



**UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**  
Ciências Sociais e Humanas

# **A satisfação com o trabalho dos Profissionais de Recursos Humanos: Estudo comparativo entre profissionais do Brasil e de Portugal**

**Versão definitiva após defesa pública**

**Millena Fernanda Costa e Silva Franca Xavier**

**Covilhã, julho de 2019**



## **Dedicatória**

Dedico este trabalho ao meu amor Eduardo, companheiro de todas as horas e a nossa família que agora se completa com a chegada do nosso bebê (Arthur ou Maria Eduarda), que trago em meu ventre, que foi tão sonhado, a quem já amo com toda minha alma e que deu um sentido especial à minha existência me proporcionando viver a experiência mais emocionante e transformadora de todas já vividas.



# Agradecimentos

Quero agradecer a Deus em primeiro lugar, por todas as oportunidades que me proporciona a cada dia, nada seria possível sem o amor e o cuidado de Deus com a minha vida.

Agradeço à Universidade da Beira Interior e a todos os professores do mestrado em Gestão, por me receber, apoiar e compartilhar seus conhecimentos.

Ao meu orientador Professor Doutor António João Santos Nunes, agradeço por me orientar e incentivar, por preocupar-se com meu desempenho, por estar sempre disponível, compartilhando ideias, atuando como parceiro deste projeto. Toda minha admiração e gratidão!

Agradeço a minha amiga Rosangela Souza, por sempre me ouvir, por todo tempo e ajuda que a mim dedicou na construção deste projeto, lendo, assimilando as ideias, apoiando na correção ortográfica e principalmente atuando como incansável incentivadora.

Agradeço à minha mãe Maria Tânia Costa e Silva, por me ensinar a sonhar e a acreditar que é possível alcançar tudo aquilo que almeja.

Agradeço meu marido Eduardo Xavier, por estar sempre ao meu lado me incentivando, por me ajudar com as questões tecnológicas e principalmente por tomar meus sonhos como seus e me ajudar a realiza-los; mesmo aqueles que já viviam dentro de mim antes de o conhecer.

Agradeço também a mim, por não ter desistido, por assimilar todos o apoio e incentivo recebido, por não me concentrar nas dificuldades e sim naquilo que eu almejo conquistar e por seguir determinada em minha decisão de concluir tudo aquilo que eu me dispor a iniciar.

E por fim, a todas as pessoas que contribuíram de maneira direta ou indireta para a realização deste projeto.

Muito obrigada!



“Suba o primeiro degrau com fé, não é necessário que você veja toda a escada,  
apenas dê o primeiro passo”.

**Martin Luther King**



## Resumo

A GRH tem sido definida pelo o uso produtivo de pessoas para atingir os objetivos estratégicos de negócios de uma organização e a satisfação das necessidades individuais dos funcionários, desde há tempos deixou de centralizar-se somente no recrutamento de novos trabalhadores e preencher os requisitos regulamentares, ao contrário disso, passou a assumir um papel estratégico dentro das organizações tornando-se peça fundamental para a concretização da sua estratégia.

Considerando o papel relevante que os profissionais de recursos humanos assumem nas organizações, esta investigação pretende realizar uma revisão sistemática da literatura, para identificar estudos da satisfação do trabalho direcionados aos profissionais de Gestão de Recursos Humanos (GRH), bem como identificar o estado de satisfação percebido pelos profissionais de recursos humanos brasileiros e portugueses e identificar os fatores que contribuem para a percepção de satisfação e insatisfação, traçando um comparativo entre os dois países. Para concretizar estes objetivos, optou-se por um estudo qualitativo, através de estudos de caso, utilizando-se a entrevista como técnica de recolha de dados, aplicada a um conjunto de profissionais da área de recursos humanos sendo 8 entrevistados brasileiros e 5 portugueses.

A revisão da literatura apontou um número reduzido de estudos que considerem os profissionais da área de GRH, e a parte empírica apontou que os profissionais de GRH brasileiros, se mostram globalmente mais insatisfeitos com o trabalho em comparação aos profissionais de GRH portugueses. Os fatores de insatisfação com o trabalho mais mencionados entre os entrevistados brasileiros, dizem a respeito à sua chefia, eles indicam distanciamento entre a direção e a GRH, apontam que a comunicação é ineficiente e ineficaz, e que os processos são muitas vezes ignorados por parte da direção.

Os profissionais de GRH portugueses, apresentaram uma percepção mais positiva em relação ao trabalho, e demonstram maior resiliência frente às dificuldades encontradas no exercício das suas atividades. Mesmo os fatores insatisfacionais, sendo pouco significativos, quando comparados com os apresentados pelos entrevistados brasileiros, os portugueses demonstram insatisfação pela falta de atuação da GRH em ações direcionadas à motivação e à satisfação dos trabalhadores, considerando que o seu trabalho não tem cunho estratégico e sugerindo que as suas atividades são maioritariamente administrativas e rotineiras.

## Palavras-chave

Satisfação no trabalho, Profissionais de Gestão de Recursos Humanos, Comparações internacionais: Portugal e Brasil.



# Abstract

HRM has been defined by the productive use of people to achieve an organization's strategic business objectives and the satisfaction of the individual needs of employees, it has long been focused on recruiting new workers and meeting regulatory requirements, on the contrary, it began to assume a strategic role within the organizations becoming a fundamental piece for the accomplishment of its strategy.

Considering the relevant role of human resources professionals in organizations, this research intends to carry out a systematic review of the literature, to identify studies of job satisfaction directed to Human Resources Management (HRM) professionals, as well as to identify satisfaction status perceived by Brazilian and Portuguese human resources professionals and identify the factors that contribute to the perception of satisfaction and dissatisfaction, drawing a comparison between the two countries. In order to achieve these objectives, a qualitative study was chosen through case studies, using the interview as a data collection technique, applied to a group of professionals in the area of human resources, with 8 interviewees from Brazil and 5 from Portugal.

The review of the literature pointed out a small number of studies that consider the professionals of the area of HRM, and the empirical part pointed out that the professionals of Brazilian HRM, are globally more dissatisfied with the work in comparison to the professionals of Portuguese HRM. The most mentioned job dissatisfaction factors among the Brazilian respondents, say about their leadership, they indicate distancing between management and HRM, point out that communication is inefficient and ineffective, and that processes are often ignored by direction.

The Portuguese HRM professionals presented a more positive perception regarding the work and demonstrate greater resilience to the difficulties encountered in the exercise of their activities. Even the unsatisfactory factors, when compared with those presented by the Brazilian interviewees, show that Portuguese employees are dissatisfied with the lack of action by HRM in actions aimed at motivation and employee satisfaction, considering that their work is not strategic and suggests that its activities are mostly administrative and routine.

## Keywords

Job Satisfaction, Human Resource Management Professionals, International Comparisons: Portugal and Brazil.



# Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos	v
Resumo	ix
Abstract	xi
Lista de figuras	xv
Lista de tabelas	xvii
Lista de acrónimos	xix
1- Introdução	1
2- Enquadramento teórico	3
2.1- Satisfação no trabalho	3
2.2- Teoria dos dois fatores de Herzberg	4
2.3- As funções da gestão de recursos humanos (GRH)	5
2.4- O papel dos responsáveis de recursos humanos (RRH)	7
2.5- Análise sistemática da literatura	9
2.5.1- Seleção dos estudos e análise do dados	10
2.6 - Relevância e pertinência do estudo da satisfação com o trabalho	13
3- Metodologia	15
3.1- Definição de escalas para a caracterização da amostra	16
3.2- Elaboração e definição das questões	19
3.3- Aplicação teste do guião da entrevista	20
4- Apresentação e discussão dos resultados	23
4.1- Caracterização da amostra	23
4.2- Análise da satisfação e insatisfação por categorias	24
4.2.1- Natureza do trabalho	25
4.2.2- Relações interpessoais	28
4.2.3- GRH e outras áreas da organização	31
4.2.4- Chefia	35
4.2.5- Autonomia e crescimento	39
4.2.6- Remuneração e reconhecimento	41
4.2.7- Profissão e área de atuação	45
4.3- Análise comparativa da satisfação e insatisfação dos profissionais portugueses e brasileiros.	47
4.3.1- A satisfação dos profissionais portugueses e brasileiros	49
4.2.2- A insatisfação dos profissionais portugueses e brasileiros	51
5- Conclusão	56
Referências bibliográficas	58
Anexos	62



# Lista de Figuras

Figura 1 - Dimensões da Teoria de Herzberg	5
Figura 2 - Seleção e Classificação de Estudos de Satisfação dos Profissionais de RH	12
Figura 3 - Categorias e Questões do Guião de Entrevista	48
Figura 4- Relação entre a Satisfação e Insatisfação Associadas aos Fatores Herzberg	21
Figura 5- Estudos Encontrados sobre à Satisfação dos Profissionais de RH	48
Gráfico 1 - Comparativo entre Satisfação e Insatisfação entre Brasil e Portugal por dimensão	49
Gráfico 2- Comparativo de satisfação entre Portugueses e Brasileiros por fatores	51
Gráfico 3- Comparativo de satisfação entre Portugueses e Brasileiros por fatores	53



## Lista de Tabelas

Tabela n.1: Estudos Encontrados por Bases de Dados entre 1990 a 2018	10
Tabela n.2: Estudos Encontrados sobre à Satisfação dos Profissionais de RH	13
Tabela n.3: Escala de faixa etária e tempo de contrato	17
Tabela n.4: Escala salarial em Real dos profissionais de GRH no Brasil	17
Tabela n.5: Escala salarial em Euro dos profissionais de GRH e, Portugal	18
Tabela n.6: Caracterização da amostra (gênero, faixa etária e grau de instrução).	23
Tabela n.7: Características profissionais.	24
Tabela n.8: Citações indicadoras de satisfação com a natureza do trabalho	26
Tabela n.9: Citações indicadoras de insatisfação com a natureza do trabalho	27
Tabela n.10: Citações indicadoras de Satisfação com as relações interpessoais	29
Tabela n.11: Citações indicadoras de insatisfação com as relações interpessoais	30
Tabela n.12 Citações indicadoras de satisfação com a GRH e outras áreas da organização	32
Tabela n.13: Citações indicadoras de insatisfação com a GRH e outras áreas da organização	34
Tabela n.14: Citações indicadoras de satisfação com a chefia	36
Tabela n.15: Citações indicadoras de insatisfação com a chefia	37
Tabela n.16: Citações indicadoras de satisfação com a autonomia e crescimento	39
Tabela n.17: Citações indicadoras de insatisfação com a autonomia e crescimento	40
Tabelan.18:Citações indicadoras de satisfação com a remuneração e o reconhecimento.	42
Tabela n.19: Citações indicadoras de insatisfação com a remuneração e o reconhecimento.	44
Tabela n. 20: Citações indicadoras de satisfação com a profissão e área de atuação	45
Tabela n. 21 Citações indicadoras de insatisfação com a profissão e área de atuação	46
Tabela n. 22: Comparativo de satisfação entre profissionais de GRH portugueses e brasileiros por fatores mais mencionados pelos entrevistados.	50
Tabela n. 23: Comparativo de Insatisfação entre profissionais de GRH portugueses e brasileiros por fatores mais mencionados pelos entrevistados	52
Tabela n. 24: comparativo entre Satisfação dos portugueses e insatisfação dos brasileiros, por fatores mais mencionados pelos entrevistados.	54
Tabela n. 25: comparativo entre Satisfação dos brasileiros e insatisfação do português, por fatores mais mencionados pelos entrevistados.	54



## Lista de Acrónimos

GRH	Gestão de Recursos Humanos
RRH	Responsável de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
DP	Departamento Pessoal
BR	Brasil
PT	Portugal
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
R\$	Moeda corrente no Brasil Real
€	Moeda corrente em Portugal Euro



# 1-Introdução

É inegável que o trabalho ocupa um lugar importante na vida de cada indivíduo e no todo da sociedade, é nele que os indivíduos passam grande parte da sua vida, sendo que a satisfação e a motivação com que o enfrentam, repercute-se de modo direto nas suas vidas, podendo representar uma experiência agradável ou desagradável.

O estudo da satisfação profissional está associado a uma quantidade elevada de estudos, demonstrando o interesse dos investigadores nesta área. Esse interesse resulta da importância da satisfação para o trabalhador, pelas implicações que tem na sua saúde, na qualidade de vida e pelas repercussões nas organizações, ao nível da sua produtividade. Mesmo sendo difícil apontar um conceito único, alguns autores descrevem a satisfação de maneira a ser compreendida como um resultado (output) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado do envolvimento com o trabalho e do comprometimento organizacional afetivo (Siqueira & Padovam, 2008).

A determinação da satisfação no trabalho e as suas consequências na vida do trabalhador nem sempre são claras, podendo alguns fatores atuar tanto como determinantes quanto como consequências da satisfação. Um dos conceitos mais citados na literatura define satisfação no trabalho como sendo o resultado da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho, ou a realização dos seus valores através dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar (Locke, 1969); ele também separa valores de necessidades, mencionando que as necessidades se referem à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo, sendo essas inatas e comuns a todos, e os valores são considerados diferentes de pessoa para pessoa. Para Locke (1969, 1976), a satisfação no trabalho é um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo, e por tratar-se de um estado emocional, a satisfação possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação).

Observou-se que no contexto do estudo da satisfação, a área de recursos humanos não tem sido considerada, especificamente os profissionais dos serviços de recursos humanos, sendo surpreendente considerando o importante papel destes profissionais na atração organizacional para garantir a captação dos melhores talentos, construindo as vantagens competitivas através do capital humano e da manutenção de um bom clima organizacional.

Cada dia que passa se intensificam as exigências por crescentes competências e por crescente flexibilidade nas relações de trabalho, tais competências são requisitadas de todas as categorias profissionais, independentemente da sua área de atuação, no entanto, é atribuído ao responsável de recursos humanos (RRH) o papel de aplicar os programas tendentes a

aumentar os níveis satisfacionais de todos os trabalhadores e simultaneamente, ele próprio, manter níveis de satisfação no trabalho igualmente elevados.

Sendo por demais evidente a necessidade das organizações desenvolverem estratégias, políticas e práticas de recursos humanos que elevem os níveis de satisfação no trabalho, não será menos relevante as organizações preocuparem-se com os trabalhadores da área de recursos humanos, que devem demonstrar elevados níveis de motivação e de satisfação para poderem servir de bons executores dessas estratégias e políticas para com os restantes trabalhadores.

Assim julga-se pertinente, um estudo aprofundado da satisfação no trabalho, especificamente nos profissionais de recursos humanos, aqueles que devem implementar as práticas tendentes a aumentar os níveis satisfacionais de todos os restantes trabalhadores da organização. Assim fez-se um enquadramento teórico das matérias mais relevantes em investigação e posteriormente uma revisão sistemática da literatura acerca da satisfação no trabalho dos profissionais da área de recursos humanos, funcionando como a primeira parte de um estudo mais amplo que visa a investigação dos níveis de satisfação com o trabalho dos responsáveis pelas áreas de recursos humanos em duas realidades e países diferentes: Portugal e Brasil.

Além da lacuna observada na revisão da literatura, da não existência de estudos que possibilitem o questionar exaustivo dos níveis satisfacionais dos profissionais de recursos humanos, inclusive comparativamente com os restantes responsáveis da organização. Também não se observou qualquer estudo que tivesse como objetivo uma análise comparada em realidades nacionais distintas, que permita identificar o posicionamento dos profissionais da área de recursos humanos em contextos de enquadramento distintos: nacionais, políticos, sociais ou outros.

## 2. Enquadramento teórico

### 2.1- Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho tem sido um assunto altamente debatido tanto no meio acadêmico quanto no mundo dos negócios e tem sendo investigada em grupos de negócio, área de atuação ou em categorias profissionais similares. Nas organizações ela pode ser percebida por vários meios, entre eles o acompanhamento de indicadores estratégicos como Turnover e Absentismo, além de ser uma importante variável nas pesquisas acerca do clima organizacional (Pasetto & Mesadri, 2012, p.105),

A determinação da satisfação no trabalho e as suas consequências na vida do trabalhador nem sempre são claras, podendo alguns fatores atuar tanto como determinantes quanto como consequências da satisfação. Um dos conceitos mais citados na literatura define satisfação no trabalho como sendo o resultado da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho, ou a realização dos seus valores através dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar (Locke,1969); ele também separa valores de necessidades, mencionando que as necessidades se referem à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo, sendo essas inatas e comuns a todos, e os valores são considerados diferentes de pessoa para pessoa. Para Locke (1969, 1976), a satisfação no trabalho é um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo, e por tratar-se de um estado emocional, a satisfação possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação).

O sucesso de uma organização em sua maioria está dependente das pessoas, assim um papel muito importante cabe à satisfação, pois trata-se de um fator fundamental para o nível de desempenho dos trabalhadores que por consequência, influencia o alcance dos objetivos da empresa. A satisfação é uma atividade extremamente importante para a Administração (Hersey & Blanchard, 1986).

Entendendo que a satisfação com o trabalho é um fator que possui impacto significativo para o mundo dos negócios, essa importância pode também ser elucidada pelos inúmeros modelos explicativos que possui, alguns destes se destacam pela influência em derivados estudos, entre eles podemos destacar a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.

## 2.2- Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg (1973, p.53), elaborou uma teoria com aplicabilidade particular para as atitudes no ambiente organizacional que podem ter relação com certos aspetos do potencial humano no trabalho. A teoria de higiene, como motivação das atitudes no trabalho, iniciou-se com um profundo estudo de entrevistas com mais de 200 engenheiros e contadores representando a indústria de Pittsburgh (Estados Unidos).

Com base neste estudo Herzberg (1959) formulou uma hipótese em que defende que os fatores que influenciam a satisfação profissional não possuíam ligação com os fatores que ocasionavam à insatisfação profissional. Seu estudo o levou a defender que os dois sentimentos, seja o da satisfação ou de insatisfação, não se contradiziam entre si. Para Herzberg, “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho” (Herzberg, 1987, p.7).

A teoria dos dois fatores, propõe duas dimensões independentes que causam, de diferentes maneiras, satisfação e insatisfação no trabalho. Assim, a presença de fatores motivadores produziria satisfação e sua ausência indiferença, enquanto a presença de fatores higiênicos gera indiferença e sua falta de insatisfação (García et al., 2018). Estes fatores precisam ser considerados separados, dependendo se é a satisfação ou a insatisfação no trabalho que está sendo examinada, uma vez que esses dois sentimentos não são opostos um do outro, os quais nomeou de fatores de higiene ou manutenção e os fatores motivadores.

Os fatores motivadores, referem-se ao trabalho em si (fatores intrínsecos ao trabalho), são mais eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior.

Já os fatores de higiene apontam o ambiente das pessoas (fatores extrínsecos ao trabalho) e possuem a função primária de prevenir ou evitar a insatisfação no trabalho. Herzberg também os chamou de fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos constantemente.

A figura abaixo exemplifica melhor o pensamento os fatores descritos por Herzberg e relacionas as dimensões por ele apresentadas:

Figura 1 - Dimensões da Teoria de Herzberg



Fonte: Adaptado de Herzberg (1987)

Após a contextualização teórica e adotando um modelo explicativo para o cenário da satisfação, desponta dentro das organizações a Gestão de Recursos Humanos (GRH), ela surge com a evolução administrativa e com o avanço nos processos de gestão, tornando-se, um parceiro estratégico para o negócio por meio da implementação e execução de suas práticas (Donald & Bleekers, 2012).

As funções da gestão dos recursos humanos (GRH) em uma organização, estão em sua maioria aliados aos fatores que geram satisfação ou insatisfação nos empregados. As empresas que empreguem práticas GRH de acordo com esses fatores têm um desempenho melhor percebido. A GRH é um padrão planejado de desenvolvimento de RH e atividades com o objetivo de permitirem que a organização de atinja os seus objetivos (Julian & Martin, 2013).

A respeito da aplicabilidade das dimensões dos fatores higiênicos e motivacionais, a satisfação ou insatisfação no trabalho e sua aplicabilidade nas organizações, necessita-se conhecer as funções da gestão dos recursos humanos.

## 2.3- As funções da gestão de recursos humanos (GRH)

A GRH tem sido definida pelo uso produtivo de pessoas para atingir os objetivos estratégicos de negócios de uma organização e a satisfação das necessidades individuais dos funcionários, há tempos deixou de centralizar-se somente no recrutamento de novos empregados e preencher os requisitos regulamentares, ao contrário disso, passou a assumir um papel

estratégico dentro das organizações tornando-se peça fundamental para a concretização da sua estratégia.

As práticas de GRH referem-se à integridade de princípios e aplicações em relação as responsabilidades sobre os "recursos humanos" da alta administração como planeamento de recursos humanos, análise de cargos, processo de recrutamento, seleção, orientação, cobrança, avaliação do trabalho, treinamento da força de trabalho e relações industriais. Os recursos humanos são os principais determinantes da vantagem competitiva e o sucesso ou fracasso geral das organizações (Paşaoğlu & Tonus, 2014).

Isso acontece porque as empresas passaram a ver o setor de Recursos Humanos como sendo capaz de projetar melhorias para a qualidade do seu funcionamento, assim como trabalhar, planejar e desenvolver habilidades para implantação e implementação de treinamentos para motivação e melhoria da produtividade da empresa estando as funções de recursos humanos diretamente relacionadas com a satisfação do trabalhador (Lotz & Gramms, 2012).

Chiavenato (1999) destaca que faz parte das atribuições da GRH ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, metas e realizar a sua missão. Ele ressalta que uma GRH eficiente deve proporcionar competitividade à organização, através dos seus colaboradores que utilizam as suas competências e habilidades em prol das metas e objetivos prosseguidos pela organização. - Proporcionar à organização empregados motivados e mais habilitados, através do reconhecimento do desempenho dos colaboradores. Chiavenato (1999) acrescenta ainda como atribuições da GRH a implementação de recompensas simbólicas e recompensas pecuniárias para os trabalhadores com melhor desempenho a fim de aumentar a autorrealização e a satisfação dos empregados no trabalho, que deve ser conseguido através da criação de um ambiente de trabalho que propicie a felicidade no seio dos empregados para que estes sejam mais produtivos. Martin et al. (2008) acrescentam que de entre os objetivos da GRH está a procurar a eficiência através da redução de custos; melhorar serviços para os clientes internos e desenvolver objetivos estratégicos de negócio.

Aqui percebemos o importante papel da GRH em uma organização, suas funções, há muito tempo que ultrapassaram a linha do burocrático e de cumprimento das obrigações legais, elas estão ligadas diretamente a ações que influenciam a percepção dos empregados sobre a empresa. Neste sentido, Kaya et. al. (2010) destacam que as atividades de GRH aplicadas por uma organização, afetam a satisfação no trabalho dos funcionários; e sua eficácia têm uma importância vital (Paşaoğlu & Tonus, 2014).

Considerando que existe uma relação positiva, forte e estatisticamente significativa entre as práticas de GRH e a satisfação dos empregados, as funções desenvolvidas pelo setor de GRH, devem estar sempre alinhadas à política de Recursos Humanos (Lotz, & Gramms, 2012); isto indica que uma maior força das destas práticas está diretamente associada a um grau maior

de satisfação e que a imagem setorial também está associada ao fator satisfação no trabalho (Ferreira, 2014).

Visando alcançar o sucesso das iniciativas organizacionais e estratégias de envolvimento ativo, as empresas necessitam focar-se no envolvimento dos empregados, assim, o trabalho da GRH na empresa está atrelado ao desempenho produtivo das pessoas, proporcionando o equilíbrio entre a técnica e a humanização (Maranhão, 2016). Para com Joulain & Martin (2013) é a GRH que trabalha para que esse equilíbrio exista, também faz parte dos objetivos do setor, melhorar o ambiente de trabalho, o relacionamento e o envolvimento de todos os seus integrantes (Pasetto & Mesadri, 2012, p.137).

Maimako (2016), reforça que funções da GRH, como: treinamento e desenvolvimento, segurança e saúde, avaliação de desempenho e compensação se relacionam diretamente com a satisfação do trabalhador, no entanto, ele destaca que apesar da imensa importância das práticas de GRH para a realização de satisfação no trabalho, muitas organizações não dão ênfase ao seu efetivo. Ainda assim, as organizações esperam que a GRH moderna pense e atue de modo holístico, abrangendo múltiplas responsabilidades, começando impreterivelmente pelos aspetos estratégicos da gestão de pessoas, não podendo a ela serem “empurradas” funções que não se sabe onde colocar na organização, ou que outras áreas não querem assumir (Bichuetti 2011, p 63).

Como podemos ver, a GRH possui um papel importante para o alinhamento e desenvolvimento organizacional, desta forma, implantar e implementar as ações que envolvem a satisfação do trabalhador dentro de uma organização é um trabalho desenvolvido pelos que responsável de recursos humanos (RRH), competindo a estes, conduzir o processo desde o planejamento, operacionalização e análise, sendo responsável por instituir os planos de ação focado nas necessidades organizacionais, uma vez que conhece os níveis de satisfação perseguidos pela empresa, tornando-os alvo de constante expectativa por parte dos empregados por estarem no centro perspectiva organizacional. Esta posição, faz com que estes profissionais estejam sempre sob pressão externa e interna (Donald & Bleekers, 2012).

## **2.4- O papel dos responsáveis de recursos humanos (RRH)**

Como visto, as unidades de GRH precisam de se esforçar para que os funcionários e potenciais candidatos tenham percepções positivas sobre o trabalho e a organização em geral, espera-se que os departamentos de gestão de recursos humanos utilizem suas atividades de forma a

obter uma integração máxima de funcionários dentro da organização, assim os recursos humanos consistem em princípios, práticas e sistemas que afetam os comportamentos, atitudes e desempenhos dos empregados (Kaya, et.al, 2010).

Diante destas comprovações é inegável que o papel do responsável de recursos humanos (RRH) tornou-se mais estratégico. O impulso para a profissionalização dos papéis da GRH e o conhecimento especializado tornou-se também crítico (Ho & Teo, 2015).

A questão da ética no trabalho para o RRH também é particularmente e frequentemente questionada. Exige-se que este deve ser ético para garantir não somente relações sociais saudáveis entre funcionários, mas também condições de trabalho e comportamentos aceitáveis (Panzcuk, op cit) citado por (Joulain & Martin, 2013). Esse profissional é levado a construir, agir e manter as pontes entre as demandas da organização e as expectativas do indivíduo ou para pôr em prática medidas para garantir ética e boa qualidade de vida no trabalho (Joulain & Martin, 2013).

Ashton (2018) enfatiza que os RRH têm como objetivo fundamental articular e ajustar as pessoas que trabalham numa organização com a estratégia dessa mesma organização, não só recrutando as pessoas essenciais para determinada função, mas fidelizar esses mesmos talentos, dando mais atenção às suas atitudes, emoções e características comportamentais. Isso mostra claramente que o setor de GRH e os profissionais que nele atuam, possuem forte influência na satisfação do trabalhador (Joulain & Martin 2013).

Outro ponto a considerar é que as relações entre as diferentes determinantes da qualidade da vida no trabalho, estão mais ou menos mudando no mundo do trabalho, o ambiente é cada vez mais incerto, com menos marcos e fronteiras em relação ao futuro, à própria atividade, aos papéis, aos horários ou às fronteiras vida privada / vida profissional. O trabalhador é cada vez mais obrigado a negociar regularmente equilíbrio entre o que ele é, o que quer e o que o contexto lhe oferece ou requer dele, em outras palavras, entre restrições organizacionais e expectativas pessoais. Neste contexto, a atuação do RRH também é fundamental, uma vez que a este é atribuído o papel de mediador (Donald & Bleekers, 2012).

Ao assumir o papel mediador desses interesses e conflitos, a equipe o RRH pode ser alvo de várias críticas, sendo muitas vezes visto pelos empregados como estando mais próximo das expectativas de gestão e menos preocupado com os trabalhadores, estando sujeito às pressões de diferentes horizontes. Pressões que variam de acordo com o status e especificidade dos profissionais, pois, nem todos estão igualmente envolvidos no funcionamento da empresa e no bem-estar dos trabalhadores (Joulain & Martin, 2013).

## 2.5- Análise sistemática da literatura

Os profissionais de recursos humanos têm encontrado grandes desafios frente às organizações no sentido de manter os colaboradores motivados e os índices de satisfação dentro do que foi estabelecido nos planos estratégicos organizacionais, neste cenário da realidade de um mercado mundial exigente em busca de qualidade e produtividade (Martins & Silva, 2017); estes profissionais são chamados a gerenciar muitos relacionamentos com indivíduos, bem como com a gestão das organizações (Joulain & Martin, 2013).

Quando buscamos estudos sobre satisfação no trabalho é comum encontrar estudos direcionados para grupos profissionais similares, estas investigações em maioria destacam o papel e a importância das atividades de GRH para a satisfação com o trabalho percebida pelos grupos investigados, dentro das organizações. Contudo, no contexto da satisfação pode-se dizer que a GRH não é muito apreciada, especificamente os profissionais que nela atuam, apesar de sua relevância. Isso é surpreendente considerando o importante papel destes profissionais na atração organizacional para garantir a vantagem do capital humano e na manutenção do clima organizacional (Den Hartog et al., 2007).

García et al, (2018) ao investigar a satisfação no trabalho experimentado por assistentes sociais em Espanha, destacam a importância de direcionar estudos que investiguem o contentamento e a motivação de grupos profissionais similares, considerando a satisfação no trabalho como uma importante área de estudo e apontando que a insatisfação pode levar a Síndrome de Burnout, com implicações negativas tanto para os trabalhadores quanto para a qualidade do serviço prestado, em qualquer profissão ou área de atuação. Assim, consideram de suma importância investigar a satisfação destes, considerando que o bem-estar dos RRH, dada a visibilidade que estes possuem se reflete diretamente na gestão de clima de toda a organização (Joulain & Martin, 2013).

Assim julga-se pertinente, uma revisão sistemática da literatura acerca da satisfação no trabalho dos profissionais da área de recursos humanos, como forma de se identificar a preocupação com a satisfação dos profissionais de recursos humanos e respectiva relevância para a investigação. Os objetivos desta revisão de literatura foram identificar e analisar o nível de satisfação com o trabalho entre os profissionais de Recursos Humanos das organizações, bem como, os fatores que a influenciam.

A revisão sistemática da literatura foi realizada no segundo semestre de 2018 a partir das bases de dados eletrônicas licenciadas e gratuitas on-line B-on (Biblioteca do conhecimento digital), Scopus e Isi web of knowledge (ISI). Posteriormente, e como forma de ampliar a busca a outras fontes, foi utilizado a base de dados do Google Scholar. Nas buscas foram

utilizadas as seguintes palavras-chave (em inglês): Satisfation, Management e Human Resources. Além das revistas acadêmicas com peer-review, a revisão foi ainda ampliada a opiniões de especialistas e a outras fontes consideradas pertinentes. O total de artigos resultantes da busca efetuada foi de 114, sendo a maior parte identificados nas bases de dados: B-on, Scopus e ISI, podendo observar-se os dados completos no quadro nº1.

O desenho do estudo foi executado com base nos passos a respeitar em qualquer revisão de literatura. Procuraram-se estudos que abordassem a satisfação no trabalho dos profissionais da área de recursos humanos, nas bases de dados atrás mencionadas. O critério temporal, foi o período entre 1990 e 2018, abrangendo todas as publicações em inglês e englobando apenas artigos completos, não se considerando abstracts ou extended abstracts. A revisão, inicialmente pretendia considerar somente as publicações em Inglês, porém, com o avançar da pesquisa, em função da escassez de artigos que respeitavam os objetivos traçados, consideraram-se também artigos em francês, espanhol e português, compreendendo assim um âmbito geográfico muito mais alargado.

As bases de dados eletrônicas internacionais que foram pesquisadas, não possuem exatamente os mesmos filtros, contudo em termos gerais a busca considerou como filtros: o título, o resumo e as palavra-chave. De forma exploratória, por vezes alargava-se o âmbito ao texto completo, mas o procedimento não levou ao surgimento de mais estudos relevantes a serem considerados.

Tabela 1 - Estudos Encontrados por Bases de Dados entre 1990 a 2018

Palavras-chave	Base de dados	Filtros Utilizados	Referências identificadas
Satisfaction and management and human resources	B-on Biblioteca do conhecimento online	TI Título; and AB Resumo; and SU Termos do assunto.	72
Satisfaction and management and human resources	Scopus / Isi web of knowledge	Title; Keywords; Abstract	41
Satisfaction and management and human resources	Google Scholar	Título	01

Fonte: Elaboração Própria

## 2.5.1 - Seleção de estudos e análise dos dados

A fase inicial da revisão identificou todos os registos detetados através de pesquisa nos bancos de dados usando as palavras-chave e os critérios de seleção. A amostra compreendeu os artigos publicados durante o período selecionado, sendo todos eles submetidos a uma leitura prévia do resumo que seguiu os seguintes critérios de seleção:

- I) Veículo de publicação, definição das bases de dados B-on, Isi e Scopus;
- II) Idioma de Publicação, considerando-se artigos publicados na íntegra na língua inglesa, francesa, espanhola e portuguesa;
- III) Modalidade de produção científica, estudos empíricos e/ou revisão da literatura publicados em jornais e/ou revistas acadêmicas.

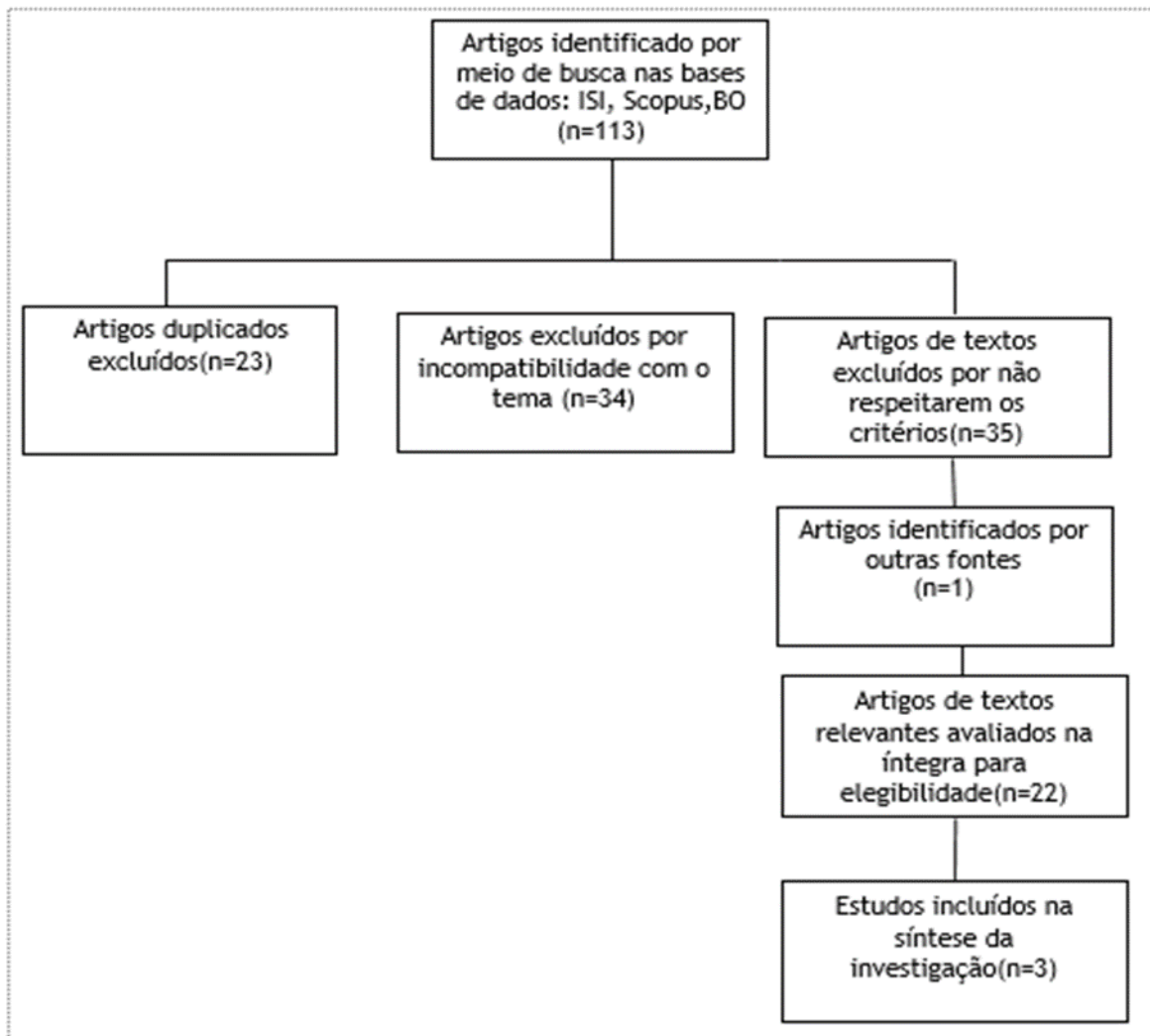
Um total de 114 registros, publicados durante o período acima referido foram identificados, numa primeira fase 23 artigos duplicados foram removidos. Para confirmação os resumos desses artigos foram revisados por pares de forma a duplamente se sustentar a sua exclusão. Posteriormente foram identificados artigos não relevantes, em que apesar de listados como respeitadores dos critérios, os tópicos apresentados desfojavam-se da revisão sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de recursos humanos, totalizando 34.

Constatou-se durante a análise que 35 artigos entre os listados, tratavam da satisfação no trabalho, tendo como objeto de estudo outros grupos profissionais ou investigavam a satisfação especificamente dentro de uma organização, observando a satisfação dos profissionais que ali atuavam sem distinção de grupo ou categoria. Estes artigos traziam a expressão recursos humanos, enquanto força de trabalho (recursos humanos = trabalhador), e não tratava dos recursos humanos enquanto célula organizacional, ou como participante dos processos e ações que buscam dentro das organizações atingir a satisfação dos trabalhadores, tão pouco traziam os RRH como unidade de análise dentro de uma organização, não mencionando os profissionais que nele atuam. Assim, preocupados com o baixo número de artigos encontrados, considerou-se também ampliar a busca por meio de outras fontes, incluindo-se a plataforma Google Scholar, identificando-se mais 1 artigo considerado relevante para análise pormenorizada e inclusão na síntese de estudo. Assim, nesta primeira fase, um total 22 artigos completos foram avaliados em profundidade.

A análise dos 22 artigos selecionados levou a que 19 registos fossem excluídos, por direcionarem as suas pesquisas para grupos organizacionais ou grupos profissionais que não o alvo direto do presente estudo. Limitavam-se a investigar e destacar o papel e a importância das atividades de GRH para a satisfação com o trabalho percebida pelos grupos investigados, dentro das organizações. Resultando apenas em 3 registos cujo objeto de estudo específico eram os profissionais da área de recursos humanos, ou também eram os profissionais da área de recursos humanos.

O processo e as respetivas etapas podem ser consultados em toda a sua extensão através do visionamento do esquema, apresentado na figura Nº. 3 a seguir.

Figura 2- Seleção e Classificação de Estudos de Satisfação dos Profissionais de RH



Fonte: Elaboração Própria

Após a seleção de estudos e a análise dos dados, seguindo o descrito no ponto anterior, chegou-se a três artigos que atendem aos critérios definidos como base para o presente estudo, assim, iniciou-se uma análise pormenorizada e aprofundada a fim de se compreenderem os objetivos, métodos, amostras, resultados e discussão, bem como as limitações identificadas e as futuras linhas de investigação propostas. O quadro 2 apresenta os objetivos, métodos e as amostras dos estudos incluídos no contexto desta revisão de literatura. A figura nº. 4 exibira a visão macro dos estudos direcionados à satisfação dos profissionais de recursos humanos incluídos na revisão de literatura.

Tabela 2 - Estudos Encontrados sobre à Satisfação dos Profissionais de RH

Autor(es), ano	Objetivo	Método	Amostra
Martins & Silva (2017)	Analisar a percepção da satisfação no trabalho dos profissionais de RH em uma instituição de ensino superior em Fortaleza –CE	A investigação adotou uma abordagem quantitativa, utilizando Escala de Satisfação no Trabalho (EST) Siqueira (2008)	22 Profissionais de GRH, atuante em uma universidade (Brasil)
Joulain & Martin (2013)	Estudo foi direcionado aos profissionais de RH objetivando mapear: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condições de trabalho;</li> <li>▪ Nível de saúde ocupacional;</li> </ul> Satisfação no trabalho.	A investigação adotou uma abordagem quantitativa através da aplicação de 03 questionários: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ General Health Questionnaire (GHQ) Goldberg e Hillier (1979), Banks et al (1980);</li> <li>▪ Questionário de 32 itens inspirado pelo trabalho de Karasek e Theorell (1990) Minnesota Questionário de satisfação (MSQ), Weiss et al, 1967.</li> </ul>	263 Profissionais de GHR (França)
Donald & Bleekers, (2012)	Identificar a satisfação percebida pelos profissionais de recursos humanos, categorizando em dois grupos: profissionais psicólogos atuantes na indústria e profissionais com formação diversa atuantes nos demais setores. Objetivou também, traçar um comparativo ente os dois grupos pesquisados.	A investigação adotou uma abordagem quantitativa através da aplicação do questionário Job Diagnostic Survey de Hackman e Oldham (1975); e de um questionário complementar autoral.	91 Profissionais de GHR, incluindo 46 psicólogos industriais e 45 HRM (África do Sul)

Fonte: Elaboração Própria

## 2.6 Relevância e pertinência do estudo da satisfação com o trabalho

A revisão da literatura identificou um número reduzido de estudos sobre a satisfação no trabalho que considerem os profissionais da área de recursos humanos. Os artigos elencados no estudo, apontam que o processo de satisfação no trabalho é resultante da dinâmica e complexa interação entre as condições gerais de vida, as relações de trabalho, processo de trabalho e o controle que os próprios trabalhadores exercem sobre as suas condições de vida e o seu trabalho.

À luz dos resultados no estudo da satisfação com o trabalho entre os profissionais de Recursos Humanos, fica exposto que existe satisfação para as dimensões que avaliam os aspectos sociais e as relações de trabalho, por outro lado, para as dimensões que avaliam o reconhecimento, a remuneração e a carreira, os resultados apontam para a insatisfação ou a indiferença.

Como futuras linha de investigação, Julian & Martin (2013), propõem uma linha para estudos que considerem a utilização de mais perguntas do que respostas, significando a necessidade de aprofundamento da temática refletindo as idiossincrasias da área e o seu impacto nas restantes áreas. Consideram também que seria interessante diferenciar os profissionais de acordo com a sua área de atuação e competência: mais circunscrita aos especialistas em áreas como: recrutamento, formação ou relações sociais.

Donald & Bleekers (2012), ao investigarem a satisfação com o trabalho no contexto de um sistema de profissões, analisando comparativamente os psicólogos industriais e os profissionais de GRH não inscritos em ordens profissionais. Destacam a importância que ambos os grupos atribuem ao tipo de atividades que realizam, bem como à sua amplitude. Isto é, consideram que seja possível que os psicólogos industriais obtenham uma maior satisfação em funções de consultoria onde seus treinamentos e experiências poderiam ser usados em muitas atividades.

Martins & Silva (2017) indicam que as políticas e as estratégias de recursos humanos devem ser bem disseminadas e gerenciadas, pois, exercem influência nos níveis de satisfação dos restantes trabalhadores, e conseqüentemente, aumentam o índice de satisfação coletivo, destacando-se o papel fundamental dos GRH no contexto satisfacional geral da organização.

Uma lacuna observada na literatura é a não existência de estudos qualitativos, que possibilitem o questionar exaustivo dos níveis satisfacionais dos profissionais de recursos humanos, inclusive comparativamente com os restantes responsáveis da organização. Também não se observa qualquer estudo que tenha como objetivo uma análise comparada em realidades nacionais distintas, porque a comparação em países diferentes levantará questões mais abrangentes relativo ao posicionamento dos profissionais da área de recursos humanos em contextos de enquadramento distintos: legais, remuneratórios ou outros que vigorem nessas realidades.

### 3- Metodologia

Este estudo adota uma abordagem metodológica de estudo de caso. YIN (2010, p.33) definiu estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo centro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Sua definição baseia-se nas características do fenômeno em estudo e com base em um conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. O estudo de caso é uma metodologia de investigação apropriada para este projeto de investigação, uma vez que se procura compreender, explorar e descrever acontecimentos e contextos complexos, como é o caso da investigação dos níveis de satisfação com o trabalho, por um grupo específico de profissionais. O autor defende que o estudo de caso é uma abordagem adequada à investigação em contextos organizacionais e sociais sempre que o investigador se depara com situações em que:

- se pergunta o “como?” e o “porquê?”;
- a situação é tão complexa que não permite a identificação das variáveis relevantes;
- se pretende descobrir interações entre fatores significativos dessa entidade;
- se pretende uma descrição ou análise profunda do fenómeno;
- se pretende compreender a dinâmica do fenómeno, como era o caso deste processo de investigação que pretendia estudar a satisfação profissional entre os profissionais de recursos humanos, bem como traçar um comparativo entre duas culturas diversas.

Considerando que o estudo da satisfação com o trabalho percebida pelos profissionais de Recursos Humanos, propiciará mecanismos de aprofundamento e entendendo que a utilização de técnicas quantitativa, não poderiam ser claramente evidenciados nestes profissionais, as técnicas de recolha de dados serão de natureza qualitativa de forma a permitir a construção de uma abordagem holística de um fenómeno pouco estudado (Godoy 1995). Uma pesquisa qualitativa permitindo uma análise mais detalhada do estudo do fenómeno. Uma qualitativa não busca enumerar ou medir os eventos estudados, não aplica instrumental estatístico na análise dos dados, mas sim, parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo na medida em que o estudo se desenvolve. “Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995 p. 58)”.

Segundo Godoy (1995), nos estudos da gestão tradicionalmente não é comum optar-se por técnicas qualitativas nas pesquisas, embora seja possível perceber, a partir de 1970 um crescente aumento de interesse por esse tipo de abordagem. Godoy destaca que “examinando publicações internacionais de reconhecido valor na área, observa-se que os artigos que

privilegiam essa linha de pesquisa tanto discutem aspectos teóricos e metodológicos como apresentam estudos conduzidos segundo esse enfoque” (Godoy, 1995 p.66). Tem-se encorajado, especialmente, pesquisas que possam utilizar metodologias que inovem naquele campo específico de investigação para que possam trazer contribuições pertinentes aos estudos na área em questão.

Para Yin (1994), o contraste entre provas quantitativas e qualitativas não distingue as várias estratégias de investigação, contudo se compararmos as duas abordagens de pesquisa, pode se destacar como principais benefícios da abordagem qualitativa em relação à abordagem quantitativa, a abrangência e a profundidade, ou seja, a “relevância” das evidências que podem ser adquiridas e confrontados por meio de múltiplas fontes, como observações, entrevistas, análise de documentos, propiciando ao pesquisador detalhes informais e relevantes que seria improvável alcançarem-se por meio de um enfoque quantitativo, além de também possibilitar uma relação mais próxima e sistêmica do objeto de estudo, distintivamente da abordagem quantitativa que visa interpretar o objeto de estudo partindo da definição de variáveis, que às vezes, podem não ser totalmente identificadas e analisadas com a aplicação de ferramentas estatísticas.

Mesmo um estudo de caso simples pode frequentemente ser usado para perseguir um objetivo explanatório e não só meramente exploratório. O objetivo da analista deveria ser afirmar explicações competitivas para o mesmo conjunto de acontecimentos e indicar como tais explicações podem aplicar - se a outras situações (Yin, 1994).

Tratando-se de um estudo de aspecto qualitativo, de caráter descritivo e exploratório, em que o instrumento de colheita de dados, foi um guião de entrevista semiestruturada, tendo sido aplicado a uma amostra não probabilística, por escolha racional, que será melhor detalhado no tópico que segue.

### **3.1- Definição de escalas para a caracterização da amostra**

Considerando a especificidade do estudo, que visa traçar o comparativo entre dois países, teve-se a preocupação do desenvolvimento de uma escala para a recolha dos dados sócio demográficos que atendessem as peculiaridades de cada um, e que possibilitasse uma análise comparativa pormenorizada, assim, esta fase da pesquisa foi realizada em três etapas:

**Elaboração de escala inicial** - foi realizada uma reunião entre orientador do projeto e pesquisadora, para definir as questões e para equipar os termos técnicos e nomenclaturas específicas utilizadas nos dois países. As questões elencadas foram tratadas da seguinte forma:

- a) Para as questões: país onde trabalha, gênero, tipo de Instituição e qualificação, não houve necessidade de adequação terminológica;
- b) As questões: qualificação, tipo de contrato, categoria profissional e jornada contratual, foram duplamente classificadas considerando as terminologias utilizadas nos dois países, entendeu-se que a não adaptação poderia confundir os entrevistados;
- c) Não havendo referência de escala validada cientificamente para as questões: faixa etária, tempo de contrato e salário líquido, que pudesse atender os dois países, optou-se por inserir questões abertas, para que através dos resultados observados fosse posteriormente construída a escala mais adequada.

**Recolha de dados para a elaboração das escalas** - Em abril de 2018, foi aplicado o inquérito de caracterização da amostra, para validação das questões definidas e a recolha de dados para elaboração das escalas pendentes, acima citadas. O instrumento foi desenvolvido por meio eletrônico tendo como ferramenta de coleta de dados a plataforma digital Google Forms. Este processo envolveu cerca de 20 voluntários profissionais de Recursos Humanos brasileiros e portugueses, utilizando uma amostra por conveniência. Nesta etapa, os respondentes foram estimulados a pensar de forma abrangente e a tecer comentários detalhados sobre qualquer tipo de dificuldade encontrada.

**Definição de escala para caracterização da amostra** - Era proposto um nível mínimo de respostas que para análise de comparabilidade entre Brasil e Portugal, se alcançasse 10 respostas válidas para cada país, entretanto, a amostra total de respondentes foi de 15 profissionais no Brasil e 05 profissionais em Portugal totalizando 20 respostas. Os dados a seguir refletem o que se apurou através do questionário aplicado, no que diz respeito às questões abertas e às escalas que lhes foram atribuídas:

Tabela 3- Escala de Faixa Etária e Tempo de Contrato

Faixa etária	Qtd.	%	Tempo de contrato	Qtd.	%
De 20 a 30 anos	7	<b>46,67 %</b>	Menos de 1 ano	1	6,67%
De 31 a 40 anos	6	40,00 %	Entre 1 e 4 anos	10	<b>66,67%</b>
De 41 a 50 anos	1	6,67 %	Entre 5 a 10 anos	1	6,67%
Acima de 51 anos	1	6,67 %	Acima de 10 anos	1	6,67%
			Nº de omissões	2	13,33%
	<b>15</b>	<b>100%</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>

Fonte: Formulário Aplicado pela Plataforma Google Forms (2018)

Tabela 4- Escala Salarial em Real dos Profissionais de GRH no Brasil

Faixa	Qtd.	%
Até 1.100,00	1	6,67%
Entre 1.101,00 e 2.500,00	5	<b>33,33%</b>
Entre 2.501,00 e 4.999,00	4	26,67%
Acima de 5.000,00	3	20,00%
Nº omissões a questão	2	13,33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fonte: Formulário Aplicado pela Plataforma Google Forms (2018)

Considerando que na etapa anterior o número de respondentes portugueses foi significativamente inferior aos brasileiros, para classificação de escala salarial e considerando este item muito específico ao país e de elevada relevância, decidiu-se pela realização de pesquisa direcionada para elaboração de uma escala salarial portuguesa, utilizando-se de anúncios de oferta de trabalho sendo adotada exclusivamente a plataforma <https://pt.linkedin.com> como fonte para a coleta de dados e foram definidos como critérios para inclusão dos dados na pesquisa:

- a) Busca por profissionais de GRH em uma categoria/nível hierarquia descritos na escala utilizada nesta pesquisa.
- b) Divulgação da informação de salário base (bruto) sem inclusão de benefícios. Evidentemente não foram considerados anúncios que não divulgassem o salário oferecido para a oferta divulgada.

A busca foi realizada entre os dias 18 e 22 de fevereiro de 2019, foram considerados um total de 20 ofertas de trabalho e através dos resultados que segue, chegamos a escala salarial portuguesa adotada no presente estudo.

Tabela 5 - Escala salarial em Euro dos Profissionais de GRH e Portugal

Faixa	Qtd.	%
Até 687,00	7	35%
Entre 688,00 e 1.100,00	8	<u>40%</u>
Entre 1.101,00 a 2.100,00	4	20%
Acima de 2.101,00	1	0,5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Plataforma LinkedIn.com (2019)

Após tratar os resultados encontrados, chegou-se a escala visionada na figura de n.5 que segue, para caracterização da amostra adotada nesta dissertação.

Figura - 3 Caracterização da amostra do guião de entrevista

1- País onde trabalha: ( ) Brasil ( ) Portugal	2- Género: ( ) Masculino ( ) Feminino	3- Faixa Etária ( ) até 30 anos ( ) De 31 a 40 anos ( ) De 41 a 50 anos ( ) Acima de 50 anos
4- Tipo de instituição em que trabalha ( ) Pública ( ) Privada		
5- Antiguidade ou tempo de contrato ( ) Menos de 1 ano ( ) Entre 1 e 4 anos ( ) Entre 5 a 10 anos ( ) Acima de 10 anos		

<b>6- Qualificação   Grau de instrução</b> <input type="checkbox"/> Escolaridade obrigatória   Ensino Médio <input type="checkbox"/> Licenciatura   Graduação <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Outros _____		
<b>7- Tipo de contrato</b> <input type="checkbox"/> Contrato indeterminado   Efetivo <input type="checkbox"/> Contrato a termo   certo ou incerto <input type="checkbox"/> Contrato de prestação de serviços <input type="checkbox"/> Outros _____		
<b>8- Categoria profissional   Nível hierárquico</b> <input type="checkbox"/> Diretor   Chefe de departamento <input type="checkbox"/> Gerente   Chefe de secção <input type="checkbox"/> Coordenador   Supervisor <input type="checkbox"/> Assistente   Auxiliar <input type="checkbox"/> Outros _____		
<b>9- Jornada contratual</b> <input type="checkbox"/> Horário normal   Integral <input type="checkbox"/> Trabalho por turnos <input type="checkbox"/> Isenção de horários	<b>10- Faixa salarial</b> <input type="checkbox"/> Até 1.100,00 <input type="checkbox"/> Entre 1.101,00 e 2.500,00 <input type="checkbox"/> Entre 2.501,00 e 4.999,0 <input type="checkbox"/> Acima de 5.000,00	<b>11- Faixa salarial para Portugal</b> <input type="checkbox"/> Até 687,00 <input type="checkbox"/> Entre 688,00 e 1.000,00 <input type="checkbox"/> 1.101,00 € a 3.000,00 € <input type="checkbox"/> Acima de 3.001,00 €

Fonte: Elaboração Própria

## 3.2- Elaboração e definição das questões

A revisão de literatura apresentada anteriormente, também permitiu identificar a ausência de estudos qualitativos que abordasse a satisfação percebida pelos profissionais de GRH, no entanto, em todos os estudos foram encontradas metodologias de recolha de dados classificadas por dimensões da satisfação ou insatisfação.

Joulain & Martin (2013) adotaram como metodologia de pesquisa em seu estudo sobre a satisfação dos profissionais de GRH em França, a Minnesota Questionar Satisfaction - MSQ (Weiss et al, 1967) a versão reduzida, que avaliam as 20 facetas da satisfação: atividade, independência, variedade, status social, supervisão (relações humanas), supervisão (técnica), valores morais, segurança, autoridade, uso das habilidades, políticas e práticas empresariais, compensações, avanço, responsabilidade, criatividade, condições de trabalho, colegas de trabalho, serviço social, reconhecimento, conquistas. Martins & Silva (2017), assumiram como metodologia para explicar a satisfação percebida pelos profissionais da GRH de uma universidade pública brasileira, adotaram Escala de Satisfação com o Trabalho-EST Siqueira (2008) que elenca as dimensões: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções para explicar o fenómeno. Já Donald & Bleekers (2012), adotaram a Job Diagnostic Survey (Hackman e Oldham, 1975), com 14 itens e 5 dimensões: segurança no emprego, relações sociais, supervisão, crescimento profissional e satisfação no trabalho.

Considerando que para o fenómeno aqui estudado já existia conhecimento prévio, com base científica, e mesmo entendendo que os estudos encontrados acerca da temática investigada,

tenham uma abordagem quantitativa, considerou-se este conhecimento útil para a organização do presente estudo, assim, a elaboração do guião de entrevista, baseou-se nos estudos encontrados na revisão de literatura de índole quantitativa, tendo como base as principais dimensões que se repetiam nesses estudos, desta forma, chegou-se a 5 dimensões:

- Satisfação com as relações interpessoais
- Satisfação com a natureza do trabalho
- Satisfação com a chefia
- Autonomia e crescimento
- Remuneração e reconhecimento

A existência de um conhecimento prévio do fenómeno de estudo, ajuda na seleção de elementos para as entrevistas de forma mais eficiente e eficaz, bem como na formulação de questões mais pertinentes para o estudo do problema em questão (Sobh & Perry, 2006).

Após análise aprofundada de outra bibliografia existente acerca da satisfação no trabalho, julgou-se pertinente a inclusão de mais duas dimensões que guiariam a entrevista e indicariam as respetivas questões, sem, contudo, a tornarem completamente dirigida e inflexível, porque a entrevista foi semiestruturada, sendo elas:

- GRH e outras áreas da organização
- Satisfação com a profissão e área de atuação

Após definição das categorias principais da satisfação, foram desenvolvidas questões para cada uma dessas dimensões, deixando-se sempre espaço para questões que pudessem surgir com o desenrolar da entrevista. Após uma primeira análise as questões ainda o objeto de reformulação e posteriormente submetidas a dois profissionais de Recursos Humanos, com o objetivo de analisarem concretamente o instrumento, em sua objetividade, assertividade e eficácia das questões, nesta etapa, alguns pontos foram levantados, no que se relaciona com algumas das principais considerações:

1. “Tenho a sensação que a mesma pergunta está sendo feita com palavras diferentes e ao responder, não consigo encontrar nada de novo que possa agregar ao que já mencionei anteriormente”.
2. “As questões são por vezes redundantes e repetitivas”.

Todas estas considerações foram levadas em conta na elaboração do guião final da entrevista, considerando-se ser uma característica normal das entrevistas semiestruturadas, exigindo uma grande atenção ao investigador na respetiva aplicação.

### 3.3- Aplicação teste do guião da entrevista

Com a conclusão das etapas de elaboração, julgou-se necessária a realização de entrevistas teste, como ponto prévio para a utilização final do instrumento de recolha de dados. Para Gil (1999, p.132), depois de redigido um questionário e antes de aplicado definitivamente, deverá passar por uma prova preliminar. A finalidade desta prova, geralmente designada como pré-teste, é evidenciar possíveis falhas de redação, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimento aos informantes, exaustão ou outras (Pasetto & Mesadri, 2012; p.134).

Nesta etapa, o guião foi aplicado a 3 profissionais que, por conveniência e facilidade de acesso, eram todos brasileiros. Esta etapa, permitiu constatar o que já havia sido mencionado anteriormente pelos profissionais analistas, que as perguntas se complementam em pontos comuns e que serão mais eficazes se possibilitarem que o entrevistado traga mais elementos que possa agregar ao estudo.

Tendo sido questionado quais as melhorias que se poderiam incluir no guião foram indicadas:

1. “Você pode acrescentar que os entrevistados podem utilizar exemplos reais para esclarecerem o que lhes foi questionado. Eu em alguns momentos pensei em relatar, mas não sabia se seria pertinente para a sua pesquisa”.
2. “Inicialmente eu senti que falava mais dos processos técnicos da organização, do que da percepção que eu tinha daquilo. Eu não sei se foi pela forma como foi perguntado ou foi pela forma como eu entendi, quando eu descrevo o processo não estou dizendo se desperta em mim a satisfação ou não. Deixo como sugestão, que você reveja a forma de perguntar”.
3. “Acredito que você possa acrescentar a pergunta de se o entrevistado pretende investir em algum curso ou formação na área de GRH”.

Diante de todas as considerações dos voluntários que participaram no pré-teste, realizou-se uma nova adaptação das questões dando-se por concluída a etapa de elaboração do guião, resultando no guião de entrevista que se apresenta na figura n.6., estando este, fundamentado na revisão de literatura realizada, adaptado de acordo com o objetivo de suportar o entrevistador na realização da entrevista, e simultaneamente, aberto às contribuições dos entrevistados durante o processo de execução das entrevistas.

Figura 4 - Categorias e Questões do Guião de Entrevista.

#### Satisfação com as relações interpessoais

- Considera relevante que a área de recursos humanos desenvolva um trabalho intenso para motivar os trabalhadores e elevar os seus níveis de satisfação? Diga porquê?
- No que respeita às políticas e práticas de recursos humanos, estas são impostas ou negociadas pela direção da organização?
- Considera o processo de comunicação com a direção e com os trabalhadores eficaz e eficiente? Diga como poderia melhorar?

#### **Satisfação com a natureza do trabalho**

- Que interesse lhe despertam as tarefas que desempenha na sua organização? São repetitivas e monótonas ou variadas e interessantes?
- As tarefas executadas e o desafio na sua execução, motiva e eleva os seus níveis de satisfação?
- Considera que a área de recursos humanos deveria assumir maior ou menor importância na organização? Porquê?

#### **GRH e outras áreas da organização**

- A minha organização reduz a área de gestão de recursos humanos a procedimentos administrativos ou concede-lhe autonomia para ajudar a direção na tomada de decisão?
- A minha organização deveria ou não deveria aumentar os níveis de motivação e de satisfação dos profissionais da área de recursos humanos?
- Os profissionais da área de recursos humanos assumem um papel relevante na elevação dos níveis de satisfação dos restantes trabalhadores da organização?

#### **Satisfação com a chefia**

- Como avalia a competência do seu supervisor na tomada de decisões?
- De forma geral sente-se satisfeito com a maneira como é tratado pelo seu chefe?

#### **Autonomia e crescimento**

- Considera ter verdadeira autonomia na execução das atividades e reais possibilidade de tomada de decisão por si próprio(a)?
- Considera ter evoluído e crescido profissionalmente desde que iniciou este trabalho?
- A gestão de recursos humanos participa na elaboração das orientações estratégicas da organização? Como?

#### **Remuneração e reconhecimento**

- Considera que o seu salário remunera adequadamente a quantidade e a qualidade do trabalho que realiza?
- Identifica reais possibilidade de progressão profissional na sua carreira ou a organização é pouco clara na definição de níveis de progressão na carreira?
- Sente segurança e estabilidade na sua relação de trabalho? Porquê?

#### **Satisfação com a profissão e área de atuação.**

- Quais os motivos que te levaram a escolher trabalhar na área de Recursos Humanos?
- Quais são os motivos que te mantêm ou que te fazem persistir nesta área de atuação?

**Fonte:** Elaboração Própria

## 4- Apresentação e discussão dos resultados

Nesta parte do trabalho serão apresentados os resultados da investigação, após análise de conteúdo às entrevistas realizadas aos profissionais de recursos humanos que exercem a sua atividade em Portugal e no Brasil.

### 4.1 Caracterização da amostra

Os dados a seguir refletem a apuração das entrevistas realizadas em uma amostra de 13 profissionais que atuam nas diversas componentes de GRH, desde a chefia de departamento até às áreas técnicas, como o recrutamento e seleção, em Portugal e no Brasil.

Como caracterizadores gerais, é uma amostra por conveniência, sendo composta por profissionais da área de recursos humanos que deram o seu consentimento à participação na investigação, sendo 8 entrevistados brasileiros e 5 portugueses. Existiu uma clara predominância do género feminino nos entrevistados de ambos os países e a faixa etária mais representada foi a dos 31 aos 40 anos com 7 entrevistados, seguindo-se o escalão abaixo dos 30 anos, ou seja, trata-se de um conjunto de entrevistados relativamente jovem. Finalmente, todos os entrevistados possuíam formação académica de nível superior, sendo que em 4 dos casos acresciam Pós-graduações e num dos casos mestrado, conforme pode ser verificado com mais pormenor na tabela N°4.

Tabela 6 - Caracterização da amostra conforme gênero, faixa etária e grau de instrução<sup>7</sup>

Característica	Variável	Números Brasil	Números Portugal
<i>Tipo de Instituição</i>	Pública	1	
	Privada	7	5
<i>Antiguidade de Contrato</i>	Menos de 1 ano	1	1
	Entre 1 e 4 anos	6	4
	Entre 5 e 10 anos	1	
	Acima de 10 anos		
<i>Tipo de Contrato</i>	Efetivo	7	1
	A termo certo ou incerto		4
	Prestação de serviços	1	
<i>Nível hierárquico</i>	Chefe de departamento	1	
	Chefe de secção	1	
	Coordenação/Supervisão	2	
	Nível técnico	4	5
<i>Jornada contratual</i>	Integral	8	4
	Turnos		1
<i>Faixa salarial</i>	Até 687,00 €	1	
	Entre 688,00 € e 1.100,00 €	2	1
	Entre 1.101,00 € a 3.000,00 €	4	4
	Acima de 3.001,00 €	1	

Fonte: Elaboração Própria.

Em relação aos caracterizadores profissionais, quase todos os entrevistados exercem a sua atividade no setor privado, com exceção de um caso. A grande maioria (10) têm entre 1 e 5 anos de antiguidade na organização, dominando os contratos efetivos 8, sobre os contratados a termo 4 e os prestadores de serviços 1. Embora existam profissionais que exercem cargos de direção ou supervisão 4, observa-se um claro predomínio das funções técnicas com 9 entrevistados. Finalmente domina a classe salarial entre os 1101 e os 3001 Euros, em ambos os países com um total de 8 entrevistados (4 do Brasil e 4 de Portugal), podendo verificar-se todos estes dados na tabela N°5.

Tabela 7 - Características Profissionais

Característica	Variável	Números Brasil	Números Portugal
<i>Tipo de Instituição</i>	Pública	1	
	Privada	7	5
<i>Antiguidade de Contrato</i>	Menos de 1 ano	1	1
	Entre 1 e 4 anos	6	4
	Entre 5 e 10 anos	1	
	Acima de 10 anos		
<i>Tipo de Contrato</i>	Efetivo	7	1
	A termo certo ou incerto		4
<i>Nível hierárquico</i>	Prestação de serviços	1	
	Chefe de departamento	1	
	Chefe de secção	1	
	Coordenação/Supervisão	2	
<i>Jornada contratual</i>	Nível técnico	4	5
	Integral	8	4
	Turnos		1
<i>Faixa salarial</i>	Até 687,00 €	1	
	Entre 688,00 € e 1.100,00 €	2	1
	Entre 1.101,00 € a 3.000,00 €	4	4
	Acima de 3.001,00 €	1	

Fonte: Elaboração Própria

## 4.2- Análise da satisfação e insatisfação por categorias

Para se explicar os resultados de uma forma mais entendível e racional foram criadas 6 categorias principais que a seguir se caracterizam em profundidade. Identifica-se os pontos que mais se destacaram nas entrevistas como indicadores de satisfação ou Insatisfação, organizados por dimensão, a saber: natureza do trabalho, a GRH e as outras áreas da

organização, satisfação com as chefias, autonomia e crescimento, remuneração e reconhecimento, Satisfação com a profissão e área de atuação.

## **4.2.1- Natureza do trabalho**

A satisfação com a natureza do trabalho consiste no interesse pelas atividades realizadas e como estas se apresentam em termos de variedade e a capacidade que demonstram para absorverem os funcionários (Siqueira, 2008). Assim, na busca pela satisfação com o trabalho pode-se adotar a perspectiva de Herzberg ao formular a teoria dos dois fatores. Entendendo-se como enriquecimento do trabalho os aspetos que visam incrementar os fatores motivacionais dentro de uma função, assim, espera-se que as atividades sejam mais amplas e possuam maior variedade, minimizando a monotonia da rotina do trabalho (Maximiniano,2004).

Para esta dimensão, observa-se que a percepção de satisfação se foca mais na forma como as atividades são realizadas do que nas atividades propriamente ditas, o fator interferência na execução, ou liberdade para a execução, bem como, a importância que as atividades de GRH representam para a organização.

A natureza do trabalho é descrita pelos entrevistados, sobretudo os portugueses, como sendo “de natureza estratégica para os colaboradores, funcionando como escudo e também como ponte entre os trabalhadores e a administração, sendo crucial para o bom ambiente organizacional”, significando elevados níveis de satisfação pelo facto de tecnicamente ter as suas funções bem definidas e assentes em processos de comunicação eficazes e eficientes. No entender dos entrevistados “as minhas funções despertam-me um elevado interesse e sinto-me desafiado pelas minhas atividades, vencendo-se contratempos e superando-se obstáculos todos os dias”.

Tecnicamente as tarefas da gestão de recursos humanos estão adequadamente definidas, com processo de comunicação que as suportam, e mesmo quando possa não participar na elaboração das políticas gerais da organização, nas palavras dos entrevistados “a gestão de recursos humanos trata das adequações a cada contexto”, sendo apontada, sobretudo em Portugal, como sendo uma área em expansão nas grandes empresas, referindo um dos entrevistados “que se abrem boas perspectivas de empregabilidade para licenciados na área de recursos humanos nas grandes empresas”.

Embora se reconheça alguma repetição nas tarefas administrativas e legais que mensalmente são exigidas, alguns entrevistados reconhecem que “encaixam no perfil, fazendo o que gostam e por isso a burocracia das leis a serem todos os dias aplicadas não incomoda”, sendo até um elemento desafiante quando se conseguem concluir todas as atividades a tempo e

horas, nas palavras dos entrevistados “quando consigo cumprir os prazos e concluir as minhas tarefas com sucesso, sinto uma satisfação muito alta”.

Quando analisadas comparativamente as duas realidades, nota-se que são indicados mais fatores de satisfação com a natureza do trabalho nas empresas portuguesas do que nas brasileiras, referenciando-se sobretudo o elemento clareza na distinção de funções, processo de comunicação eficaz e eficiente, e também, o desafio pelas responsabilidades assumidas. Para se ter uma noção mais exata das frases mais evidenciadas por todos os entrevistados indicativas de satisfação com a natureza do trabalho pode-se consultar a tabela seguinte de N°6.

Tabela 8 - Citações Indicadoras de Satisfação com a Natureza do Trabalho

BRASIL	PORTUGAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A GRH nesta empresa assume sim muitas responsabilidades, muitas vezes é usada como escudo por parte da diretoria, temos processos bem desenvolvidos e já implantados.</li> <li>2. A atuação da GRH é estratégica e vista como tal, pelas demais áreas e colaboradores.</li> <li>3. Motiva bastante e sempre fico satisfeita por minhas tarefas concluídas com êxito.</li> <li>4. Considero os recursos humanos de suma importância para uma organização, pois ela é a ponte entre os trabalhadores e a direção, é através dele que há um ambiente agradável ou não em uma organização.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sim, a comunicação é eficaz e eficiente, todos sabem o que é esperado de si.</li> <li>2. Somos a ponte entre os recursos humanos na Alemanha, os responsáveis de loja e gestores regionais.</li> <li>3. Mesmo não participando da elaboração destas políticas, são os recursos humanos local quem aponta e sugere adequações.</li> <li>4. Minhas funções me despertam total interesse,</li> <li>5. Sei que a repetição de atividades a que estou exposto se deve ao fato de exercer uma função que está totalmente ligada a legislação, e as leis são burocráticas, como me encaixo no perfil da atividade, faço o que gosto, esse fator não me incomoda.</li> <li>6. Sinto-me desafiado pelas minhas atividades. Vencer os contratemplos, superar os obstáculos do dia a dia e cumprir os prazos e as exigências legais mensalmente me desafia.</li> <li>7. Sinto prazer e tenho interesse pelas atividades que estão na minha responsabilidade.</li> <li>8. Quando consigo cumprir os prazos e realizar uma boa entrega sinto-me satisfação.</li> <li>9. A comunicação eficiente as regras são claras para todos, todos sabem o seu papel dentro da empresa.</li> <li>10. A GRH tem importância significativa para empresa.</li> <li>11. Em Portugal esta área está em expansão, alguns colegas de licenciatura que tem conseguido boas oportunidades em grandes organizações.</li> </ol>

Fonte: Elaboração Própria

Entre os fatores de insatisfação mencionados pelos participantes portugueses no estudo destacam-se “o modelo piramidal de decisão, que implica a não participação nas decisões por parte da GRH”. Os participantes brasileiros revelam-se bastante mais insatisfeitos, revelando que “as tarefas desempenhadas implicam elevado desgaste, que por vezes a GRH é utilizada para atingir objetivos pessoais da direção e não os da organização”. Sendo também mencionado o elevado nível de burocracia e a falta de autonomia na execução das tarefas, segundo os entrevistados “as tarefas são burocráticas e repetitivas, limitando até o aumento

de conhecimento por parte dos profissionais, simultaneamente, a autonomia na ação é muito baixa, tudo tendo de ser aprovado ao pormenor, até na escolha de uma normal prova de seleção”.

Também é fonte de insatisfação a falta de comunicação, que na opinião de alguns entrevistados “é inexistente, sobretudo entre diretores e trabalhadores, aumentando a distância entre estes sujeitos, que a GRH deveria aproximar”, a falta de autonomia na decisão vem aumentar a perda de eficiência pela demora no processo decisório. Tal como refere um entrevistado “esta situação ainda se agrava mais pelo facto de a empresa ser familiar, sendo tudo demasiado amarrado”. Pode ter-se uma ideia mais aproximada dos elementos mais mencionados pelos entrevistados pela consulta da tabela nº 7, com os indicadores de insatisfação com a natureza do trabalho.

Tabela 9 - Citações Indicadoras de Insatisfação com a Natureza do Trabalho

BRASIL	PORTUGAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O salário mesmo sendo bom não vale o desgaste mental que tenho tido nesta empresa.</li> <li>2. A GRH as vezes é usada para defender interesses pessoais da direção e não os da organização.</li> <li>3. Aos processos definidos e aprovados, não são seguidos por parte da alta direção e muitas vezes é a GRH, fica contradito diante das áreas quando segues os processos, e a direção abre constantes exceções.</li> <li>4. Está empresa deveria sim se preocupar mais com o nível de satisfação dos profissionais de GRH.</li> <li>5. As tarefas são muito rotineiras, não há muito além do descrito a se fazer, talvez pela empresa ser familiar tudo é muito amarrado,</li> <li>6. Sinceramente há muito tempo não me sinto motivado inspirado.</li> <li>7. Deveríamos ter autonomia de ação, as coisas são muito amarradas, demoram muito para serem decididas</li> <li>8. Não temos autonomia nem para definir a prova a ser aplicada em um processo seletivo, tudo precisa ser aprovado.</li> <li>9. A burocracia não é reduzida, pelo contrário, tudo, do mínimo ao máximo deve ter aprovação pelos donos por escrito,</li> <li>10. Conflitos entre áreas, atraso de alguns processos como seleção por exemplo, devido ao excesso de burocracia.</li> <li>11. Minhas atividades são burocráticas, no início me desafiava, mais a repetição torna automático o processo e me vejo impossibilidade de ampliar meu conhecimento prático.</li> <li>12. Acredito que minha área deveria sim assumir um papel mais estratégico dentro da GRH inclusive, participar do processo cargos e salários, e não atuar somente como executor.</li> <li>13. Na de GRH, muitas vezes existem pessoas ocupando o espaço errado, não há investimento no potencial do ser humano.</li> <li>14. A comunicação entre diretoria e trabalhadores não é eficaz nem tão pouco eficiente,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- As políticas já são pré-estabelecidas, a gestão vem no modelo de pirâmide, parte da alta direção.</li> <li>2- Não há participação dos profissionais da GRH, somente dos que fazem parte da alta direção.</li> <li>3- Se uma empresa precisa de Recursos Humanos e não os trata bem, então ela está a dar cabo do seu próprio negócio.</li> </ol>

<p>15. Existe um distanciamento entre diretores e trabalhadores, como se esses fossem inalcançáveis, é assim que percebo tanto como empregada como GRH.</p> <p>16. Estou insatisfeita com a instituição, insatisfeita com as tarefas que executo, com a comunicação que é inexistente.</p>	
--	--

Fonte: Elaboração Própria

Em termos comparativos, entre as duas realidades, portuguesa e brasileira, os fatores relacionados com satisfação dos profissionais de recursos humanos prendem-se com a elevada responsabilidade, autonomia e desafios do trabalho, sobretudo identificada nos profissionais de recursos humanos portugueses. A insatisfação assenta sobretudo na falta de autonomia e desafios, excessiva burocracia nos processos e também ausência de um processo comunicacional eficaz e eficiente entre a direção e os trabalhadores. Deduz-se que as tarefas da GRH devem integrar a participação na tomada de decisão nas políticas adotadas, permitir algum nível de autonomia na aplicação dos processos e integrar um processo comunicacional que permita a interação entre as partes envolvidas: direção, área de recursos humanos e trabalhadores.

Fica ainda evidenciada a necessidade de desenvolvimento de ações específicas para promover a satisfação dos profissionais de recursos humanos. Porque estes, na opinião dos entrevistados “desempenham um papel de ponte e também de escudo entre a direção e os trabalhadores, sendo muito importantes para a atração de talento e competências fundamentais para o futuro de qualquer organização”.

#### 4.2.2- Relações interpessoais

Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade (Chiavenato, 2010); assim, considera-se fundamental construir relações interpessoais harmoniosas e produtivas para evitar fadiga e transtornos no futuro, tendo esta dimensão considerável impacto inclusive na saúde do trabalhador, como constatado por diversos estudos (Gaspar, 2015).

Os resultados mostram, em termos de satisfação com as relações interpessoais, que são estabelecidas dentro do ambiente setorial de recursos humanos, e entre as diversas áreas, pela primeira vez, que os brasileiros apresentam níveis de satisfação superior à dos portugueses. Observa-se, entre os brasileiros, a existência de proximidade nas relações, que muitas vezes transcende a relação profissional e alarga-se ao âmbito pessoal, nas palavras dos entrevistados, “posso dizer que já fiz boas amizades por meio do trabalho”; outra afirmação aponta para que além das relações se tornarem pessoais, o ambiente de convivência criado

pela organização ajuda os recursos humanos a terem uma visão mais humanizada dos empregados: “temos um espaço de convivência e isso facilita o estreitar as relações, seja no âmbito pessoal e ao nível profissional, podendo perceber-se o que se passa realmente com as pessoas, e em alguns casos, prestar-se ajuda aos nossos empregados”.

Assim, como evidenciado na análise da relação entre a GRH e as outras áreas da organização, mais uma vez, pode se constatar que as relações interpessoais identificadas pelos entrevistados brasileiros são “pautadas no respeito e na cooperação”, outra afirmação também destaca que “minha relação com os colegas de setor é respeitosa, somos parceiros, temos todos uma visão linear do que acontece no setor”. Salienta-se também entre os brasileiros, que para as situações em que o entrevistado responde diretamente a uma gerência e não à alta direção, enfatiza que “a postura da minha gerência é de conduzir as questões organizacionais de forma a amenizar o impacto negativo na motivação e na satisfação destes profissionais, zelando sempre pelo bom clima e pelo bom relacionamento”. Todas as principais citações da amostra brasileira e portuguesa, poderão ser verificadas através da consulta da tabela de nº. 8 que se apresenta a seguir.

Os resultados superiores dos brasileiros, no que diz respeito à satisfação, não demonstra propriamente que os portugueses estejam insatisfeitos com as relações interpessoais, observa-se que os níveis de satisfação dos portugueses são também elevados, existindo cooperação entre as pessoas, o que já foi amplamente discutido no relacionamento entre a GRH e as outras áreas da organização. Além disso, foi também evidenciado pelos portugueses que “no que diz respeito ao trato com a equipa, existe atenção às pessoas e às suas necessidades”.

Tabela 10 - Citações Indicadoras de Satisfação com as Relações Interpessoais

BRASIL	PORTUGAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minha relação com os colegas de setor é respeitosa, somos parceiros, temos todos uma visão linear do que acontece no setor.</li> <li>2. A postura de minha gerência é de conduzir as questões organizacionais de forma a amenizar o impacto negativo na motivação e satisfação destes profissionais, zelando sempre pelo bom clima e bom relacionamento.</li> <li>3. Neste projeto minha relação com a equipe é boa dentro do possível.</li> <li>4. O tratamento com todos é sempre respeitoso e comigo temos uma relação de parceria.</li> <li>5. Temos ótima relação aqui dentro que inclusive se estende para além dos muros da empresa.</li> <li>6. Posso dizer que já fiz boas amizades por meio do trabalho.</li> <li>7. Nossa relação é pautada no respeito e na cooperação.</li> <li>8. Temos um espaço de convivência isso facilita estreitar as relações, seja no âmbito pessoal quanto a nível de RH, pode-se perceber o que</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O tratamento entre as áreas é produtivo, existe cooperação entre os setores.</li> <li>2. Existe um clima de cooperação entre os setores.</li> <li>3. No que tange o trato entre a equipe, existe atenção as pessoas e suas necessidades.</li> </ol>

se passa e em alguns casos ajudar os nossos empregados.	
---	--

Fonte: Elaboração própria

Em termos de insatisfação, os brasileiros, mais uma vez, apontam o que já foi discutido no relacionamento com a chefia quando se trata de incluir a alta direção das empresas no conceito das relações interpessoais, neste termo, observou-se que por mais que os brasileiros se mostrem estar totalmente satisfeitos nas suas relações entre colegas de trabalho, a situação é diferente quando se trata da relação entre os recursos humanos e diretoria, o que claramente se evidenciou na seguinte afirmação “poderia dizer que aqui as relações se dividem em três tipos, com os diretores, dentro do setor com os nossos colegas, e a que temos com as demais áreas da organização”; para além desta divisão também foi atribuída a direção um papel paternalista, nas palavras de um entrevistado “o relacionamento entre às pessoas, não se estreita devido a interferência da diretoria, muitas vezes parecemos irmãos que quando se desentendem o outro vai contar tudo para o seu pai”.

Entre os portugueses, como ponto de insatisfação foi mencionado o clima de competição existente entre os colegas do mesmo setor, como fator que interfere nas relações interpessoais. Contudo, os portugueses demonstram que seu foco principal está direcionado para a atividade e que as restantes relações não fazem parte de sua prioridade no ambiente de trabalho, que pode ser evidenciado na seguinte afirmação “não poderia dizer que fiz muito amigos aqui dentro, existe respeito, existe, profissionalismo mas não existe proximidade”; os portugueses demonstram ainda que quando as relações não existem, ou quando não são harmoniosas, se for mantido o respeito, não afetam de forma excessiva a insatisfação, como refere um entrevistado “o nosso convívio se restringe ao âmbito profissional, mas isso não seria um motivo para me deixar insatisfeito, meu foco aqui é o trabalho”. Todas estas afirmações podem ser verificadas na tabela de nº. 9 com as principais citações de insatisfação referidas pelos entrevistados.

Tabela 11 - Citações indicadoras de Insatisfação com as Relações Interpessoais.

<b>BRASIL</b>	<b>PORTUGAL</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se a comunicação não é clara, as relações ficam comprometidas, faz com que o RH não seja visto principalmente como parceiro do negócio, que é o nosso papel principal aqui dentro.</li> <li>2. Posso dizer que as relações se dividem em três tipos, com os diretores, dentro do setor com os colegas, e a com as demais áreas da organização</li> <li>3. As relações são distantes pela interferência da diretoria, as vezes parecemos irmão que ao se desentendem o outro vai contar tudo para o seu pai.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considero o clima competitivo entre meus colegas de profissão mesmo diante das poucas oportunidades que surgem.</li> <li>2. Não poderia dizer que fiz muito amigos aqui dentro, existe respeito, existe, profissionalismo, mas não existe proximidade.</li> <li>3. Nosso convívio se restringe ao âmbito profissional, mas isso não seria um motivo para me deixar insatisfeito, meu foco aqui é o trabalho.</li> </ol>

Fonte: Elaboração Própria

Em termos comparativos pode-se dizer que os brasileiros apresentam um grau maior de satisfação no que diz respeito ao relacionamento interpessoal, intrasectorial e entre setores, evidencia-se também, que os brasileiros valorizam este fator quando se trata da satisfação profissional. Mais uma vez, fica claro, o descontentamento com a liderança, sendo-lhe muitas vezes atribuída a responsabilidade pelas dificuldades nos relacionamentos interpessoais, demonstrando que os líderes ao nível de direção não estão atentos à importância desta dimensão para os trabalhadores; desconsiderando que o relacionamento interpessoal é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (Chiavenato, 2004).

Para os portugueses, pode-se evidenciar nesta dimensão o que foi defendido por Herzberg (1959), sustentando que o fato de o profissional não estar satisfeito em um ponto específico, não significa propriamente a insatisfação, pode representar apenas a neutralidade, e é neste aspecto que se enquadra a amostra portuguesa, no que diz a respeito as relações interpessoais.

Diante dos resultados apresentados, é importante ressaltar que as pessoas permanecem em seu local de trabalho durante a maior parte do tempo e, portanto, formam ali seu habitat, assim, quando as relações interpessoais enfraquecem em uma empresa, o clima organizacional torna-se negativo e desgastado (Chiavenato 2010); assim, quanto melhor forem as relações entre os colaboradores de uma organização, mais produtiva será a sua convivência (relações interpessoais), desta forma, é importante perceber que todos os profissionais que fazem parte de grupos harmônicos trabalham também em maior sintonia, pois se conhecem e se respeitam mutuamente, o que torna o desempenho individual e o trabalho em equipa muito mais proveitoso (De Moraes, 2018).

### **4.2.3- GRH e outras áreas da organização**

A integração da GRH entre as demais áreas da organização é fundamental para que as empresas alcancem bons resultados. Por isso, perceber a interferência da sua área de atuação nas outras áreas é muito importante e pode facilitar as ações do próprio setor, desta forma, cada empresa tem seu método para trabalhar o relacionamento entre áreas.

Os entrevistados consideram que a relação entre a GRH e as outras áreas da organização se apresenta como uma das determinantes para a satisfação global dos trabalhadores, aqui fica evidenciado pelos participantes, em especial pelo grupo de profissionais brasileiros, que as ações da GRH, e como o setor faz a ponte entre as diversas áreas levam à satisfação e motivação, visando o bom clima organizacional, apontando como fator significativo de satisfação, a influência que as atividades da GRH possuem nas ações que geram e

desenvolvem à satisfação para os empregados das empresas, referindo que: “Assumimos um papel relevante. Desde atividades de motivação e satisfação: palestras, seminários, cartões para aniversários, dia de relaxamento, bônus de produtividade, acompanhamento de psicólogo entre outras atividades”.

Também é destacado pelos entrevistados que “A relevância dos RH é incontestável, um setor de RH bem estruturado com políticas bem definidas contribui para os objetivos da empresa, consegue perceber seus empregados e através desse conhecimento trabalhar para aumentar a satisfação, pelo bom clima da empresa”.

Fica ainda evidenciado, mais fortemente entre os profissionais brasileiros, que além dos processos de gestão de recursos humanos estarem adequadamente definidos, como visto na dimensão anterior, estes não ignoram as atividades GRH voltadas para satisfação, motivação e bem-estar dos empregados, os entrevistados destacam como positivo as relações intra e intersectoriais.

Entre os participantes portugueses o ponto mais relevante de satisfação é atribuído ao bom relacionamento e ao espírito de cooperação entre as áreas, este fator pode ser evidenciado nas duas amostras, com mais intensidade entre os participantes portugueses que definem que: “O tratamento entre as áreas é produtivo, existe cooperação entre os setores”. Destacam ainda que: “Existe um clima de cooperação entre os setores, a intenção da diretoria é que a GRH seja percebida como o apoio para todos os processos de gestão de pessoas e atue como ponte dentro da organização”.

Pode-se dizer que em perspectivas diferentes a satisfação com o trabalho entre as duas amostras se manifesta equivalente como pode ser evidenciado no quadro seguinte, nº 10, que mostra os indicadores de satisfação no trabalho entre a GRH e outras áreas da organização, mais repetidos por todos os entrevistados.

Tabela 12 -Citações Indicadoras de Satisfação com a GRH e Outras Áreas da Organização

<b>BRASIL</b>	<b>PORTUGAL</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os Recursos Humanos são a porta de entrada e saída dos profissionais em uma empresa, isso já faz com que naturalmente se torne uma referência para eles também durante esse trajeto.</li> <li>2. O trabalho e a postura dos profissionais da área em conduzir as questões organizacionais de forma a amenizar o impacto negativo na motivação e satisfação destes profissionais.</li> <li>3. Os RH têm a missão de entregar aos setores funcionários motivados para o trabalho e contribuir ativamente para manter esses funcionários motivados e satisfeitos.</li> <li>4. Os Rh participam sim da implantação de políticas na organização, grande parte destas políticas inclusive foram propostas pelo RH e em seguida</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe um desenho para cada contratante, tudo faz parte de um contrato e não há muito o que acrescentar.</li> <li>2. A área de recursos humanos local deveria assumir maior importância na organização, hoje isso não acontece, mais estamos caminhando para isso.</li> <li>3. O objetivo da central na Alemanha é que sejamos o escritório referência para a filial da Espanha, esse é um projeto para 2 ou três anos, aumentar a equipa local, implantar e validar processos, tudo isso é um projeto da empresa. Esse o outro fator que me estimula a dar o meu melhor.</li> <li>4. Somos a ponte entre os recursos humanos na Alemanha, os responsáveis de loja e</li> </ol>

<p>passou para validação aprovação da diretoria.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Neste projeto minha relação com a equipe é boa dentro do possível.</li> <li>6. A relevância do RH é incontestável, um setor de RH bem estruturado com políticas bem definidas contribui para os objetivos da empresa, consegue perceber seus empregados através desse conhecimento trabalhar para aumentar a satisfação, pelo bom clima da empresa.</li> <li>7. A comunicação é clara, todos sabem o que a direção espera.</li> <li>8. Minha relação com os colegas de setor é respeitosa, somos parceiros, temos todos uma visão linear do que acontece no setor.</li> <li>9. Os recursos humanos da minha instituição têm uma ampla atividade, desde procedimentos administrativos até autonomia para a tomada de decisão da direção. São vários departamentos com suas atividades bem estruturadas.</li> <li>10. Assumimos um papel relevante. Desde atividades de motivação e satisfação: palestras, seminários, cartões para aniversários, dia de relaxamento, bônus de produtividade, acompanhamento de psicólogo entre outras atividades.</li> </ol>	<p>gestores regionais.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. O tratamento entre as áreas é produtivo, existe cooperação entre os setores.</li> <li>6. A supervisão realiza reuniões mensais com a equipa da GRH assim temos oportunidade de expor o seu ponto de vista e propor melhoria.</li> <li>7. Não me sinto restrito as tarefas administrativas.</li> <li>8. A GRH assume sim papel estratégico, essa atuação torna-se mais intensa de acordo com a função que o profissional da GRH exerce dentro da empresa.</li> <li>9. Alguns profissionais da equipa têm papel fundamental na elaboração das rotinas e planos de trabalho.</li> <li>10. Existe um clima de cooperação entre os setores.</li> <li>11. A intensão da diretoria é que a GRH seja percebida como o apoio para todos os processos de gestão de pessoas e atue como ponte dentro da organização.</li> </ol>
--	---

Fonte: Elaboração Própria

Entre os fatores causadores de insatisfação, nota-se que as fontes geradoras de satisfação para a amostra portuguesa são as mesmas fonte de insatisfação entre os entrevistados brasileiros, que por sua vez indicam não receber apoio adequado e indicam haver grande interferência na realização de suas atividades por parte da direção, além de citarem amplamente diversos empecilhos ou falhas na comunicação, como citado pelos entrevistados “existe muita interferência da diretoria nas relações, no sentido de não se respeitar hierarquias, não existe escala de comunicação para assuntos organizacionais, tudo é falado com todos, sem filtro desconsiderando minha posição de gerente no setor”.

Embora os participantes portugueses sejam consideravelmente menos insatisfeitos, como pode ser percebido na tabela de nº 11, que indica as principais citações de insatisfação entre a GRH e outras áreas da organização, fica evidenciado que os fatores geradores de satisfação para os entrevistados brasileiros se apresentam como fonte de insatisfação em Portugal, os entrevistados consideram que a GRH não atua em ações de acompanhamento e aconselhamento, não expandindo suas atividades para o campo da qualidade de vida no trabalho, segundo os entrevistados, estas questões são tratadas diretamente entre a direção e as demais áreas, não havendo envolvimento dos Recursos Humanos.

Tabela 13 - Citações indicadoras de Insatisfação com a GRH e Outras Áreas da Organização

BRASIL	PORTUGAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu acredito que determinados assuntos devem ser filtrados antes de se passar para uma equipe, dependendo de como os problemas cheguem o efeito pode ser contrário, ao invés de impulsionar vir a desmotivar.</li> <li>2. Existe muita interferência da diretoria nas relações, no sentido de não se respeitar hierarquias, não existe escala de comunicação para assuntos organizacionais, tudo é falado com todos, sem filtro desconsiderando minha posição de gerente no setor.</li> <li>3. Tenho 4 anos de trabalho nesta empresa, quando cheguei as políticas já estavam implantadas, e de lá até agora pouca coisa foi alterada, já levamos proposta de atualização, mas normalmente não são aceitas, pois devem ser seguidas como são.</li> <li>4. Isso já nos fez perder bons talentos, por exemplo, certa vez um empregado foi aprovado em um curso em uma instituição pública e os horários eram incompatíveis, não houve flexibilização para ajustes de horário e na ocasião era possível, mas com base na política desatualizada perdemos o funcionário, e já havíamos investido muito nele, além de que os cursos que ele faria também traria benefícios para a empresa.</li> <li>5. Comunicação eficaz eu não diria devido a inflexibilidade.</li> <li>6. O estilo de comunicação surte efeito contrário e isso gera muita insatisfação nos empregados, inclusive nos que trabalham no GHR, tenho muita dificuldade de manter minha equipe motivada e já perdi bons empregados por problemas relacionados a comunicação.</li> <li>7. Por mais que o RH tente atuar para tal defendendo os interesses da empresa, os processos são muito amarrados e limita a nossa ação.</li> <li>8. Hoje não tenho interesse nem motivação para fazer os processos seletivos.</li> <li>9. Não me foi colocada opção de escolha, simplesmente me mandaram vir para cá, e aqui estou há 3 anos.</li> <li>10. A GRH deveria assumir um papel estratégico, temos.</li> <li>11. Hoje uma gerência que toma todas as decisões por si, nada é colocado em discussão, vem o despacho e seguimos.</li> <li>12. As consequências de uma má execução vêm para os profissionais de GRH para validar as possibilidades e como fazer não entra em discussão.</li> <li>13. Acredito que a minha instituição nunca fez algum trabalho específico de motivação e satisfação para a área de Recursos Humanos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em realidade, hoje a satisfação dos profissionais da área de recursos humanos não é uma questão para a organização em que trabalho.</li> <li>2. Não há uma ação ou atenção destinada especificamente para os profissionais da GRH, e neste sentido, os níveis de satisfação deste grupo deveria ter atenção por parte da empresa.</li> <li>3. As políticas são elaboradas e vem da Alemanha, mas são adaptadas as leis locais de Portugal.</li> <li>4. Atuação local é mais administrativa que estratégica, uma vez que todas as ações de estratégia ficam concentradas na Alemanha.</li> <li>5. A GRH não atua em ações de acompanhamento e aconselhamento, estas questões são tratadas diretamente com a direção.</li> <li>6. Hoje a GRH ainda não participa dos processos ativamente, mas existe.</li> </ol>

Fonte: Elaboração Própria

Em termos comparativos entre as duas realidades pode-se dizer que o fator de maior satisfação para os entrevistados brasileiros está associado ao envolvimento da GRH para com os demais setores, sua atuação em atividades voltadas ao clima organizacional e à autonomia para a execução destas, já entre os entrevistados portugueses a satisfação está associada

diretamente a relação interpessoal, o apoio recebido por parte da direção e à cooperação existente entre as áreas.

#### **4.2.4- Chefia**

Siqueira (2008), considera satisfação com a chefia o contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles, esta dimensão aponta a satisfação com o tratamento recebido e a percepção quanto as competências técnicas e quanto a capacidade de gestão que os profissionais de GRH tem sobre a sua chefia.

As competências da chefia são descritas como “tecnicamente incontestáveis” seja em termos de formação, ou em termos do conhecimento do negócio, e da experiência profissional apresentadas, sendo as três características destacadas positivamente nos entrevistados dos dois países. Os profissionais portugueses indicam possuem bom relacionamento com seus superiores e se mostram satisfeitos pela forma que o trabalho é organizado e com a capacidade de seus chefes em gerirem o negócio e as equipas. A competência técnica da chefia foi apontada pelos portugueses como ponto positivo, não tendo sido questionado por ninguém em todas as entrevistas realizadas, os profissionais portugueses apresentam maior confiabilidade na capacidade técnica de seus chefes e maior satisfação com a relação existente entre direção e profissionais de GRH. Outro fator de destaque para a satisfação dos portugueses foi atribuído ao acesso direto que têm aos seus superiores hierárquicos, este fator foi evidenciado em diversos momentos das entrevistas e é associado também ao tratamento dispensado pela chefia para com a equipa, a atenção que é dada aos empregados como pessoas e às suas necessidades, de maneira clara e específica os portugueses consideram ter uma supervisão próxima e acessível.

Entre os brasileiro pode-se constatar que os fatores associados a satisfação são bem limitados, entre as poucas citações positivas fazem forte menção ao tratamento que é recebido pelo superior, este foi descrito pelos entrevistados como baseado no respeito, equidade e justiça, os brasileiros consideram que a maneira como que o chefe conduz a equipa ao nível do relacionamento pode direcionar esta equipa a trabalhar por um propósito organizacional, vale destacar que esta relação positiva é atribuída à chefia direta (supervisão, coordenação e gerentes) podendo ser evidenciado na seguinte opinião dos entrevistados “tenho uma gerência muito competente e justa nas ações e tomadas de decisão, consegue manter o clima positivo dentro do departamento e manter a equipa unida pelo propósito da entrega”, quando se trata da alta direção da organização, estas características são totalmente contrárias a estas afirmações.

Fica novamente evidenciado que os fatores de satisfação dos entrevistados portugueses quando comparados com os brasileiros é significativamente superior, considerando o número de citações indicativas de satisfação com o número de cada amostra. As principais citações de satisfação indicada pelos entrevistados, pode ser observada na tabela nº 12 com as principais citações indicadoras de SATISFAÇÃO para com chefia.

Tabela 14- Citações Indicadoras de Satisfação com a Chefia

BRASIL	PORTUGAL
01. A competência técnica é incontestável, em termos de formação, conhece o negócio e tem experiência.	1. Os gestores da empresa em sua maioria são jovens com ideias atuais de gestão, são acessíveis dentro das possibilidades.
02. O bom clima setorial se deve a nossa gerência, que mesmo com alguns impeditivos diante da alta direção consegue criar uma barreira e filtro para que esses problemas não afetem o trabalho da equipe.	2. Valorizam a hierarquia e o papel de cada um dentro da empresa isso é positivo.
03. Tenho uma gerência muito competente e justa nas ações e tomada de decisão, consegue manter o clima dentro do departamento e manter a equipe unida pelo propósito da entrega.	3. O tratamento respeitoso com todos.
04. O tratamento com todos é sempre respeitoso e comigo temos uma relação de parceria.	4. Minha supervisão é acessível e possui competência na tomada de decisão.
05. Tenho uma gerente tecnicamente preparada e com perfil comportamental adequando para ocupar o cargo que ocupa.	5. Me sinto satisfeita com o modo com que sou tratada um tratamento formal, respeitoso e muito profissional
06. Sinto-me satisfeita com a maneira como sou tratado pelo meu chefe.	6. Meu supervisor tem um tratamento firme, mas é uma pessoa humana que se importa com os empregados.
07. Ele respeita o meu trabalho, não menospreza as minhas opiniões.	7. Posso dizer de que modo geral as duas se complementam, porque quando a alemã se mostra mais distante e fechada e tenho a brasileira que tem um perfil mais próximo e poderemos falar no mesmo idioma facilita muito resolver as coisas.
	8. As duas se completam e o processo na tomada de decisão não fica comprometido. Talvez se fosse somente uma poderia não ser desta forma.
	9. Meu chefe é um profissional competente, suas decisões são ponderadas e segue aquilo que está estabelecido em contrato com nossos clientes.
	10. No que diz respeito ao trato com a equipa, atenção às pessoas e suas necessidades, temos uma supervisão próxima e acessível

Fonte: Elaboração Própria

O mesmo pode ser constatado quanto aos indicadores de insatisfação, onde o número de citações brasileiras representa três vezes mais em comparado com as citações dos entrevistados portugueses, como se apresenta na tabela nº 11 que apresenta as principais citações indicadoras de INSATISFAÇÃO com à chefia.

Para os brasileiros a comunicação ineficaz e ineficiente entre chefia e subordinados, a falta de clareza nos comandos e nas informações surgem como os pontos causadores de insatisfação, eles consideram que existe muita interferência por parte da direção entre as relações intersectoriais em que a estrutura hierárquica das organizações não é respeitada, destacando que não existe escala de comunicação para assuntos organizacionais, e que os assuntos que deviam ser mais restritos são falados com todos, pelas palavras dos entrevistados “não há filtro no que diz respeito a confidencialidade e que muitas vezes a

direção desconsidera a posição da gerência frente aos demais empregados do setor de recursos humanos”.

Entre os entrevistados portugueses existem poucos pontos de insatisfação para com sua chefia, o que foi evidenciado nas entrevistas é uma certa resistência ao estilo de gestão informal, pode se dizer que os profissionais de GRH portugueses se mostram mais tradicionais no que diz respeito ao estilo e aos métodos de gestão e apontam uma certa insatisfação com o tempo de resposta apresentado pela sua chefia, nenhum destes fatores apontados pelos portugueses pode ser diretamente considerado fonte de insatisfação e sim são mencionados como pontos de melhoria, não interferindo diretamente na percepção de satisfação com o trabalho apresentada.

Tabela 15 - Citações Indicadoras de Insatisfação com a Chefia

BRASIL	PORTUGAL
<p>01. Gosto da minha profissão, acredito que sou boa no que faço o que não tem me agradado nesse momento e o projeto em que estou atuando, confronta meus valores de um modo geral o que se prega não é o que se pratica.</p> <p>02. Hoje sinceramente, não sinto que minha diretora seja clara, além de não ter uma formação acadêmica compatível com a função que ela exerce, não possui conhecimento prático, muitas vezes tenho de dificuldade de entender até mesmo o que ela quer, pois parece que não sabe do que está falando.</p> <p>03. O que mais me incomoda neste trabalho é a invasão pessoal na minha vida, por exemplo, pedir relatório aos domingos, a primeira ligação ou mensagem do sábado ser da minha diretora, isso realmente me causa muita insatisfação.</p> <p>04. Precisa ser desenvolvido são as competências para lidar com pessoas, e não tratar como descartáveis.</p> <p>05. Não gosto da maneira com que sou tratado, existe falta de modos, autoritarismo em excesso.</p> <p>06. Definitivamente não sou satisfeito como sou tratado.</p> <p>07. Não vejo minha gerente com competência na tomada de decisão.</p> <p>08. Uma gerência atenta e acessível, resolveria este impasse muito rapidamente e evitaria insatisfação desnecessária no setor, não entanto.</p> <p>09. A inacessibilidade da gerência, não permite nem mesmo que nos ouça.</p> <p>10. A formação da minha gerente é incompatível com a função que ela executa, é formada e logística e hoje gere um RH.</p> <p>11. Não me sinto satisfeita com a forma com que sou tratada, não existe negociação, tudo é imposto.</p> <p>12. A minha supervisão as vezes ele mete os pés pelas mãos, toma uma decisão sem muito sentido.</p>	<p>1. Considero algo preocupante o fato de fugirem muito do estilo tradicional de gestão, muitas vezes a tradição para alguns processos pode sustentar a inovação.</p> <p>2. Indica que poderia ter respostas mais rápidas para algumas questões, indica</p> <p>3. Muitas vezes meu supervisor age por impulso, as vezes é precipitado.</p> <p>4. Suas decisões que muitas vezes atrasam os processos do setor.</p> <p>5. As decisões normalmente são tomadas em instâncias superiores em termos de processos</p>

Fonte: Elaboração Própria

Em termos comparativos entre Brasil e Portugal é evidente que os entrevistados brasileiros não estão satisfeitos com a chefia e os métodos de gestão, na sua maioria não consideram a chefia tecnicamente preparada para ocupar a função dentro da empresa, destacam a falta de habilidade em gerir pessoas, administrar conflitos e proferir um discurso claro e eficaz considerando necessário o desenvolvimento de competências de comunicação e gestão de pessoas.

A aceitação de um líder será tanto maior quando ele for considerado como facilitador de consecução dos objetivos perseguidos pelos subordinados. Ele também desempenha o papel de facilitador do percurso até esses objetivos (Bergamini, 1994), desta forma, fica evidente, entre os entrevistados portugueses, que os fatores indicados como geradores de insatisfação para a amostra brasileira, surge em um discurso similar, mas como fator de satisfação, devido à sua presença nas organizações, podendo ser comprovado através das diversas citações positivas. Os portugueses além de reconhecerem a competência técnica de seus chefes, consideram-nos preparados para ocupar tal posição, e demonstram em diversos momentos de seu discurso, estima, admiração e reconhecimento.

Os resultados para esta dimensão principalmente em relação à realidade brasileira, indica que poucos profissionais refletem sobre as qualidades necessárias a um bom chefe ou líder de equipa, as relações interpessoais entre chefia e liderados tem sido construída com bases insólitas, onde segundo os entrevistados “pode ser constatado a falta de planeamento organizacional, de postura adequada e respeito pelo profissional” mas, segundo Bergamini (1994), os gerentes e administradores, nem sempre apresentam características comportamentais que os qualifiquem como líderes ideais; no entanto possuem um ou mais traços específicos que o distingue dos demais elementos de um grupo, levando-o a influenciar o comportamento das demais pessoas (Gaspar, 2015).

Por um lado, por parte dos empregados brasileiros, evidencia-se uma expectativa não correspondida, construída e sentida de maneira muito passional. Por outro lado, os portugueses demonstram maior maturidade nas análises e percepções, evidenciando que a relação chefe e empregado vem construída em bases mais sólidas que a relação brasileira.

A Liderança e o efeito que causa nos empregados, apresenta-se como sendo das temáticas mais analisadas, discutidas e estudadas na evolução das políticas de Gestão de Recursos. Dar e receber feedback, envolver a equipe nas decisões, reter talentos e outros pontos que caracterizam um gestor, e são os fatores que influenciam a percepção que os empregados tem da chefia, no entanto, a fé em um chefe é consequência da soma de todos estes fatores podendo ser resumida na admiração e na confiança que ele inspira e trazem como consequência a satisfação nesta dimensão (Gaspar, 2015).

## 4.2.5- Autonomia e crescimento

Para os entrevistados, existe uma linha que separa autonomia do crescimento profissional, considerar que se tenha desenvolvido profissionalmente durante seu percurso profissional na empresa em que atuam, e estarem satisfeitos com este crescimento e evolução, não significa estarem satisfeitos com a autonomia que possuem na ação e na aplicação dos conhecimentos adquiridos.

Pode-se evidenciar que nos profissionais portugueses e brasileiros, a maioria dos entrevistados consideram terem crescido profissionalmente em termos de conhecimento e formação, muitas vezes esse desenvolvimento foi fruto de investimento por parte da empresa, em outras situações foram conquistas por esforço próprio. Especificamente, no que diz respeito ao investimento por parte das organizações, alguns entrevistados consideram que “além de evoluir nas funções e responsabilidades a empresa investiu em sua formação, consideram ter tido oportunidade de fazer muitos cursos inclusive em outras áreas e geografias, com isso, tonam-se multiplicadores do conhecimento, assumindo o compromisso de o disseminar entre a equipa de GRH.

Os brasileiros curiosamente apontam que “o crescimento proveniente dos investimentos por parte das empresas não tem sido constante e nem contínuo”, indicando que tal preocupação ocorreu em um dado momento, mas careceu de ser continuado e sistemático, sendo que atualmente exprimem “um sentimento de estagnação”. Apesar de apresentar algumas citações positivas por parte dos entrevistados, o desenvolvimento das afirmações não aponta satisfação com o momento de crescimento atual.

Já os portugueses consideraram estar em estado de evolução constante, os entrevistados referem existir “autonomia em seus processos e apontam perspectivas de contínua evolução profissional nas organizações em que trabalham atualmente”.

Tabela 16 - Citações Indicadoras de Satisfação com a Autonomia e Crescimento

BRASIL	PORTUGAL
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Iniciei nesta empresa como auxiliar de Departamento Pessoal, eu vi meus esforços reconhecidos, pois cada vez que me mais, mais oportunidade tinha.</li><li>2. Além de evoluir nas funções e responsabilidades a empresa investiu em minha formação, tive oportunidade de fazer muitos cursos fora e com o tempo tinha a oportunidade de multiplicar entre minha equipe e colegas aquilo que ia para fora aprender.</li><li>3. O RH é ouvido, tem acesso aos diretores, pode expressar sua visão dentro das situações que</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Possuo autonomia dentro dos processos e que não me vejo limitado.</li><li>2. Dentro dos projetos que atuo acredito que possuo autonomia necessária, a própria descrição do projeto nos dá a base de limite até onde podemos atuar.</li><li>3. Evolui nesta empresa, de quando fiz estágio até ter um contrato de trabalho, tudo que sei em termos de prática eu aprendi nesta empresa.</li><li>4. Não tenho autonomia, seguimos as diretrizes da SEDE, isso não me</li></ol>

<p>ocorrem e se fizer sentido para os diretores, sim, é acatado.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Sinto que sou ouvida, aquilo que digo importa e é considerado em uma tomada de decisão.</li> <li>5. Evolução sempre existe, como pessoa tenho crescido profissionalmente aprendi muitas coisas, foi minha primeira experiencia a frente de um serviço.</li> <li>6. Em partes, possuo autonomia no meu processo, as limitações que a mim são impostas, são mais de cunho legal do que organizacional</li> <li>7. Autonomia na execução das atividades, em minhas atividades diárias há muita coisa que preciso agir rápido e não posso aguardar a presença do meu superior para tomar decisão.</li> <li>8. Evolui significativamente, cresci bastante profissionalmente, ainda tenho muito que aprender.</li> <li>9. Os recursos humanos participam na elaboração das orientações estratégicas nesta empresa, normalmente por meio de reuniões com a direção.</li> <li>10. Temos também acesso em apontar necessidade de adequações dentro daqui que percebermos no campo de observação, então levamos a saber da direção que autoriza ou não.</li> </ol>	<p>incomoda, as regras são claras, a comunicação é eficaz e mesmo não tendo autonomia,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Tenho acesso direto a quem pode me ajudar na resolutiva, e sou ouvido. O fato de não ter autonomia, não me faz sentir menos importante.</li> <li>6. Tenho 6 meses nesta organização, tudo é um processo de construção, sei que posso vir a ser melhor do que sou hoje, as oportunidades existem, só depende de mim.</li> <li>7. Evolui bastante nestes 6 meses de trabalho, vivo uma realidade oposta da que vivia no meu emprego anterior. Como exemplo posso citar o fato de melhorar o meu inglês afalado e escrito, tratar com pessoas que vivem no estrangeiro, falam outra língua, me dá uma capacidade de raciocínio e argumentação em inglês que está a contribuir para o meu crescimento pessoal e profissional.</li> </ol>
---	---

Fonte: Elaboração Própria

Tendo sido entendida, e mencionada, como sendo um fator separado da percepção de crescimento, no que diz respeito à autonomia profissional os resultados apontam que existe por parte do entrevistados uma busca por mais espaço e voz profissional, levantando-se a hipótese de que as empresas não estão dando a independência desejada pelos profissionais da GRH, a ausência de poder de decisão, a falta de autonomia faz transparecer, em específico para os profissionais brasileiros, que as empresas não investem em seu crescimento profissional, sendo este o maior fator indicativo de insatisfação para estes profissionais.

Ter autonomia no trabalho pode ser um fator fundamental para a melhoria do rendimento e da qualidade, conseqüentemente para aumentar a satisfação profissional, este fator em específico, para a dimensão apresentada, surge como o indicativo de insatisfação mais relevantes para os profissionais brasileiros, a centralização das decisões por parte das organizações, a burocratização dos processos foi mencionada também em outras dimensões, raramente se apresentado no quadro indicativo de satisfação.

Tabela 17 -Citações Indicadoras de Insatisfação com a Autonomia e Crescimento

BRASIL	PORTUGAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomia de ação no RH não possuo, tudo deve ser reportado.</li> <li>2. Determinado momento estagnei e continuo assim de um ano e meio para cá trabalho me sentindo estagnada</li> <li>3. Estou em busca de novas oportunidades na área para sentir prazer em fazer o que faço novamente, porque aqui eu não tenho esperança</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não temos autonomia, por exemplo, se o contratante não quiser um estrangeiro, um homem, ou uma mulher para determinada função, mesmo que este tenha todas as competências indicadas para o cargo, o perfil psicológico, eu não tenho autonomia para o selecionar porque é o melhor.</li> <li>2. Considero o clima muito competitivo entre</li> </ol>

<p>de progredir.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. A elaboração das orientações estratégica da organização são departamentalizadas.</li> <li>5. GRH não participa do processo, mas é cobrado pelo treinamento e desempenho do processo.</li> <li>6. A falta de autonomia nos processos que dizem respeito ao setor desmotiva.</li> <li>7. Autonomia não temos, nem como setor, nem como profissionais, não existe diálogo, não existe comunicação o que existe é imposição que ou você segue, ou você é demitido.</li> </ol>	<p>meus colegas de profissão, mesmo diante das poucas oportunidades que surgem.</p>
--	---

Fonte: Elaboração Própria

Comparando as duas realidades pode se evidenciar que os brasileiros se mostram satisfeitos especificamente com sua evolução e o seu crescimento profissional em termos de aprendizagem, experiência profissional adquirida, quando se trata de autonomia, demonstram total insatisfação. Os portugueses por sua vez evidenciam uma visão sistêmica para esta dimensão, consideram que dentro das atividades que lhes são atribuídas, possuem autonomia de ação para a maioria das situações, a falta de autonomia é citada isoladamente e vem associada a questões contratuais e não propriamente quanto à tomada de decisão para a resolução de problemas. Neste caso, e mais uma vez, os profissionais brasileiros demonstram completa insatisfação, se compararmos o número de citações negativas entre as amostras, são referidas três vezes mais menções de insatisfação, o que mostra que os profissionais portugueses apresentam uma visão mais clara de sua trajetória profissional associado ao papel que executam dentro das organizações.

#### 4.2.6- Remuneração e reconhecimento

Todas as dimensões da satisfação que foram abordadas nesta investigação, contribuem para a satisfação no trabalho, tal afirmação pode ser comprovada através do trabalho de conceituados autores como: Herzberg (1959), Maslow (1943). Dentre estas dimensões, pode-se dizer o salário é a principal fonte de rendimento dos trabalhadores, contudo, este não seria suficiente gerador do sentimento de reconhecimento, tão pouco da satisfação com emprego. Entende-se que, se por um lado as empresas esperam de seus empregados resultados constantes, por outro lado os empregados esperam das empresas crescimento profissional e financeiro, reconhecimento e valorização das atividades que executa, de acordo com seus resultados (Da Silva, et. al, 2016).

Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada, Chiavenato (1999); Da Silva, et. al (2016), reforça que pagar salários é obrigação de qualquer empresário que mantém em sua empresa trabalhando, entretanto, remunerar seus empregados de forma adequada significa reconhecer os talentos

individuais; sendo importante que exista um nível elevado de satisfação de cada trabalhador com a sua remuneração e com o reconhecimento demonstrado pela empresa, assim, maior seria a probabilidade dos profissionais estarem satisfeitos consigo próprios e com a empresa, mas na prática não é o que se evidencia entre os profissionais estudados uma vez que não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro (Chiavenato, 1999).

Neste estudo, embora o fator remuneração pudesse revelar-se como capaz de elevar os níveis de satisfação dos profissionais, e também ser um dos fatores predominantes para a percepção do reconhecimento, os resultados mostram que a remuneração, em ambos os países, não se apresenta como um fator predominante para o sentimento de satisfação, e que não representa um fator que se possa associar diretamente ao sentir-se reconhecido ou não.

Quando mencionado o fator remuneração, os entrevistados do Brasil e de Portugal relacionam a sua percepção de satisfação associando o valor recebido em comparação com a situação financeira do seu país, ou as tabelas salariais da sua categoria profissional. Está é a linha que divide entre o ser ou não ser bem remunerado e que pode ser evidenciado através das seguintes afirmações dos entrevistados brasileiros e portugueses: “Sou bem remunerado, considero um valor acima da média no país” e “Eu tenho consciência que ganho muito bem para realidade do país e em comparação ao salário base da nossa categoria”. Este parâmetro de comparação ficou fortemente evidenciado entre os entrevistados portugueses, onde o parâmetro de comparação, tanto positiva quanto negativa com a média salarial praticada no país, foi por todos os entrevistados mencionada, como pode ser constatado através da tabela nº 16, com as principais citações indicadoras de SATISFAÇÃO referentes à remuneração e ao reconhecimento.

Tabela 18 - Citações Indicadoras de Satisfação com a Remuneração e o Reconhecimento

BRASIL	PORTUGAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu tenho consciência que ganho muito bem para realidade do país e em comparação ao salário base da nossa categoria.</li> <li>2. Sinto-me segura e estável até mesmo pelo tempo que trabalho aqui e as vezes em que tive propostas de transferência para implantação de projetos em outras cidades, contudo, não sinto que vá evoluir neste projeto em termos de carreira, aqui, sei atingi aqui que era possível.</li> <li>3. Eu me mantenho no emprego não exatamente na profissão e sim pela estabilidade financeira que me proporciona, tenho certeza que ao final do mês terei meu salário lá, certinho. Por isso me mantenho aqui.</li> <li>4. A meu ver, o meu salário remunera adequadamente o meu trabalho.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sou bem remunerado, considero um valor acima da média no país.</li> <li>2. Me sinto reconhecido financeiramente e como profissional devido ao espaço de trabalho que a empresa me oferece.</li> <li>3. Meu ordenado para a realidade portuguesa está dentro dos padrões.</li> <li>4. O meu salário remunera muito bem o meu trabalho, recebo 1,400,00 euros, tenho incentivos que não encontraria facilmente em outra empresa em Portugal.</li> <li>5. Sinto que posso crescer neste trabalho, em maio irei participar de uma formação e conhecer a SEDE da empresa na Alemanha.</li> <li>6. Estou muito feliz e motivado, vejo esta oportunidade como um reconhecimento pelo trabalho que tenho realizado até agora.</li> <li>7. Sinto-me seguro por vários fatores. Primeiro</li> </ol>

<p>5. Me sinto seguro e acredito que tenho estabilidade, pois assumo um papel importante dentro da organização.</p> <p>6. Sinto ter evoluído bastante desde que entrei nesta empresa, tive oportunidade de aprendizagem e minha maior conquista foi o curso intensivo de inglês que fiz em 2016 na Irlanda este curso é uma das maiores conquistas alcançadas.</p> <p>7. Existe investimento da empresa nos profissionais da GRH e ela remunera adequadamente sim</p> <p>8. A instituição possui tabela de progressão profissional para todos os trabalhadores sem distinção de departamento. É por cargo, resultado das avaliações de competência anuais e por tempo de vínculo.</p> <p>9. Me sinto segura, pois há estabilidade no serviço público para quem faz concurso, de acordo com a lei.</p>	<p>tenho um contrato efetivo desde o início, isso fez toda a diferença.</p> <p>8. Vejo que a empresa está investindo em mim, a nível de informação, confiança e acesso. Posso dizer que sou bem remunerada, mas em a considerar o esforço e a qualidade da minha entrega considero que deveria receber mais.</p> <p>9. Me sinto segura, estou neste trabalho há três anos, tenho um contrato sem termo.</p> <p>10. Não vejo a empresa com muita rotatividade interna, isso me faz crer que se continuo a seguir executando minhas funções com seriedade e dedicação posso permanecer aqui por longos anos.</p>
---	--

Fonte: Elaboração Própria

Fica evidenciado que entre os entrevistados existe uma separação muito clara entre remuneração e reconhecimento, para os entrevistados brasileiros especialmente, a remuneração é parte do reconhecimento, no entanto, ser bem remunerado não significa propriamente ser reconhecido, como pode ser evidenciado na afirmação: “Não somos reconhecidos, não existe parabéns, obrigada. Neste sentido é bem complicado aqui na empresa”.

Ressalta-se ainda, que os entrevistados brasileiros que indicaram salários acima da média do país e da categoria, mesmo com salário declaradamente acima da média praticada para a categoria profissional, os entrevistados brasileiros indicam não terem recebido aumento salariais motivados pelo desempenho apresentado, ou pelo seguimento de planos salariais implantados pela empresa, segundo o que foi mencionado, todos os aumentos recebidos, fazem parte dos reajustes anuais previstos pelas leis trabalhista que regem o país: “nunca recebi um aumento salarial que não os anuais que são obrigatórios por lei”.

Para os brasileiros, mais que a valorização da remuneração, fica evidente que o reconhecimento é muito mais importante e que a insatisfação que se constata nesta análise, está mais associado a falta de reconhecimento e ao fato de que os profissionais da GRH não identifica reais possibilidades de crescimento: “2 nesta unidade do Pará, não vejo possibilidades reais de crescimento e isso seria um impeditivo para alcançar meu objetivo que seria uma transferência internacional”.

Foi também evidenciada a ausência de sentimento de segurança, quer seja na empresa em que trabalha ou em sua área de atuação, como pode ser percebido na seguinte afirmação: “essa nossa área de atuação, não nos oferece segurança profissional, por mais que me sinta seguro na empresa em que atuo, não sinto segurança na profissão”. Fatores relacionados a

satisfação com a profissão e área de atuação, serão aprofundados adiante em uma seção que analisa especificamente este fator, contudo, para este fator reconhecimento, constata-se, portanto, que reconhecer os empregados surge como uma atitude que merece atenção por parte das empresas, e deve ser entendida como um fator de impacto na melhoria de desempenho (Chiavenato, 2010).

Entre os portugueses ficou evidente que o tipo de contrato de trabalho tem influência direta com o sentir-se reconhecido ou não, como fica claro na afirmação: “não me sinto seguro pelo fator de ter um contrato a termo certo”. Mesmo não se caracterizando como insatisfeitos para esta dimensão, os portugueses mencionam os termos do contrato como sendo o maior motivo seja de satisfação no caso daqueles que possuem contato efetivo, como insatisfação aos que possuem um contrato a termos, principalmente entre os que possuem contrato a termo certo. Os portugueses entendem que o contrato efetivo vem como marca maior de reconhecimento por parte das empresas, e como fator causador de insegurança, como se pode verificar através da seguinte afirmação; “Não me sinto seguro pelo fator de ter um contrato a termo certo”.

Tabela 19 - Citações Indicadoras de Insatisfação com a Remuneração e o Reconhecimento

BRASIL	PORTUGAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O salário praticado pela organização para a minha função, está abaixo da tabela salarial da categoria.</li> <li>2. Nesta unidade do Pará, não vejo possibilidades reais de crescimento, isso seria um impeditivo para alcançar meu objetivo que seria uma transferência internacional.</li> <li>3. O que me faz persistir nesta profissão é o fato de já ter investido muito em conhecimento, o fator de ter minha família para sustentar, este não é o momento para uma transição de carreira.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meu ordenado com relação a quantidade e qualidade só serviço que entrega é pouco e neste sentido não me sinto reconhecida.</li> <li>2. Não me sinto seguro pelo fator de ter um contrato a termo certo.</li> <li>3. Entendo que a equipa de GRH deveria ter uma tabela salarial diferenciada</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Tenho pensado bastante em direcionar minha vida profissional para área da tecnologia.</li> <li>5. Essa área não nos oferece segurança profissional, por mais que me sinta seguro na empresa em que atuo, não sinto segurança na profissão.</li> <li>6. Uma oportunidade consistente na área da tecnologia me faria mudar de profissão sem dúvidas.</li> <li>7. Nunca recebi um aumento salarial que não os anuais que são obrigatórios por lei.</li> <li>8. Não somos reconhecidos, não existe parabéns, obrigada. Neste sentido é bem complicado aqui na empresa.</li> </ol>	

Fonte: Elaboração Própria

Muitos autores discorrem sobre a importância do reconhecimento para o tema da satisfação profissional, Herzberg (1959), por exemplo, entende que o reconhecimento pelo trabalho é

uma importante parte dos fatores de motivação, Maslow (1943) por sua vez, em sua pirâmide, insere o reconhecimento entre as necessidades de estima. Porém, o que fica evidenciado nesta investigação é que para a maioria dos colaboradores, a ausência ou o não ser reconhecido ocasiona ausência de satisfação, representando uma fonte desmotivadora que pode trazer prejuízos para a organização.

A maioria dos profissionais da GRH, sobre tudo os profissionais brasileiros, está insatisfeita com a falta de reconhecimento por parte da organização sendo apontada especificamente a falta de reconhecimento pela chefia, assim, considera-se fundamental que as organizações desenvolvam esforços e estratégias para detetar a causa desta insatisfação, bem como desenvolver estratégias de melhoria neste sentido.

#### 4.2.7- Profissão e área de atuação

Ao relatar a satisfação com a profissão e área de atuação verificou-se que a amostra brasileira apresenta um nível elevado de insatisfação com a profissão e também com a área de atuação, contudo, é importante destacar que esta percepção de insatisfação está diretamente relacionada com o emprego atual e não propriamente com a profissão escolhida.

Observou-se ainda que estes sentimentos de insatisfação estão mais diretamente associadas a fatores organizacionais do que com a profissão em si, ou com as atividades desenvolvidas pela área de recursos humanos, com a deficiência da comunicação organizacional e com problemas de relacionamento interpessoal, principalmente com pessoas situadas em níveis hierárquicos mais elevados vem a diretamente em sua percepção de satisfação quanto a área de atuação e quanto a profissão escolhida, isso pode ser evidenciado na seguinte afirmação: “Se analisar bem, todos os meus cursos de aperfeiçoamento, minha pós-graduação me direcionam para a área trabalhista, gosto do que faço, mas estou na área da GRH errada”; sendo reforçado por outro entrevistado: “Eu tenho pensado muito em mudar de empresa não de profissão, tanto por gostar do que faço quanto pelo investimento que fiz até agora”.

Tabela 20 - Citações Indicadoras de Satisfação com a Profissão e área de Atuação

BRASIL	PORTUGAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu tenho pensado muito em muda de empresa não de profissão, tanto por gostar do que faço quanto pelo investimento que fiz até agora.</li> <li>2. Gosto da minha profissão, depois de atuar em sala de aula, optei por fazer uma nova licenciatura e trabalhar com gestão de pessoas é algo que gosto de fazer.</li> <li>3. O envolvimento com as pessoas me</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gosto da minha profissão, tenho oportunidade de criar coisas novas e ajudar pessoas e organizações a se desenvolverem.</li> <li>2. Meu objetivo é continuar a crescer profissionalmente na área organizacional, penso em fazer um curso de <i>coach</i> e não tenho planos de transitar de carreira.</li> <li>3. Não me vejo fazendo outro trabalho que não atuando em RH</li> <li>4. De futuro penso em trabalhar em RH de alguma empresa no estrangeiro.</li> </ol>

<p>mantém e me faz persistirá nesta área de atuação é compensador</p> <p>4. Poder ajudar ou solucionar problemas que trazem tantos transtornos a alguém e depois ver o alívio de tudo resolvido.</p>	<p>5. Não tenho intensão em desistir da profissão e área de atuação.</p> <p>6. Sou muito jovem e vejo oportunidade de evolução profissional.</p> <p>7. Deixar esta profissão não é uma possibilidade para mim,</p> <p>8. Vejo muitas oportunidades de crescimento e o meu projeto é de fato investir, me capacitar cada vez mais para aumentar os meus conhecimentos e conquistar novas oportunidades.</p> <p>9. Nunca coloquei esta questão em causa, abandonar ou deixar esta profissão.</p> <p>10. Persisto nesta profissão porque gosto do que faço, sinto que faço bem.</p> <p>11. Os problemas do dia são normais, que devem ser superados e não podem ser tratados como fator definitivo para desistir</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria

Os entrevistados portugueses por outro lado, demonstram mais segurança em sua escolha profissional e não associam sua situação organizacional com a profissão em si, como indica a afirmação de um dos entrevistados: “Os problemas do dia a dia são normais, e devem ser superados e não podem ser tratados como fator definitivo para desistir de uma profissão”.

Para responsáveis de recursos humanos portugueses não houve nenhuma indicação como pode ser constatado pela verificação da tabela nº 19, que aponta as principais citações de insatisfação com a profissão e a área de atuação. Quando insatisfeitos com a organização os entrevistados portugueses não levantam a possibilidade de trocar de profissão, referindo que “Nunca coloquei em causa a questão abandonar ou deixar minha profissão”.

Tabela 21 - Citações Indicadoras de Insatisfação com a Profissão e Área de Atuação

BRASIL	PORTUGAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudaria sim de área de atuação se encontrasse algo que me desse prazer em fazer e me remunerasse bem, me levaria sim a mudar de profissão.</li> <li>2. Eu me mantenho no emprego não exatamente na profissão e sim pela estabilidade financeira que me proporciona, tenho certeza que ao final do mês terei meu salário lá, certinho. Por isso me mantenho aqui.</li> <li>3. Se analisar bem, todos os meus cursos de aperfeiçoamento, minha pós-graduação me direcionam para a área trabalhista, gosto do que faço, mas estou na área da GRH errada.</li> <li>4. O que me mantém nesta empresa é o fato de precisar trabalhar e de a cidade não oferecer tantas opções de emprego nesta área.</li> <li>5. Apareceu a oportunidade de trabalhar com Recursos Humanos, não foi uma coisa que eu teria escolhido por mim mesmo, tipo: "o que vai ser quando crescer?"</li> </ol>	

Fonte: Elaboração Própria

Em termos de comparação entre as duas realidades evidencia-se insatisfação dos profissionais brasileiros mais com a organização do que com a profissão em si, contudo, o ambiente

profissional a que estão expostos interfere diretamente na sua visão profissional e fazem-nos questionar suas escolhas e investimento pessoal na área de atuação. Apresentando uma certa relação de paixão com a profissão quando desenvolvem o seu pensamento em relação à condução das suas carreiras profissionais, por outro lado, os portugueses demonstram algum tipo de insatisfação, mas é uma insatisfação com a empresa. Até podem pensar em, em alguns casos, mudar de organização ou de área de atuação, mas sempre dentro da profissão escolhida; “Vejo muitas oportunidades de crescimento e o meu projeto é de fato investir, me capacitar cada vez mais para aumentar os meus conhecimentos e conquistar novas oportunidades”, também sendo referido que “Para o futuro penso em trabalhar em RH de alguma empresa no estrangeiro”.

### **4.3- Análise comparativa da satisfação e insatisfação dos profissionais portugueses e brasileiros**

Iniciaremos este ponto com uma análise global de satisfação e insatisfação entre portugueses e brasileiros, considerando as dimensões do estudo que foram propostas, desde a etapa de revisão da literatura que fundamentou a etapa empírica e que se apresentou como sendo o objetivo principal desta investigação, para isto, consolidamos as já enumeradas citações mencionadas pelo grupo de entrevistados de cada um dos países.

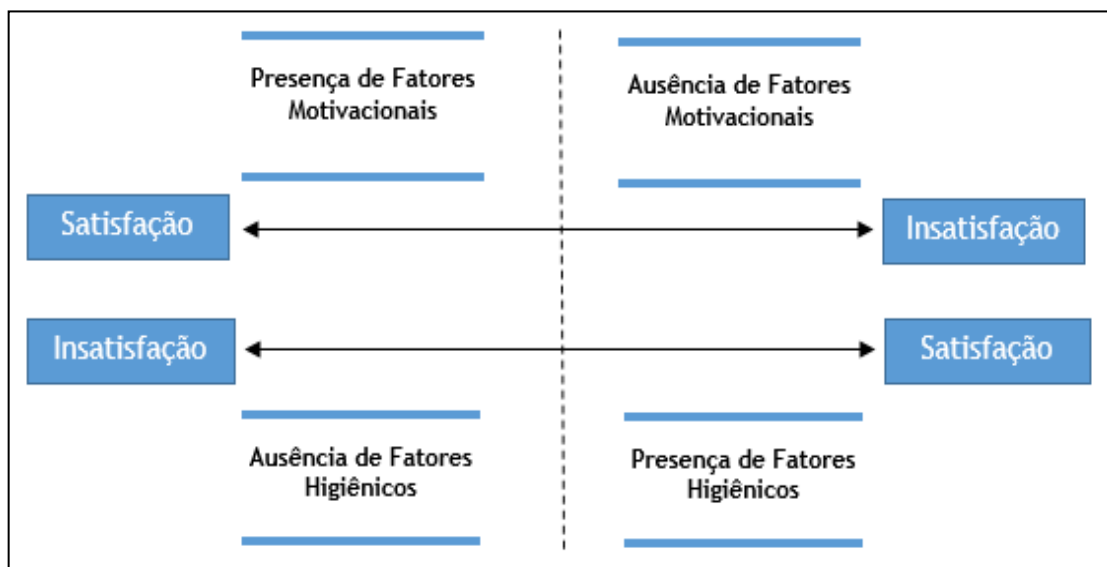
Teoricamente, confrontando os resultados obtidos com a metodologia utilizadas, identificamos o oposto do que defendeu Herzberg, que entendeu como sendo independentes os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho. Para o autor as dimensões associadas à presença de fatores motivadores produziram satisfação e sua ausência indiferença, enquanto para as dimensões associadas a presença de fatores higiênicos gera indiferença ou a falta de insatisfação García et al., (2018); e estes fatores precisam ser considerados separados, uma vez que esses dois sentimentos não são opostos um do outro (Herzberg,1987).

Nesse aspeto, entende-se que de maneira global para as dimensões em que não se evidenciou satisfação profissional, o sentimento apresentado pelos entrevistados foi de total insatisfação, assim, a ausência de satisfação no trabalho para os profissionais de recursos humanos, em determinada dimensão ou fator, daria lugar a presença de insatisfação e o mesmo acontece com o seu contrário. A figura de nº. 5 que se segue, representa a relação

entre satisfação e insatisfação associadas aos fatores de Herzberg no formato em que foram identificados neste estudo.

Os motivos apresentados pelos entrevistados como pontos de insatisfação, nos direcionam teoricamente às correntes contrárias a Herzberg, apontando que os sentimentos destes profissionais estão relacionados aos seus próprios talentos e que as sensações de insatisfação se devem a "inimigos externos". Isto quer dizer de acordo com aqueles que discordam de Herzberg que os sentimentos de satisfação e de insatisfação se relacionam ao ego (Queirós, 2015).

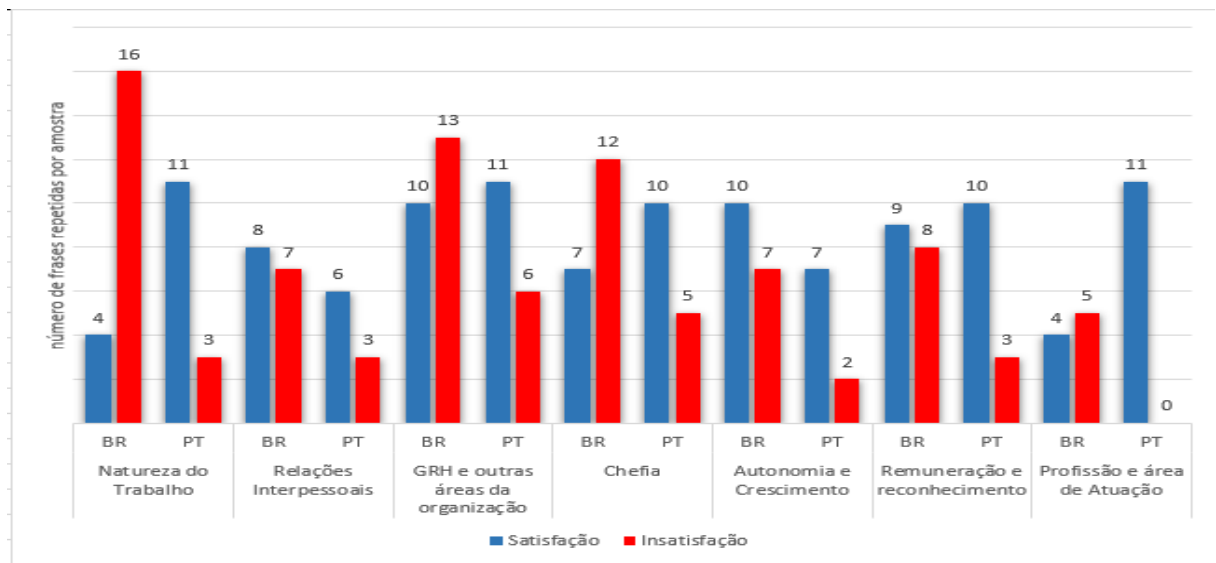
Figura 5 -Relação entre Satisfação e Insatisfação Associadas aos Fatores de Herzberg



Fonte: Elaboração Própria

Partindo concretamente para uma análise global da parte empírica, constata-se uma larga diferença nas perceções acerca da satisfação com o trabalho entre os profissionais de recursos humanos do Brasil e Portugal, esta diferença será melhor explicada nos tópicos que se seguem, mas de maneira global pode ser percebida no gráfico de nº.1 que compara as frases mencionadas pelos entrevistados indicadores de satisfação e insatisfação com o trabalho, classificadas por dimensão estudada.

Gráfico 1 - Comparativo de Satisfação e Insatisfação entre Brasil e Portugal por Dimensão



Fonte: Elaboração Própria

### 4.3.1- A satisfação dos profissionais portugueses e brasileiros.

Os fatores de satisfação mais relevantes apresentados pelos profissionais de recursos humanos portugueses, está a acessibilidade que indicam possuir às pessoas na organização inclui-se nesse aspeto a acessibilidade à chefia e aos processos, a comunicação que é declaradamente mais eficaz e eficiente para os portugueses, o reconhecimento profissional e as oportunidades de crescimento que indicam ter, e também, a clareza em relação áquilo que é esperado de si, por parte das organizações.

Entre os portugueses, destaca-se ainda, a perceção positiva do trabalho e a resiliência apresentado pelos profissionais entrevistados, frente às dificuldades no exercício da função, entre todas as dimensões que compuseram este estudo, a única exceção em que se apresentou indiferença ou a ausência de satisfação como define Herzberg, entre os portugueses se relaciona com a satisfação com as relações interpessoais.

Os processos de GRH brasileiros estão bem desenhados e implantados, e os profissionais da GRH se demonstram participativos e atuantes nas atividades de recursos humanos nas organizações, destacam-se as atividades voltadas para a motivação e a satisfação dos empregados, o que os torna estrategicamente mais ativos do que os portugueses, também em termos salariais, se conclui que os profissionais da GRH brasileiros são mais bem remunerados do que os portugueses, mesmo considerando as particularidades económicas de cada um dos

países, mesmo assim, o profissional de GRH brasileiro é consideravelmente mais insatisfeito com o trabalho que o português.

Destaca-se como fatores de satisfação mais relevantes para os profissionais de recursos humanos brasileiros: a autonomia de ação, a satisfação com as relações interpessoais e neste aspeto considera-se especificamente os colegas de trabalho e de outras áreas da organização. Os brasileiros consideram-se desafiados em suas atividades, possuir remuneração justa, ter segurança e estabilidade no trabalho, considerando o regime contratual a que estão expostos, e assumir um papel estratégico na organização.

Estes e outros fatores mencionados pelos entrevistados brasileiros e portugueses, poderão ser melhor verificados na tabela de nº. 20, que se apresenta a seguir.

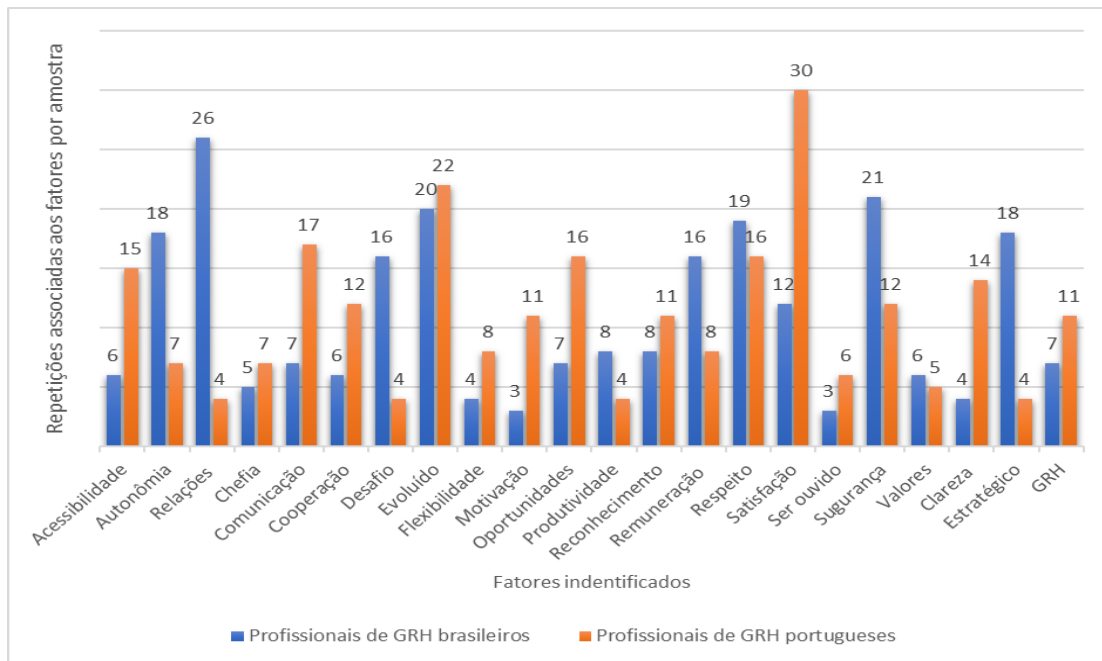
Tabela 22 - Comparativo de Satisfação entre Profissionais de GRH Portugueses e Brasileiros por Fator mais Mencionados

Ref.	Fatores mais apontados	Brasileiros	Portugueses
1	Acessibilidade as pessoas e processos	6	15
2	Autonomia de ação	18	7
3	Boas relações (colegas e outras áreas)	26	4
4	Satisfação global com chefia	5	7
5	Comunicação eficaz eficiente	7	17
6	Cooperação entre as áreas/colegas	6	12
7	Desafio das atividades	16	4
8	Evoluído profissionalmente	20	22
9	Flexibilidade nos processos	4	8
10	Motivação para o trabalho	3	11
11	Oportunidades de crescimento	7	16
12	Produtividade	8	4
13	Reconhecimento profissional	8	11
14	Remuneração justa	16	8
15	Respeito nas relações	19	16
16	Satisfação global	12	30
17	Ser ouvido, ter voz	3	6
18	Segurança / estabilidade no trabalho	21	12
19	Identificação com os valores da empresa	6	5
20	Clareza do que é esperado de si	4	14
21	Papel estratégico da GRH	18	4
22	Gosto pela profissão	7	11

Fonte: Elaboração Própria

Para melhor elucidar o que acima foi exposto, os fatores identificados foram convertidos em palavras chaves e tabulados em gráfico, para elucidar o comparativo de satisfação percebida pelos profissionais de recursos humanos do Brasil e de Portugal.

Gráfico 2 - Comparativo de Satisfação entre Portugueses e Brasileiros por Fatores mais Mencionados



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.3.2- A Insatisfação dos profissionais portugueses e brasileiros.

Globalmente, os profissionais de recursos humanos brasileiros, se mostram consideravelmente mais insatisfeitos com o trabalho. A ausência de acessibilidade às pessoas, em específico, à chefia e aos processos, a ausência de autonomia para a ação, a insatisfação global com chefia, comunicação ineficaz e ineficiente, ausência de oportunidades de crescimento e de reconhecimento profissional, além de considerarem não serem ouvidos e a ausência de clareza em relação ao que é esperado de si, foram os fatores mais relevantes mencionados no contexto da insatisfação com o trabalho.

Destacam-se, entre os brasileiros, fatores que merecem total atenção por parte da organização, a percepção que os profissionais da GRH tem a respeito de sua chefia, a não existência de proximidade entre direção e GRH, há falta de comunicação eficiente e eficaz, e os processos descritos, são por muitas vezes ignorados por parte da direção, o que os torna inconstantes, parciais e sem credibilidade face aos trabalhadores. Considerando que tudo influencia na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa Maximiano (2010); e que o estilo de liderança influencia consideravelmente no desempenho e na satisfação dos empregados (Joulain & Martin, 2013); é recomendável que as empresas passem a desenvolver ferramentas que alinhem seu processo de comunicação organizacional, a fim de corrigir as lacunas que influenciaram nestes resultados.

O resultado evidenciado entre os profissionais de recursos humanos brasileiros, pode ser parcialmente explicado por uma pesquisa divulgada em junho de 2018 que indica que no Brasil, cerca de 90% dos profissionais brasileiros estão infelizes em seus trabalhos. Estes dados são fontes de uma pesquisa realizada em 2017 em 21 estados brasileiros, desse percentual, 36,52% dos profissionais estão infelizes com o trabalho que realizam e, 64,24% gostariam de fazer algo diferente do que fazem hoje para serem mais felizes (Machado, 2018). Os resultados desta investigação vão de encontro a esta pesquisa, notadamente os profissionais brasileiros neste caso que desempenham funções na área de recursos humanos estão insatisfeitos com o seu trabalho.

Os pontos de insatisfação apresentados pelos profissionais de recursos humanos portugueses são pouco significativos quando comparados com os apresentados pelos entrevistados brasileiros. Os entrevistados portugueses demonstram mais segurança em sua escolha profissional e não associam a sua situação organizacional com a profissão em si, contudo, entre os fatores mais relevantes mencionados no contexto da insatisfação, destaca-se a ausência de remuneração justa, mesmo considerando que a maioria dos entrevistados recebem valores consideravelmente acima do salário base praticado no país, a ausência de uma categorização de uma base salarial adequada para a categoria profissional

Destaca-se como ponto que merece atenção, o fato de os entrevistados portugueses considerarem que a GRH não atua em ações direcionadas à motivação e à satisfação dos trabalhadores, a grande maioria dos portugueses enfatizam que o seu trabalho não tem cunho estratégico, evidenciando um excesso de burocracia nos processos, sugerindo que suas atividades são maioritariamente administrativas e rotineiras. Chiavenatto (2010), considera que uma GRH estratégica é aquela em os recursos humanos, visam criar um elo entre as pessoas e a estratégia da organização. É o alinhamento de planeamento do RH com o planeamento estratégico da organização, desta forma, pode se concluir que os recursos humanos participantes desta investigação, se perdeu no caminho evolutivo da GRH, o que merece atenção. Estes e outros fatores mencionados pelos entrevistados brasileiros e portugueses, poderão ser melhor verificados na tabela de nº. 21, que se apresenta a seguir.

Tabela 23 - Comparativo de Insatisfação entre Portugueses e Brasileiros por Fator mais Mencionados

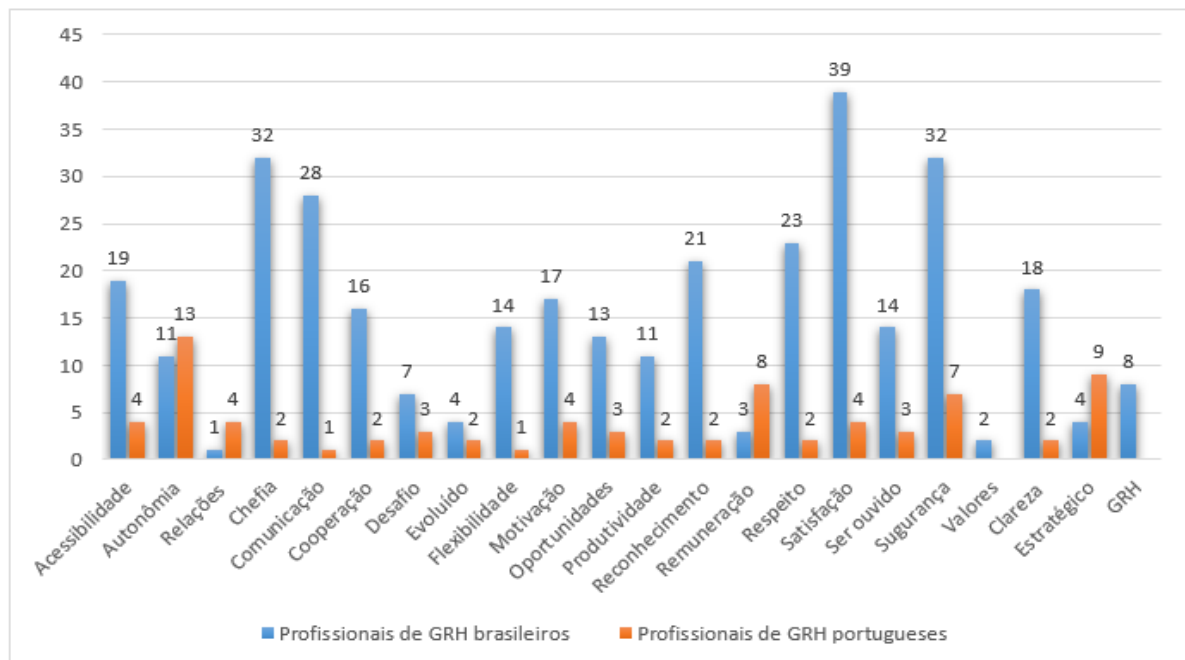
Ref.	Fatores mais apontados	Brasileiros	Portugueses
1	Acessibilidade as pessoas e processos	19	4
2	Autonomia de ação	11	13
3	Boas relações (colegas e outras áreas)	1	4
4	Satisfação global com chefia	32	2
5	Comunicação eficaz eficiente	28	1
6	Cooperação entre as áreas/colegas	16	2
7	Desafio das atividades	7	3

8	Evoluído profissionalmente	4	2
9	Flexibilidade nos processos	14	1
10	Motivação para o trabalho	17	4
11	Oportunidades de crescimento	13	3
12	Produtividade	11	2
13	Reconhecimento profissional	21	2
14	Remuneração justa	3	8
15	Respeito nas relações	23	2
16	Satisfação global	39	4
17	Ser ouvido, ter voz	14	3
18	Segurança / estabilidade no trabalho	7	12
19	Identificação com os valores da empresa	2	
20	Clareza do que é esperado de si	18	2
21	Papel estratégico da GRH	4	9
22	Gosto pela profissão	8	

Fonte: Elaboração Própria

Elucidando o acima exposto, os fatores identificados foram convertidos em palavras chaves e tabulados em gráfico, para se comparar a insatisfação percebida pelos profissionais de recursos humanos do Brasil e de Portugal.

Gráfico 3 - Comparativo de Insatisfação entre Portugueses e Brasileiros por Fator mais Mencionados



Fonte: Elaboração Própria

Considera-se relevante perante as análises individuais e comparativas entre Brasil e Portugal, nos quadros indicativos de satisfação e insatisfação expostos nos tópicos anteriores, destacar que não houve simetria nas perceções de satisfação entre os profissionais de recursos humanos do Brasil e de Portugal, especificamente em cada um dos tópicos estudados. Ficando evidenciado que para os fatores em que se constatou a presença de satisfação para o grupo de entrevistados portugueses, para os entrevistados brasileiros apresentou ausência da satisfação, sendo a mesma constatação verificada na análise inversa.

Para melhor clarificar esta constatação, elencamos os fatores que mais se destacaram no campo da satisfação para os portugueses e confrontamos com os fatores que mais se destacaram no campo da insatisfação para os brasileiros e também fizemos o comparativo inverso que pode ser verificado nas tabelas de nº. 22 e 23 que se apresentam a seguir.

Tabela 24 - Comparativo entre Satisfação dos Portugueses e Insatisfação dos Brasileiros, por Fator mais Mencionados

Fatores em destaque	Satisfação Portugueses	Insatisfação Brasileiros
Evoluído profissionalmente	22	4
Comunicação eficaz eficiente	17	28
Respeito nas relações	16	23
Oportunidades de crescimento	16	13
Acessibilidade as pessoas e processos	15	19
Clareza do que é esperado de si	14	18
Cooperação entre as áreas/colegas	12	16
Reconhecimento profissional	11	21
Motivação para o trabalho	11	17
Gosto pela profissão	11	8

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 25 - Comparativo entre Satisfação dos Brasileiros e Insatisfação dos Portugueses, por Fator mais Mencionados

Fatores em destaque	Satisfação Brasileiros	Insatisfação Portugueses
Boas relações (colegas e outras áreas)	26	4
Segurança	32	7
Evoluído	20	2
Respeito	19	2
Autonomia	18	13
Papel Estratégico	18	9
Desafio	16	3
Remuneração justa	16	8

Fonte: Elaboração Própria

Entende-se como justificação que os fatores relacionados à segurança e à estabilidade, ao sentimento de estabilidade percebido positivamente pelos profissionais de recursos humanos brasileiros e apontados como fatores de insatisfação pelos entrevistados portugueses, estejam relacionados com questões sociais e também relacionados com a legislação laboral vigente em cada país, por exemplo, os entrevistados portugueses sentem-se inseguros pelo regime contratual a termo certo e suas possibilidades legais de renovação sem chegar ao vínculo efetivo, os brasileiros experimentam um regime contratual diverso, onde após os 3 meses de contrato experimental o contrato automaticamente se torna efetivo, fazendo com que os brasileiros sintam mais segurança pela modalidade de contratos a que estão expostos, ressalta-se que entre os entrevistados brasileiros somente um indicou contrato de prestação de serviço, os demais tem contrato efetivo, dominando o vínculo contratual superior a 3 anos, sendo que alguns superam os 10 anos de vínculo na mesma empresa.

Outro fator social que influenciou diz respeito à satisfação que os entrevistados brasileiros apresentaram em relação ao salário recebido, o mesmo não se passando com os portugueses, mesmo recebendo em regra salário acima do salário base pago em Portugal. Para este ponto, o que foi evidenciado é que no Brasil, já existe uma tabela salarial mínima para a categoria dos profissionais de Recursos Humanos, e este é o parâmetro utilizado para aferir acerca da maior ou menor justiça, enquanto que em Portugal, o parâmetro salarial mencionado pelos entrevistados portugueses foi o salário base do país, que mesmo recebendo acima deste valor, os profissionais de recursos humanos não consideram justo o valor que recebem, salientando a necessidade de haver tabelas salarial mínima para sua categoria profissional.

## 5 - Conclusão

O objetivo inicial desta investigação, pretendia realizar uma revisão da literatura, a fim de identificar estudos da satisfação do trabalho direcionados exclusivamente aos profissionais de recursos humanos. Considera-se que este objetivo foi alcançado com êxito. Após seleção de 114 artigos, publicados no período compreendido entre 1990 e 2018, a partir das bases de dados eletrônicas licenciadas e gratuitas on-line B-on (Biblioteca do conhecimento digital), Scopus e Isi web of knowledge (ISI), e após filtragem minuciosa já detalhada no capítulo 3, foram identificados apenas três estudos, cujo objeto de estudo específico era a satisfação no trabalho dos profissionais da área de recursos humanos.

Com a sustentação no número reduzido de estudos sobre a satisfação no trabalho que considerem a especificidade dos profissionais da área de recursos humanos, responsáveis pela aplicação das políticas e práticas organizacionais de satisfação e motivação dos restantes trabalhadores. Considerou-se inovador identificar o estado de satisfação percebido pelos profissionais de recursos humanos brasileiros e portugueses, e partindo desta identificação, traçar um comparativo de satisfação /insatisfação entre os profissionais de GRH destes dois países

Através desta investigação, foi possível constatar que os profissionais de recursos humanos brasileiros, globalmente, se mostram predominantemente mais insatisfeitos com o trabalho em comparação com os profissionais de recursos humanos portugueses, concluindo-se que entre os fatores mais relevantes se destacam os conflitos relacionados com a chefia, que foi apontado em todas as dimensões. A comunicação ineficiente e ineficaz, o autoritarismo por parte da direção, a interferência nos processos e o trato inadequado por parte dos diretores para com os profissionais de GHR. Os brasileiros também se declaram insatisfeitos pela ausência de oportunidades de crescimento e de reconhecimento profissional, e indicam não haver clareza por parte das organizações, quanto ao que é esperado de si no trabalho, apontando assim, ausência de direcionamento organizacional.

Os profissionais de recursos humanos portugueses, por outro lado, destacam como fatores geradores de satisfação mais relevantes, o acesso muitas vezes mencionado como irrestrito que possuem à sua chefia. Os portugueses consideram a comunicação organizacional declaradamente eficaz e eficiente, e indicam estarem satisfeitos com o reconhecimento profissional e as oportunidades de crescimento que vislumbram, tanto na empresa em que atuam, quanto nas oportunidades de crescimento dentro e fora de Portugal, alguns profissionais portugueses entrevistados indicaram a intenção de atuarem profissionalmente no estrangeiro. Ainda entre os fatores indicados como satisficentes destaca-se a clareza daquilo que é esperado de si, por parte das organizações.

Destaca-se ainda, a percepção positiva que os portugueses possuem em relação ao seu trabalho, os profissionais de recursos humanos portugueses demonstram ter maior resiliência frente às dificuldades encontradas no exercício de suas atividades, demonstrando menor passionalidade que os brasileiros neste sentido. No que diz respeito aos processos de GRH, conclui-se que os processos brasileiros estão bem desenhados e implantados em comparação aos processos portugueses, e os profissionais de recursos humanos brasileiros se demonstram participativos e atuantes nas atividades de recursos humanos nas organizações, destacando-se as atividades voltadas para a motivação e a satisfação dos empregados, o que os torna estrategicamente mais ativos do que os portugueses.

Os resultados alcançados na presente investigação devem ser interpretados e compreendidos com alguma cautela, considerando as limitações encontradas para a realização deste estudo. A primeira limitação refere-se ao tamanho da amostra, inicialmente pretendia-se uma amostra igual de 15 profissionais de recursos humanos entrevistados para o Brasil e 15 profissionais de recursos humanos entrevistados para Portugal, o que não foi possível devido as dificuldades de acesso (tempo, fuso horário no caso da amostra brasileira) e dificuldades de acesso, disponibilidade de tempo dos profissionais portugueses em participar nas entrevistas, desta forma, apesar dos esforços desenvolvidos no sentido da sua otimização, o número de casos acabou por se reduzir a 8 brasileiros e 5 portugueses.

Outro fator, inicialmente positivo, para justificar a necessidade desta investigação, por haver um número reduzido de estudos da satisfação no trabalho direcionados aos profissionais de recursos humanos, revelou-se posteriormente limitativo, porque significava a ausência de estudos comparativos, sobretudo qualitativos, impossibilitando uma discussão mais profunda e estrutural acerca da satisfação dos profissionais das organizações que devem procurar aumentar os níveis satisfacionais dos restantes trabalhadores.

Como sugestão para investigações futuras, aponta-se a necessidade de estudos qualitativos mais alargados e comparativos das realidades de diferentes países. Considera-se também pertinente que o estudo da satisfação dos profissionais de recursos humano, seja estendido a outros profissionais de outras áreas da gestão da organização.

Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador Locke et al., (1976), assim, ainda sugere-se como linha para investigações futuras, o estudo do fenómeno acima identificado, seu impacto no bem estar dos trabalhadores, bem como, da influência dos fatores sociais e culturais nessa mesma satisfação.

# Referências Bibliográficas

Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199.

Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, 34(3), 102-114.

Bichuetti, J. L. (2011). *Gestão de Pessoas não é com o RH*. São Paulo: Harvard Business Review.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, Rio de Janeiro: Editora Campos.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.

Chiavenato, I., (2010). *O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Da Silva, S. R., Rosini, A. M., da Silva, M. W., Henrique, M. R., & Guberovic, S. R. (2016). Qualidade de vida no trabalho: remuneração e condições de trabalho percebidas pelos operários do estádio do corinthians sob a ótica da teoria das satisfações humanas de herzberg (1966). *Latin American Journal of Business Management*, 7(2).

De Moraes, L. F. R., Kilimnik, Z. M., & dos Santos, A. M. (2018). As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma pesquisa com chefias em empresas mineiras. *O Alferes*, 10(35).

Den Hartog, D. N., Caley, A., & Dewe, P. (2007). Recruiting leaders: an analysis of leadership advertisements. *Human resource management journal*, 17(1), 58-75.

Donald, F. M., & Bleekers, R. J. (2012). How do industrial psychologists and human resource management practitioners perceive their status and job satisfaction? *South African Journal of Psychology*, 42(4), 522-531.

García G. R., Alonso Sangregorio, M., & Lucía Llamazares Sánchez, M. (2018). Evaluation of job satisfaction in a sample of Spanish social workers through the 'Job Satisfaction Survey'scale. *European Journal of Social Work*, 21(1), 140-154.

Gaspar, D. J., & Portásio, R. M. (2015). Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 13(18), 17-41.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.

GIL, A. C. (2001). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994. \_ Métodos e técnicas de pesquisa social, 5.

Ferreira, R.E. (2014). Impacto da força das práticas de gestão dos recursos humanos na satisfação dos colaboradores (Master's thesis, UE).

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. In *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Epu.

Herzberg, F. M., & Mausner, B. (1959). B. and Snyderman, BB (1959) *The motivation to work*. 2, li.

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees*.

Herzberg, F. (1973). *O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho*. São Paulo: EPU.

Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees*. New York: *The Leader Manager*, 433-448.

Ho, M., & Teo, S. (2015). The state of human resource (HR) competency research: Charting the research development of HR competencies and examining the signals from industry in New Zealand. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(2), 72.

Joulain, M., & Martin, N. (2013). La qualité de vie au travail dans les services de ressources humaines. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(1), 71-87.

Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031-2051.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

Locke, E. A., & Dunnington, M. D. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*.

Lotz, E. G., & Gramms, L. C. (2012). Gestão de talentos. Curitiba: Ibpex.

Maranhão, M. L. C. (2016). O papel do rh nas organizações visando a motivação dos colaboradores. <https://tconline.utp.br/wp-content/uploads/2011/10/O-papel-do-rh-nas-organizacao-visando-a-motivacao-dos-colaboradores.pdf>

Machado, F. (2018). É possível. São Paulo: Editora Saraiva.

Maimako, L. B. (2016). Human resource management practices and employee job satisfaction in Kano state owned universities: A conceptual model. *Journal of Marketing and Management*, 7(2), 1.

Martins, L. L., & Silva, M. A. M. (2017) A Satisfação no Trabalho dos Profissionais de Recursos Humanos em uma Instituição de Ensino Superior Localizada em Fortaleza, *Revista de Administração da Uni7*. V. 1, n. 1 p.231- 261.

Martin, G., Reddington, M., & Alexander, H. (2008). Technology, outsourcing and HR transformation: an introduction. *Technology, outsourcing and transforming HR*, 1-37.

Marqueze, E. C., & Castro Moreno, C. R. D. (2005). Satisfação no trabalho-uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112).

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Maximiano, A. C. A. (2004). A teoria geral da administração da revolução urbana à digital. São Paulo, Atlas. 491p.

Paşaoğlu, D., & Tonus, H. Z. (2014). Strategic importance of human resource practices on job satisfaction in private hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 394-403.

Pasetto, N. V., & MESADRI, F. E. (2012). Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba: Intersaberes.

Pienaar, J., Sieberhagen, C. F., & Mostert, K. (2007). Investigating turnover intentions by role overload, job satisfaction and social support moderation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 62-67.

Queirós, S. F. P. (2015). Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção.

[https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_doc\\_id=32929](https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=32929)

Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Theoretical basis of subjective well-being, psychological well-being and well-being at work. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.

Sobh, R., & Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of marketing*, 40(11/12), 1194-1209.

Yin, R. K. (1994). *Pesquisa estudo de caso-desenho e métodos*. Porto Alegre: Edições Bookman.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e método*. Thorell A, tradutora.

# Anexos

GUIÃO DE ENTREVISTA		
I - DADOS SÓCIOS DEMOGRÁFICOS		
12- País onde trabalha: <input type="checkbox"/> Brasil  <input type="checkbox"/> Portugal	13- Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	14- Faixa Etária <input type="checkbox"/> até 30 anos <input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
15- Tipo de instituição em que trabalha <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada		
16- Antiguidade ou tempo de contrato <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 4 anos <input type="checkbox"/> Entre 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos		
17- Qualificação   Grau de instrução <input type="checkbox"/> Escolaridade obrigatória   Ensino Médio <input type="checkbox"/> Licenciatura   Graduação <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Outros _____		
18- Tipo de contrato <input type="checkbox"/> Contrato indeterminado   Efetivo <input type="checkbox"/> Contrato a termo   certo ou incerto <input type="checkbox"/> Contrato de prestação de serviços <input type="checkbox"/> Outros _____		
19- Categoria profissional   Nível hierárquico <input type="checkbox"/> Diretor   Chefe de departamento <input type="checkbox"/> Gerente   Chefe de secção <input type="checkbox"/> Coordenador   Supervisor <input type="checkbox"/> Assistente   Auxiliar <input type="checkbox"/> Outros _____		
20- Jornada contratual <input type="checkbox"/> Horário normal   Integral <input type="checkbox"/> Trabalho por turnos <input type="checkbox"/> Isenção de horários	21- Faixa salarial <input type="checkbox"/> Até 1.100,00 <input type="checkbox"/> Entre 1.101,00 e 2.500,00 <input type="checkbox"/> Entre 2.501,00 e 4.999,0 <input type="checkbox"/> Acima de 5.000,00	22- Faixa salarial para Portugal <input type="checkbox"/> Até 687,00 <input type="checkbox"/> Entre 688,00 e 1.000,00 <input type="checkbox"/> 1.101,00 € a 3.000,00 € <input type="checkbox"/> Acima de 3.001,00 €

I - GUIA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA
<p><b>Satisfação com as relações interpessoais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera relevante que a área de recursos humanos desenvolva um trabalho intenso para motivar os trabalhadores e elevar os seus níveis de satisfação? Diga porquê?</li> <li>• No que respeita às políticas e práticas de recursos humanos, estas são impostas ou negociadas pela direção da organização?</li> <li>• Considera o processo de comunicação com a direção e com os trabalhadores eficaz e eficiente? Diga como poderia melhorar?</li> </ul> <p><b>Satisfação com a natureza do trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que interesse lhe despertam as tarefas que desempenha na sua organização? São repetitivas e monótonas ou variadas e interessantes?</li> <li>• As tarefas executadas e o desafio na sua execução, motiva e eleva os seus níveis de satisfação?</li> <li>• Considera que a área de recursos humanos deveria assumir maior ou menor importância na organização? Porquê?</li> </ul> <p><b>GRH e outras áreas da organização</b></p>

- A minha organização reduz a área de gestão de recursos humanos a procedimentos administrativos ou concede-lhe autonomia para ajudar a direção na tomada de decisão?
- A minha organização deveria ou não deveria aumentar os níveis de motivação e de satisfação dos profissionais da área de recursos humanos?
- Os profissionais da área de recursos humanos assumem um papel relevante na elevação dos níveis de satisfação dos restantes trabalhadores da organização?

#### **Satisfação com a chefia**

- Como avalia a competência do seu supervisor na tomada de decisões?
- De forma geral sente-se satisfeito com a maneira como é tratado pelo seu chefe?

#### **Autonomia e crescimento**

- Considera ter verdadeira autonomia na execução das atividades e reais possibilidade de tomada de decisão por si próprio(a)?
- Considera ter evoluído e crescido profissionalmente desde que iniciou este trabalho?
- A gestão de recursos humanos participa na elaboração das orientações estratégicas da organização? Como?

#### **Remuneração e reconhecimento**

- Considera que o seu salário remunera adequadamente a quantidade e a qualidade do trabalho que realiza?
- Identifica reais possibilidade de progressão profissional na sua carreira ou a organização é pouco clara na definição de níveis de progressão na carreira?
- Sente segurança e estabilidade na sua relação de trabalho? Porquê?

#### **Satisfação com a profissão e área de atuação.**

- Quais os motivos que te levaram a escolher trabalhar na área de Recursos Humanos?
- Quais são os motivos que te mantêm ou que te fazem persistir nesta área de atuação?

## Entrevista semiestruturada - Brasil - 1

**Informações do Entrevistado:**

Fernanda Monteiro, tem 34 anos, vive no estado do Pará, região Norte do Brasil. É licenciado formada em administração e possui pós-graduação em gestão de negócios e gestão estratégica de pessoas e atua há 10 anos na área de GRH. Na organização atual trabalha há 7 anos, onde exercer a função de Gerente de Recursos Humanos, sendo responsável pelos setores de Departamento Pessoal, Recursos Humanos e Segurança e Medicina do trabalho, tem subordinado a si, uma equipe de 13 pessoas.

Declara faixa salarial acima de R\$ 6.800,00 que considerando a taxa cambio atual equivalem a € 1.619,00

**Informações da Entrevista:**

A entrevista foi realizada em 18/03/2019 iniciou às 22:10 encerrando às 23:04. Teve duração de 00:54 minutos, inicialmente foi realizada pelo Skype, durante a entrevista uma intercorrência técnica no programa de gravação fez com que fosse dado continuidade através da aplicação WhatsApp, por meio de vídeo chamada, assim não foi possível gravação em sua totalidade, sendo usado como recurso anotações manuais para a conclusão do processo.

**Descrição da Entrevista:**

Fernanda Monteiro inicia a entrevista contando um pouco do seu percurso profissional, conta que iniciou a trabalhar com GRH em 2009 atuando como auxiliar de processamentos salariais. Inicialmente nada a atraía nesta profissão e como precisava trabalhar, foi a oportunidade que surgiu e com o tempo começou a gostar das tarefas e do contato com as pessoas e decidiu direcionar sua formação para esta área de atuação.

Na empresa atual, ele iniciou suas atividades em outubro de 2011, também como auxiliar de processamentos salariais passou por diversas funções até chegar em 2015 na gerência de GRH e sobre sua trajetória na organização, a entrevistada considera ter evoluído profissionalmente e pessoalmente - com falas que caracterizam sua visão com relação a **autonomia e crescimento profissional**

- Iniciei nesta empresa como auxiliar de Departamento Pessoal, eu vi meus esforços reconhecidos, pois cada vez que me mais, mais oportunidade tinha.
- Além de evoluir nas funções e responsabilidades a empresa investiu em minha formação, tive oportunidade de fazer muitos cursos fora e com o tempo tinha a oportunidade de multiplicar entre minha equipe e colegas aquilo que ia para fora aprender.
- Autonomia de ação no RH não possuo, tudo deve ser reportando, no entanto, o RH é ouvido, tem acesso aos diretores, pode expressar sua visão dentro das situações que ocorrem e se fizer sentido para os diretores, sim, é acatado.
- Sinto que sou ouvida, aquilo que digo importa e é considerado em uma tomada de decisão.

Ao que refere as **relações interpessoais e papel da GHR** a entrevistada destaca sua relevância dentro de uma organização ao ser questionada se considera relevante que a área de recursos humanos desenvolva um trabalho interno para motivar os trabalhadores e elevar seus níveis de satisfação?

- Sim, os Recursos Humanos são a porta de entrada e saída dos profissionais em uma empresa, isso já faz com que naturalmente se trone uma referência para eles também durante esse trajeto. Pontos essenciais que justificam a busca de um empregado em seu trabalho estão associados ao GRH, políticas, questões salariais, relações, tudo mesmo que não dependa diretamente do RH na visão do empregado está atribuído ao setor a responsabilidade de se ter uma respostas, então é intenso o trabalho e a postura dos profissionais da área em conduzir as questões organizacionais de forma a minimizar o impacto negativo na motivação e satisfação destes profissionais. O RH tem a missão de entregar aos setores funcionários motivados para o trabalho e contribuir ativamente para manter esses funcionários motivados e satisfeitos.
- O Rh participa sim da implantação de políticas na organização, grande parte destas políticas inclusive foram propostas pelo RH e em seguida passou para validação aprovação da diretoria.
- Neste projeto minha relação com a equipe é boa dentro do possível, existe muita interferência da diretoria nas relações, no sentido de não se respeita hierarquias, não existe escala de comunicação para assuntos organizacionais, tudo é falado com todos, sem filtro desconsiderando minha posição de gerente no setor.

- Eu acredito que determinados assuntos devem ser tratados e bem pensados antes de se passar para uma equipe, dependendo de como os problemas cheguem o efeito pode ser contrário, ao invés de impulsionar vir a desmotivar.

Os indicadores de **satisfação com a chefia** apareceram durante toda a entrevista, sem necessidade de questionamentos diretos a este respeito, a relação direta, comunicação foram mencionadas aleatoriamente com algumas frases que aponta sua percepção a este respeito.

A entrevistada conta que nesta organização que presta serviço em todo o Brasil, atuou em três projetos e ao longo do seu percurso, conta que em todos os projetos respondia diretamente a respectiva diretoria administrativa e no projeto corrente, atua desde outubro de 2015.

Ao que demonstra perceber regressão profissional no sentido de autonomia, no que descreve o modelo de gestão atual como centralizado e muitas vezes incoerente, para a entrevistada, posturas como, ter normativas oficializadas no que tange processos de GRH e sempre abrir constantes exceções, tiram a credibilidade do processo e dos profissionais a frente deste processo.

Como exemplo Fernanda conta que a empresa possui requisitos de acordo com a função para participação de processo seletivo interno e que já algumas vezes pessoas próximas a diretoria foram autorizadas a participar e selecionadas, mesmo não cumprindo os requisitos, e o impacto na imagem do RH é visível e afeta a satisfação dos trabalhadores de maneira geral.

- Tive três superiores hierárquicos em momentos diferentes, anteriores experimentei um sentimento de profunda admiração e confiança. Tive um ótimo relacionamento com minha diretora anterior que era rígida, mais elevava o nível de desafio dentro das funções que a mim delegava e sabia reconhecer o trabalho realizado, ela atuava mais como parceira do que uma chefe, sabia que podia contar.
- Hoje sinceramente, não sinto que minha diretora seja clara, além de não ter uma formação acadêmica compatível com a função que ela exerce, não possui conhecimento prático, muitas vezes tenho de dificuldade de entender até mesmo o que ela quer, pois parece que não sabe do que está falando.

A entrevistada menciona sentir sobrecarga de trabalho, indica que sente sua privacidade e descanso em horário pós-laboral comprometidos, como exemplos indica pedido de relatórios e atividade fora do horário de serviço, incluindo aos finais de semana.

- O que mais me incomoda neste trabalho é a invasão pessoal na minha vida, por exemplo, pedir relatório aos domingos, a primeira ligação ou mensagem do sábado ser da minha diretora, isso realmente me causa muita insatisfação.

Fica englobado em uma fala características que apontam sua percepção sobre a **GRH e outras áreas da organização** e a **satisfação com a natureza do trabalho**, a cliente entende que a relação entra a GRH e outros setores é razoável, entende que existe interferência e como já mencionado falta de coerência entre as políticas internas e permissividades da alta diretoria, e isso dificulta a comunicação com demais setores, exemplifica mencionando que quando a GRH aponta impossibilidade de determinada ação ou necessidade de cumprimento de alguma regra, muitas vezes se gestores de outras áreas reportam a direção, tais exceções são autorizadas. Ressalto que este comentário aparece em várias falas da entrevistada.

- Esta empresa deveria sim se preocupar mais com o nível de satisfação dos profissionais de GRH, temos muitas cobranças, muitas regras e prazos a cumprir, mas a equipe reconhecimento.
- A GRH nesta empresa assume sim muitas responsabilidades, muitas vezes é usada como escudo por parte da diretoria, temos processos bem desenvolvidos e já implantados que não são seguidos por parte da alta direção e muitas vezes é a GRH que fica frente a estes descumprimentos, então a credibilidade daquilo que pregamos fica comprometida.
- A atuação da GRH é estratégica e vista como tal só que muitas vezes é usada para defender interesses pessoais da direção e não os da organização como definidos no planejamento estratégico da empresa.

Sobre **remuneração e reconhecimento** a entrevistada entende que pela função exercida é bem remunerada, porém poderá que ser preferível receber menos e ter uma qualidade de vida no trabalho mais adequada, sem interferências em sua vida pessoal do que ganhar bem e

- Eu tenho consciência que ganho muito bem para realidade do país e também em comparação ao salário base da nossa categoria, o que me faz refletir é se não vale mais a pena receber um pouco

menos e ter mais tranquilidade, pois penso que o salário mesmo sendo bom não vale o desgaste mental que tenho tido nesta empresa.

- Sinto-me segura e estável até mesmo pelo tempo que trabalho aqui e as vezes em que tive propostas de transferência para implantação de projetos em outras cidades, contudo, não sinto que vá evoluir neste projeto em termos de carreira, aqui, sei atingi aqui que era possível.

No que tange **Satisfação com a profissão e área de atuação**, a entrevista encerra com Fernanda indicando ser satisfeita com a profissão no entanto insatisfeita com empresa atual, indica que trocaria de empresa, mas não trocaria de profissão pois conforme declara ama o que faz.

- Gosto da minha profissão, acredito que sou boa no que faço o que não tem me agradado nesse momento e o projeto em que estou atuando, confronta meus valores de um modo geral o que se prega não é o que se pratica.
- Eu tenho pensado muito em mudar de empresa não de profissão, tanto por gostar do que faço quanto pelo investimento que fiz até agora.

### Entrevista semiestruturada - Brasil- 2

#### Informações do Entrevistado:

Adriana Velaz, vive em Araguaína no estado do Tocantins, norte do Brasil, estudou Gestão de Recursos Humanos e não possui pós-graduação. Atua na área de Recursos Humanos há 4 anos, sendo a empresa atual sua única experiência até o momento, onde exerce a função de técnica de recrutamento e seleção e declara como salário o valor de salário base R\$ 2.500,00 equivalente à €595,23.

#### Informações da Entrevista:

A entrevista foi realizada no dia 19/02/2019 iniciou às 21:30 e encerrando às 22:10 fuso horário português com duração de 00:40

Foi feita tele presencialmente através da aplicação de comunicação Skype e com autorização do entrevistado, foi realizada a gravação para tratamento atento e fidedigno - esta gravação vem em anexo digital da presente dissertação.

A entrevista iniciou pela apresentação do projeto de pesquisa, sua motivação e objetivo, bem como apresentação do método de coleta de dados. Em seguida foram preenchidas as informações para caracterização da amostra.

#### Descrição da Entrevista:

A entrevista inicia com Adriana explicando as atividades da empresa a qual identifica como familiar, de médio porte é uma empresa tradicional com fortes valores religiosos. A entrevistada teve nesta empresa a oportunidade do primeiro emprego há, e iniciou suas atividades como auxiliar de recursos humanos, onde ela cursava faculdade de Gestão de Recursos Humanos e viu a oportunidade de atuar em sua área de estudos.

Atualmente o RH conta com 03 empregados, sendo Adriana responsável pelo processo de recrutamento e seleção, treinamento e acompanhamento dos empregados em seu trajeto na empresa, um analista de processamentos salariais e um auxiliar que apoia todos os processos. Ao se questionada sobre **papel da GHR** reconhece a importância do setor para uma empresa, em suas palavras destaca que:

- A relevância do RH é incontestável, um setor de RH bem estruturado com políticas bem definidas contribui para os objetivos da empresa, consegue perceber seus empregados através desse conhecimento trabalhar para aumentar a satisfação, pelo bom clima da empresa.

As políticas são impostas e nunca negociadas, segundo Adriana, neste tema, a inflexibilidade volta a ser destaque na fala da profissional que nos conta:

- Tenho 4 anos de trabalho nesta empresa, quando cheguei as políticas já estavam implantadas, e de lá até pouca coisa foi alterada, já levamos proposta de atualização, mas normalmente não são aceitas, pois devem ser seguidas como são. Isso já nos fez perder bons talentos, por exemplo, certa vez um empregado foi aprovado em um curso em uma instituição pública e os horários eram incompatíveis, não houve flexibilização para ajustes de horário e na ocasião era possível, mas com base na política desatualizada pedimos o funcionário, e já havíamos investido muito nele, além de que o cursos que ele faria também traria benefícios para a empresa.

Sobre as **relações interpessoais**, repetiu-se muito sobre inflexibilidade, para a entrevistada não existe falta de clareza na comunicação, todos sabem o que é esperado de si, no entanto ressalta que o modelo de gestão inflexível e rígido faz com que essa comunicação mesmo sendo clara seja conflituosa:

- A comunicação é clara, todos sabem o que a direção espera, eficaz eu não diria devido a

inflexibilidade, muitas vezes o estilo de comunicação surte efeito contrário e isso gera muita insatisfação nos empregados, inclusive nos que trabalham no GHR, tenho muita dificuldade de manter minha equipe motivada e já perdi bons empregados por problemas relacionados a comunicação.

- Como gestora eu fico triste, pois aquilo que depende de mim eu faço, mas bons profissionais precisam de motivos consistentes que nem sempre se refere a salário, as pessoas precisam sentir-se ouvidas e que são importantes e por mais que o RH tente atuar para tal defendendo os interesses da empresa, os processos são muito amarrados e limita a nossa ação.

Este fator vem a interferir na percepção da profissional em relação **natureza do trabalho**, em que destaca que o excesso de burocracia para coisa técnicas e específicas de RH, dependem de um longo processo de aprovação.

- As tarefas são muito rotineiras, não há muito além do descrito a se fazer, talvez pela empresa ser familiar tudo é muito amarrado, e sinceramente há muito tempo não me sinto motivado inspirado.
- O RH deve sim assumir maiores reponsabilidades, ter autonomia de ação, as coisas são muito amarradas, demoram muito para serem decididas, não temos autonomia nem para definir a prova a ser aplicada em um processo seletivo, tudo precisa ser aprovado.
- Definitivamente aqui a burocracia não é reduzida, pelo contrário, tudo, do mínimo ao máximo deve ter aprovação dos donos por escrito, isso gera alguns conflitos entre áreas, atraso de alguns processos como seleção por exemplo, devido ao excesso de burocracia.

O processo amarrado (palavra usada pela profissional), causa impacto direto na autonomia dos profissionais que atuam no RH e na visão que tem com relação ao crescimento percebido em sua trajetória na empresa, para Adriana, o nível de confiança na GRH deve ser aumentado bem como o nível de satisfação.

- Temos um RH que sente que o contratante não confia em seu trabalho. Acredito que tudo isso se deva ao perfil da empresa, médio porte, familiar, conservadora, tradicional com princípios religiosos. Nesse ponto se entende o modelo de gestão, mas no geral impacta na satisfação profissional dos empregados com certeza, não somente os empregados de RH como de todas as áreas.

Estas características da gestão da empresa percebidas pela entrevistada impactam em sua visão sobre a **satisfação com a chefia** aquém define como tecnicamente competente, mas sem skills desenvolvidas para gestão das pessoas e na maneira como é tratada:

- A competência técnica é incontestável, em termos de formação, conhece o negócio e tem experiência, o que precisa ser desenvolvido são as competências para lidar com pessoas, e não as tratar como descartáveis.
- Definitivamente não, existe falta de modos, autoritarismo em excesso, eu definitivamente não sou satisfeito como sou tratado.

Em se tratando de **autonomia** a entrevistada não considera ter nenhuma, aqui mais uma vez vem repetida a frase “processos amarrados” e “excesso de burocracia”, para além da autonomia em termos **evolução profissional**, Adriana considera que a partir de determinado momento ter estagnado profissionalmente.

- Evolução sempre existe, como pessoa tenho crescido profissionalmente aprendi muitas coisas, foi minha primeira experiencia a frente de um serviço, mas em determinado momento estagnei e continuo assim de um ano e meio para cá trabalho me sentindo estagnada e estou em busca de novas oportunidades na área para sentir prazer em fazer o que faço novamente, porque aqui eu não tenho esperança de progredir.

No que tange a **satisfação com a profissão** não é descartada a possibilidade de uma transição profissional, no entanto nada pensado ou planejado:

- Mudaria sim de área de atuação se encontrasse algo que me desse prazer em fazer e me remunerere bem, me levaria sim a mudar de profissão.
- Hoje o que me mantém neste trabalho é a situação atual de muitos profissionais desempregados, eu me mantenho no emprego não exatamente na profissão e sim pela estabilidade financeira que me proporciona, tenho certeza que ao final do mês terei meu salário lá, certinho. Por isso me mantenho aqui.

### Entrevista semiestruturada - Brasil- 3

#### Informações do Entrevistado:

O entrevistado Danúbio Santos, vive no estado do Pará, região Norte do Brasil. É licenciado e Gestão de Recursos Humanos e atua há 8 anos na área de GRH. Na organização atual trabalha há 3 anos, exerce a função de analista de folha de pagamento e declara faixa salarial acima de R\$ 5.000,00 que considerando a taxa cambio atual equivalem a € 1.219,00

#### Descrição da Entrevista:

A entrevista foi realizada no dia 20/02/2019 iniciou às 22:45 e encerrando às 23:38 fuso horário português com

duração de 00:53.

Foi feita tele presencialmente através da aplicação de comunicação Skype e com autorização do entrevistado, foi realizada a gravação para tratamento atento e fidedigno - esta gravação vem em anexo digital da presente dissertação.

A entrevista iniciou pela apresentação do projeto de pesquisa, sua motivação e objetivo, bem como apresentação do método de coleta de dados. Em seguida foram preenchidas as informações para caracterização da amostra e dado início a entrevista semiaberta.

#### **Descrição da Entrevista:**

Danúbio iniciou a entrevista apresentando o perfil da organização em que trabalha, uma empresa australiana de exploração e desenvolvimento de projetos de cobre no Brasil. A companhia está listada na Bolsa de Valores da Austrália (ASX) e opera no Brasil por meio da subsidiária. A mineradora foi criada em 2007 e possui escritórios em Perth, na Austrália, no Rio de Janeiro e em Parauapebas, no Brasil, unidade em que Danúbio trabalha. Em se tratando da **satisfação com as relações interpessoais**, ele destaca:

- A GRH trabalha ativamente para manter a satisfação dos colaboradores, todos os processos realizados pela GRH dentro de uma empresa refletem no clima e no dia a dia destes colaboradores, o RH deve além de executar seus processos estar atento as demais áreas e gestores, observar como está se conduzindo a gestão de pessoas e sempre propor melhorias se perceber que algo pode impactar no clima organizacional de uma maneira geral.
- As políticas de RH até determinado momento da gestão foram negociadas e muitas propostas pelo RH, mas após as mudanças administrativas que ocorreram, o RH perdeu muito autonomia e passou a seguir as imposições da nova administração.
- Mesmo com todas as mudanças no modelo da gestão que tivemos o clima organizacional é bom, posso destacar principalmente internamente entre nós profissionais de RH, nos ajudamos, formamos de fato uma equipe e um apoia o trabalho do outro, e isso de seve a nossa gerencia, que mesmo com alguns impeditivos diante da alta direção consegue criar uma barreira e filtro para que esses problemas não afetem o trabalho da equipe.
- A comunicação entre a direção e trabalhadores é pouco clara, as informações são pouco disseminadas, temos muito a informações de corredor, o que para uma empresa do tamanho da que trabalho tem impacto negativo inclusive na imagem organizacional. Eu não sou satisfeito com a comunicação organizacional!

Para a **natureza do trabalho**, o entrevistado destaca as limitações das atividades que exerce no que tange a monotonia e repetição, para ele isso se justifica pelo fato de que todas estão ligadas a legislação trabalhista brasileira o que impossibilita variedade e implementações, neste aspecto considera ter crescido até determinado momento, mas atualmente sente-se estagnado.

- Minhas atividades são burocráticas, no início me desafiava, mais a repetição torna automático o processo e me vejo impossibilidade de ampliar meu conhecimento prático.
- Tenho um cronograma a seguir, sei exatamente que atividade executar a cada dia, e isso se repete todos os meses.
- Acredito que a área de processamentos salariais deveria sim assumir um papel mais estratégico dentro da GRH inclusive, participar por exemplo do processo cargos e salários, e não atuar somente como executor.

Quando questionado sobre a **GRH e outras áreas da organização**, fica claro que não existe participação nos processos e que a comunicação setorial se dá diretamente com a alta direção. Definição sobre perfil de vagas, treinamentos, PDI (plano de desenvolvimento individual) não contam a participação do setor, mas existe cobrança pelos resultados destes processos.

- A elaboração das orientações estratégia da organização são departamentalizadas a GRH não participa do processo, mas é cobrado pelo treinamento e desempenho do processo.
- A falta de autonomia nos processos que dizem respeito ao setor desmotiva.

Quando menciona sua relação com a **chefia**, Danúbio demonstra total satisfação com a capacidade de liderança e atuação de sua gerência, bem como, as relações estabelecidas não só consigo, mas com toda a equipe da GRH. Este momento também é possível entender sua percepção quanto à **autonomia e crescimento**.

- Tenho uma gerência muito competente e justa nas ações e tomada de decisão, consegue manter o clima dentro do departamento e manter a equipe unida pelo proposito da entrega.
- O tratamento com todos é sempre respeitoso e comigo temos uma relação de parceria.
- A elaboração das orientações estratégia da organização são departa mentalizadas a GRH não participa do processo, mas é cobrado pelo treinamento e desempenho do processo.
- A falta de autonomia nos processos que dizem respeito ao setor desmotiva.
- Em partes, possuo autonomia no meu processo, as limitações que a mim são impostas, são mais de cunho legal do que organizacional

No que tange **remuneração e reconhecimento** Danúbio entende ganhar bem em se tratando da realidade salarial do país, mas considera estar abaixo do salário praticado para a categoria profissional, ainda sim, considera seus esforços e qualidade de sua entrega bem remunerado.

- A meu ver, o meu salário remunera adequadamente o meu trabalho.
- Me sinto seguro e acredito que tenho estabilidade, pois assumo um papel importante dentro da organização.
- O salário praticado pela organização para a minha função, está abaixo da tabela salarial da categoria.
- Sinto ter evoluído bastante desde que entrei nesta empresa, tive oportunidade de aprendizagem e minha maior conquista foi o curso intensivo de inglês que fiz em 2016 na Irlanda este curso é uma das maiores conquistas alcançadas.
- Nesta unidade do Pará, não vejo possibilidades reais de crescimento, isso seria um impeditivo para alcançar meu objetivo que seria uma transferência internacional.

Sobre o seu contentamento com a **profissão e área de atuação** ele não descarta uma transição de carreira, pensa e transitar para a área da tecnologia, onde indica já estar estudando voluntariamente algumas linguagens de programação:

- Iniciei a trabalhar em RH por convite de uma amiga da área que surgiu uma oportunidade para auxiliar, logo de início já gostei, principalmente da parte de gestão e processamento de folha de pagamento e controle de frequência.
- O que me faz persistir nesta profissão é o fato de já ter investido muito em conhecimento, o fator de ter minha família para sustentar, este não é o momento para uma transição de carreira. No entanto tenho pensado bastante em direcionar minha vida profissional para área da tecnologia.
- Essa área não nos oferece segurança profissional, por mais que me sinta seguro na empresa em que atuo, não sinto segurança na profissão.
- Uma oportunidade consistente na área da tecnologia me faria mudar de profissão sem dúvidas.

#### Entrevista semiestruturada - Brasil - 4

##### Informações do Entrevistado:

Dorivania Carvalho, tem 38 anos, possui duas licenciaturas: em geografia e em gestão de recursos humanos. Possui pós-graduação em legislação trabalhista. Exerce a função de analista de recrutamento e seleção, trabalha nesta empresa há 16 anos e declara receber como salário bruto o valor de R\$1.628,00 equivalente a 398,00 euros.

##### Informações da Entrevista:

A entrevista foi realizada em 25/02/2019 iniciou às 23:54 encerrando às 00:47 Teve duração de 00:53 minutos, inicialmente foi realizada pelo Skype, durante a entrevista uma intercorrência técnica no programa de gravação fez com que fosse dado continuidade através da aplicação WhatsApp, por meio de vídeo chamada, assim não foi possível gravação em sua totalidade, sendo usado como recurso anotações manuais para a conclusão do processo.

##### Descrição da Entrevista:

A entrevista iniciou com a apresentação da empresa em que Dorivania trabalha, um hospital filantrópico em que os recursos vêm parte da entidade franciscana católica e parte do sistema único de saúde nacional SUS. Dorivania iniciou a laborar nesta empresa em 2003, iniciando como auxiliar de Departamento Pessoal onde auxilia nos processamentos salariais. Mesmo se identificando com a área mais burocrática da GRH, há 3 anos Dorivania foi remanejada para a área de recrutamento e seleção, está transferência involuntária tem sido motivo de insatisfação para a entrevistada, uma vez que ela declara em toda a entrevista não se identifica com as funções que executa atualmente, com relação à **natureza do trabalho**, ela enfatiza:

- Os recursos humanos, possuem uma importância significativa para uma empresa o que se considera uma pena é o fato de a direção muitas vezes não perceber isso. Aqui muito se houve sobra a pessoa certa no lugar certo, exige-se dos recursos humanos esse feeling, mas não é percebido pela direção por exemplo na hora de montar uma equipe de GRH, muitas vezes existem peças de xadrez ocupando o espaço errado, não há investimento no potencial do ser humano.
- A comunicação entre diretoria e trabalhadores não é eficaz nem tão pouco eficiente, existe um distanciamento entre diretores e trabalhadores, como se esses fossem inalcançáveis, é assim que percebo tanto como empregada como GRH;
- Hoje posso dizer com toda franqueza que estou insatisfeita com a instituição, insatisfeita com as tarefas que executo, com a comunicação que é inexistente, é inaceitável que uma empresa com mais de 800 empregados ainda pense no capital humano como objeto de execução de tarefas. Acho que a

gestão de pessoas deveria ser humanizada, com princípios e valores de humanização e valorização do trabalhador.

- Dentro deste mesmo trecho pode se identificar sua visão com relação a **GRH e outras áreas da organização** e sobre sua **satisfação com a chefia** direta e pode se identificar sua **satisfação com a profissão e área de atuação**.
- Hoje não tenho interesse nem motivação para fazer os processos seletivos, vim para o setor temporariamente por 2 meses até que fosse contratado substituto para recrutar que me antecedeu, isso já duram três anos. A minha formação me habilita a executar um processo seletivo, mais sinto prazer em atuar na folha de pagamento, e foi para esta área que fui contratada. Não me foi colocada opção de escolha, simplesmente me mandaram vir para cá, e aqui estou há 3 anos.
- A GRH deveria assumir um papel estratégico, temos hoje uma gerência que toma todas as decisões por si, nada é colocado em discussão, vem o despacho e seguimos. As consequências de uma má execução vêm para os profissionais de GRH para validar as possibilidades e como fazer não entra em discussão.
- Não vejo minha gerente com competência na tomada de decisão, aqui na GRH temos profissionais muito competentes que estão em lugares que não exploram suas capacidades, e estão desmotivados, por exemplo: hoje estou no recrutamento e seleção tendo perfil para folha de pagamento, a profissional que executa hoje está função gostaria de estar no recrutamento, só precisa da oportunidade pois formação ela tem.
- Uma gerência atenta e acessível, resolveria este impasse muito rapidamente e evitaria insatisfação desnecessária no setor, não entanto, a inacessibilidade da gerência, não permite nem mesmo que nos ouça.
- A formação da minha gerente é incompatível com a função que ela executa, é formada e logística e hoje gere um RH.
- Não me sinto satisfeita com a forma com que sou tratada, não existe negociação, tudo é imposto.
- Minha relação com os colegas de setor é respeitosa, somos parceiros, temos todos uma visão linear do que acontece no setor.
- Gosto da minha profissão, depois de atuar em sala de aula, optei por fazer uma nova licenciatura e trabalhar com gestão de pessoas é algo que gosto de fazer, mas se analisar bem, todos os meus cursos de aperfeiçoamento, minha pós-graduação me direção para a área trabalhista, gosto do que faço mas estou na área da GRH errada.
- O que me mantém nesta empresa é o fato de precisar trabalhar e de a cidade não oferecer tantas opções de emprego nesta área.

#### **autonomia e crescimento**

- Autonomia não temos, nem como setor, nem como profissionais, não existe diálogo, não existe comunicação o que existe é imposição que ou você segue, ou você é demitido.

#### **remuneração e reconhecimento**

- Nunca recebi um aumento salarial que não os anuais que são obrigatórios por lei, não somos reconhecidos, não existe parabéns, obrigada. Neste sentido é bem complicado aqui na empresa.

### **Entrevista semiestruturada - Brasil - 5**

#### **Informações do Entrevistado:**

Rosângela Sousa tem 38 anos, licenciada e relações públicas, trabalha há 5 anos no sector de recursos humanos de uma universidade pública do estado de Goiás, no setor de treinamento e desenvolvimento. É funcionária pública concursada, trabalha em regime de horário integral e declara receber como salário base R\$2.870,00 equivalentes há 700,00 euros.

#### **Informações da Entrevista:**

A entrevista foi realizada em 05/03/2019 iniciou às 22:15 encerrando às 23:12 horário de Portugal e teve duração de 00:57 minutos, foi realizada pelo Skype, por meio tendo sido gravação em sua totalidade para tratamento posterior dos dados coletados.

#### **Descrição da Entrevista:**

A entrevistada inicia apresentando sua instituição de trabalho, universidade pública federal que tem suas diretrizes definidas por meio de estatutos, o setor em que a entrevistada está alocada, responde pelos processos de treinamentos e desenvolvidos de colaboradores desde sua admissão e durante todo seu percurso na organização. Os principais pontos levantados dentro da entrevista de acordo com as dimensões estudadas foram:

**satisfação com as relações interpessoais**

- Considero que a GRH tenha enorme importância. Trabalhadores motivados desenvolvem melhor suas atividades, obtendo assim resultados mais satisfatórios e com mais qualidade.
- Aqui nada é imposto por qualquer departamento que seja. Primeiro é encaminhado a direção para avaliação antes de ser divulgado e colocar em prática.
- O processo de comunicação entre direção e trabalhadores ainda não é eficaz e eficiente. Ainda precisa melhorar bastante, a direção precisa estar aberta a esse diálogo, saber absorver as percepções dos trabalhadores quanto as suas atividades.

#### **satisfação com a natureza do trabalho**

- O interesse de expandir o conhecimento, buscando sempre aprimorar as atividades. Em sua maioria são repetitivas, mas não são monótonas. São ciclos com etapas determinadas que tem muitas atividades variadas e interessantes, que desenvolvem o meu perfil profissional
- Sim, motiva bastante e sempre fico satisfeita por vê-las concluídas com êxito
- Considero os recursos humanos de suma importância para uma organização, pois ela é a ponte entre os trabalhadores e a direção, é através dele que há um ambiente agradável ou não em uma organização

#### **GRH e outras áreas da organização**

- Os recursos humanos da minha instituição têm uma ampla atividade, desde procedimentos administrativos até autonomia para a tomada de decisão da direção. São vários departamentos com suas atividades bem estruturadas
- Acredito que a minha instituição nunca fez algum trabalho específico de motivação e satisfação para a área de Recursos Humanos. E com certeza isso é primordial para o desenvolvimento de nosso trabalho, afinal somos trabalhadores como os de outros departamentos e unidades
- Sim, assumimos um papel relevante. Desde atividades de motivação e satisfação: palestras, seminários, cartões para aniversários, dia de relaxamento, bônus de produtividade, acompanhamento de psicólogo entre outras atividades

#### **satisfação com a chefia**

- A minha supervisão as vezes ele mete os pés pelas mãos, toma uma decisão sem muito sentido. Mas depois até aceita a opinião de outros profissionais
- Sim, sinto-me satisfeita com a maneira como sou tratado pelo meu chefe. Ele respeita o meu trabalho, não menospreza as minhas opiniões dadas

#### **Autonomia e crescimento**

- Sim tenho autonomia na execução das atividades, em minhas atividades diárias há muita coisa que preciso agir rápido e não posso aguardar a presença do meu superior para tomar decisão.
- Evolui significativamente, cresci bastante profissionalmente, ainda tenho muito que aprender.
- Os recursos humanos participam na elaboração das orientações estratégicas nesta empresa, normalmente por meio de reuniões com a direção. Temos também acesso em apontar necessidade de adequações dentro daqui que percebermos no campo de observação, então levamos a saber da direção que autoriza ou não.

#### **Remuneração e reconhecimento**

- Temos muito trabalho, as atividades são variadas e requerem estudo constante, mas existe investimento da empresa nos profissionais da GRH e ela remunera adequadamente sim
- A instituição possui tabela de progressão profissional para todos os trabalhadores sem distinção de departamento. É por cargo, resultado das avaliações de competência anuais e por tempo de vínculo.
- Me sinto segura, pois há estabilidade no serviço público para quem faz concurso, de acordo com a lei.

#### **Satisfação com a profissão e área de atuação.**

- Oportunidade. Apareceu a oportunidade de trabalhar com Recursos Humanos, não foi uma coisa que eu teria escolhido por mim mesmo, tipo: "o que vai ser quando crescer?"
- O envolvimento com as pessoas me mantém e me faz persistir nesta área de atuação é compensador poder ajudar ou solucionar problemas que trazem tantos transtornos a alguém e depois ver o alívio de tudo resolvido.

## Entrevista semiestruturada - Brasil - 6

### Informações do Entrevistado:

Deborah Cristina, 37 anos licenciada em gestão de recursos humanos, trabalha em uma escola de idiomas com 25 funcionários, onde atua como responsável de RH, sendo ela a única funcionária do setor. Trabalha há 8 anos nesta empresa em tempo integral e nela teve seu primeiro contato com as atividades de GRH declara receber atualmente R\$3.500,00 equivalentes a 854,00 euros.

### Informações da Entrevista:

A entrevista aconteceu em 11 de março iniciando às 22:13 encerrando às 22:37 horário português, com duração de 00:24, foi realizada pelo Skype, por meio tendo sido gravação em sua totalidade para tratamento posterior dos dados coletados.

### Descrição da Entrevista:

Inicialmente Debora conta que foi contratada como recepcionista a 8 anos nesta empresa, e logo surgiu uma vaga para dar suporte no RH, como ela fazia faculdade na área pediu aos proprietários a oportunidade de auxiliar no setor, após cobrir a licença maternidade da sua supervisão direta na época e após o retorno a mesma optar por não continuar na empresa, a entrevistada conta que lhe foi dada a oportunidade de se efetivar no cargo, assim, assumiu a reponsabilidade pelos processos de GRH. Dentro das dimensões propostas segue as principais falas durante a entrevista.

#### satisfação com as relações interpessoais

- A relação entre os funcionários e os proprietários é de muita proximidade, a empresa é familiar, administrada por um casal e esse espírito de família vem sendo disseminado como valor dentro da empresa, onde todos se tratam cordialmente e com respeito, esse exemplo vem de cima para baixo, os donos se tratam e nos tratam assim, e todos seguem esse modelo.
- As políticas são flexíveis e humanizadas, demos processos descrito, o que normalmente não se vê em uma pequena empresa, mas tudo é flexível, as necessidades individuais de cada trabalhado não são ignoradas, sempre que é possível atender.
- Me sinto muito satisfeita em trabalhar nessa empresa, meu sentimento é de gratidão pela oportunidade que recebi pois até então meu conhecimento era somente acadêmico.

#### satisfação com a natureza do trabalho

- Minhas atividades são variadas, as vezes me sinto um pouco sobrecarregada pois somente eu cuido dos processos de GRH como um todo, então muita coisa que gostaria de fazer não é viável por falta de tempo mesmo, temos que ter as prioridades, então o cumprimento das obrigações legais fica sempre em primeiro plano.
- O melhor é que não temos muita rotatividade, isso ajuda bastante no processo.
- O RH atua como tal, aqui a minha dificuldade já é em muitas vezes fazer com que os proprietários entendam que nem tudo é possível, eles têm o instinto humanitário muito forte e muitos empregados sabendo disso usam de má fé, por exemplo faltar sem justificativa, conta uma historia triste e não é descontado em folha, são coisas mais voltadas para este sentido que fazem com que os empregados abusem.

#### GRH e outras áreas da organização

- Participamos de toda as definições de políticas, os donos deixam bem claro os valores a serem seguidos e dentro disso propormos, cuidando sempre da parte legal para estar equilibrada com gestão de pessoas.
- O RH não é reduzido a serviços burocráticos, a burocracia existe e é seguida, mas somos ouvidos, consultados, sempre chamados a participar.
- Sinto que meu trabalho é relevante para empresa, me sinto considerada, respeitada enquanto profissional.

#### satisfação com a chefia

- Não teria o que falar quanto a minha chefia, meu contato é direto com os donos, tenho oportunidade diária de crescer e isso se estende a minha família, por exemplo eu fiz inglês nesta escola, foi um investimento da empresa em mim, e hoje minha filha também estuda aqui através de um bolsa ofertada pelos donos.

#### autonomia e crescimento

- Autonomia aqui é vista de uma maneira particular, estamos falando de uma pequena empresa onde os donos acompanham tudo, logico que não poderia agir por conta própria em determinadas situações se

tenho acesso irrestrito a eles para consultar e resolver juntos, mas as vezes que forma preciso tomar uma ação, a tomei e recebi o aval dos proprietários.

- Evolui como pessoa e como profissional, aqui tive a oportunidade de trabalhar naquilo em que estava me formando, sai de uma recepção e tempos depois já tomava conta do setor sozinha,
- Recebi um voto de confiança uma oportunidade que nem toda empresa oferece para quem está iniciando.
- Me senti desafiada em cobrir a licença da minha antiga supervisora, e me sinto desafiada diariamente, essa proximidade com os empregados gera desafios, você se desafia a equilibrar a gestão e o pessoal, porque todos se conhecem, saber a necessidade de um empregado, ser firme com alguém que a pouco almoçou com você, aplicar uma advertência disciplinar, tudo isso exige profissionalismo, equilíbrio, e ter a o meio termo é desafiante.

#### **remuneração e reconhecimento**

- Me sinto reconhecida, mas acho que poderia ganhar mais pelo empenho e pela entrega, sou somente eu para todas as atividades do setor e essa é a única coisa que me causa insatisfação, se não ganhar mais poderia ter pelo menos um auxiliar, e nesse ponto os proprietários não julgam necessário.

#### **satisfação com a profissão e área de atuação.**

- Nunca ponderei deixar esta profissão ou área de atuação, amo o meu trabalho e sinto que sou boa nisso.
- A única forma de mudar de área seria não conseguir emprego nesta área.

### **Entrevista semiestruturada - Brasil - 7**

#### **Informações do Entrevistado:**

Williane Macedo 34 anos psicóloga e pós-graduada e gestão estratégica de pessoas, atualmente trabalhar como autônoma em um contrato de prestação de serviço em uma empresa do ramo alimentar, seu contrato em Portugal equivale ao recibo verde.

Trabalha com recursos humanos há mais de 15 anos, iniciou seu contato com o setor nos estágios curriculares da universidade e desde então se dedicou a esta área de atuação.

Atua em horário integral, seu contrato de prestação de serviço tem tempo determinado de 2 anos, iniciou-se a 6 meses e declara com renda bruta R\$4.500,00 equivalente a 1.098,00 euros.

#### **Informações da Entrevista:**

Entrevista realizada em 24/02/2019, indicou às 21:36 encerrando as 22:15 com duração total de 00:39, foi realizada tele presencialmente através da aplicação de comunicação Skype e com autorização do entrevistado, foi realizada a gravação para tratamento atento e fidedigno - esta gravação vem em anexo digital da presente dissertação.

A entrevista iniciou pela apresentação do projeto de pesquisa, sua motivação e objetivo, bem como apresentação do método de coleta de dados. Em seguida foram preenchidas as informações para caracterização da amostra

#### **Descrição da Entrevista:**

A entrevistada inicia explicando que foi contratada para ajudar no desenvolvimento e na implantação das políticas de GRH na empresa. Hoje existe uma política que a direção considerou necessária a atualização e alinhamento com os novos valores da empresa que recentemente sofreu transição de direção geral.

Ela aborda que devido ao cenário que motivou a sua contratação, a direção se mostra aberta e que a GRH participa de todo o processo de adequação dessas políticas.

Segundo a entrevistada, a GRH tem feito ponte entre a visão dos trabalhadores o planejamento estratégico da empresa, buscando melhor alinhamento, uma vez que também é proposto implantação de plano de cargos e salários e gestão por competência, atualmente inexistentes na organização.

De forma geral a entrevistada se mostra satisfeita e envolvida com as atividades que realiza, indica se identificar com os valores organizacionais e destaca que a falta de identificação que motivou seu ultimo pedido de demissão da empresa que trabalhava anteriormente , onde exemplifica que muitas vezes foi impedida de contratar bons profissionais com qualificações e perfil compatíveis com a vaga, devido suas opções sexuais, religião ou restrição indicada no serviço de proteção ao consumidor, e segundo o que indica isso lhe causava insatisfação indo contra seus valores como ser humano, e nesta organização ela sente que

tem liberdade para propor inclusive plano de inclusão social dentro das políticas que estão a serem revistas e estes fatores tem elevado tanto os seus níveis de satisfação quanto a da equipe de GRH. Estas características mostram que a direção vê na GRH um apoio estratégico para alcançar os objetivos da organização.

A relação com a chefia é outro ponto de satisfação identificado pela entrevistada, o tratamento é muito profissional mais o acesso aos diretores e gestores de área é facilitado, ela indica que as vezes a direção tem tendência ao autoritarismo, mas é aberta ao diálogo e sugestões e a maioria dos processos e situações são negociados. Indica também considerar sua chefia competente e assertiva na tomada de decisão e de maneira geral sente-se satisfeita com a maneira com que é tratada pelos chefes o que define como tratamento extremamente profissional, cordial e respeitoso.

Indica achar muito cedo para um reconhecimento, pois o projeto está apenas iniciando, considera que o salário é adequado mais que pela dimensão do projeto e o tempo de estudo que ele requer o valor de contrato poderia ser maior.

Sente-se segura neste contrato e tem perspectiva de efetivação, seu objetivo após a conclusão do trabalho é quem sabe tornar-se gerente de área e acha viável se conseguiu sucesso na implantação e demonstrar evolução ao final dos dois anos de contrato.

Williane finaliza indicando que nunca pensou em mudar de área de atuação e mesmo sua profissão lhe possibilitando atuação na psicologia clínica, ela ama a área organizacional e não se ver fazendo outro trabalho em sua vida.

#### Entrevista semiestruturada - Brasil - 8

##### Informações do Entrevistado:

Pollyane Lima, tem 42 aos, possui duas licenciaturas: matemática e administração de empresas, atualmente exerce a função de Gerente de Recursos Humanos em uma empresa australiana de exploração e desenvolvimento de projetos de cobre no Brasil. A possui escritórios em Perth, na Austrália, no Rio de Janeiro e em Parauapebas, no Brasil, unidade onde Pollyane trabalhar. Seu contrato é efetivo, tem 6 anos de vínculo com a empresa, trabalha em tempo integral e declara receber como salário base bruto R\$ 8.985.00 equivalentes a 2.191.00 euros.

Como informação adicional registro que Pollyane é chefe de um dos entrevistados Danubio Santos, este dado pode ser relevante principalmente na análise de percepção da satisfação com a chefia.

##### Informações da Entrevista:

A entrevista foi realizada em 11/03/2019 iniciou às 22:45 encerrando às 23:44 Teve duração de 00:59 minutos, inicialmente foi realizada pelo Skype, durante a entrevista uma intercorrência técnica no programa de gravação fez com que fosse dado continuidade através da aplicação WhatsApp, por meio de vídeo chamada, assim não foi possível gravação em sua totalidade, sendo usado como recurso anotações manuais para a conclusão do processo.

##### Descrição da Entrevista:

Pollyana inicia a entrevista contando sobre sua trajetória profissional, conta que era graduada em matemática e dava aulas na rede pública de ensino do estado quando em um momento por não se sentir satisfeita com o caminho profissional que trilava, decidiu iniciar uma nova licenciatura em administração de empresas.

Durante a nova licenciatura teve oportunidade de estagiar em uma empresa no ser de Recursos Humanos, então a partir de então direcionou seu caminho profissional para esta área de atuação.

Sobre sua trajetória na empresa atual, indica que iniciou já como gerente de área logo no início das atividades da mineradora no estado do Pará, Pollyana indica que participou de todo processo de desenvolvimento e implantação de políticas de GRH e que montou a equipe de GRH que hoje é composta por 7 empregados.

A empresa passou recentemente por uma fusão e teve o modelo de gestão alterado, estas mudanças têm tido impacto nas atividades de GRH e alterado a visão da entrevistada quanto a atuação da GRH a quem descreve que inicialmente era estratégica e passou a ser administrativa e executora das definições da gestão atual, onde não é mais participativa dos processos.

O momento atual da entrevista é de muita insatisfação com o trabalho e tristeza, fatos que são indistinguíveis

quando ela indica varia vezes a perda de autonomia. Segundo e entrevistada a GRH já possui papel fundamental para construção dos processos na unidade, já atuou como apoio da direção, com acesso aos diretores e gestores, mas que hoje isso não ocorre mais.

Com relação a comunicação com Pollyna indica que hoje não há diálogo comunicação, em termos de processo as decisões são toamdas e ela é comunicada para execução, considera seus chefes inflexíveis e inacessíveis.

Indica que ainda encontra desafio na execução de suas tarefas e principalmente se sente desafiada em manter a sua equipe de grh unida pelo proposito da entrega. Indica também que como as coisas têm mudado rapidamente, mesmo perdendo autonomia seu trabalho não é monotomo e que em sua opinião a GRH deveri voltar a assumir maior importancia dentro da organização.

Diante do novo formato de gestão a GRH não tem participado das orientações estrategicas e muitas vezes não é oficilmente comunicado de alterações que considera importante, Pollyane indica que tem se implantado na empresa o que ela decreve como conversa de corredor.

Com relação ao aumento dos niveis de satisfação da equipe de GRH considera que deveria ser percebido pela direção, indica fazer miuto esforço para que a situação de gerência e direção não afete a equipe de GRH, mas essa não é uma preocupação da direção da empresa.

Um fator que tem desmotiavado sua equipe é o fato de muitos projetos estarem sem adiados e ate mesmo cancelado e outros transferidos para outras unidades da empresa o que exemplifica o plano de desenvolvimento individual PDI que agora está sobre a gestão do escrit+orio do Rio de Janeiro e foi um projeto desenvolvido por sua equipe.

No que tange a satisfação com a chefia ela não cita a competencia tecnica de seus diretores, no entranto o definne como centralizador e autoritário e indica não se sentir satisfeita com tratamento recebido que mesmo educado ela não se sente respeitada como profissional.

Indica ter evoluído significativamente em sua trajetoria nesta empresa e hoje ser uma profissional com mais bagagem profissional, destaca as implantações realizadas as participações no desenvolvimento e implantação de projetos, além da oportuniidade de trabalhar em uma empresa multinacional.

Com relação aos alario recebido, considera ser muito bem remunerada, não há insatisfação neste sentido no entando quando questionada se sente -se reconhecida, ela é enfatica em dizer “por tudo que já mencionei, Não”.

Tem pensado em uma transição de carreira sempre na área de gestão de pessoas, está se preparando para realizar uma formação em coach e tem projeto de montar sua consultoria e trabalhar por conta propria.

#### Entrevista semiestruturada - Portugal - 1

##### Informações do Entrevistado:

Andrea Pinto, licenciada em psicologia e mestre em psicologia do trabalho, sempre atuou na área e GRH, desde suas experiencias de estágio na universidade, mais de 10 anos. Tem 32 anos, trabalha há 3 anos em uma consultoria de RH holandesa muito conceituada em Portugal, não informa valor salarial exta declara receber entre 1.001,00 e 2.100,00 euros mais subsídio de alimentação de 5,75 euro por dia.

##### Informações da Entrevista:

A entrevista ocorreu no dia 21 de março, na unidade da empresa em que Andrea trabalha. Foi utilizado o intervalo para almoço para realização iniciando às 13:20 e finalizando às 13:52 com duração de 00:32. A pedido da entrevistada, não foi utilizado nenhum recurso de gravação todos as informações foram apontadas em formulário para tratamento posterior.

##### Descrição da Entrevista:

Devido ao tempo limitado está entrevista seguiu o guião em sua totalidade, iniciando com questionamento de sua visão quanto as **relações interpessoais** na empresa.

- Sim, é relevante que um trabalho neste sentido seja desenvolvido, se uma empresa precisa de Recursos Humanos e não os trata bem, então ela está a dar cabo do seu próprio negócio, ter colaboradores e equipas motivadas é o desafio mais importante para as empresas na área dos recursos humanos.

- As políticas já são pré-estabelecidas, a gestão vem no modelo de pirâmide, parte da alta direção, não há participação dos profissionais da GRH, somente dos que fazem parte da alta direção.
- Sim, a comunicação é eficaz e eficiente, todos sabem o que é esperado de si, as regras são claras, essa comunicação não é direta, mas existe uma equipa que trabalha intensamente para que chegue a todos de maneira o fator desconhecimento não esteja em causa.

Em se tratando da **natureza do trabalho**, as tarefas executadas dependem de cada projeto, com rotinas preestabelecidas de acordo com as exigências de cada contratante:

- As tarefas são como um todo repetitivas, o desenho do projeto já nos mostra o perfil que cada cliente busca, não há muito que se criar. Entendendo aquilo que o nosso contratante deseja, nossa função parte pela busca do que já está predefinido.
- Desafio sim, sempre que temos um novo cliente, as exigências para o perfil dos candidatos são muito específicas de cada projeto e isso nos desafia, prazos curtos. Motivar e elevar os níveis de satisfação eu não diria, porque entre as suas principais funções estão a gestão de desempenho dos colaboradores, a definição e gestão de políticas de RH e a relação com os colaboradores, mas a minha função se limita ao recrutamento, seleção e entrega do colaborador ao contratante, eu gostaria de ir além.
- O RH deveria sim assumir um papel cada vez mais estratégico nas organizações. No papel de atuação e influência dos Recursos Humanos é notória a predominância de responsabilidades e a meu ver, a ação estratégica deveria estar alinhada a estas responsabilidades. Como o foco desta organização é o recrutamento, esse papel se despeça, pois, mesmo quando estamos dentro das organizações, não podemos interferir no modo em a gestão dos empregados que selecionamos é feita, mas o reflexo desta gestão principalmente se for má, recai sobre a consultoria, que atua em maioria para repor o déficit causado pela rotatividade.

Sua visão quanto a **GRH e outras áreas da organização** se enquadram nas mesmas falas em que é identificada sua visão sobre **autonomia e crescimento**:

- Existe um desenho para cada contratante, tudo faz parte de um contrato e não muito o que acrescentar, não temos autonomia, por exemplo, se o contratante não quiser um estrangeiro, um homem, ou uma mulher para determinada função, mesmo que este tenha todas as competências indicadas para o cargo, o perfil psicológico, eu não tenho autonomia para selecionar.
- Em realidade, hoje a satisfação dos profissionais da área de recursos humanos não é uma questão para a organização em que trabalho. Temos recebidos premiações e reconhecimento como empresa referência no trabalho temporário, mas estas questões estão voltadas para os colaboradores como o todo, não há uma ação ou atenção destinada especificamente para os profissionais da GRH, e neste sentido, os níveis de satisfação deste grupo deveria ter atenção por parte da empresa.

As relações hierárquicas são equilibradas e em termo de **satisfação com a chefia**, Andrea pondera que:

- É um profissional competente, suas decisões são ponderadas e segue aquilo que está estabelecido em contrato com nossos clientes. As decisões normalmente são tomadas em instâncias superiores em termos de processos. No que tange o trato com a equipe, atenção as pessoas e suas necessidades, temos uma supervisão próxima e acessível.
- O tratamento é respeitoso, e extremamente profissional como deve ser, a este respeito não motivos de insatisfação.

No que tange a dimensão **remuneração** e ao **reconhecimento**, a entrevistada entende receber o valor justo pelo seu trabalho, mas não vê a curto médio prazo possibilidade de progressão:

- Portugal é um país que em termos de remuneração está muito abaixo dos países da Europa, se comparado com as tabelas salariais praticadas em Portugal posso disse que sou bem remunerada, mas em a considerar o esforço e a qualidade da minha entrega considero que deveria receber mais.
- A longo prazo pode haver essa possibilidade, hoje, a considerar o clima competitivo entre meus colegas de profissão diante das poucas oportunidades que surgem, não.
- Sim, me sinto segura, estou neste trabalho há três anos, tenho um contrato sem termo e não vejo a empresa com muita rotatividade interna, isso me faz crer que se continuo a seguir executando minhas funções com seriedade de dedicação posso permanecer aqui por longos anos.

Ao analisar a **profissão** de uma maneira global e a **área de atuação**, ela encerra explicando:

- Sou licenciada em psicologia organizacional do trabalho, quando escolhi a psicologia a área clínica era o meu objetivo, mas em Portugal formar-se psicólogo clínico envolve muita burocracia, principalmente a nível de estágios curriculares obrigatórios, então diante destas dificuldades a área laboral me surgiu e senti prazer pelo estudo e então sigo este caminho, há 10 anos.
- Nunca coloquei esta questão em causa, persisto nesta profissão porque gosto do que faço, sinto que faço bem, os problemas do dia são normais, que devem ser superados e não podem ser tratados como fator definitivo para desistir.

## Entrevista semiestruturada - Portugal - 2

### Informações do Entrevistado:

Milton Neves, tem 27 anos é licenciado em sociologia e atua na área de Recursos Humanos há 5 anos trabalha há 6 meses em uma empresa multinacional em que exerce a função de Técnico de processamento salariais. Seu salário base atual é de 1.400,00 que vem acessado por um subsídio de alimentação no valor de 4,70 por dia. Regime contratual efetivo, labora em horário integral.

### Informações da Entrevista:

A entrevista ocorreu no dia 18 de março, foi presencial na casa da investigadora, como recurso para registro realizado a gravação por aplicação de celular com o consentimento do entrevistado. Iniciou às 19:15 e finalizou às 20:02 com duração total de 00:47.

### Descrição da Entrevista:

A entrevista inicia pela caracterização da empresa, Milton, explica que está há 6 meses nesta empresa, da área do comercio, que hoje possui 42 lojas em Portugal, uma empresa alemã, que concentra suas atividades estratégicas em sua sede na Alemanha a quem eles reportam.

Os recursos humanos em Portugal são compostos por 2 profissionais que reportam diretamente a seus chefes que estão na são responsáveis por fazer a ponte entre os recursos humanos na Alemanha, os responsáveis de loja e gestores regionais.

Quanto a satisfação com as relações interpessoais, as políticas são elaborada e vem da Alemanha, mas são adaptadas as leis locais de Portugal, mesmo não participando da elaboração destas políticas, são os recursos humanos local quem aponta e sugere adequações, mesmo atuando desta maneira o entrevista é enfático em dizer que a atuação local é mais administrativa que estratégica, uma vez que todas as ações de estratégia ficam concentradas na Alemanha.

- Somos a ponte entre os recursos humanos na Alemanha, os responsáveis de loja e gestores regionais.
- as políticas são elaboradas e vem da Alemanha, mas são adaptadas as leis locais de Portugal, mesmo não participando da elaboração destas políticas, são os recursos humanos local quem aponta e sugere adequações.
- atuação local é mais administrativa que estratégica, uma vez que todas as ações de estratégia ficam concentradas na Alemanha.

Mesmo tendo uma função totalmente administrativa, com relação a **natureza do trabalho**, Milton diz que:

- minhas funções me despertam total interesse, sei que a repetição de atividades a que estou exposto se deve ao fato de exercer uma função que está totalmente ligada a legislação, e as leis são burocráticas, como me encaixo no perfil da atividade, faço o que gosto, esse fator não me incomoda.
- Sinto-me desafiado pelas minhas atividades. Vencer os contratemplos, superar os obstáculos do dia a dia e cumprir os prazos e as exigências legais mensalmente me desafia.
- A área de recursos humanos local deveria assumir maior importância na organização, hoje isso não acontece, mais estamos caminhando para isso. O objetivo da central na Alemanha é que sejamos o escritório referência para a filial da Espanha, esse é um projeto para 2 ou três anos, aumentar a equipa local, implantar e validar processos, tudo isso é um projeto da empresa. Esse o outro fator que me estimula a dar o meu melhor.

Sobre sua percepção quanto a **GRH e outras áreas da organização**, o entrevistado enfatiza que mesmo realizando procedimento administrativos existem projetos para tornar o escritório de Portugal, modelo para as unidades da Espanha, assim, este fator não reduz sua satisfação com o trabalho:

Milton responde diretamente às duas supervisoras que estão na sede da Alemanha, com relação a **satisfação com a chefia**, ele destaca que o perfil cultural das duas se complementam o que facilita na resolutividade das questões que surgem:

- Minha chefia direta está na Alemanha, respondo para uma alemã e uma brasileira, tenho 2 supervisoras, posso dizer de que modo geral as duas se complementam, porque quando a alemã se mostra mais distante e fechada e tenho a brasileira que tem um perfil mais próximo e poderemos falar no mesmo idioma facilita muito resolver as coisas.
- As duas se completam e o processo na tomada de decisão não fica comprometido. Talvez se fosse somente uma poderia não ser desta forma.

Milton vem de uma experiência profissional anterior em que se sentia, insatisfeito, estagnado sem grandes possibilidades de evolução profissional, desta forma no que diz respeito a **autonomia e crescimento** de um modo geral, ele tem uma visão positiva para sua trajetória:

- Não tenho autonomia, seguimos as diretrizes da SEDE, isso não me incomoda, as regras são claras, a comunicação é eficaz e mesmo não tendo autonomia, tenho acesso direto a quem pode me ajudar na resolutiva, e sou ouvido. O fato de não ter autonomia, não me faz sentir menos importante.
- Tenho 6 meses nesta organização, tudo é um processo de construção, sei que posso vir a ser melhor do que sou hoje, as oportunidades existem, só depende de mim.
- Evolui bastante nestes 6 meses de trabalho, vivo uma realidade oposta da que vivia no meu emprego anterior. Como exemplo posso citar o fato de melhorar o meu inglês a falado e escrito, tratar como pessoas que vivem no estrangeiro, falam outra língua, me dá uma capacidade de raciocínio e argumentação em inglês que está a contribuir para o meu crescimento pessoal e profissional.

A **remuneração e reconhecimento** se mostram um dos pontos de maior satisfação para o entrevistado, aqui também ele traça comparativos com a experiência que se antecedeu a esta, o que o faz ter uma visão.

- O meu salário remunera muito bem o meu trabalho, posso comparar com a minha experiência anterior onde eu recebi 900 euros e era sobrecarregado de tarefas, com relações interpessoais desgastadas. Aqui, por estar em uma multinacional, recebo 1,400,00 euros, tenho incentivos que não encontraria facilmente em outra empresa em Portugal.
- Sinto que posso crescer neste trabalho, em maio irei participar de uma formação e conhecer a SEDE da empresa na Alemanha, estou muito feliz e motivado, vejo esta oportunidade como um reconhecimento pelo trabalho que tenho realizado até agora.
- Sinto-me seguro por vários fatores. Primeiro tenho um contrato efetivo desde o início, isso fez toda a diferença, em Portugal as empresas se esquivam de oferecer este tipo de contrato, depois, vejo que a empresa está investindo em mim, a nível de informação, confiança e acesso.

Estes fatores positivos que relata durante toda a entrevista refletem em sua percepção com relação a **satisfação com a profissão e área de atuação**:

- Deixar esta profissão não é uma possibilidade para mim, vejo muitas oportunidades de crescimento e o meu projeto é de fato investir, me capacitar cada vez mais para aumentar os meus conhecimentos e conquistar novas oportunidades.

### Entrevista semiestruturada -Portugal - 3

#### Informações do Entrevistado:

Gonçalo Pereira tem 23 anos é licenciado em relações humanas e atualmente está a tirar o mestrado em gestão, trabalha atualmente trabalha em uma empresa do ramo contabilístico onde exerce a função de Phayol Analysty - sua única experiência de trabalho foi nesta empresa, inicialmente como estagiário pelo IEFP e tempos depois voltou em um contrato a termo certo que já foi renovado uma vez. Declaração ganhar 837,00 euros mais 4.20 de subsídio de alimentação para uma trabalhada jornada integral

#### Informações da Entrevista:

A entrevista ocorreu em 06 de abril, presencialmente em um café local de Lisboa, iniciou às 17:23 encerrou às 18:12 com duração total de 00:49, com autorização do entrevistado a entrevista foi gravada por aplicação de celular para tratamento posterior dos dados.

**Descrição da Entrevista:**

Gonçalo inicia a entrevista contando sua trajetória na empresa, iniciou ali suas atividades, iniciou suas atividades quando fazia licenciatura em gestão em um estágio que conseguiu nesta empresa pelo IEF, depois do estágio encerrou suas atividades na empresa mas manteve contatos e em uma oportunidade que surgiu quase um ano depois ele retornou como contrato a termo inicialmente de 1 ano.

Quando fala do tipo de contrato o entrevistado demonstra o primeiro motivo de insatisfação e segurança, segundo ele a empresa oferece para vários profissionais contrato efetivo e no caso dele o primeiro teve termo de 1 ano e foi renovado por mais um ano, e se demonstra contrário a esta opção da empresa.

Exercendo a função de payroll analyst tratando de contratos e processamentos salariais, indica ter evoluído significativamente, ele indica que tendo se licenciado recentemente está a cursar mestrado em gestão e a oportunidade de exercer esta função lhe faz enxergar mais a frente, segundo ele este ramo de atividades está a crescer em Portugal e esta experiência poderá lhe abrir portas no futuro, onde indica ter intenção em se especializar em processo de payroll indicando intenção de alterar atividade para recrutamento e seleção nesta área específica.

Gonçalo indica que suas atividades lhe dão prazer e despertam total interesse, ele conta que efetua processamento salarial de 5 unidades da empresa e que sente estigado a cumprir os prazos e realizar uma boa entrega, indica que um motivo de satisfação é observar a redução mês a mês de recargos relativos ao processamento salarial.

Indica que a gerência realiza reuniões mensais com a equipe da GRH assim ele sente oportunidade de expor seu ponto de vista quanto aos processos e das sugestões de melhoria e desta forma não se sente somente restrito as tarefas administrativas.

Quando questionado sobre os níveis de satisfação da equipe de GRH, ele entende que os níveis de satisfação poderiam ser aumentados com: contratos efetivos, uma vez que entende que a estabilidade contratual reflete em segurança e satisfação, com melhor salário praticado, ele entende que equipe de GRH deveria ter uma tabela salarial diferenciada.

Sobre o relacionamento com outras áreas da organização ele indica que o tratamento no geral é produtivo, existe cooperação entre os setores, mas não vê a GRH atuando em ações de acompanhamento e aconselhamento, estas questões quando são cabíveis é tratada diretamente com a direção.

Sobre a capacidade e competência do seu chefe na tomada de decisão, ele o vê muitas vezes precipitado, acha que deveria ouvir melhor antes de tomar determinadas decisões que muitas vezes impactam em atrasar os processos a serem executados.

Indica que o supervisor tem um tratamento firme, mas é uma pessoa humana que se importa com os empregados.

Considera estar em processo de evolução, acredita que ser contratado após um estágio indica que vem crescendo e aprendendo, mais indica que ainda tem muito a aprender.

Não indica intenção em desistir da profissão e área de atuação, pelo contrário, se considera jovem e vê neste ramo uma oportunidade de evolução profissional.

**Entrevista semiestruturada -Portugal - 4****Informações do Entrevistado:**

Inês Catarino, 29 anos, trabalha há 2 anos em uma consultoria de RH holandesa muito conceituada em Portugal a que pede para não identificar, licenciada em psicologia e mestre em psicologia do trabalho, sempre atuou na área e GRH. não informa valor salarial exata declara receber entre 1.001,00 e 2.100,00 euros mais subsídio de alimentação de 5,75 euro por dia.

**Informações da Entrevista:**

A entrevista ocorreu no dia 02 de abril, na unidade da empresa em que Inês trabalha. Foi utilizado o intervalo para almoço para realização iniciando às 12:15 e finalizando às 13:59 com duração de 00:44. A pedido da entrevistada, não foi utilizado nenhum recurso de gravação todas as informações foram apontadas

em formulário para tratamento posterior.

**Descrição da Entrevista:**

O tempo limitado foi limitado devido ao horário de refeição da entrevistada- No início ela nos conta que trabalha nesta empresa há 2 anos e que sempre atuou em consultoria de recursos humanos. Define o trabalho como consistente e linear, uma vez que sua atuação é pré-definida em um contrato de prestação de serviço para empresa contratante onde as políticas são definidas e no que tange as políticas da GRH indica que partem da direção, não há participação dos profissionais da GRH, somente dos que diretoria.

Considera a **comunicação** eficiente as regras são claras para todos, todos sabem o seu papel dentro da empresa.

No que trata da **natureza do trabalho** as atividades variam de acordo com cada projeto as rotinas são definidas de acordo com as exigências de cada projeto, ela não considera as tarefas repetitivas, considera cada novo projeto um desafio novo e por poder atender vários clientes, considera a experiência enriquecedora pois assim tem oportunidade de contato com vários perfis de gestão e de candidatos.

Ela considera que a **GRH** assume sim papel estratégico, essa atuação torna-se mais intensa de acordo com a função que o profissional da GRH exerce dentro da empresa, alguns profissionais da equipe em que ela faz parte tem papel fundamental na elaboração das rotinas e planos de trabalho, considera que atuação em uma consultoria é diferente da atuação de o RH fixo em uma empresa, mas nem por isso deixa de ter sua estratégia.

Com relação a **autonomia** que possui ela entende que a descrição de cada projeto lhe dá o entendimento de o quanto de autonomia pode ter, existem situações em que ela precisa agir para solução e existem situação que fogem as suas possibilidades e devem ser reportadas, então ela entende que sim, dentro do seu processo e das suas atribuições possui a autonomia necessária para executar o seu trabalho.

Inês relata que sua empresa não tem ações direcionadas para a satisfação dos profissionais de GRH e considera que seria importante uma vez que a GRH é o ramo de negócio da empresa, ela indica que percebe algum descontentamento em colegas por questões que poderiam ser cuidadas através de ações direcionadas e neste sentido.

Em relação a **satisfação com a chefia** a entrevistada indica que sua supervisão é acessível e possui competência na tomada de decisão, indica que poderia ter respostas mais rápidas para algumas questões, indica também que é satisfeita com o modo com que é tratada, defini o tratamento como formal, respeitoso e muito profissional.

Em sua percepção, **evoluiu** bastante, indica que hoje faz processo seletivo em 3 idiomas, que conhece processo de muitas empresas o que amplia sua network.

Com relação ao ordenado recebido, indica que o valor para a realidade portuguesa está dentro dos padrões, mas com relação a quantidade e qualidade só serviço que entrega é pouco e neste sentido não se sente reconhecida.

Relativamente a **área de atuação** indica que nunca se viu fazendo outro que atuando em GRH e que em seus projetos está atuar em empresas no estrangeiro.

**Entrevista semiestruturada -Portugal - 5**

**Informações do Entrevistado:**

Nuno Ventura, 27 anos é licenciado em psicologia e tem especialização em psicologia do trabalho, trabalha em uma empresa corretora de imóveis em Portugal onde atua nos recursos humanos sendo responsáveis pelo processo de contratação na sua totalidade, ou seja, desde o processo seletivo até a formalização do contrato de trabalho e concessão dos benefícios.

Declara receber ordenado de 1.500.00 euros e subsídio de alimentação de 4.25 dia, seu contrato é a termo

com duração de 2 anos e indica estar há 1 ano e meio nesta empresa, e passará no final deste ano por processo de renovação contratual. Sua jornada contratual é integral.

#### **Informações da Entrevista:**

A entrevista ocorreu em 27 de fevereiro de 2019, na área de restauração do fórum barreiro- margem sul de Lisboa. Iniciou às 18:45 encerrou às 19:36 com duração total de 00:51. A pedido do entrevistado não foi gravada tendo as informações todas sido apontadas para tratamento posterior.

#### **Descrição da Entrevista:**

Inicialmente o entrevistado fala de sua trajetória profissional, atua há 5 anos na área de GRH, nesta empresa atua há 1 ano e meio e de início já destaca gostar do ambiente e das atividades que exerce. Inicia falando de características que se enquadram na **natureza do trabalho** entende que a GRH tem importância significativa para empresa, considera que em Portugal esta área está em expansão onde exemplifica colegas de licenciatura que tem conseguido boas oportunidades em grandes organizações, destaca que devido à dificuldade dos profissionais se tornarem psicólogos dadas as exigências, a área organizacional tem sido opção de parte desses profissionais.

Quando se trata da comunicação entre diretoria e trabalhadores em sua empresa, considera que em partes é eficaz, e que a direção não é de todo inacessível, no entanto destaca que existe uma hierarquia estabelecida que deve ser respeitada, cada pessoa reporta a sua supervisão direta e está sequência não deve ser quebrada, Nuno destaca este como um fator positivo, que demonstra organização dos poderes.

Com relação a **GRH e outras áreas da organização** Nuno destaca que existe um clima de cooperação entre os setores, hoje a GRH ainda não participa dos processos ativamente, mas existe intensão da diretoria a GRH seja percebida como o apoio para todos os processos de gestão de pessoas e atue como ponte dentro da organização, como as políticas estão em construção ele vê que o sistema caminha para tal, mas reforça que o processo ainda está em construção.

Sobre sua **satisfação com a chefia** indica que os gestores da empresa em sua maioria são jovens com ideias atuais de gestão, são acessíveis dentro das possibilidades, mas valorizam a hierarquia e o papel de cada um dentro da empresa o que vê como positivo, tem um tratamento respeitoso com todos. O que aponta como algo preocupante é o fato de fugirem muito do estilo tradicional de gestão e reforça que muitas vezes a tradição para alguns processos pode sustentar a inovação.

Com relação a forma com que é pessoalmente tratado por sua chefia imediata, indica que até o presente não tem insatisfação com o tratamento a que destaca ser gentil e cortes, no entanto indica que seu supervisor tem tendência a sobrecarregar de processos e pede muitas atividades ao mesmo tempo, não dando muitas vezes o tempo necessário para a conclusão das atividades e destaca que isso pode interferir na qualidade da sua entrega, uma vez que indica ter o perfil mais analítico e precisa de tempo para se organizar e planejar suas atividades

Pode se identificar sua **satisfação com a profissão e área de atuação**, Nuno indica que inicialmente sua intensão era tornar-se psicólogo clínico, durante o curso teve contato com a área organizacional ele vê oportunidade de criar coisas novas e ajudar pessoas e organizações a se desenvolverem, tem como objetivo crescer profissionalmente na área organizacional, planeja fazer um curso de coach e não tem planos de transitar de carreira sem com foco em pessoas e organização.

Quando **se trata de autonomia e crescimento**, Nuno indica que possui autonomia dentro dos seus processos e que não se vê limitado a esperar uma decisão por parte de sua supervisão para resolver questões de caráter urgente, reforça que como os papéis são definidos e as hierarquias são claras na empresa fica mais fácil adotar as condutas de acordo como as situações se apresentam.

Sobre a sua **remuneração e reconhecimento**, considera ser bem remunerado, declara receber 1.500.00 euros de salário base mais 4.25 de subsidio de alimentação por dia, considera um valor acima da média do país e indica este também um dos fatores de satisfação com a empresa, indica sentir-se reconhecido financeiramente e também como profissional devido ao espaço de trabalho que a empresa lhe oferece.

Vê uma boa oportunidade de reconhecimento conseguir um contrato efetivo, o que ainda não sabe se ocorrerá mais de acordo com seu desempenho e a reposta da empresa com relação ao seu trabalho acredita ter chances e conseguir contrato nestes termos no período de renovação.