



Universidade do Algarve

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Centro Hospitalar Universitário do Algarve, E.P.E.:  
*Engagement* – Estudo Empírico no Serviço de  
Gestão de Recursos Humanos (SGRH)

**Sandrina Isabel Neto Marcos**

2020



Universidade do Algarve

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

**Centro Hospitalar Universitário do Algarve, E.P.E.:**  
*Engagement* – Estudo Empírico no Serviço de Gestão de  
Recursos Humanos (SGRH)

**Sandrina Isabel Neto Marcos**

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR

Trabalho Efetuado sob orientação de:  
Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras

2020

RELATÓRIO DE ESTÁGIO – SERVIÇO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
CHUA, E.P.E.

Declaração de autoria de trabalho

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

(Sandrina Isabel Neto Marcos)

---

© *Copyright*: Sandrina Isabel Neto Marcos.

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

Quero expressar os meus mais sentidos agradecimentos a todos os que de alguma forma estiveram envolvidos neste processo e contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional durante esta jornada que foi, sem dúvida, bastante enriquecedora. Foi uma altura muito gratificante, em que o meu coração esteve alinhado com as minhas aprendizagens e o ambiente amigável e acolhedor proporcionou sempre uma enorme e crescente vontade de fazer parte deste projeto.

Ao professor Dr. Joaquim Pinto Contreiras, agradeço-lhe todo o apoio, disponibilidade e orientação prestados.

Ao Conselho de Administração do Centro Hospitalar Universitário do Algarve agradeço por terem aceite a minha proposta para a realização do meu estágio curricular na vossa Instituição e por terem proporcionado o meu envolvimento em todas as tarefas e atividades que tanto contribuíram para a minha expansão.

À Dr.<sup>a</sup> Rita Neves, Diretora do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, um abraço sentido e apertado por todo o apoio e pela forma extremamente humana como me acolheu e me envolveu dentro deste serviço do CHUA, tornando-o, durante este tempo, na “minha casa”.

A todos os meus colegas do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, estou extremamente grata pelas aprendizagens que me proporcionaram, acolhendo-me sempre como colega e mostrando preocupação por me envolver em todos os processos, nunca negando o objetivo principal deste desafio – o meu enriquecimento curricular e profissional.

Aos meus pais, por serem seres maravilhosos e por se fazerem sentir presentes, mais uma vez, numa época tão importante da minha vida. São a minha luz e a minha força. Ao meu irmão, minha pessoa de referência, por se fazer sentir mais uma vez como um impulsionador de ação, que sempre me mostrou que somos o que quisermos ser e que, quando queremos, o mundo pode ser nosso.

A todos os meus amigos, que sempre me apoiaram e inclusive, me motivaram a trabalhar no sentido de concluir com êxito este desafio da minha vida a que me propus. Sinto-me de coração cheio por esta experiência e agradecida porque a vida foi mais uma vez generosa, e me trouxe as pessoas e as circunstâncias certas para que fosse uma época de aprendizagens e muita felicidade em simultâneo.

## RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos manifesta um papel fulcral nas organizações e na concretização dos seus principais objetivos, uma vez o capital humano assume-se como o principal responsável pela vantagem competitiva.

Torna-se então indispensável uma gestão eficaz do capital humano, onde os recursos humanos assumem um papel primordial, de forma a alinharem as suas práticas de acordo com a missão e os objetivos organizacionais, potencializando assim um bom desempenho organizacional.

O presente Relatório de Estágio, para a obtenção de grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, pretende apresentar o Centro Hospitalar Universitário do Algarve (CHUA) e o Serviço de Gestão de Recursos Humanos deste Centro Hospitalar, onde foi realizado o estágio curricular. Tem ainda como objetivo demonstrar e descrever as atividades concretizadas que evidenciaram ser benéficas tanto para a entidade acolhedora do estágio como para o enriquecimento curricular da mestranda.

Numa fase posterior, foi desenvolvido um estudo empírico no Serviço de Gestão de Recursos Humanos, onde foi medido o *engagement* dos trabalhadores pertencentes ao serviço.

O mundo laboral tem sofrido grandes alterações e no âmbito da psicologia surgem novas perspetivas que permitem focar os aspetos positivos, contrariamente a um modelo anterior onde só eram relevados os aspetos negativos, dando assim origem a um novo conceito – o *engagement*.

Neste sentido o estudo apresentado teve como objetivo avaliar os índices de *engagement* apresentados pelos profissionais do Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA, fornecendo assim informação possibilitadora de orientações e melhorias às chefias do serviço.

**Palavras-chave:** Centro Hospitalar, Gestão de Recursos Humanos, *Engagement*, Satisfação Laboral

## ABSTRACT

Human Resources Management has an especially important role in organizations and in the achievement of their main objectives, once human capital assumes itself as the main reason for a competitive advantage.

An effective management of human capital asset is therefore essential, where human resources assume a primary role, to align their practices in accordance with the organizational mission and objectives, thus enhancing good organizational performance.

This Internship Report, to obtain a master's degree in Human Resource Management, aims to present the “Centro Hospitalar Universitário do Algarve” (CHUA) and the Human Resources Management department of this hospital, where the curricular internship was carried out. It also aims to reflect and describe the activities carried out that proved to be beneficial either for the host institution of the internship and for the curricular enrichment of the master's student.

At a later stage of the internship, an empirical study was developed at the Human Resources Management department, where the engagement of workers belonging to the mentioned department was measured.

The work environment has undergone by major changes and in the field of psychology, new perspectives have emerged that allow focusing on the positive aspects, contrary to a previous model where only the negative aspects were revealed, giving rise to a new concept – the “engagement”.

In this sense, the study presented had the objective of evaluating the engagement indexes presented by the professionals of the Human Resources Management department of CHUA, thus providing information, enabling guidance and improvements to the headship of the department.

**Keywords:** Hospital Center, Human Resource Management, Engagement, Job Satisfaction

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE TABELAS .....	viii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	ix
INTRODUÇÃO .....	1
1. Caracterização do Centro Hospitalar Universitário do Algarve.....	3
1.1. Enquadramento Histórico do CHUA .....	3
1.2. Missão, Visão e Valores do CHUA .....	6
1.2.1. Missão: .....	6
1.2.2. Visão: .....	6
1.2.3. Valores: .....	7
1.3. Área de Influência do CHUA.....	7
1.4. Dirigentes do CHUA.....	8
1.5. Recursos Humanos do CHUA.....	9
1.6. Caracterização do Serviço de Gestão de Recursos Humanos .....	13
1.6.1. Gabinete de Apoio ao Colaborador:.....	14
1.6.2. Gabinete de Estudos e Planeamento:.....	15
1.6.3. Unidade de Recrutamento e Seleção:.....	16
1.6.4. Unidade de Gestão de Trabalhadores .....	16
1.6.5. Unidade de Processamento de Remunerações, Abonos e Honorários .....	17
1.6.6. Unidade de Recursos Humanos – Portimão/Lagos .....	18
2. Estágio curricular no Centro Hospitalar Universitário do Algarve .....	20
2.1. Atividades Desenvolvidas .....	20
2.2. Descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio: .....	26

2.3.	Limitações encontradas no decorrer do estágio: .....	30
2.4.	Contributos do estágio para ultrapassar as limitações encontradas:.....	30
2.5.	Análise Crítica do Estágio:.....	31
3.	<i>Engagement</i> – Estudo Empírico no Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA .	33
3.1.	Enquadramento Teórico .....	33
3.1.1.	<i>Engagement</i> .....	33
3.1.2.	Dimensões do <i>Engagement</i> : .....	35
3.1.3.	Antecedentes e Consequências de trabalhadores com elevados níveis de <i>Engagement</i> :.....	35
3.1.4.	Antecedentes do <i>Engagement</i> .....	36
3.1.5.	Consequências do <i>Engagement</i> .....	36
3.1.6.	Importância do <i>Engagement</i> :.....	37
3.2.	Metodologia .....	38
3.2.1	Amostra .....	38
3.2.2.	Instrumento.....	39
3.2.3.	Planificação .....	40
3.2.4.	Procedimento.....	41
3.3.	Apresentação de Resultados.....	43
3.4.	Discussão de Resultados .....	50
4.	CONCLUSÃO .....	53
5.	REFERÊNCIAS .....	55
	Anexos.....	60
	Anexo I – Autorização para a aplicação do questionário.....	61
	Anexo II – Questionário.....	62

## INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1 – Antigo Hospital da Misericórdia de Faro.....	3
Figura 2 – Novo Hospital Distrital de Faro.....	4
Figura 3 – Logótipo atual do Centro Hospitalar Universitário do Algarve.....	6
Figura 4 – Área de Influência Geográfica do CHUA.....	8
Figura 5 - Gráfico de trabalhadores admitidos nas várias unidades integrantes do CHUA. ....	9
Figura 6 – Gráfico de trabalhadores por Categoria Profissional. ....	10
Figura 7 – Gráfico de trabalhadores por Vínculo Contratual. ....	10
Figura 8 - Gráfico de distribuição trabalhadores do SGRH do CHUA nas diversas unidades hospitalares.....	11
Figura 9 - Gráfico de distribuição trabalhadores do SGRH nas diversas unidades do Serviço. .	11
Figura 10 - Gráfico de distribuição dos trabalhadores do SGRH por Categoria Profissional.....	12
Figura 11 - Gráfico da distribuição trabalhadores do SGRH por Vínculo Contratual. ....	12
Figura 12 – Organograma do Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA.....	14
Figura 13 – Antecedentes e Consequências do <i>Engagement</i> . ....	35
Figura 14 - Diagrama de barras de erro da ECT. ....	43
Figura 15 - Diagrama de extremos e quatrís da ECT. ....	43

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise de Frequências: Variáveis Sociodemográficas .....	39
Tabela 2 - Testes de <i>Mann-Whitney</i> : Comprometimento Face ao Trabalho por Género .....	44
Tabela 3 - Estudo Correlacional: Comprometimento Face ao Trabalho vs Idade.....	45
Tabela 4 - Testes <i>t</i> : Comprometimento Face ao Trabalho por Estado Civil .....	46
Tabela 5 - Testes de <i>Mann-Whitney</i> : Comprometimento Face ao Trabalho por Habilitações Literárias .....	47
Tabela 6 - Estudo Correlacional: Comprometimento Face ao Trabalho vs Antiguidade .....	48
Tabela 7 - Testes de <i>Mann-Whitney</i> : Comprometimento Face ao Trabalho por Categoria Profissional.....	48
Tabela 8 - Testes de <i>Mann-Whitney</i> e <i>t</i> : Comprometimento Face ao Trabalho por Cargo de Chefia/Coordenação .....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ACSS**- Administração Central do Sistema de Saúde
- ADSE** - Instituto de Proteção e Assistência na Doença
- CGA** - Caixa Geral de Depósitos
- CFIC** - Centro de Formação, Investigação e Conhecimento
- CHAlgarve** - Centro Hospitalar do Algarve
- CHUA** – Centro Hospitalar Universitário do Algarve
- CIT** – Contrato Individual de Trabalho
- CMFR Sul** - Centro de Medicina Física e Reabilitação do Sul
- E.P.E.** – Entidade Pública Empresarial
- FAQs** – Perguntas mais frequentes (*Frequently asked questions*)
- GEADAP** – Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública
- RHV** – Sistema de Informação Recursos Humanos e Vencimentos
- RISI** – *Expert Software Solutions*
- SGRH** - Serviço de Gestão de Recursos Humanos
- SIADAP** – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
- SIGIC** – Sistema Integrado de Gestão de Inscritos para Cirurgia
- SISQUAL** – *Effective Team Management*
- SNS** - Serviço Nacional de Saúde
- SPMS** – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde
- SPSS** - *Statistical Package for the Social Sciences*

## INTRODUÇÃO

As constantes e rápidas mudanças externas que atravessaram o mercado laboral impuseram nas organizações uma alteração quase forçosa no seu funcionamento. De forma a alcançar o sucesso, tornou-se necessário dotar o capital humano constituinte das organizações de políticas de saúde ocupacional e recursos humanos concomitantes e bem geridos que proporcionassem profissionais motivados e psicologicamente saudáveis (Gavino, Wayne & Erdogan, 2012).

O *engagement* no trabalho assume um papel determinante no desenvolvimento do capital humano, uma vez que se apresenta como um elemento fundamental na saúde e bem-estar dos colaboradores, que auxilia nas exigências do trabalho e gera uma relação positiva entre os resultados individuais e os resultados da organização (Salanova, Martínez & Llorens, 2005).

Desta forma, este conceito encarado como pouco signficante tem vindo a ganhar espaço dentro do mundo laboral e tem vindo a ser alvo de maiores pesquisas científicas pelo valor estratégico que permite adquirir, fomentando a competitividade e a maximização na obtenção dos resultados ambicionados.

O estágio curricular, realizado no âmbito do 2º ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, teve como objetivo primordial acompanhar e entender os processos no que toca à gestão de recursos humanos no contexto da saúde, através da observação, conhecimento e participação ativa nas atividades que foram propostas ao longo da sua concretização.

Para tal, a escolha do local do estágio incidiu sobre o Centro Hospitalar Universitário do Algarve, entidade selecionada pela sua notoriedade e pelo desafio que representa uma organização com inúmeros e diversificados processos resultantes do elevado número de trabalhadores que detém.

O referido estágio foi realizado no Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA, com a duração de 9 meses, no período compreendido entre agosto de 2018 e maio de 2019, perfazendo assim um total de 1260 horas.

A sua concretização procurou fomentar uma favorável inserção no mercado laboral, concatenando a componente teórica adquirida no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos com as experiências adquiridas no quotidiano através da componente prática.

Relativamente à estrutura do presente relatório de estágio, o mesmo está dividido em quatro capítulos distintos.

O primeiro capítulo comporta a caracterização do CHUA através de uma breve descrição histórica da organização; apresentação da sua missão, visão e valores; designação das áreas de influência; apresentação de dirigentes; caracterização dos recursos humanos e apresentação do Serviço de Gestão de Recursos Humanos.

No segundo capítulo são apresentadas as atividades desenvolvidas no decurso do estágio, assim como as limitações encontradas, o contributo do estágio para ultrapassar essas mesmas limitações e uma análise crítica global à realização do estágio curricular.

O terceiro capítulo consiste num estudo empírico desenvolvido no decorrer do estágio e baseado na aplicação de 34 questionários, relativamente ao *engagement* apresentado pelos trabalhadores do Serviço de Gestão de Recursos Humanos deste Centro Hospitalar. Teve como objetivo destacar pontos fortes e fracos para cada domínio em concreto, permitindo aperfeiçoar assim os pontos mais críticos de acordo com os resultados apresentados. Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura deste conceito, a metodologia aplicada e a análise de dados decorrentes do estudo desenvolvido.

No quarto capítulo encontra-se a conclusão, bem como os principais contributos desta investigação e sugestão para estudos futuros.

Por fim, na parte final do presente trabalho podemos ainda apurar as referências bibliográficas utilizadas que serviram para sustentar o presente relatório de estágio.

# 1. Caracterização do Centro Hospitalar Universitário do Algarve

## 1.1. Enquadramento Histórico do CHUA

A história do Hospital de Faro remonta os seus primeiros registos ao século XVIII, com o Hospital da Santa Casa da Misericórdia, pertença da Igreja da Misericórdia, localizado junto à Ria Formosa na baixa da cidade de Faro. Com o seu surgimento nascem as primeiras instalações do setor da saúde na Capital Algarvia. Passados alguns anos e com o crescente sucesso alcançado através dos serviços prestados, foram ampliados os espaços para a prestação de novos cuidados de saúde e melhorados os espaços envolventes do então edifício do Hospital da Santa Casa da Misericórdia (Gomes, 2010).



Figura 1 – Antigo Hospital da Misericórdia de Faro.

Fonte: Adaptado de Gomes (2010, p.29).

Já no séc. XX, é na década de 60 que começam a surgir rumores do nascimento de um novo espaço de saúde, com a projeção da construção de um novo Hospital para a cidade de Faro, apoiado pelo Estado Novo. Este novo espaço viria para melhorar os cuidados de saúde e extinguir a ideia inicial associada ao Hospital da Santa Casa da

Misericórdia, que nas suas origens remotas detinha uma conotação de um local de abrigo, onde eram acolhidos os mais pobres, frágeis e fracos (Gomes, 2010).

As notícias da construção do novo Hospital surgem no âmbito das comemorações dos quarenta anos da Revolução Nacional, sendo facto que à data se avistavam já algumas dificuldades em assegurar os cuidados de saúde, motivadas também pela crescente evolução já sentida em relação ao turismo na altura, como demonstra Gomes (2010) “começa a dar sinais de não ser capaz de cumprir o prometido com graves problemas para a Saúde do Algarve e porque a Região começa a dar os primeiros passos de começar a conquistar um espaço importante no turismo internacional” (p.52).

Com a queda do Estado Novo, após a Revolução de abril de 1974, o velho Hospital é nacionalizado e a Santa Casa da Misericórdia perde uma das suas valências mais significativas e de origens centenárias. Esta reforma e o fim das Misericórdias assenta numa estrutura Governamental frágil por parte do Ministério da Assistência, que originou processos burocráticos e institucionais difíceis de estruturar, conturbados pelas agitações sociais da época (Gomes, 2010).

Após anos de construção, o Hospital Distrital de Faro, inaugura a sua atividade a 29 de dezembro de 1979.



Figura 2 – Novo Hospital Distrital de Faro.

Fonte: Adaptado de Gomes (2010, p.137).

Esta Instituição de saúde, situa-se, desde então, na Rua Leão Penedo em Faro e constitui o ponto referência da saúde pública no Algarve.

Em fevereiro de 2008, como forma de reconhecimento da crescente capacidade de resposta assistencial e das alterações complexas ao nível dos serviços e subespecializações dos mesmos, é requalificado como Hospital Central pelo Ministério da Saúde.

É também neste ano, por força do Decreto de Lei nº180/2008 de 26 de agosto, que a sua natureza jurídica é alterada, começando a designar-se como Entidade Pública Empresarial (E.P.E.). Segundo o referido decreto, esta transformação tem como objetivo por parte do Governo “dotar os hospitais de meios de gestão específicos à sua atividade” (p.5999). Através desta alteração a gestão das unidades de saúde tornam-se diferenciadas, pois apesar da sujeição à tutela governamental, passam a gozar de alguma autonomia própria no que respeita à sua gestão.

No ano de 2013, por ordem do Decreto de Lei nº 69/2013 de 17 de maio, dá-se a criação do Centro Hospitalar do Algarve, E.P.E. (CHAlgarve), através da fusão do Hospital Distrital de Faro, E.P.E e do Centro Hospitalar do Barlavento Algarvio, E.P.E. (Relatório de Gestão e Contas CHUA, 2017).

Em 2017, segundo orientações do Decreto Lei 101/2017 de 23 de agosto, é alterada a designação do Centro Hospitalar do Algarve para Centro Hospitalar Universitário do Algarve, E.P.E., o que propôs duas grandes alterações estruturais. A primeira surge no sentido de aglomerar o Centro de Medicina Física e Reabilitação do Sul (CMFR Sul), passando à alçada do CHUA as competências de exploração do mesmo. A segunda cria o Centro Académico de Investigação e Formação Biomédica do Algarve, consórcio entre o CHUA e o *Center for Biomedical Research* e o seu Departamento de Ciências Biomédicas e Medicina da Universidade do Algarve.

Este consórcio surge no sentido de prosseguir com o alcance de cuidados de saúde de excelência, associando a investigação, aplicação e propagação de conhecimentos de Medicina à melhoria da saúde na comunidade (Portaria n.º 75/2016 de 8 de abril do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e Saúde).



Figura 3 – Logótipo atual do Centro Hospitalar Universitário do Algarve.

Fonte: CHUA *Gallery*.

Analisada a história do CHUA, constata-se que esta Instituição tem prosseguido a sua missão sempre tendo em vista a prossecução do alcance de cuidados de saúde de excelência na atividade assistencial, no ensino e na investigação que procurem responder da melhor forma a todos os utentes do Serviço Nacional de Saúde (Relatório de Gestão e Contas CHUA, 2017).

## **1.2. Missão, Visão e Valores do CHUA**

### **1.2.1. Missão:**

O Centro Hospitalar Universitário do Algarve tem por missão a prestação de cuidados de saúde diferenciados, abrangendo toda a região do Algarve como sua área de influência direta e também parte do Alentejo, para algumas das suas valências, e a investigação e ensino médico e em saúde, sendo uma instituição de referência no Serviço Nacional de Saúde, com estatuto de hospital universitário, mantendo para o ensino clínico uma articulação estreita com a Universidade do Algarve, através do Centro Académico de Investigação e Formação Biomédica do Algarve (Relatório de Gestão e Contas CHUA, 2017).

### **1.2.2. Visão:**

O Centro Hospitalar Universitário do Algarve pretende afirmar a sua excelência na prestação de cuidados de saúde diferenciados, a criação de valor em saúde para os seus utentes e a relevância internacional da investigação em saúde, em estreita

colaboração com a academia, através de uma gestão sustentável dos seus recursos (Relatório de Gestão e Contas CHUA, 2017).

### **1.2.3. Valores:**

Constituem valores e princípios primordiais, determinantes da atividade desenvolvida pelo Centro Hospitalar Universitário do Algarve:

- Cultura de serviço público, centrado no utente e na satisfação do atendimento recebido;
- Universalidade da sua missão, constituindo-se como pilar de coesão social para a população que serve;
- Equidade no acesso e utilização aos cuidados que disponibiliza;
- Trabalho em equipa, multidisciplinar, assente numa efetiva integração dos níveis de cuidados disponíveis na região, promovendo a adequação da prestação às necessidades dos utentes;
- Respeito pelos princípios éticos, pela dignidade humana, pelos direitos dos utentes e em elevados padrões de segurança assistencial;
- Orientação para a obtenção de resultados em saúde, condição necessária para uma efetiva criação de valor em saúde;
- Efetividade e eficiência na utilização dos recursos disponíveis, contribuindo para a sustentabilidade da instituição (Relatório de Gestão e Contas CHUA, 2017).

### **1.3. Área de Influência do CHUA**

O Centro Hospitalar Universitário do Algarve apresenta-se como a única instituição pública hospitalar do Algarve e responde, no quadro do SNS, maioritariamente às necessidades em termos de saúde do quadro da população desta região, que segundo dados dos Censos 2011 corresponde 451 006 residentes, número que cresce substancialmente no pico sazonal (Instituto Nacional de Estatística, 2011).

Ao CHUA pertencem as Unidades Hospitalares de Faro, Portimão e Lagos, os Serviços de Urgência Básica de Loulé, Albufeira, Lagos e Vila Real de Santo António e o Centro de Medicina Física e Reabilitação do Sul em São Brás de Alportel, assegurando a prestação de saúde em 16 concelhos.

As unidades integrantes do CHUA agregam toda a região Algarvia e distam entre a Unidade Hospitalar de Lagos e o Serviço de Urgência Básico de Vila Real de Santo António, que revelam uma distância física de cerca de 140Km entre si.



Figura 4 – Área de Influência Geográfica do CHUA.

Fonte: CHUA Gallery.

## 1.4. Dirigentes do CHUA

Com a criação do novo Centro Hospitalar Universitário do Algarve, E. P. E., foi produzida através da resolução do Conselho de Ministros n.º 126/2017, com efeitos a 1 de setembro de 2017, a nomeação de novos membros para o Conselho de Administração deste Centro Hospitalar. Assim sendo, tornaram-se membros do Conselho de Administração do CHUA, por um mandato com a duração temporal de três anos, os seguintes elementos:

- ✓ Presidente do Conselho de Administração – Dr.ª Ana Paula Pereira Gonçalves;
- ✓ Diretor Clínico – Dr. Mahomede Aíde Ibraimo Americano;
- ✓ Enfermeira Diretora – Enf.ª Maria Filomena Rafael Martins;
- ✓ Vogal Executivo – Dr.ª Helena Cristina Gil Cardeira dos Santos Leitão;
- ✓ Vogal Executivo – Dr. Hugo Guerreiro Nunes.

## 1.5. Recursos Humanos do CHUA

Segundo Rocha (2010) “O planeamento de Recursos Humanos consiste na projeção das ações numa dada organização e dos recursos humanos necessários para implementar uma ação, contando com o pessoal existente” (p.77).

O Centro Hospitalar aposta em termos de planeamento, numa análise meticulosa no que respeita aos seus recursos humanos, de forma a alcançar os objetivos delineados para a estrutura hospitalar e a garantir a cobertura assistencial desejada aos seus utentes.

Conta com a colaboração de 4396 profissionais nas várias unidades integrantes desta Instituição de saúde, distribuídos por várias categorias profissionais e diversos vínculos contratuais. Além dos profissionais mencionados, o CHUA recorre também à colaboração de alguns profissionais através do regime de prestação de serviços, nas categorias de pessoal médico através de avenças e empresas (87 médicos em regime de avença e 116 médicos em regime de empresa), pessoal de enfermagem (N=2), técnicos superiores (N=3) e outras categorias (1 Capelão).

Os dados apresentados remontam a 16 de janeiro de 2019 e foram extraídos do Sistema de informação Recursos Humanos e Vencimentos (RHV).

O gráfico seguinte permite uma perceção da distribuição dos vários profissionais pelas diversas Unidades Hospitalares, Serviços de Urgências Básicas e Centro de Medicina Física e Reabilitação do Sul.

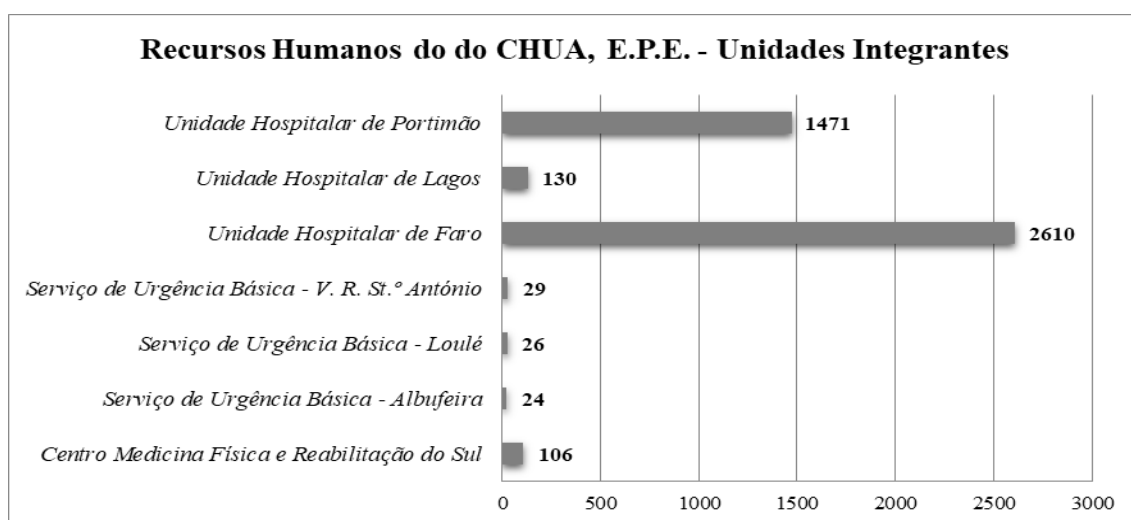


Figura 5 - Gráfico de trabalhadores admitidos nas várias unidades integrantes do CHUA.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico abaixo apresentado demonstra o universo de trabalhadores do CHUA por Categoria Profissional.

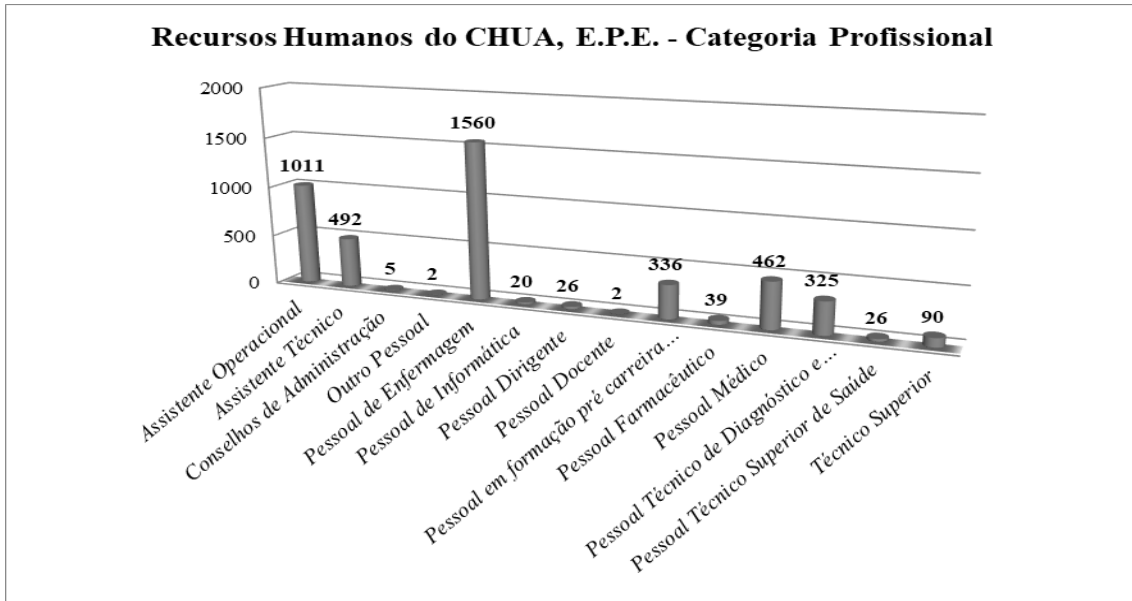


Figura 6 – Gráfico de trabalhadores por Categoria Profissional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na próxima representação gráfica são apresentados os vários trabalhadores do CHUA, distribuídos pelos vários vínculos contratuais.

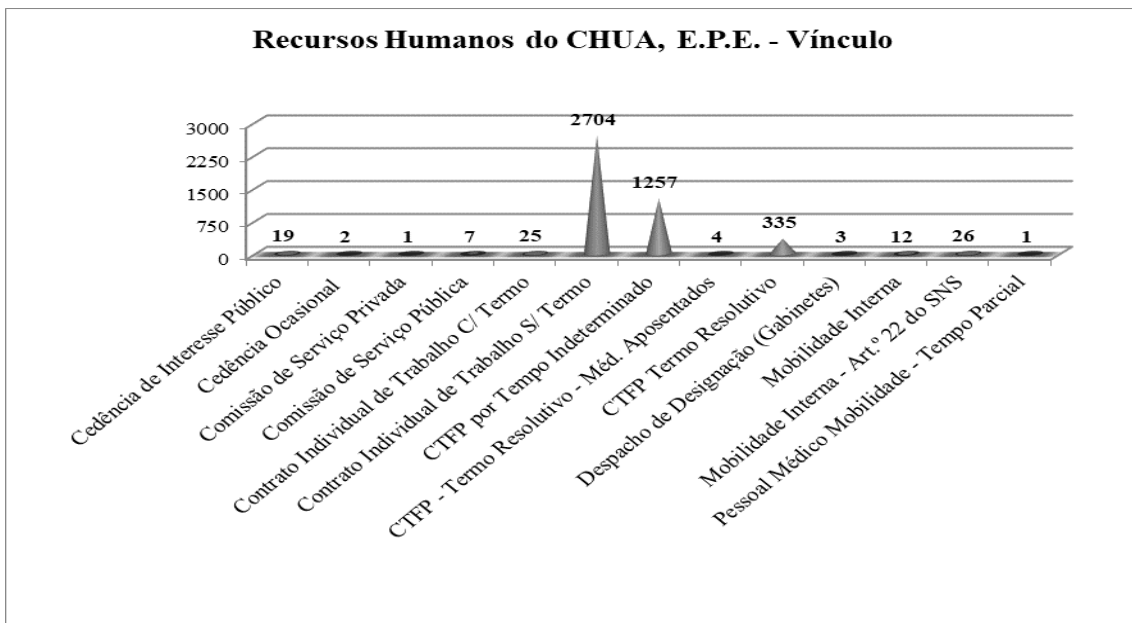


Figura 7 – Gráfico de trabalhadores por Vínculo Contratual.

Fonte: Elaborado pela autora.

Relativamente ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos, este incorpora um total de 40 colaboradores, distribuídos entre as Unidades de Faro, Portimão e Lagos.

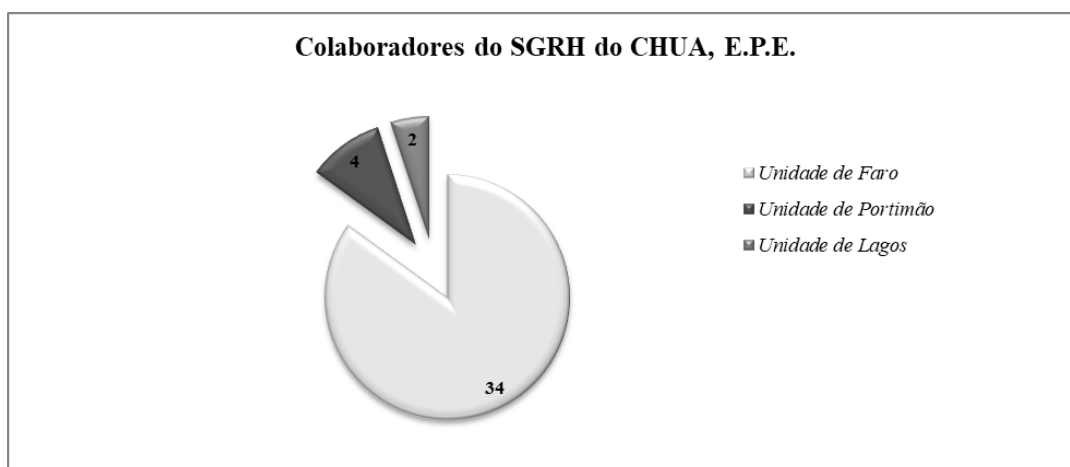


Figura 8 - Gráfico de distribuição trabalhadores do SGRH do CHUA nas diversas unidades hospitalares.

Fonte: Elaborado pela autora.

Do mapa de pessoal pertencente ao SGRH do CHUA, são no gráfico abaixo apresentados os números de colaboradores, distribuídos de acordo com as várias unidades do Serviço.

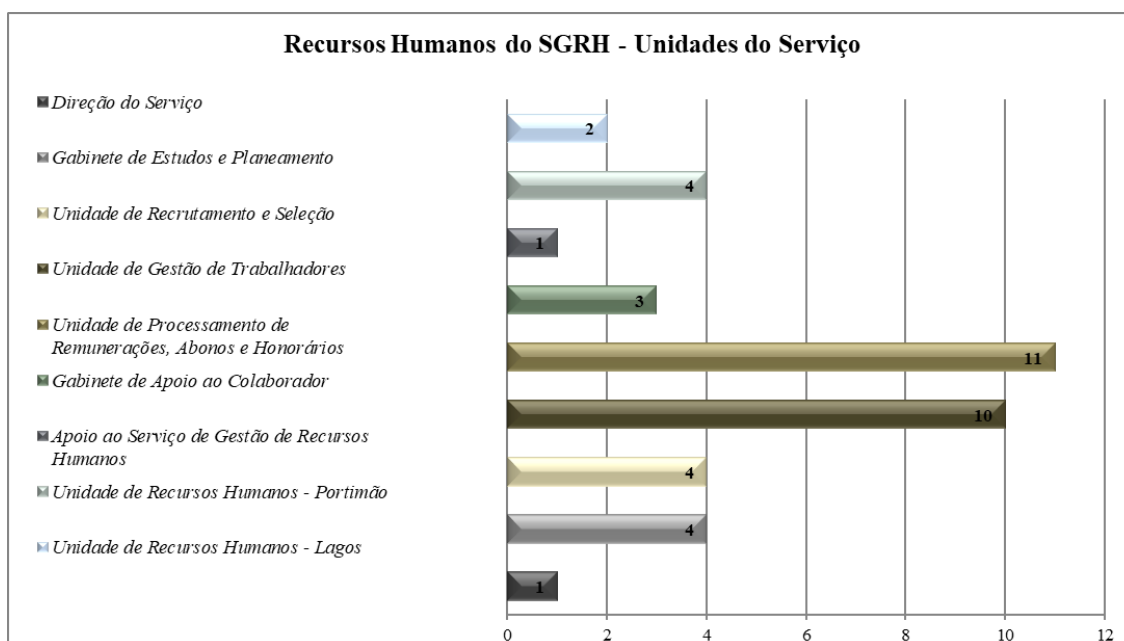


Figura 9 - Gráfico de distribuição trabalhadores do SGRH nas diversas unidades do Serviço.

Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico seguinte, são apresentados os elementos pertencentes ao SGRH, de acordo com as suas categorias profissionais.

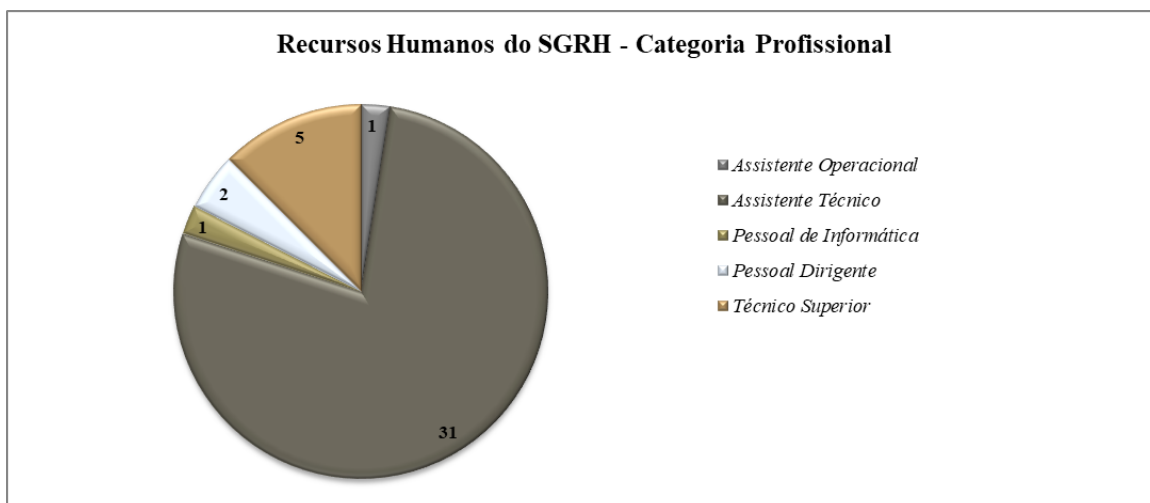


Figura 10 - Gráfico de distribuição dos trabalhadores do SGRH por Categoria Profissional.

Fonte: Elaborado pela autora.

A próxima representação gráfica demonstra a distribuição dos profissionais do SGRH, de acordo com os seus vínculos contratuais.

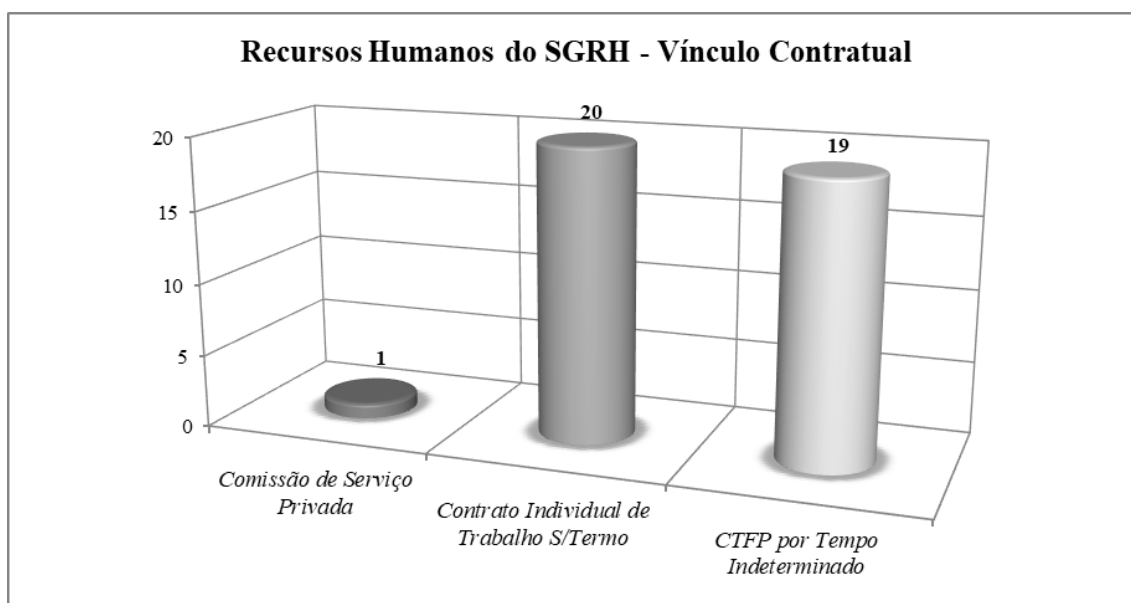


Figura 11 - Gráfico da distribuição trabalhadores do SGRH por Vínculo Contratual.

Fonte: Elaborado pela autora.

## **1.6. Caracterização do Serviço de Gestão de Recursos Humanos**

Ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA, E.P.E. compete o exercício de funções no que respeita às políticas internas da gestão de recursos humanos, definidas pelo Conselho de administração desta Instituição, de acordo com o quadro legal vigente.

De acordo com o Regulamento do Serviço de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) do CHUA, são competências do serviço:

- a) Gerir o mapa de pessoal, nas suas vertentes pública e privada e a execução de todos os procedimentos, desde o recrutamento à aposentação;
- b) Garantir a produção de indicadores de gestão na área dos recursos humanos;
- c) Assegurar a legalidade de todos os processos de recrutamento, seleção e contratação de recursos humanos;
- d) Certificar a atualização do processamento de abonos e descontos, trabalho extraordinário, gestão de processos individuais, entre outros, através de uma gestão administrativa eficiente;
- e) Cooperar na elaboração de documentos estratégicos e programáticos da organização;
- f) Implementar, conjuntamente com os níveis intermédios de gestão, um sistema de avaliação de desempenho oportuno à distinção qualitativa entre os profissionais;
- g) Impulsionar o desenvolvimento do capital humano e da Instituição;
- h) Promover, executar e acompanhar projetos de estimulação profissional, induzindo o espírito de equipa e o sentimento de pertença à Instituição;
- i) Incentivar a implementação de programas que permitam mudar atitudes e comportamentos de forma a criar uma cultura institucional de participação, autonomia e maior grau de responsabilidade;
- j) Analisar, interpretar e garantir a aplicação da legislação e orientações em matérias de recursos humanos.



Figura 12 – Organograma do Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA.

Fonte: CHUA Gallery.

O Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA é presidido pela Dr.<sup>a</sup>. Rita Neves e conta atualmente com 40 colaboradores, entre as várias unidades funcionais.

Este serviço, representado pelos seus colaboradores, deve regular-se por princípios de honestidade, integridade, correção, diligência profissional, isenção e equidade que são refletidos através de normas de conduta assentes na confidencialidade e sigilo profissional, responsabilidade, relacionamento interpessoal, aperfeiçoamento profissional e integridade.

As diferentes estruturas do Serviço de Gestão de Recursos Humanos zelam pelas seguintes tarefas:

#### **1.6.1. Gabinete de Apoio ao Colaborador:**

- Apoiar os colaboradores e prestar esclarecimentos, no âmbito da sua situação profissional e funcional;
- Garantir o acolhimento e integração de novos profissionais;

- c) Elaborar suportes informativos de comunicação relativos às políticas de recursos humanos em vigor na Instituição;
- d) Recolher, organizar e divulgar informações relevantes no âmbito dos recursos humanos;
- e) Fomentar a realização de ações de esclarecimento no âmbito dos recursos humanos;
- f) Executar circulares e FAQs no âmbito da gestão dos recursos humanos;
- g) Atender os colaboradores do CHUA para esclarecimento de questões relacionadas com os recursos humanos;
- h) Estabelecer o elo de ligação entre colaboradores e restantes elementos do SGRH;
- i) Apoiar os gestores de escala na utilização da aplicação *Sisqual Effective Team Management* (SISQUAL).

#### **1.6.2. Gabinete de Estudos e Planeamento:**

- a) Assessorar a Direção do Serviço de Gestão de Recursos Humanos;
- b) Elaborar informação de gestão e estatística no que concerne à área dos recursos humanos;
- c) Elaborar e monitorizar o Orçamento de Recursos Humanos do Centro Hospitalar;
- d) Implementar projetos na área dos recursos humanos;
- e) Prestar apoio especializado às várias áreas do Serviço Gestão de Recursos Humanos;
- f) Desenvolver ativamente a gestão e manutenção da base de dados do sistema de informação RHV;
- g) Conceber instrumento de monitorização da despesa com recursos humanos;
- h) Gerir o sistema de avaliação de desempenho, garantindo o apoio aos intervenientes no processo de avaliação de acordo com os órgãos legalmente previstos e elaborando a informação necessária aos relatórios e demais mapas resumo dos ciclos avaliativos;
- i) Produzir pareceres e informação técnica no âmbito das suas atribuições;
- j) Cooperar na elaboração de normas de procedimentos do serviço.

### **1.6.3. Unidade de Recrutamento e Seleção:**

- a) Promover, coordenar e realizar estudos de caracterização e de gestão previsional de recursos humanos do CHUA, participando nos processos de definição de necessidades de contratação;
- b) Elaborar e manter atualizada a informação relativa ao mapa de pessoal;
- c) Produzir e gerir os processos de recrutamento, seleção e renovação de dirigentes, trabalhadores e prestadores de serviços, por avença e empresa;
- d) Gerir os processos de mobilidade e mudanças internas nos postos de trabalho;
- e) Desenvolver e acompanhar os procedimentos concursais desde a sua abertura até à sua conclusão, auxiliando os júris nomeados;
- f) Instruir e gerir os processos de contratação e cessação de contrato;
- g) Garantir os processos de aposentação de pessoal;
- h) Recolher e fornecer informação estatística relativa aos assuntos da unidade;
- i) Acionar a inscrição dos trabalhadores na Caixa Geral de Depósitos (CGA) e Segurança Social;
- j) Emitir cartões de identificação e gerir e controlar a atribuição de números mecanográficos;
- k) Organizar Bolsas de Recrutamento;
- l) Monitorizar os contratos de prestação de serviços;
- m) Inserir os trabalhadores e colaboradores no RHV e zelar pela atualização da informação, comunicando todas as inconformidades detetadas à Direção do Serviço no sentido de ser realizada a sua correção;
- n) Assegurar o expediente para entidades externas, referentes à sua área de atuação;
- o) Prestar informações e elaborar declarações solicitadas no âmbito das suas atribuições;
- p) Participar na elaboração de normas de procedimentos do serviço.

### **1.6.4. Unidade de Gestão de Trabalhadores**

- a) Atualizar permanentemente os dados de cadastro individual, tanto nos processos individuais dos trabalhadores em arquivo, como nos sistemas de informação;

- b) Instruir processos relativos aos benefícios sociais dos trabalhadores e seus familiares;
- c) Gerir os processos de acumulações de funções, aprovação de horários, concessão de estatuto de trabalhador-estudante e processos relativos ao regime de parentalidade;
- d) Controlar os registos de assiduidade de forma a integrar com o processamento de vencimentos;
- e) Instituir processos administrativos relativos a férias, faltas, licenças e outras ausências de pessoal através da aplicação SISQUAL;
- f) Assegurar processos relativos a greves;
- g) Assegurar os procedimentos relativos a acidentes de trabalho, acidentes em serviço e doença profissional;
- h) Promover a inscrição no Instituto de Proteção e Assistência na Doença (ADSE), conferir e controlar os documentos apresentados pelos beneficiários e emitir os respetivos mapas para processamento;
- i) Organizar os processos para envio para Juntas Médicas;
- j) Elaborar Notas Biográficas e Contagens de Tempo de Serviço;
- k) Elaborar listas de antiguidade;
- l) Recolher e fornecer informação estatística relativamente à assiduidade do pessoal;
- m) Manter atualizada a base de dados RHV, na sua esfera de competência, reportando as desconformidades encontradas à Direção de Serviço, para que seja procedida à sua correção;
- n) Emitir declarações, certidões e outros documentos requeridos pelos interessados e exigidos por lei;
- o) Participar na elaboração de normas de procedimento do serviço.

#### **1.6.5. Unidade de Processamento de Remunerações, Abonos e Honorários**

- a) Proceder ao cálculo e preparação dos elementos e operações necessários ao processamento de remunerações, trabalho suplementar, abonos, subsídios, ajudas de custo, honorários e outros encargos com trabalhadores e colaboradores na modalidade de avença;

b) Garantir o processamento de vencimentos, abonos e descontos, assegurando as operações necessárias ao cumprimento atempado das obrigações fiscais, parafiscais e disponibilização de salários;

c) Instruir e gerir os processos relativos a deslocações em serviço e respetivo processamento;

d) Controlar, conferir e proceder ao envio para as respetivas Instituições dos processos relativos a descontos para a Segurança Social, CGA, Sindicatos, IRS e Caixa de Previdência;

e) Elaborar guias de vencimento;

f) Elaborar e manter atualizados os mapas de progressões do pessoal;

g) Tratar dos processos referentes às execuções fiscais e penhoras de vencimento;

h) Assegurar e manter atualizada a distribuição dos recursos humanos pelos respetivos centros de custo;

i) Assegurar o expediente para entidades externas, referente à sua área de atuação;

j) Prestar informações e emitir declarações no âmbito das suas atribuições;

k) Recolher e fornecer informação estatística referente à sua área de atuação;

l) Emitir recibos de vencimento;

m) Manter atualizada a base de dados RHV, na sua esfera de competência, reportando as desconformidades encontradas à Direção de Serviço, para que seja procedida à sua correção;

n) Participar na elaboração de normas de procedimento do serviço.

#### **1.6.6. Unidade de Recursos Humanos – Portimão/Lagos**

a) Apoiar, prestar informações e esclarecimentos aos colaboradores das unidades de Portimão e Lagos, no âmbito da sua situação profissional e funcional;

b) Assegurar ações de acolhimento e integração de novos profissionais nas duas unidades;

c) Assegurar a ligação entre os colaboradores de Portimão e Lagos e os restantes elementos do Serviço de Gestão de Recursos Humanos;

d) Promover a integração da informação com as unidades funcionais do serviço;

- e) Gerir os processos de acumulação de funções;
- f) Gerir os processos de aprovação de horários de trabalho;
- g) Gerir os processos relativos a direitos no âmbito do regime da parentalidade e à concessão de estatuto de trabalhador-estudante;
- h) Assegurar o expediente para entidades externas, referentes à sua área de atuação;
- i) Prestar informações e emitir declarações no âmbito das suas atribuições;
- j) Recolher e fornecer informação estatística referente à sua área de atuação;
- k) Manter atualizada a base de dados do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública), na sua esfera de competência, reportando as desconformidades encontradas à Direção de Serviço, para que seja procedida à sua correção;
- l) Participar na elaboração de normas de procedimento do serviço.

## **2. Estágio curricular no Centro Hospitalar Universitário do Algarve**

### **2.1. Atividades Desenvolvidas**

No período em que decorreu o estágio curricular no Centro Hospitalar Universitário do Algarve, uma Instituição tão vasta e dinâmica, foi-me dada a oportunidade de aprender e desenvolver diversas competências e tarefas inerentes aos Recursos Humanos no setor da saúde.

Os estágios curriculares detêm particular importância na medida em que permitem a conciliação entre saberes adquiridos (teoria) e a aplicação desses saberes (prática).

Trata-se de uma situação de formação interativa que permite correlacionar ideias e experiências e simultaneamente teoria e prática, através de uma construção estratégica entre formação e trabalho (Felício & Oliveira, 2008).

É de ressaltar a importância que a prática teve para a consolidação de conhecimentos teóricos adquiridos anteriormente e para proporcionar novas aprendizagens num Serviço tão vasto e com tantas particularidades como o Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA.

Abaixo serão apresentadas as atividades com maior relevância, bem como as unidades do serviço para as quais foram desenvolvidas. Devido à grande necessidade de auxílio por parte da Unidade de Recrutamento e Seleção, o cronograma previsto inicialmente não foi cumprido na íntegra e a maioria das tarefas desenvolvidas decorreram nesta unidade em particular.

## Atividades Desenvolvidas no Estágio

Áreas Estratégicas RH:	Unidades do SGRH:	Atividades Desenvolvidas:
<b>Recrutamento e Seleção</b>	<b>Unidade de Recrutamento e Seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de formulários para submissão à Administração Central do Sistema de Saúde, I.P. (ACSS) para processos de Recrutamento Contrato Individual de Trabalho (CIT) de várias categorias profissionais;</li> <li>- Elaboração de formulários para submissão à ACSS para processos de recrutamento de prestadores de serviços médicos;</li> <li>- Preparação de propostas de contratação de prestadores de serviços médicos para posterior Deliberação do Conselho de Administração;</li> <li>- Colocação na plataforma da ACSS de documentos para autorização superior por parte da Tutela dos prestadores de serviços médicos contratados;</li> <li>- Elaboração de formulários 32, com relação dos encargos anuais com os vários profissionais a contratar;</li> <li>- Elaboração de pedidos de cabimento orçamental de profissionais a contratar para posterior envio aos serviços financeiros;</li> <li>- Digitalização de documentos dos processos de recrutamento CIT de vários profissionais para pedido ao serviço de Contabilidade do documento comprovativo de submissão à plataforma do Sistema de Recolha de Informação Económica e Financeira - SIRIEF;</li> <li>- Elaboração de análises custo-benefício para processos recrutamento CIT de Assistentes Operacionais, Enfermeiros, Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica e Médicos;</li> <li>- Colocação na plataforma da ACSS de documentos para autorização superior por parte da Tutela para contratação CIT de vários profissionais;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização de documentos para a entrada de médicos internos do ano de 2019;</li> <li>- Receção dos médicos internos do ano de 2019 para preenchimento/entrega de documentação referente ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos.</li> </ul>
<b>Formação Profissional</b>	<b>Gabinete de Estudos e Planeamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação na visita de <i>Benchmarking</i> ao Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa E.P.E. no âmbito da utilização da plataforma de Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública (GEADAP);</li> <li>- Participação em várias Ações de Formação (Suporte Básico de Vida, Excel Avançado, Análise Financeira para Não Financeiros do CHUA, GEADAP – Formação Administrador de Sistema);</li> <li>- Participação na Formação ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos acerca da plataforma RISI.</li> </ul>
<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>Gabinete de Estudos e Planeamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização de pontos SIADAP na base de dados RHV da carreira de Enfermagem, segundo normas da ACSS;</li> <li>- Atualização dos mapas de pontos SIADAP da carreira de Enfermagem;</li> <li>- Elaboração de ofícios de comunicação de pontos das carreiras de pessoal de informática e farmacêuticos;</li> <li>- Preparação da listagem dos efetivos atuais do Centro Hospitalar para a plataforma GEADAP;</li> <li>- Preparação de listagens de avaliadores e avaliados para o GEADAP da categoria de Enfermeiros.</li> </ul>
<b>Gestão Estratégica de RH</b>	<b>Unidade de Recrutamento e Seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização de mapas com informação de prestadores de serviços médicos para o Gabinete de Estudos e Planeamento;</li> <li>- Monitorização do mapa anual de controlo das prestações de serviços médicos, atualização de dados referentes aos encargos e horas trabalhadas;</li> <li>- Elaboração do mapa de horas e encargos mensais de prestadores de serviços médicos do ano de 2018 para envio aos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS);</li> </ul>
	<b>Gabinete de Estudos e Planeamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação de listagens dos profissionais efetivos das várias categorias para inserção na plataforma a implementar - RISI <i>Expert Software Solutions</i> (RISI) Gestão de Horários.</li> </ul>

<b>Atividades Administrativas RH</b>	<b>Unidade de Recrutamento e Seleção</b>	- Atualização do mapa de contatos dos profissionais contratados através de prestação de serviços médicos;
		- Registo de presenças mensais dos médicos prestadores de serviços em RHV, de acordo com as várias especialidades e diferentes centros de custo;
		- Organização e atualização de processos individuais de prestadores de serviços médicos – avenças e empresas;
		- Atualização de mapas com os pedidos de contratação CIT submetidos à ACSS;
		- Atualização de dados de enfermeiros especialistas na base de dados RHV, de acordo com a declaração emitida pela Ordem dos Enfermeiros;
		- Elaboração de sinopses de correspondência de envio de documentos para o Conselho de Administração, para os Recursos Humanos de Portimão e Lagos, bem como de correspondência para o exterior;
		- Organização de documentos dos profissionais para os processos individuais dos trabalhadores. Entrega no Serviço de Expediente para arquivo;
		- Análise de processos individuais para elaboração do histórico profissional e posterior submissão de pedidos de aposentação à CGA de diversas categorias profissionais;
		- Inserção de novos profissionais na base de dados RHV, aquando início de funções, das diversas categorias contratadas;
		- Inserção de novos prestadores de serviços médicos na base de dados RHV, avenças e empresas;
		- Registo de admissão de novos profissionais no site da Segurança Social;
		- Registo de admissão de novos profissionais no site Fundos de Compensação;
		- Elaboração de contratos de trabalho dos novos profissionais admitidos;
- Elaboração de contratos de trabalho dos prestadores de serviços médicos – empresas e avenças;		

<b>Atividades Administrativas RH</b>	<b>Unidade de Recrutamento e Seleção</b>	- Atualização de dados dos profissionais na base de dados RHV, aquando da alteração de vínculo contratual (ex. passagem de Médico Interno da Formação Específica a Assistente);
		- Comunicação aos Diretores de Serviço aquando da receção de denúncias de contrato de profissionais do Centro Hospitalar;
		- Cessação de contratos no site da Segurança Social após saída de profissionais;
		- Cessação de contratos no site Fundos de Compensação após saída de profissionais;
		- Atendimento aos profissionais no esclarecimento de dúvidas relacionadas com o serviço;
		- Contactos com profissionais no sentido de solicitar a entrega de documentação atualizada referente à vida profissional;
		- Contatos via <i>email</i> e telefone com prestadores de serviços médicos a solicitar documentação por entregar à Gestora de Procedimentos das Prestações de Serviços Médicos;
	<b>Unidade de Processamento de Remunerações, Abonos e Honorários</b>	- Exportação de folhas de pontos do SISQUAL para verificação dos subsídios de alimentação;
		- Lançamento de subsídios de alimentação na base de dados RHV de acordo com as folhas de ponto dos profissionais;
		- Organização de folhas de ponto para confronto após simulação mensal;
		- Conferência da simulação da remuneração dos profissionais extraída do RHV com as folhas de ponto dos profissionais;
		- Lançamento de horas realizadas do Sistema Integrado de Gestão de Inscritos para Cirurgia (SIGIC) no RHV dos vários profissionais;
	- Lançamento de abonos de falhas, ajudas de custos e horas extraordinárias na base de dados RHV;	
<b>Gabinete de Estudos e Planeamento</b>	- Elaboração do ficheiro para emissão de cartões de identificação com todos os efetivos do CHUA e respetivas fotografias;	
	- Digitalização de horários médicos para organização na pasta partilhada na rede do Serviço de Gestão de Recursos Humanos e atualização mapa <i>Excel</i> ;	

<b>Atividades Administrativas RH</b>	<b>Gabinete de Estudos e Planeamento</b>	- Atualização na base de dados RHV das formações frequentadas pelos vários profissionais do Centro Hospitalar.
	<b>Gabinete de Apoio ao Colaborador</b>	- Atendimento aos profissionais no Gabinete de Apoio ao Colaborador; - Recolha de registos biométricos dos novos profissionais admitidos no Centro Hospitalar.

## **2.2. Descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio:**

No decorrer do estágio foram desempenhadas várias atividades no Serviço de Gestão de Recursos Humanos que permitiram o enriquecimento desta experiência em contexto profissional, através da possibilidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos e aquisição de novos.

Inicialmente foi previsto um cronograma para o período temporal em que iria decorrer o estágio, em que se previa a possibilidade da passagem pelas diversas unidades deste serviço, no entanto, não foi possível cumpri-lo na íntegra pois verificou-se maior necessidade de auxílio na Unidade de Recrutamento e Seleção.

Nesta unidade foi-me possibilitado o contacto com todos os profissionais do CHUA que recorriam ao serviço para esclarecimento de eventuais dúvidas. No decorrer do estágio foi também necessário, por diversas vezes, estabelecer contato com os vários profissionais de forma a solicitar documentos referentes à vida profissional que pudessem estar desatualizados.

A passagem por esta unidade deu-me a oportunidade de aprender e desenvolver todas as tarefas inerentes à contratação de profissionais, que se fizeram, salvo raras exceções em que foram lançados Despachos por parte do Ministério da Saúde, através da submissão de processos instruídos na plataforma da ACSS. Neste processo, foi necessário o preenchimento de um formulário próprio da ACSS, com os dados dos profissionais a substituir e respetivo serviço bem como a devida fundamentação da necessidade de contratação, a elaboração da informação do cabimento orçamental e a análise de custo-benefício para a Instituição. Após a junção de todos os documentos necessários, era submetido o processo na plataforma para posterior análise junto dos órgãos competentes e só após a autorização destes processos, seria possível preencher as vagas até então disponíveis no mapa de pessoal do CHUA.

Aquando do início de funções dos profissionais a contratar, era enviado um email ao profissional a iniciar funções com a informação dos documentos necessários e a solicitar a sua comparência neste serviço. Os novos profissionais eram recebidos, preenchiam todos os documentos necessários e eram posteriormente encaminhados ao serviço onde ficaram alocados. Posteriormente, eram introduzidos os dados do trabalhador no RHV, o profissional era inscrito na Segurança Social e Fundo de

Compensação, eram informados os serviços do Sisqual e Informática para atribuição de acessos e após concluídas todas estas etapas todo o processo era enviado à unidade de Processamento de Remunerações, Abonos e Honorários para que fosse possível o processamento do vencimento do referido profissional no mês seguinte à sua admissão.

Era também responsabilidade desta unidade a elaboração dos contratos de trabalho, que posteriormente eram enviados à Presidente do Conselho de Administração para assinatura, de forma a que após a sua receção fossem informados os colaboradores de que poderiam vir assinar e levantar o seu exemplar dos referidos contratos.

Também nesta unidade era tratado todo o processo de contratação de prestação de serviços médicos. Neste processo, são os Diretores de Serviço os responsáveis por sugerir a contratação de prestadores de acordo com as suas necessidades. Posteriormente era elaborada uma proposta de contratação que era enviada ao Conselho de Administração para posterior deliberação. Aquando da receção destas propostas aprovadas na unidade, era necessário contactar os prestadores, solicitar toda a documentação necessária e dar entrada no sistema RHV. Também aqui era necessário informar o serviço Sisqual e o serviço da Informática, para que agilizassem os acessos ao registo biométrico e os acessos aos programas com os quais os profissionais viriam a trabalhar.

Mensalmente, eram enviadas a esta unidade as folhas de registo com as validações das horas trabalhadas pelos profissionais prestadores de serviços médicos. Era da responsabilidade deste serviço inserir estas presenças no sistema RHV, que permitia posteriormente à SPMS extrair os dados para contabilização junto do Ministério da Saúde. Após a inserção destas validações, os documentos eram enviados aos serviços Financeiros que só após a sua receção e receção da fatura por parte do profissional prestador de serviços, poderia proceder ao pagamento.

A atualização do mapa de monitorização em *Excel* era também necessária, pois permitia a rápida extração de dados para acompanhamento, ao longo de todo o ano, de todos os dados respetivos aos processos contratuais das prestações de serviços médicos (dados dos profissionais, cargas horárias mensais praticadas, valores gastos, taxas de execução, entre outros).

Os processos de prestação de serviços médicos são também alvo de autorização superior por parte da Tutela e por isso era necessário, tal como os processos de contratação CIT, reunir documentos e elaborar o preenchimento de um formulário

próprio da ACSS que fundamentasse estas contratações. Durante este processo foram também solicitados cabimentos orçamentais aos serviços financeiros e após agregação de toda a documentação, eram colocados os processos em plataforma para posterior análise e autorização dos órgãos competentes.

É nesta unidade que constam os processos individuais dos prestadores de serviços, tanto avenças como empresas, e por isso era necessário atualizar constantemente a informação relativamente a estes profissionais nos seus processos.

Outra das tarefas desenvolvidas durante o estágio diz respeito à submissão de pedidos de aposentação à CGA. Esta tarefa em particular apresentava algum atraso devido ao enorme fluxo de trabalho que se fazia sentir neste gabinete. Quando o trabalhador apresentava intenção de submeter o seu pedido, dirigia-se à Unidade de Recrutamento e Seleção onde lhe era entregue o formulário necessário para o efeito. Este formulário, depois de preenchido, era entregue no expediente para atribuição de um número de entrada e enviado novamente a esta unidade para desenvolvimento do processo. Era então necessário solicitar o processo individual do trabalhador, onde consta todo o histórico laboral desde a sua admissão, de forma a analisar o pedido e as suas características. Era responsabilidade desta unidade reunir a informação necessária (nº de subscritor, dados pessoais, vencimentos, mapa de efetividade, entre outros) e colocar na plataforma da CGA o pedido devidamente preenchido para que pudesse ser posteriormente analisado e deferido ou indeferido.

Relativamente ao apoio ao Gabinete Técnico, foram desenvolvidas algumas tarefas específicas. Foi realizada a atualização de pontos SIADAP na base de dados RHV da carreira de Enfermagem, segundo normas da ACSS e atualizado o mapa referente a esta atribuição para posterior comunicação aos profissionais.

Foram inseridos os dados referentes às formações frequentadas pelos profissionais, também no RHV, de acordo com os dados cedidos pelo Centro de Formação, Investigação e Conhecimento (CFIC).

De forma a proceder à atualização de dados dos profissionais na plataforma GEADAP foi necessário preparar as listagens de profissionais devidamente atualizadas, por serviço e com informação das respetivas chefias, para posterior inserção na plataforma. Tendo por objetivo obter conhecimentos que permitissem maximizar as potencialidades de utilização desta plataforma, foi realizada uma visita ao Centro

Hospitalar do Tâmega e Sousa E.P.E. onde nos foram transmitidos conhecimentos específicos e boas práticas para a sua utilização.

Foi intenção do Conselho de Administração a aquisição da plataforma RISI para a gestão de horários, controlos de ponto e melhoramento dos processos relativos à vida do trabalhador e por isso foi permitida a minha presença em sessões de esclarecimento e formações específicas acerca do funcionamento desta plataforma. Também para este processo foram necessárias preparações de listas de efetivos, por serviços com a indicação dos superiores hierárquicos, devidamente atualizados, de forma a colocar em prática e avaliação o funcionamento desta ferramenta, tendo sido por isso solicitada a minha colaboração. Por decisão posterior do Conselho de Administração, esta ferramenta nunca chegou a ser implementada no CHUA.

Durante o estágio foi-me possibilitada também a passagem pelo Gabinete de Apoio ao Colaborador, que tem essencialmente a função de filtrar a entrada dos profissionais no SGRH. Neste gabinete tive oportunidade de prestar atendimento telefónico e presencial aos profissionais do CHUA, rececionei vários requerimentos com pedidos de declarações variadas que eram posteriormente entregues nas unidades a que diziam respeito os pedidos para serem tratados, procedi à atualização de dados dos trabalhadores, entre outras tarefas.

Na fase final do estágio foi possibilitada a minha permanência, ainda que por um curto período de tempo, na unidade de Processamento de Remunerações, Abonos e Honorários. Esta unidade trata de todos os procedimentos que envolvem o pagamento mensal do vencimento dos trabalhadores. Tendo sido breve a minha passagem por esta unidade, não foi possível aprofundar conhecimentos, no entanto, foi possível compreender o seu funcionamento e dar o meu contributo, na tentativa de agilizar as tarefas a desenvolver. Aqui, são distribuídos os serviços e categorias profissionais pelos diversos colaboradores da unidade e cada um fica encarregue de fazer a simulação do vencimento dos colaboradores com os quais ficam responsáveis. É necessário extrair as folhas de ponto do SISQUAL mensalmente, fazer as contagens dos dias a que correspondem os subsídios de alimentação e lançar esta informação no RHV. São também lançadas as informações relativamente a ajudas de custo, abonos de falhas e horas extraordinárias, após validação e autorização superior, para posterior pagamento junto com os vencimentos.

### **2.3. Limitações encontradas no decorrer do estágio:**

No decorrer do estágio, foi possível observar algumas limitações deste Serviço, tal como existem em qualquer organização que inviabilizam o excelente desempenho de uma equipa. Devido ao grande número de funcionários do CHUA, verificou-se uma sobrecarga de tarefas nas várias unidades, não sendo possível corresponder de imediato a algumas solicitações e procedimentos a efetuar, o que originou a ocorrência de algumas situações em que era vivenciado um ambiente de *stress* e ansiedade.

Outra das limitações encontradas prende-se com o facto de ser um serviço com grande quantidade de arquivo em papel. Verificou-se que para alguns funcionários do serviço, sobretudo os trabalhadores com maior antiguidade, é difícil abandonar o papel e optar pela digitalização de documentos.

Em alguns procedimentos, a informação utilizada era dissipada e confusa, dificultando o trabalho a efetuar e a continuidade dos procedimentos necessários, como por exemplo nos mapas de registo de documentos e monitorizações, entre outros.

Também o arquivo dos processos individuais em papel representa um constrangimento, na medida em que requer um espaço avultado para arquivo devido ao elevado número de trabalhadores no CHUA, no entanto, a responsabilização pela gestão e arquivo destes processos foi transferida para o Serviço de Expediente, que terá a seu cargo a transformação para processos individuais digitais e de fácil acesso.

### **2.4. Contributos do estágio para ultrapassar as limitações encontradas:**

Durante o período em que ocorreu o estágio, foi possível a realização de várias tarefas e a melhoria de procedimentos que visavam a superação dos constrangimentos encontrados e anteriormente mencionados.

Assim sendo, a colaboração prestada durante a permanência nas várias unidades, permitiu um auxílio na resposta às solicitações pendentes, melhorando o tempo de resposta aos pedidos e procedimentos a efetuar.

Relativamente aos documentos em suporte papel, foi possível a digitalização e arquivo de vários documentos, agrupados e guardados posteriormente numa pasta

própria, o que permitiu reduzir o papel referente a alguns procedimentos em que o mesmo era desnecessário.

Também no que toca à organização interna dos vários mapas em Excel, foi possível desenvolver e melhorar alguns mapas em que a informação ficou mais organizada e menos difusa. Foram efetuadas melhorias em alguns mapas inerentes ao serviço e foi desenvolvido o ficheiro de Entrada de Documentos, com o registo de entrada de todos os documentos na Unidade de Recrutamento e Seleção e respetiva data de entrada, o que permitiu uma visão ampla dos procedimentos por efetuar, possibilitando assim que nenhum procedimento ficasse por tratar durante demasiado tempo.

## **2.5. Análise Crítica do Estágio:**

O estágio realizado no Centro Hospitalar Universitário do Algarve teve uma conotação extremamente positiva, mostrando-se como uma mais-valia para a aquisição de conhecimentos em contexto laboral, num serviço com um número bastante considerável de colaboradores. Foi uma excelente oportunidade para desenvolver competências pessoais como a resiliência, autonomia e força de vontade e para melhorar competências sociais aplicadas ao trabalho como o espírito de equipa, a entajuda e a cooperação.

Todos os colaboradores do SGRH sempre se mostraram disponíveis para prestar auxílio em todas as tarefas desenvolvidas, colaborando arduamente para a minha aprendizagem pessoal e para a preparação das atividades que viria a desenvolver, melhorando posteriormente todas as tarefas pendentes e assim, conseqüentemente, melhorando a prestação do serviço aos demais colaboradores do CHUA, que são o público-alvo deste serviço.

Este serviço é bastante complexo, o que dificultou a minha passagem por todas as unidades ao longo dos oito meses, como havia sido previsto inicialmente. Assim, a grande parte do estágio foi realizado na Unidade de Recrutamento e Seleção.

Durante cerca de dois meses fui também integrada na Unidade de Processamento de Remunerações, Abonos e Honorários, onde pude experienciar todos os processos de preparação para pagamento dos colaboradores do CHUA. Devido à complexidade das

tarefas inerentes a este departamento e à enorme responsabilidade que tem esta equipa, não foram aprofundados conhecimentos mais técnicos, uma vez que o período de permanência nesta unidade foi reduzido.

De forma geral, concluo que esta experiência foi fundamental para me proporcionar uma real percepção dos procedimentos e responsabilidades que um Serviço de Gestão de Recursos Humanos acarreta e o impacto que este serviço tem na vida de todos os colaboradores de uma organização, sendo de extrema importância ter um serviço articulado e estruturado de forma a corresponder às necessidades dos efetivos da organização.

### **3. Engagement – Estudo Empírico no Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA**

#### **3.1. Enquadramento Teórico**

##### **3.1.1. Engagement**

Numa sociedade em constante mudança e profundamente afetada por inúmeros fatores externos, torna-se imprescindível às organizações criarem políticas de recursos humanos sincronizadas e bem geridas que proporcionem aos seus trabalhadores motivação e bem-estar psicológico (Moura & Ramos, 2014).

A gestão do capital humano nas organizações assume um papel crucial para o crescimento e para a definição de estratégias de competitividade, na medida em que são os recursos humanos os detentores das competências e habilidades que podem apresentar-se como diferenciadores no mercado laboral (Barney & Wright, 1998).

Neste sentido, é necessário que as organizações adotem políticas assentes em conceitos e teorias que possam fomentar e aperfeiçoar a saúde, segurança, motivação e bem-estar do seu capital humano. É assim que surge o *engagement* como um construto psicológico com grande importância para as organizações (Salanova & Schaufeli, 2004).

O tema do envolvimento no trabalho trata-se de um conceito relacionado com a vertente laboral que surge em meados dos anos 90. Várias têm sido as definições atribuídas a este conceito desde então (Schaufeli, 2012).

Kahn (1990, citado em Schaufeli, 2012) define *work engagement* como “*harnessing of organization members’ selves to their work roles: in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally, and mentally during role performances*” (p.3). Quer isto dizer que os indivíduos com maiores níveis de *engagement* dentro de uma organização adotam uma postura de maior envolvimento e esforço no seu trabalho porque se identificam inteiramente com o mesmo.

Segundo ArunKumar e Renugadevi (2013) é um conceito de nível individual, que caso leve aos resultados pretendidos com o negócio, tem primeiramente impacto nos resultados a nível pessoal de um indivíduo.

Martin Seligman desenvolve em 1998 o movimento da Psicologia Positiva, colocando foco na valorização dos aspectos positivos do ser humano e invertendo o conceito da psicologia centrada na compreensão e tratamento das patologias e da doença. Em contexto laboral, é nesta ordem de ideias que surge o interesse pelo tema *engagement* no trabalho (Garcia, 2012).

Assim, o estudo científico do *engagement* surge como um conceito da Psicologia Positiva oposto ao conceito do *burnout*. Este conceito apresenta-se como um estado positivo relacionado com o trabalho, antagonicamente ao *burnout*, que se caracteriza como um estado mental negativo associado ao trabalho (Salanova & Schaufeli, 2004).

Para Schaufeli, Salanova, González-Romá e Baker (2002) trata-se de um vínculo psicológico com o trabalho, em que se experimenta um estado afetivo positivo de plenitude em contexto laboral.

Autores como Robbins e Judge (2015) descrevem o *engagement* como um conceito assente no envolvimento, satisfação e entusiasmo pelo trabalho desempenhado. Encaram-no como uma atitude em contexto laboral, impulsionadora de satisfação no trabalho.

Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris (2008) consideram que o *Engagement* no trabalho é um conceito resultante de uma construção motivacional positiva e gratificante promotora de bem-estar relacionada com o trabalho. Os mesmos autores defendem que os trabalhadores com maiores níveis de *engagement* são detentores de maiores níveis de energia na execução das tarefas e identificam-se fortemente com o seu trabalho, encarando-o como desafiante.

Na perspetiva de Alés (2016) o *engagement* caracteriza-se como um estado de âmbito laboral relacionado com necessidades de segurança, pertença, reconhecimento e autorealização. A segurança está relacionada com a segurança financeira fornecida pelo ambiente de trabalho. A pertença na medida em que o indivíduo se reconhece como parte integrante e necessária de uma equipa de trabalho. O reconhecimento ligado ao prestígio que experimenta através de colegas e superiores e até mesmo de si próprio pelo trabalho desenvolvido. Por fim, a autorealização que se espelha de forma positiva através da produtividade, da criatividade e todas as ações que envolvem o trabalho.

### 3.1.2. Dimensões do *Engagement*:

Segundo Bakker et al. (2008) o conceito de *engagement* engloba três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

✓ Vigor – caracteriza-se pela apresentação de grandes níveis de energia e superação no envolvimento com o trabalho, com a persistência perante as dificuldades que advêm das tarefas laborais;

✓ Dedicação – revela um estado de envolvimento pleno no trabalho, associado ao entusiasmo, inspiração, desafio e orgulho;

✓ Absorção – manifesta-se pela concentração total nas tarefas laborais. Nesta dimensão o tempo passa demasiado depressa sem que se dê conta e os indivíduos revelam alguma dificuldade em distanciar-se do trabalho uma vez que estão positivamente devotos ao mesmo.

### 3.1.3. Antecedentes e Consequências de trabalhadores com elevados níveis de *Engagement*:

Para melhor entendimento deste conceito, é indispensável explorar a opinião de vários investigadores acerca dos antecedentes e consequências que promovem funcionários com altos níveis de *engagement*.

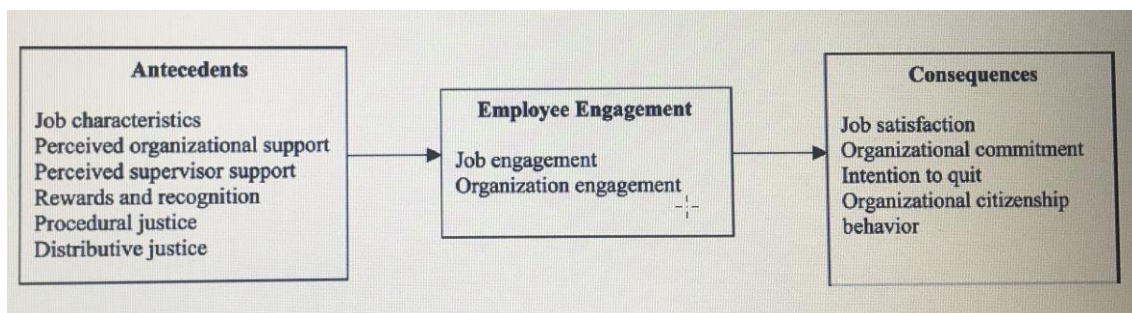


Figura 13 – Antecedentes e Consequências do *Engagement*.

Fonte: Adaptado de Saks (2006, p.604).

### 3.1.4. Antecedentes do *Engagement*

As **características das tarefas** representam um papel importante para o contributo de funcionários com altos níveis de *engagement*. Tarefas com características desafiadoras, variadas, que permitam o uso de diferentes competências e consequentemente a oportunidade de gerar contributos importantes nas organizações, assumem um papel de enorme relevância a este nível (Saks, 2006).

Também a **perceção do apoio organizacional e de chefias** são preditores de *engagement*, uma vez que o apoio e confiança construído nas relações laborais a estes dois níveis e nas relações interpessoais daí geradas são promotores de estados psicológicos de confiança. Desta forma, os funcionários de uma organização desempenham as suas funções com maior recetividade, sem medo de errar e de consequentes represálias (Kahn, 1990).

No que respeita a **recompensas e reconhecimento**, estudos demonstram que os funcionários de uma organização variam os seus níveis de *engagement* consoante a perceção dos benefícios que recebem pela sua função. Assim, organizações que providenciam recompensas e mecanismos de reconhecimento aos seus funcionários, estão a criar-lhes a obrigação de responder com maiores níveis de *engagement* (Saks, 2006).

Relativamente à **justiça distributiva e processual**, assumem especial importância enquanto preditor de *engagement* nas organizações uma vez as mesmas devem ser consistentes na distribuição de recompensas, assim como nos procedimentos utilizados para as determinar. A justiça distributiva é de referência pessoal e tem a ver com a perceção do individuo sobre a justiça das decisões enquanto a justiça processual é de carácter organizacional e está relacionada com os processos e meios utilizados na distribuição de recursos (Colquitt, 2001).

### 3.1.5. Consequências do *Engagement*

Segundo ArunKumar e Renugadevi (2013) são apontadas como consequências do *engagement* a satisfação com o trabalho, o compromisso organizacional, a redução da intenção de saída e o comportamento de cidadania organizacional.

No que se refere à **satisfação com o trabalho**, esta permite ao indivíduo experienciar um estado emocional prazeroso, resultado da sua experiência com a dimensão laboral.

Relativamente ao **compromisso organizacional**, este conceito determina a atitude do indivíduo para com a organização e a sua dedicação perante as suas experiências em contexto laboral.

No que respeita à **redução da intenção de saída**, funcionários com altos níveis de *engagement* revelam maior conexão com a sua organização apresentando menor tendência para deixar o seu trabalho.

Por último, o **comportamento de cidadania organizacional** está relacionado com comportamentos voluntários e informais, nos quais é prestado auxílio a colegas e à própria organização. Este comportamento vai para além das competências definidas e tem um carácter voluntário.

### **3.1.6. Importância do *Engagement*:**

A popularidade e importância do *engagement* e o desenvolvimento de pesquisas científicas relacionadas com o tema está ligada com as consequências positivas que este construto oferece às organizações (Saks, 2006).

Assim, este conceito está relacionado ao compromisso e a um estado psicológico em que os funcionários detêm um interesse pessoal no sucesso da organização na qual desempenham funções levando ao seu desempenho energético que, por sua vez, determinará a obtenção de resultados de excelência para a organização (Araújo & Esteves, 2016).

Para Moura e Ramos (2014), é fulcral para as organizações deterem colaboradores com altos níveis de *engagement* no trabalho, uma vez que não só atenua a ligação entre os resultados positivos quer a nível individual quer a nível da própria organização, como cria o desenvolvimento de capital humano com satisfação, bem-estar e capacidade para as elevadas exigências do mundo laboral.

Deve ser prioridade para as organizações e Direções de Recursos Humanos aplicar medidas que melhorem não só o desempenho organizacional, mas também a qualidade de vida laboral e organizacional através da melhoria da saúde psicossocial, do

bem-estar e da satisfação dos trabalhadores, promovendo o aparecimento crescente de funcionários com altos níveis de *engagement* (Schaufeli & Salanova, 2004).

## **3.2. Metodologia**

### **3.2.1 Amostra**

A população do presente estudo é constituída pelos profissionais do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, do Centro Hospitalar Universitário do Algarve (CHUA). Por sua vez, a presente amostra é constituída por 34 indivíduos, amostrados de forma não probabilística, por conveniência. Tal como se pode verificar na Tabela 1, a maioria dos inquiridos é do género feminino (79.4%;  $n = 27$ ), sendo que, as idades da totalidade dos participantes variam entre os 29 e os 59 anos, situando-se a média em, aproximadamente, 45 anos ( $M = 44.71$ ;  $DP = 8.55$ ). Relativamente ao estado civil, a maioria dos inquiridos encontra-se casado ou a viver em união de facto (59.8%;  $n = 20$ ). No que concerne às habilitações literárias, 64.7% dos inquiridos ( $n = 22$ ) possuem, como habilitação mais elevada, o Ensino Secundário, tendo os restantes completado algum ciclo de formação universitária.

A grande maioria dos inquiridos exerce a sua atividade profissional na Unidade de Faro do CHUA (82.4%;  $n = 28$ ), estando os restantes afetos às unidades de Portimão e Lagos. Relativamente à antiguidade (anos de serviço), esta varia entre 3 e 36 anos, sendo a média de, aproximadamente, 20 anos ( $M = 19.88$ ;  $DP = 10.04$ ). Note-se ainda que a maioria dos inquiridos, em termos de categoria profissional, se enquadra na carreira de assistente técnico (76.5%;  $n = 26$ ) e que não exerce qualquer cargo de chefia e/ou coordenação (82.4%;  $n = 28$ ).

	<b>Categoria Profissional</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
<b>Género</b>	Feminino	79.4	27
	Masculino	20.6	7
<b>Estado Civil</b>	Solteiro/Divorciado/Viúvo	41.2	14
	Casado/União de facto	59.8	20
<b>Habilitações</b>	Ensino Secundário	64.7	22
<b>Literárias</b>	Ensino Superior	35.3	12
<b>Local de Trabalho</b>	Unidade de Faro	82.4	28
	Unidade de Portimão	11.8	4
	Unidade de Lagos	2.9	1
<b>Categoria Profissional</b>	Assistente Técnico	76.5	26
	Técnico Superior	23.5	8
<b>Cargo de</b>	Sim	17.6	6
<b>Chefia/Coordenação</b>	Não	82.4	28

Tabela 1 - Análise de Frequências: Variáveis Sociodemográficas

### 3.2.2. Instrumento

A recolha dos dados do presente estudo foi feita através de questionários, anónimos e de autorresposta (Anexo II). Os questionários referidos eram constituídos por duas partes distintas:

1. Questionário sociodemográfico, constituído por nove questões, sendo cinco delas de resposta fechada.

2. Escala de Comprometimento face ao Trabalho (ECT). A adaptação deste instrumento (baseado nos trabalhos de Schaufeli & Bakker, 2004) à população portuguesa foi levada a cabo por Simões e Gomes (2012), sendo que, pretende avaliar o perfil de comprometimento dos indivíduos face ao seu trabalho, isto é, os níveis de energia e de identificação que revelam em termos das suas ocupações profissionais. A versão utilizada desta Escala é constituída por 17 itens, distribuídos por três dimensões:

Vigor (itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17); Dedicção (itens 2, 5, 7, 10 e 13) e Absorção (itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16). A resposta a cada item é dada segundo uma escala ordinal de sete pontos (codificação de 0 a 6), que varia entre o “Nunca” (pontuação de “0”) e o “Sempre/todos os dias” (pontuação de “6”). Dado que esta é uma escala aditiva (tipo Likert), as pontuações das várias dimensões resultam da adição do conjunto de itens que lhes dão origem. Sendo que as dimensões não têm o mesmo número de itens, os autores, seguramente para facilitar a interpretação, sugerem que ao invés de uma mera adição dos itens, seja calculada uma média aritmética simples. Tal procedimento faz com que, independentemente do número de itens das dimensões, as pontuações variem sempre entre zero (“0”) e seis (“6”). Para além das três dimensões supramencionadas, esta Escala permite também o cálculo de uma pontuação total, resultante da média aritmética simples dos seus 17 itens. Por fim, note-se que, pontuações mais elevadas nas três dimensões e na totalidade da escala expressam, de uma forma ou de outra, maiores níveis de comprometimento face ao trabalho. Por fim, no âmbito do presente estudo, observaram-se bons níveis de consistência interna nas dimensões de Vigor ( $\alpha = .93$ ), Dedicção ( $\alpha = .91$ ) e Absorção ( $\alpha = .91$ ), tal como, na totalidade da Escala ( $\alpha = .97$ ).

### 3.2.3. Planificação

O presente estudo é de tipo não experimental *post-facto*, tendo uma natureza transversal. A variável principal é o Comprometimento face ao Trabalho, tendo esta sido cruzada com algumas variáveis sociodemográficas, sendo elas: género; idade; estado civil; habilitações literárias; antiguidade; categoria profissional e exercício de cargos de chefia e/ou coordenação.

Assim sendo, com o presente estudo pretendeu-se:

- ✓ Caracterizar o Comprometimento face ao Trabalho dos profissionais do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, do Centro Hospitalar Universitário do Algarve (CHUA);
- ✓ Investigar se o Comprometimento face ao Trabalho seria diferente entre inquiridos de diferentes géneros;
- ✓ Averiguar se o Comprometimento face ao Trabalho estaria associado à idade dos inquiridos;

- ✓ Apurar se o Comprometimento face ao Trabalho seria diferente consoante os inquiridos fossem casados/união de facto ou solteiros/divorciados/viúvos;
- ✓ Averiguar se o Comprometimento face ao Trabalho seria diferente entre inquiridos com algum tipo de formação universitária e aqueles que possuíam como habilitação máxima o Ensino Secundário;
- ✓ Verificar se o Comprometimento face ao Trabalho estaria associado à antiguidade profissional dos inquiridos;
- ✓ Averiguar se o Comprometimento face ao Trabalho seria diferente entre inquiridos a desempenharem funções de Assistentes Técnicos ou de Técnicos Superiores;
- ✓ Apurar se o Comprometimento face ao Trabalho seria diferente entre inquiridos que desempenham ou não cargos de chefia/coordenação.

#### **3.2.4. Procedimento**

A operacionalização da parte prática do presente estudo teve início no mês de março de 2019, altura em que foi elaborado o pedido formal de autorização para a realização do estudo junto do Centro Hospitalar Universitário do Algarve, através de ofício dirigido ao Administrador Hospitalar, Dr. José Casimiro, na altura substituto da Diretora do SGRH, Dr.<sup>a</sup> Rita Neves que se encontrava ausente por gravidez e licença parental (Anexo I).

Após autorização entrou-se em contacto com as chefias das diferentes unidades do Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA, no sentido de se averiguar a disponibilidade das ditas para a recolha de dados e em que termos tal poderia ser feita.

Após a receção da autorização para a recolha dos dados, entregaram-se os questionários aos responsáveis das unidades do SGRH (em mão, na unidade de Faro e, via correio interno, nas unidades de Portimão e Lagos) de forma a que estes os pudessem distribuir aos funcionários das respetivas unidades. Os questionários foram entregues aos participantes na primeira semana do mês de abril de 2019, de forma individual, durante o horário habitual de laboração. Aquando da entrega dos questionários, os responsáveis pelas SGRH forneceram aos participantes uma breve explicação acerca dos objetivos do estudo, tendo sido enfatizado o aspeto voluntário e

anónimo dos dados recolhidos, assim como o facto de ser necessária alguma concentração no preenchimento dos mesmos, de modo a minimizar possíveis enviesamentos e omissões. Junto com os questionários, foi entregue aos participantes um envelope, com fecho adesivo, a ser utilizado no momento da devolução dos questionários preenchidos, por forma a maximizar o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos. Estima-se que o tempo de preenchimento do questionário tenha sido de, aproximadamente, 10 minutos.

Após a recolha dos dados, estes foram analisados recorrendo-se ao programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS – versão 26). Para o efeito, considerou-se um nível de significância alfa de 5% ( $\alpha = ,05$ ) e utilizaram-se as seguintes ferramentas (Pestana & Gageiro, 2014; Field, 2013):

- ✓ Análises de frequências, em variáveis qualitativas;
- ✓ Diagramas de extremos e quartis e de barras de erro, em variáveis quantitativas;
- ✓ Análise de medidas de tendência central e de dispersão, em variáveis quantitativas;
- ✓ Coeficientes de correlação de Spearman, quando se pretendeu explorar associações entre pares de variáveis que não obedeciam à normalidade;
- ✓ Testes de Mann-Whitney, quando se pretendeu comparar a tendência central de uma variável (sem aderência à normalidade) entre dois grupos independentes;
- ✓ Testes t para amostras independentes, sempre que se pretendeu comprar a tendência central de uma variável (com distribuição normal) entre dois grupos independentes.
- ✓ Magnitudes de efeito  $d$  de Cohen, sempre que se pretendeu averiguar a força prática de resultados encontrados em testes de hipóteses;
- ✓ Testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para averiguar a aderência à normalidade de variáveis quantitativas.

### 3.3. Apresentação de Resultados

Nas Figuras 1 e 2 pode observar-se a distribuição e a tendência central das variáveis extraídas da Escala de Comprometimento face ao Trabalho (ECT). Assim, realça-se que a dimensão relativa à Absorção é aquela que apresenta os valores médios mais elevados ( $M = 4.21$ ;  $DP = 1.29$ ), sendo seguida pelo Vigor ( $M = 4.15$ ;  $DP = 1.28$ ) e pela Dedição ( $M = 4.07$ ;  $DP = 1.28$ ). Quanto à média da escala completa, ficou-se pelos 4.15 ( $DP = 1.25$ ). Note-se que, considerando a amplitude possível desta Escala (de 0 a 6), em termos absolutos, os resultados observados apresentam uma conotação positiva.

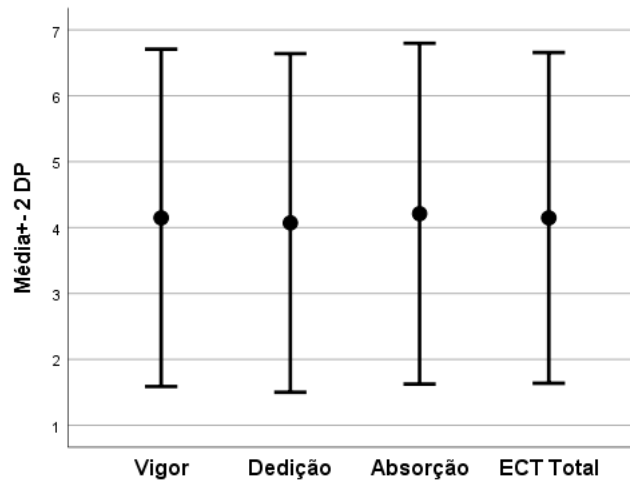


Figura 14 - Diagrama de barras de erro da ECT.

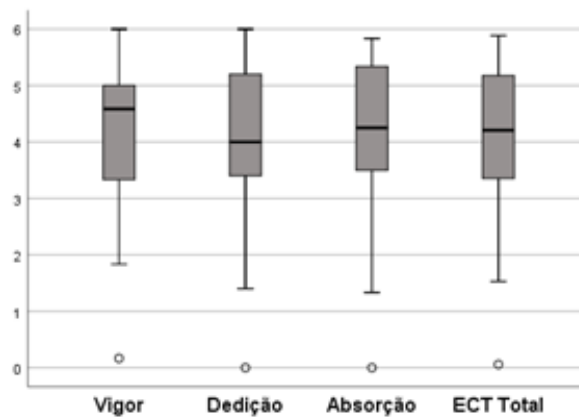


Figura 15 - Diagrama de extremos e quartis da ECT.

Na Tabela 2 é possível observar os resultados decorrentes da comparação do Comprometimento face ao Trabalho, consoante o género dos inquiridos. Da análise da referida Tabela, pode concluir-se que a tendência central da dimensão Absorção é, no grupo de inquiridos femininos (*Média das Ordens* = 19.28; *M* = 4.35), significativamente mais elevada ( $U = 46.5$ ;  $p = .040$ ) do que nos masculinos (*Média das Ordens* = 10.64; *M* = 0.71). Note-se que a magnitude de efeito de tais diferenças é relativamente forte.

Realça-se ainda que, não obstante as diferenças encontradas nas dimensões de Vigor e Dedicção, assim como, na totalidade da escala não se tenham revelado estatisticamente significativas, manda a prudência que tais dados sejam analisados num espetro mais alargado. Assim, considerando as magnitudes de efeito moderadas nas dimensões do Vigor ( $d = 0.57$ ), da Dedicção ( $d = 0.67$ ) e no total da escala ( $d = 0.63$ ), assim como, as respetivas probabilidades de significância marginalmente significativas, bem como, o facto de as amostras terem um tamanho substancialmente diferente e o número total de participantes ser bastante reduzido (facto que afeta a potência dos testes de hipóteses), indicia que poderemos nestas situações estar a cometer um erro ao não concluirmos pela existência de diferenças estatisticamente significativas. Dito isto, em qualquer destas variáveis o género feminino apresenta níveis de comprometimento face ao trabalho superiores aos do género masculino.

	<b>Género</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Média das Ordens</b>	<b><i>U</i></b>	<b><i>p</i></b>	<b><i>d</i></b>
<b>Vigor</b>	Feminino	4.27	1.32	18.89	57.00	.109	0.57
	Masculino	3.67	1.08	12.14			
<b>Dedicção</b>	Feminino	4.19	1.37	19.11	51.00	.063	0.67
	Masculino	3.60	0.79	11.29			
<b>Absorção</b>	Feminino	4.35	1.38	19.28	46.50	.040	0.75
	Masculino	3.67	0.71	10.64			
<b>ECT Total</b>	Feminino	4.28	1.33	19.02	53.50	.081	0.63
	Masculino	3.65	0.79	11.64			

Notas:  $N_{feminino} = 27$ ;  $N_{masculino} = 7$ ;  $U$  = Estatística de *Mann-Whitney*;  $p$  = Probabilidade de significância;  $d$  = Magnitude de efeito de Cohen.

Tabela 2 - Testes de *Mann-Whitney*: Comprometimento Face ao Trabalho por Género

Na Tabela 3 é possível observar os resultados decorrentes de um estudo correlacional entre as variáveis resultantes da Escala do Comprometimento face ao Trabalho (ECT) e a idade dos inquiridos. Deste modo, foi possível observarem-se associações, estatisticamente significativas e de magnitude moderada, nas dimensões relativas à Dedicção e Absorção, assim como quanto ao total da Escala de Comprometimento face ao Trabalho. Dito isto, por um lado, pode concluir-se que os níveis de Vigor e de Dedicção tendem a ser maiores na medida em que a idade dos inquiridos é maior (efeito de magnitude moderada) e de um modo mais geral, que o Comprometimento face ao Trabalho vai aumentando na medida em que a idade dos indivíduos aumenta.

		<b>Idade</b>
<b>Vigor</b>	<i>rho</i>	.33
	<i>p</i>	.069
<b>Dedição</b>	<i>rho</i>	.49
	<i>p</i>	.005
<b>Absorção</b>	<i>rho</i>	.56
	<i>p</i>	.001
<b>Comprometimento face ao Trabalho</b>	<i>rho</i>	.46
	<i>p</i>	.009

Notas:  $N = 31$ ; *rho* = Coeficiente de correlação de Spearman.

Tabela 3 - Estudo Correlacional: Comprometimento Face ao Trabalho vs Idade

Na Tabela 4 é possível verificar os resultados da comparação do Comprometimento face ao Trabalho, consoante o estado civil dos inquiridos. Da sua análise pode concluir-se que, apesar de se observar que a média de qualquer das quatro variáveis resultantes da ECT ser no grupo de indivíduos casados/união de facto superior à dos restantes, tais não se revelaram estatisticamente significativas. Não obstante o mencionado, a análise das magnitudes de efeito da Dedicção ( $d = 0.42$ ), do total da ECT ( $d = 0.40$ ) e, em particular, da Absorção ( $d = 0.50$ ) sugerem que, caso estivéssemos na presença de uma amostra com um tamanho um pouco mais expressivo, talvez as conclusões pudessem ser um pouco diferentes, isto é, ter-se-iam, possivelmente encontrado resultados significativamente diferentes.

	<b>Estado Civil</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>	<b><i>d</i></b>
<b>Vigor</b>	Solteiro/Divorciado/Viúvo	4.02	1.47	-0.71	.486	0.24
	Casado/União de facto	4.33	0.97			
<b>Dedição</b>	Solteiro/Divorciado/Viúvo	3.85	1.43	-1.21	.237	0.42
	Casado/União de facto	4.39	1.00			
<b>Absorção</b>	Solteiro/Divorciado/Viúvo	3.95	1.48	-1.43	.163	0.50
	Casado/União de facto	4.58	0.88			
<b>ECT</b>	Solteiro/Divorciado/Viúvo	3.94	1.44	-1.13	.266	0.40
<b>Total</b>	Casado/União de facto	4.44	0.91			

Notas:  $N_{solteiro/divorciado/viúvo} = 20$ ;  $N_{casado/união\ de\ facto} = 14$ ;  $t$  = Estatística de  $t$  para amostras independentes;  $p$  = Probabilidade de significância;  $d$  = Magnitude de efeito de Cohen.

Tabela 4 - Testes  $t$ : Comprometimento Face ao Trabalho por Estado Civil

Na Tabela 5 podem observar-se os resultados decorrentes da comparação das variáveis extraídas da Escala de Comprometimento face ao Trabalho, consoante as habilitações literárias dos inquiridos. Esta análise permite concluir que a tendência central das dimensões Vigor, Dedição e Absorção, assim como, da totalidade da escala não apresenta qualquer diferença estatisticamente significativa, consoante os inquiridos possuam ou não formação universitária. Note-se também que tais conclusões são aqui reforçadas por magnitudes de efeito fracas, facto que acentua a possível não relevância das habilitações literárias no Comprometimento face ao Trabalho dos trabalhadores do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, do Centro Hospitalar Universitário do Algarve (CHUA).

	Habilitações Literárias	Média	Desvio Padrão	Média das Ordens	<i>U</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
<b>Vigor</b>	Até ao Ensino Secundário	4.16	1.38	17.89	123.50	.759	0.11
	Ensino Superior	4.13	1.14	16.79			
<b>Dedicação</b>	Até ao Ensino Secundário	4.12	1.35	18.07	119.50	.651	0.16
	Ensino Superior	3.98	1.21	16.46			
<b>Absorção</b>	Até ao Ensino Secundário	4.28	1.37	18.23	116.00	.563	0.20
	Ensino Superior	4.08	1.19	16.17			
<b>ECT</b>	Até ao Ensino Secundário	4.19	1.33	18.07	119.50	.652	0.16
<b>Total</b>	Ensino Superior	4.07	1.14	16.46			

Notas:  $N_{\text{até ao Ensino Secundário}} = 22$ ;  $N_{\text{Ensino superior}} = 12$ ;  $U$  = Estatística de *Mann-Whitney*;  $p$  = Probabilidade de significância;  $d$  = Magnitude de efeito de Cohen.

Tabela 5 - Testes de *Mann-Whitney*: Comprometimento Face ao Trabalho por Habilitações Literárias

Na Tabela 6 é possível observarem-se os resultados decorrentes de um estudo correlacional entre as variáveis resultantes da Escala do Comprometimento face ao Trabalho (ECT) e a antiguidade (anos de serviço) dos inquiridos. Deste modo, foi possível observarem-se associações estatisticamente significativas, nas dimensões relativas à Dedicação e Absorção, assim como quanto ao total da Escala de Comprometimento face ao Trabalho. Assim, pode concluir-se que os níveis de Dedicação e Absorção tendem a ser maiores na medida em que os anos de serviço (antiguidade) dos inquiridos aumentam e, de um modo mais geral, que o Comprometimento face ao Trabalho é mais acentuado nos indivíduos com maior antiguidade no trabalho. Realça-se ainda que, no caso da dimensão Vigor e no total da escala, as associações observadas são de magnitude relativamente modestas, enquanto, na dimensão relativa à Absorção a magnitude pode ser considerada de moderada.

	<b>Antiguidade</b>	
<b>Vigor</b>	<i>rho</i>	.29
	<i>p</i>	.099
<b>Dedicação</b>	<i>rho</i>	.38
	<i>p</i>	.027
<b>Absorção</b>	<i>rho</i>	.51
	<i>p</i>	.003
<b>Comprometimento face ao trabalho</b>	<i>rho</i>	.38
	<i>p</i>	.029

Notas:  $N = 33$ ; *rho* = Coeficiente de correlação de Spearman.

Tabela 6 - Estudo Correlacional: Comprometimento Face ao Trabalho vs Antiguidade

Na Tabela 7 é possível observar os resultados da comparação do Comprometimento face ao Trabalho, consoante a categoria profissional dos inquiridos.

Da análise da referida tabela, pode concluir-se que a tendência central das dimensões Vigor, Dedicção e Absorção, assim como da totalidade da escala não apresenta qualquer diferença estatisticamente significativa, consoante os inquiridos sejam Assistentes Técnicos ou Técnicos Superiores. Note-se ainda que tais conclusões são, neste caso, reforçadas por magnitudes de efeito muito fracas, facto que não parece suscitar qualquer reserva quanto à validade de tais conclusões.

	<b>Categoria Profissional</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Média das Ordens</b>	<i>U</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
<b>Vigor</b>	Assistente Técnico	4.11	1.38	17.56	102.50	.951	0.02
	Técnico Superior	4.27	0.95	17.31			
<b>Dedicação</b>	Assistente Técnico	4.07	1.37	17.75	97.50	.791	0.09
	Técnico Superior	4.08	1.02	16.69			
<b>Absorção</b>	Assistente Técnico	4.19	1.40	17.73	98.00	.807	0.08
	Técnico Superior	4.27	0.91	16.75			
<b>ECT Total</b>	Assistente Técnico	4.13	1.36	17.63	100.50	.887	0.05
	Técnico Superior	4.21	0.91	17.06			

Notas:  $N_{\text{assistente técnico}} = 26$ ;  $N_{\text{técnico superior}} = 6$ ; *U* = Estatística de Mann-Whitney; *p* = Probabilidade de significância; *d* = Magnitude de efeito de Cohen.

Tabela 7 - Testes de Mann-Whitney: Comprometimento Face ao Trabalho por Categoria Profissional

Na Tabela 8 é possível verificar os resultados decorrentes da comparação do Comprometimento face ao Trabalho, consoante os inquiridos exerçam ou não algum cargo de chefia e/ou coordenação. Da análise da tabela supramencionada, pode concluir-se que a tendência central das dimensões Vigor e Absorção são, no grupo de inquiridos com funções de chefia/coordenação (*Média das Ordens* = 23.50; *M* = 4.86 e *Média das Ordens* = 25.17; *M* = 5.14 respetivamente), significativamente mais elevadas ( $t_{22.02} = 2.64$ ;  $p = .015$  e  $U = 38.0$ ;  $p = .037$  respetivamente) do que naqueles que não as têm (*Média das Ordens* = 16.21; *M* = 3.99 e *Média das Ordens* = 15.86; *M* = 4.01 respetivamente). Note-se ainda, que a magnitude de efeito de tais diferenças é relativamente forte ( $d = 0.69$  e  $d = 0.76$  respetivamente). Por sua vez, a tendência central da dimensão Dedicção e do total da ECT revelou-se no grupo de inquiridos com funções de chefia/coordenação (*Média das Ordens* = 24.67; *M* = 4.93 e *Média das Ordens* = 24.17; *M* = 4.98 respetivamente), marginalmente superior ( $t_{32} = 1.88$ ;  $p = .069$  e  $t_{32} = 1.86$ ;  $p = .072$  respetivamente) do que naqueles que não as têm (*Média das Ordens* = 15.96; *M* = 3.89 e *Média das Ordens* = 16.07; *M* = 3.97 respetivamente). Note-se que, também nestas duas variáveis puderem observar-se magnitudes de efeito fortes ( $d = 0.72$  e  $d = 0.72$  respetivamente).

	<b>Cargo de Chefia/ Coordenação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Média das Ordens</b>	<b>U/t</b>	<b>p</b>	<b>d</b>
<b>Vigor</b>	Sim	4.86	0.51	23.50	-2.64	.015	0.69
	Não	3.99	1.35	16.21			
<b>Dedição</b>	Sim	4.93	0.50	24.67	-1.88	.069	0.72
	Não	3.89	1.33	15.96			
<b>Absorção</b>	Sim	5.14	0.57	25.17	38.00/-	.037	0.76
	Não	4.01	1.32	15.86			
<b>ECT</b>	Sim	4.98	0.51	24.17	-1.86	.072	0.72
<b>Total</b>	Não	3.97	1.30	16.07			

Notas:  $N_{Sim} = 6$ ;  $N_{Não} = 28$ ;  $U$  = Estatística de Mann-Whitney;  $t$  = Estatística de t para amostras independentes;  $p$  = Probabilidade de significância;  $d$  = Magnitude de efeito de Cohen.

Tabela 8 - Testes de Mann-Whitney e t: Comprometimento Face ao Trabalho por Cargo de Chefia/Coordenação

### 3.4. Discussão de Resultados

As mudanças estruturais ocorridas nas organizações evidenciam a importância do capital humano e por isso colocam a sua ênfase numa gestão promotora de iniciativa, motivação e eficácia dos seus trabalhadores, o que se traduz consequentemente na facilidade da obtenção dos resultados esperados a nível institucional.

De forma a atingir este objetivo, o *engagement* assume um papel primordial, uma vez que se atesta através de trabalhadores que assumem as suas tarefas de forma enérgica, com dedicação e totalmente absorvidos na sua realização, contrariamente a trabalhadores que simplesmente executam o seu trabalho.

O presente estudo surge com o objetivo de avaliar o Comprometimento face ao Trabalho dos profissionais do Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA, fornecendo assim informação possibilitadora de orientações e melhorias às chefias do serviço e aos membros do Orgão de Gestão.

Analisados os resultados, verifica-se que de modo geral, tanto em todas as dimensões do *engagement* (vigor, dedicação e absorção) como à escala global são evidenciados valores médios de conotação positiva.

A obtenção de resultados elevados para a dimensão absorção aponta para trabalhadores que estão amplamente concentrados e envolvidos nas suas tarefas laborais, disfrutando de um prazer intrínseco que permite um estado de atenção plena, sem esforço e com a sensação de distorção do tempo de trabalho (Schaufeli et al., 2002), sendo que de acordo com o estudo realizado foi nesta dimensão que se encontraram as médias mais elevadas.

Porém, os valores das médias nas três dimensões não apresentam valores muito oscilantes. Resultados elevados na dimensão vigor apontam para profissionais com elevados níveis de energia para a execução das tarefas laborais e com pré-disposição para investir nas suas tarefas sem qualquer esforço relativamente ao vigor (Salanova & Schaufeli, 2004) e na dimensão dedicação para profissionais que experienciam o seu trabalho como inspirador, comprovando uma identificação do trabalhador com as tarefas laborais a executar, desempenhando-as com entusiasmo e dedicação e significado no que respeita à dimensão dedicação (Rodrigues & Barroso, 2008).

Dos resultados obtidos através da análise entre o género e as diversas dimensões do *engagement*, verificou-se que o género feminino evidencia pontuações mais elevadas

nas várias dimensões e na totalidade da escala, sendo que essas diferenças apresentam magnitudes de efeito moderadas que devem ser tidas em conta. A literatura demonstra não haver uma relação significativa entre o género e o *engagement*, no entanto, verifica-se que algumas organizações colocam mais valor nas características do género masculino, o que torna mais fácil a apresentação de elevados níveis de *engagement* por este género. Contrariamente, o género feminino quando apresenta níveis de *engagement* mais elevados, demonstra maior facilidade em enfrentar obstáculos, revelando o seu envolvimento com a organização e apresentando maior lealdade perante a mesma, não revelando pretensão de abandonar o cargo ocupado (Banihani, Lewis & Syed, 2013).

Relativamente à idade, os dados sugerem que os indivíduos com mais idade parecem ter níveis de comprometimento face ao trabalho mais elevados, o que vem comprovar a teoria de autores como Schaufeli & Salanova (2008) que demonstram que o *engagement* se relaciona positivamente com a idade, demonstrando que trabalhadores mais velhos por norma apresentam maiores níveis de *engagement*.

Em relação ao estado civil, no presente estudo, verificam-se resultados superiores para os inquiridos casados ou em união de facto, embora não estatisticamente significativos, o que parece revelar a inexistência de uma relação direta desta variável com o *engagement*, apesar da ausência de revisão de literatura quanto a esta matéria.

Na perspetiva da relação entre o *engagement* e as habilitações literárias, não se reconhecem valores estatisticamente significativos no presente estudo, contrariando a perspetiva de alguns autores como Thor (2012), que defende que trabalhadores com mais habilitações literárias tendem a demonstrar níveis de *engagement* mais elevados.

No que concerne à antiguidade na Instituição, parece existir uma relação entre os resultados encontrados pelo presente estudo e a literatura, que nos demonstra que trabalhadores com mais tempo de serviço demonstram geralmente maiores índices de *engagement* do que trabalhadores mais recentes nas organizações, pois tendem a evidenciar menor intenção de saída das instituições e conseqüentemente a criar uma maior ligação com o seu trabalho (Thor, 2012).

Elaborada a análise face à ligação entre o *engagement* e o desempenho de cargos de chefia, é possível verificar que indivíduos com cargos de chefia são detentores de maiores níveis de *engagement*. Quando as chefias entendem a importância do *engagement* dos seus funcionários e o desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos face ao trabalho desenvolvem melhores estratégias de apoio em relação aos

seus trabalhadores. Quando experienciam o apoio por parte da organização, os seus funcionários têm maior facilidade em adquirir comportamentos que levam ao *engagement*. É aqui que é também comprovado que supervisores, que normalmente experienciam este apoio por parte da organização pelos cargos que ocupam e pela confiança depositada nas suas competências, por sentirem este apoio estão associados a funcionários com elevados níveis de *engagement* (Holland, Cooper & Sheehan, 2017).

Pese embora o presente estudo indicar não existirem diferenças significativas entre as categorias profissionais, vários estudos contrariam este resultado. Autores como Holland, Cooper e Sheehan (2017) demonstram que os técnicos superiores tendem a revelar níveis de *engagement* mais elevados, uma vez que é esta categoria profissional que apresenta cargos de maior responsabilidade. Já Thor (2012) comprova que funcionários com cargos com menor exigência tendem a demonstrar menores níveis de *engagement* comparativamente com trabalhadores com categorias profissionais e cargos superiores.

O presente estudo demonstra que o comprometimento face ao trabalho apresenta níveis moderados e os dados sugerem que algumas variáveis podem influenciar este comprometimento. De forma a obter melhores resultados e conseqüentemente maior satisfação por parte dos trabalhadores, autores como Schaufeli e Salanova (2008) apresentam estratégias para impulsionar o *engagement* nas organizações, que se traduzem pela identificação e avaliação das preferências, valores e objetivos pessoais; pela negociação através de um acordo com o trabalhador onde são mencionados os objetivos e fornecidos os recursos necessários para a concretização dos mesmos e pela monitorização desse acordo previamente estabelecido, de forma periódica, incluindo quando necessário o reajustamento dos objetivos ou recursos necessários.

## 4. CONCLUSÃO

O *engagement* no trabalho tem sido identificado na literatura como promotor de bem-estar nos indivíduos e como potenciador de elevados desempenhos, no que respeita às tarefas laborais. Assume um papel primordial para as organizações, que detêm o maior interesse em possuir capital humano com elevados níveis de *engagement* que impulsionam, através dos seus comportamentos e o alcance dos objetivos organizacionais.

Conclui-se que trabalhadores com *engagement* elevado estão muito mais satisfeitos com o trabalho, sentem-se mais comprometidos e leais à organização em que trabalham, têm um comportamento mais pró-ativo, com elevada iniciativa pessoal, bem como níveis de motivação mais elevados para aprender novas coisas e assumir novos desafios no trabalho, sendo de todo o interesse das organizações preservar estes colaboradores.

No que respeita às implicações para a prática, os resultados obtidos através do presente estudo tornam-se extremamente importantes, na medida em que fornecem conhecimento ao serviço, o que poderá justificar a pertinência de políticas de recursos humanos a adotar que promovam a existência de colaboradores com níveis de *engagement* ainda mais elevados.

Como sugestão de investigações futuras, sugere-se a aplicação do mesmo estudo ao universo global do setor administrativo deste Centro Hospitalar, de forma a perceber se os resultados são concomitantes com os restantes serviços administrativos do CHUA.

De referir que o estágio realizado no SGRH deteve um papel de extrema importância para a consolidação de conhecimentos, permitindo adquirir experiência a nível profissional que veio a demonstrar-se bastante enriquecedora e proveitosa para o futuro, numa Instituição fundamental na nossa sociedade que enfrenta diariamente desafios e alterações complexos, onde também o SGRH detém um papel de extrema relevância, pois tem de assegurar o suporte a todos os funcionários que desempenham um papel primordial no sector da saúde.

A preocupação geral deste serviço em prezar por uma resposta de excelência, devido não só ao elevado número de colaboradores do Centro Hospitalar, mas também pela complexidade do sector da saúde onde esta Instituição se enquadra, tornou este

estágio bastante trabalhoso e cheio de desafios, no entanto, esta experiência foi absolutamente positiva e enriquecedora e repleta de novas aprendizagens.

Não foi possível concretizar o plano de estágio definido inicialmente. Em virtude da necessidade de auxílio na prática de múltiplas tarefas, não foi possível orientação no sentido de concretizar o plano definido na fase pré-estágio, tendo sido o plano de estágio completamente alterado.

De concluir que a passagem por esta experiência se evidenciou como uma das etapas mais relevantes e significativas de todo o percurso acadêmico.

## 5. REFERÊNCIAS

- Alés, Y. (2016). *El engagement en el trabajo: antecedentes y resultados organizacionales* (Tese de doutoramento). <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/11948>
- ArunKumar, K., & Renugadevi, R. (2013). Antecedents and consequences of employee Engagement - A hypothetical approach. *IOSR Journal of Business and Management*, 9, 52–57.
- Araújo, I. & Esteves, R. (2016). Engagement em docentes do ensino superior: uma abordagem exploratória. *Enfermería Universitaria*, 13 (2), 73–79. <https://doi.org/10.1016/j.reu.2016.03.006>
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200, Doi: 10.1080/02678370802393649
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.
- Banihani, M., Lewis, P. & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28 (7), 400-423, Doi: 10.1108/GM-01-2013-0005
- Colquitt, J. (2001), “On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Conselho de Administração do Centro Hospitalar Universitário do Algarve, E.P.E. (2018). *Relatório de Gestão e Contas 2017*. Faro: Centro Hospitalar Universitário do Algarve, E.P.E.

Decreto de Lei nº 69/2013 de 17 de maio do Ministério da Saúde. *Diário da República: 1ª série, nº 95. www.dre.pt*

Decreto Lei 101/2017 de 23 de agosto do Ministério da Saúde. *Diário da República: 1ª série, nº 162. www.dre.pt*

Decreto de Lei nº180/2008 de 26 de agosto do Ministério da Saúde. *Diário da República: 1ª série, nº 164. www.dre.pt*

Felício, H. & Oliveira, R. (2008). A formação prática de professores no estágio curricular. *Educar, Curitiba, 32*, 215-232.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Londres: Sage Publications Ltd.

Gavino, M., Wayne, S., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management, 51* (5), 665–686.

Garcia, S. (2012). *Engagement no trabalho dos profissionais das Unidades de Cuidados de Saúde Primários e a sua relação com a Performance e a Satisfação no trabalho* (Projeto de Mestrado). [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6288/1/TM\\_MGSS\\_SofiaGarcia\\_Engagement\\_CSP\\_vf.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6288/1/TM_MGSS_SofiaGarcia_Engagement_CSP_vf.pdf)

Gomes, N. (2010). *Hospital de Faro 30 Anos de História, Uma Vida de Afectos*. Loulé: Gráfica Comercial.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Holland, P., Cooper, B. & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: the mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56 (6), 915–929, Doi:10.1002/hrm.21809
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). Censos - Resultados definitivos. Região Algarve - 2011 [Dados estatísticos]. Consultado em 4 junho 2019. [https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine\\_censos\\_publicacao\\_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub\\_boui=156657607&PUBLICACOE\\_Smodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554](https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=156657607&PUBLICACOE_Smodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554)
- Moura, D. & Ramos, A. (2014). Engagement e Empowerment Psicológico Como Antecedentes da Satisfação Profissional: Um Estudo Exploratório. *Revista Gestão.Org*, 12 (2), 103-112.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais. A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria n.º 75/2016 de 8 de abril do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e Saúde. *Diário da República: 1ª série, nº 69*. [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 126/2017 de 11 de setembro da Presidência do Conselho de Ministros. *Diário da República: 1ª série, nº 175*. [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Rocha, J.A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

- Rodrigues, F. & Barroso, A. (2008). Avaliação do Engagement nos Docentes da Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias. *Sociedade Portuguesa de BioAnalistas Clínicos, 1*, 34-39.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros, 261*, 109-138.
- Schaufeli, W. (2012). Work Engagement. What do we know and where do we go? Work Engagement in everyday life, business, and academia. *Romanian Journal of Applied Psychology, 14 (1)*, 3-10.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES, Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual [Version 1.1]*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.  
[https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Baker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92.
- SALANOVA, M.; SCHAUFELI, B. (2008) A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management, 19*, p. 116- 131.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal Managerial Psychology, 21 (7)*, 600–619.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources (pp.380-404).  
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/293.pdf>

Salanova, M., Martínez, I., & Llorens. (2005). Psicologia Organizacional Positiva. *Psicologia Organizational*, 349-376.

Simões, C. & Gomes, A. (2012). *Escala de Comprometimento face ao trabalho*. Universidade do Minho: Escola de Enfermagem e Escola de Psicologia.

Thor, S. (2012). *Organizational excellence: A study of the relationship between emotional intelligence and work engagement in process improvement experts* [Doctoral dissertation].  
<https://digitalcommons.georgefox.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=dba>

# **Anexos**

## Anexo I – Autorização para a aplicação do questionário

Exmo. Sr. Administrador Hospitalar no  
Centro Hospitalar Universitário do Algarve,  
Dr. José Casimiro

**Assunto:** Pedido de autorização para aplicação de questionários no âmbito do Relatório de Estágio do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos

Eu, Sandrina Isabel Neto Marcos, aluna do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve, a frequentar estágio curricular no Serviço de Gestão de Recursos Humanos do Centro Hospitalar Universitário do Algarve, sob orientação do Dr. Ricardo Caetano e do docente da Universidade do Algarve Prof. Dr. Joaquim Contreiras, venho solicitar a V. Exa o consentimento para aplicação de questionários aos funcionários do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, no âmbito da investigação a realizar para o Relatório de Estágio.

O estudo intitulado “*Engagement e Performance: Estudo do Serviço de Gestão de Recursos Humanos do CHUA*”, terá como objetivo analisar a simbiose entre os dois parâmetros e perceber de que forma se articulam entre si, junto dos profissionais que executam diariamente o seu trabalho neste serviço.

Será garantida a preservação de confidencialidade dos dados recolhidos, o anonimato e respeitado o carácter voluntário da participação no referido estudo.

Sem outro assunto, subscrevo-me com estima, agradecendo antecipadamente a sua colaboração.

Faro, 23 de Março de 2019.

Nude  
a spr  
D

Sandrina Marcos



## Anexo II – Questionário

Bem-vindo(a) e obrigada por colaborar com a nossa investigação.

Este questionário insere-se num projeto de investigação do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e tem como objetivo primordial medir o *Engagement* dos trabalhadores do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, do Centro Hospitalar Universitário do Algarve, E.P.E. .

O questionário é anónimo e confidencial, pelo que não será necessário que se identifique.

A sua participação é muito importante, mas voluntária.

Não existem respostas certas nem erradas, sendo que a veracidade das mesmas é fundamental para a conclusão de resultados com interesse científico e objeto de análise estatística.

Estimamos que o tempo máximo que será necessário disponibilizar para o seu preenchimento seja de cerca de 10 minutos.

Obrigada pela sua participação!!!

*Consentimento Informado:*

Li e compreendi todas as informações fornecidas. Pretendo colaborar neste estudo respondendo ao inquérito.

Sim  Não

---

### Dados Biográficos

---

<b>Género</b>	
Feminino	
Masculino	

**Idade:**

**Local Residência:**

\_\_\_\_\_

**Categoria Profissional:**

\_\_\_\_\_

<b>Estado Civil</b>	
Solteiro(a)	
Casado(a)	
Divorciado(a)	
Viúvo(a)	

<b>Local de Trabalho</b>	
Faro	
Portimão	
Lagos	

**Ano entrada na Instituição:**

\_\_\_\_\_

<b>Habilitações Literárias</b>	
Ensino Básico	
Ens. Secundário	
Licenciatura	
Pós-Graduação	
Mestrado	
Doutoramento	

<b>Exerce cargo de chefia/coordenação?</b>	
Sim	
Não	

**ECT / UWES© (versão geral)**

Desenvolvido por W. Schaufeli &amp; A. Bakker (2004)

Tradução e adaptação de C. Simões &amp; A. R. Gomes (2012)

Abaixo são apresentadas 17 afirmações que indicam **sentimentos** que pode ter em relação à sua atividade profissional.

Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência se sente assim relativamente **ao seu trabalho**. Se nunca se sentiu assim relativamente ao seu trabalho assinale uma cruz no número 0 (zero). Se já se sentiu assim, indique quantas vezes isso aconteceu, escolhendo um número de 1 a 6 para descrever quantas vezes isso aconteceu.

	Nunca	Quase Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequente	Sempre
	0	1	2	3	4	5	6
		Poucas vezes por ano ou menos	Uma vez por mês ou menos	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.	0	1	2	3	4	5	6
2. O meu trabalho tem imenso sentido e significado para mim.	0	1	2	3	4	5	6
3. Sinto que o tempo “voa” quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
4. No meu trabalho, sinto-me com força e vigor.	0	1	2	3	4	5	6
5. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o resto à minha volta.	0	1	2	3	4	5	6
7. O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
8. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
9. Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
10. Eu tenho orgulho no trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6
11. Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
12. Eu sou capaz de trabalhar por períodos de tempo muito longos.	0	1	2	3	4	5	6
13. Para mim, o meu trabalho é desafiador.	0	1	2	3	4	5	6
14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
15. No meu trabalho, eu sou muito forte mentalmente.	0	1	2	3	4	5	6
16. É difícil “desligar-me” do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
17. No meu trabalho sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não correm bem.	0	1	2	3	4	5	6