivas*. Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão Hoteleira e Turismo.
- Murawski, M. M., Payakachat, N., & Koh-Knox, C. (2003). Factors affecting job and career satisfaction among community pharmacists: A structural equation modeling approach. *Journal of the American Pharmacists Association*, 48(5), 610-620. <https://doi.org/10.1331/JAPhA.2008.07083>

- Pinto, F. J. S. (2004). A avaliação da performance e o Balanced Scorecard no contexto da Reforma da Administração Pública. In *Anais do Congresso Nacional da Administração Pública* (Vol. 2).
- Pinto, F. J. S. (2007). Gestão da performance balanced scorecard nos serviços públicos. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (p. 230). Universidad de La Rioja.
- PWC. (2018). *Associação Turismo do Algarve: Perfil do turista e estudo do impacto económico do golfe no Algarve em 2017*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/golfe/impacto-economico-do-golfe-no-algarve-2017/>.
- Rehman, M. (2012). Employee turnover and retention strategies: An empirical study of public sector organization of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(1). https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/8-Employee-Turnover-and-Retention-Strategies.PDF
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behaviour* (19.^a ed.). Pearson.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Siqueira, M. (2008). A importância da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Administração*, 40(4), 113-125. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000400010>
- Silva, I. S., Gonçalves, E., & Costa, D. (2020). Conflito trabalho-família: Contributos para a sua caracterização e gestão. *Revista E-psi*, 9(3), 58-78. <http://www.revistaepsi.com>

- Silva, S., & Martins, D. (2016). Human resource management in hotel units: The Portuguese case. *Académica Turística*, 9, 5-18.
- Tanova, C., & Holtom, B. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.
<https://doi.org/10.1080/09585190802324092>
- Turismo de Portugal. (2021). *Plano Turismo + Sustentável 20-23*.
<https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/plano-turismo-mais-sustentavel-20-23-pt-jun-2021.pdf>.
- Turismo de Portugal. (2024). *Portugal eleito melhor destino de golfe do mundo*.
<https://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/portugal-eleito-melhor-destino-golfe-mundo.aspx>.
- Zhu, Y. (2012). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298.
<https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>

8. Anexos

8.1 Anexo 1 - Inquérito Staff

08/08/2024, 16:27

Manutenção Campo Golfe - Monte Rei

Manutenção Campo Golfe - Monte Rei

Vimos por esta forma pedir a vossa colaboração num estudo que tem como objetivo "medir o pulso" às equipas de manutenção dos campos de golfe em Portugal.

Hoje em dia, e principalmente após dois anos de pandemia, urge a necessidade de avaliar como as equipas enfrentaram e estão a reagir às muitas mudanças nos últimos tempos.

Assim, a APG e Universidade do Algarve em parceria, desenvolveram este inquérito com o objetivo de entender quais os pontos positivos e de melhoria quanto às práticas da gestão de pessoas que estão diariamente no campo.

Não há respostas certas nem erradas. A informação recolhida é confidencial e será utilizada apenas de forma agregada.

Muito obrigado pela vossa colaboração!

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Género? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino
 Outro

2. Idade

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 20
 Entre 20 e 29
 Entre 30 e 39
 Entre 40 e 49
 Entre 50 e 59
 60 ou mais

3. Estado civil? *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Outro

4. Tem filhos? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Sim

5. Se sim, quantos?

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

6. Grau de Escolaridade

Marcar apenas uma oval.

- Até ao 4º Ano (1º Ciclo)
- 6º Ano (2º Ciclo)
- 9º Ano (3º Ciclo)
- 12º Ano (Ensino secundário)
- Curso Esp. Tecnológica / Curso Téc. Superior Profissional
- Bacharelato ou superior

7. Qual a sua função na Manutenção? *

Marcar apenas uma oval.

- Peão de Golfe
- Operador de Máquinas
- Operador de Rega
- Encarregado de Campo
- Mecânico de Golfe
- Assistente Greenkeeper
- Outro

8. O que é mais importante para si no trabalho? Classifique do menos importante (1) ao mais importante (6) para si. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6
Ordenado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestígio do local onde trabalha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade de horário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com as chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade de casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desenvolvimento Carreira



9. Estou satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento profissional? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad Bastante satisfeito

10. Estou satisfeito(a) com a formação oferecida pela minha empresa com relação *
ao meu cargo?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad Bastante satisfeito

11. Estou satisfeito(a) por ter oportunidades de aplicar os conhecimentos? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad Bastante satisfeito

Envolvimento dos funcionários no trabalho



12. Sinto-me animado(a) para ir trabalhar? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muit Sempre animado

13. Estou disposto(a) a cumprir objectivos no trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nerr Sempre

14. Sente que os seus problemas no trabalho afetam as suas relações familiares? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

15. Geralmente fico tão envolvido(a) com o meu trabalho que o dia passa muito rápido? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

16. Os colaboradores da minha organização tomam a iniciativa de ajudar outros colegas quando surge a necessidade? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

17. Aqui os colaboradores estão dispostos a assumir novas tarefas, conforme necessário? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

Remuneração e benefícios



18. Estou satisfeito(a) com a minha remuneração total? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad Bastante

19. Não contando com o subsídio de refeição, quanto recebo (na conta) no final do mês? *

Marcar apenas uma oval.

- Abaixo 750€
 Entre 750€ e 900€
 Entre 901€ e 1050€
 Entre 1051€ e 1200€
 Mais de 1200€

20. Estou satisfeito(a) com os benefícios (extra salário) que me são atribuídos? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad Bastante

Gestão de relacionamentos



21. Na minha organização, a comunicação entre chefias e colaboradores é boa? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Pés: Ótima

22. Tenho autonomia de tomar decisões de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Nun Sempre

23. Eu e o(a) meu(minha) superior(a) temos uma boa relação de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Pés: Óptima

24. A minha chefia está preocupado(a) com o meu bem estar e problemas pessoais? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Nun Sempre

25. Como avalio o desempenho do meu (minha) superior? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Nad Excelente profissional

Ambiente Trabalho



26. A minha organização possui um ambiente de trabalho seguro? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad Bastante seguro

27. Os colaboradores tratam-se uns aos outros com respeito? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

28. A administração e os funcionários confiam uns nos outros? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

