

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mestrado em Marketing e Estratégia & Mestrado em Negócios Internacionais

1º Ano – 2º Ciclo

Ano Letivo 2017/18

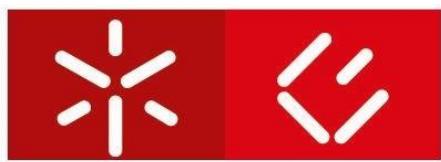
Relatório de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

PG35632 José Gomes

PG34642 José Marques

PG35709 Rémi Leite

Braga, 15 de Dezembro de 2017



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mestrado em Marketing e Estratégia & Mestrado em Negócios Internacionais

1º Ano – 2º Ciclo

Ano Letivo 2017/18

Relatório de Políticas e Práticas de Recursos Humanos:
Felicidade e Gestão de Recursos Humanos

PG35632 José Gomes

PG34642 José Marques

PG35709 Rémi Leite

Relatório de Investigação para a disciplina de Políticas e Práticas de Recursos Humanos
lecionada pela docente Ana Lúcia Carvalho Rodrigues

Braga, 15 de Dezembro de 2017

Resumo: O presente relatório teve como objetivo explorar a temática da Felicidade e Gestão dos Recursos Humanos. As Organizações preocupam-se cada vez mais com Políticas e Práticas de Recursos Humanos que visam potencializar ao máximo as competências individuais dos seus colaboradores de forma a obter vantagem competitiva perante os seus concorrentes. Através de alguns estudos empíricos foi possível comprovar que quanto mais motivados os colaboradores estão no interior da organização maior é a sua motivação e empenho, levando, em alguns casos, a um aumento da produtividade. Além disso, uma maior felicidade no ambiente de trabalho torna mais propício o desenvolvimento de relações laborais positivas.

Palavras-Chave: Felicidade, Políticas e Práticas de Recursos Humanos, GRH, RH, Produtividade e Socialização.

Sumário:

	Pág.
Resumo	
Índice de Tabelas	
Introdução	3
I – Enquadramento Teórico	4
1.1 – A preocupação com a Gestão de Recursos Humanos	4
1.2 – O impacto da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações	4
II – Mudança de Paradigma na Gestão de Recursos Humanos	6
2.1 – As novas Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	6
2.2 – A valorização da Felicidade por parte das Organizações	10
2.3 – Relação entre Felicidade e Produtividade	11
III – A Socialização no Trabalho	12
3.1 – As Relações Laborais e os seus efeitos na Felicidade	12
Conclusão	14
Referências Bibliográficas	15
Anexos	18

Índice de Tabelas	Pág.
-------------------	------

Tabela 1 – Confrontação entre o Modelo <i>Hard</i> e o Modelo <i>Soft</i>	19
---	----

Introdução

O Mercado de Trabalho é bastante dinâmico e está sujeito a constantes alterações. É da competência das organizações encontrarem respostas para às eventuais alterações no interior do mercado. Além disso, a rivalidade entre organizações força a procura de soluções que lhes permitam competir e desenvolver-se.

A GRH tem evoluído ao longo dos anos e preocupa-se, cada vez mais, com a importância que os colaboradores têm no sucesso da organização. A implementação de Políticas e Práticas de GRH orientadas para a satisfação e felicidade dos colaboradores começa a ser uma prioridade como forma de aumentar a produtividade da organização.

O objetivo do relatório passa por compreender a evolução da GRH ao longo dos últimos anos, a confrontação entre Modelo *Hard* e Modelo *Soft* e entre GRH e Gestão de Pessoas, identificar o impacto da GRH e das suas práticas no interior das organizações, perceber a importância do colaborador e das suas competências na obtenção de vantagem competitiva, perceber também em que medida a felicidade dos colaboradores influencia a produtividade da organização, e, por fim, destacar a importância da Socialização Organizacional no desenvolvimento pessoal do colaborador.

I – Enquadramento Teórico

1.1– A Preocupação com a Gestão de Recursos Humanos

A resposta aos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho tem conduzido as organizações a uma modificação das suas estruturas e dos modelos de organização do trabalho.

Os colaboradores são vistos como recursos, mas assumem uma importância mais crítica, na medida em que um elevado desempenho da força de trabalho é o que dá à organização a sua vantagem competitiva.

Assim, a GRH pode ser definida como todo o conjunto de atividades que permite ao gestor gerir as pessoas que pertencem à organização, e assegurar que estas têm um bom desempenho e que contribuem para alcançar os objetivos da empresa.

Chiavenato (2004) afirma que “cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos”. Referindo ainda que “o ideal é o planeamento estratégico de RH integrado ao planeamento estratégico da organização”. São os indivíduos que gerem, controlam e executam tarefas e processos, portanto, nota-se que independentemente do tipo de organização e dos seus objetivos o sucesso das mesmas depende muito do investimento que é feito nos seus colaboradores, através da formação e desenvolvimento de competências.

A GRH refere-se então às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

1.2 – O Impacto da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

A obtenção da dimensão estratégica foi fortemente influenciada pelos modelos normativos da GRH. Segundo Maybey et al (1998), é comum fazer-se a distinção entre duas escolas americanas de gestão estratégica de recursos humanos: o modelo da Escola de Michigan e o modelo da Escola de Harvard.

A visão destas duas escolas foi caracterizada por Storey (1987) como modelo *Hard* (Escola de Michigan) e modelo *Soft* (Escola de Harvard). O modelo *Hard* refere-se a uma visão dos recursos humanos como um recurso que tem um custo e nesse sentido deve ser gerido como os demais recursos da organização. O modelo *Soft* pretende enfatizar e potencializar o lado humano através do investimento (Caetano e Vala, 2002).

Segundo Tavares e Caetano (1999), o modelo *Hard* usa a retórica da integração estratégica da gestão dos recursos humanos na gestão de linha, enquanto o modelo *Soft* enfatiza as qualidades únicas dos recursos humanos e o facto de ser necessário o uso de um conjunto distintivo e especial de técnicas para os poder potencializar.

Tavares e Caetano (1999) estabeleceram uma confrontação entre estes dois modelos. O modelo *Hard* perceciona os indivíduos como instrumentos ao serviço dos fins organizacionais e da sua vantagem competitiva e devem ser geridos de forma racional. Além disso, são considerados como um fator de produção por isso os seus custos devem ser minimizados. Os recursos devem ser selecionados e geridos de acordo com as necessidades estratégicas da organização por isso mais importante que reter colaboradores é contratar aqueles que assegurem produtividade e eficiência. É um modelo que dá ênfase à racionalidade, custos e controlo. Por sua vez, o modelo *Soft* refere que os indivíduos empenham-se no trabalho quando os responsáveis da organização confiam neles, atribuem-lhes maior autonomia e apoio no seu desenvolvimento. Procura-se estabelecer ligações sociolaborais entre os colaboradores de forma a criar um ambiente mais agradável entre todos e também como forma de reter os seus colaboradores. O desenvolvimento pessoal e organizacional é fundamental neste modelo. Por fim, é um modelo que dá ênfase à comunicação, liderança, confiança, envolvimento e comunicação. (ver Tabela 1 em Anexo).

A GRH não significa o mesmo que Gestão de Pessoas por isso convém referir alguns pontos de diferenciação entre ambos os conceitos.

A GRH tem uma natureza proactiva e estratégica, assumindo que os indivíduos são ativos que devem ser geridos de acordo com os objetivos de longo prazo do negócio. Tem em conta a individualidade de cada empregado, procurando desenvolver em cada um os comportamentos consistentes com uma cultura de empenhamento. Assume-se como uma atividade de gestão e da responsabilidade de todos os gestores.

Por sua vez, a GP era essencialmente uma gestão operacional e desligada da gestão geral. Recorria ao tratamento estandardizado dos indivíduos e baseava a eficácia da sua ação em mecanismos de controlo externos ao próprio individuo. A gestão de pessoal era deixada aos especialistas, com reduzida interação com a equipa de gestão do negócio.

A GRH assume papéis cada vez mais importantes no interior das Organizações. É responsável pela implementação das Políticas e Práticas de GRH, é um agente de mudança (ajuda a organização a adaptar-se às mudanças no panorama competitivo, nas regulações governamentais e na economia global), procura maximizar a contribuição e o

empenhamento dos seus colaborados (através da resposta às suas necessidades e desenvolvimento de novas competências) e procura também alinhar as iniciativas de RH com os objetivos estratégicos.

II – Mudança de Paradigma na Gestão de Recursos Humanos

2.1 – As novas Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A nova realidade laboral permite identificar os recursos humanos como peças fundamentais na obtenção de sucesso das organizações.

As competências individuais de cada um vão ser potencializadas de forma a contribuírem para um maior benefício organizacional. Budhwar e Katou (cit. por Ribeiro, 2011) afirmam que para uma organização retirar vantagem competitiva dos seus recursos humanos estes devem ser valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis. O recrutamento de colaboradores dotados de competências especializadas e diferenciadas com capacidade para promoverem inovação estabelecesse como uma das soluções encontradas pelas organizações para darem resposta quer às exigências de mercado quer a novos métodos para distanciarem-se da sua concorrência. Alberton e Carvalho (2017) consideram que para as empresas inovarem necessitam de colaboradores que atuem de forma criativa e contribuam como novas ideias. Acrescentam ainda que pensar de forma diferente, arriscar e o ultrapassar obstáculos são características importantes nos colaboradores e que podem ser úteis para ajudar as organizações a competirem no mercado. Segundo Pfeffer (cit. por Ribeiro, 2011, p. 6) as organizações que têm ambição de alcançar o sucesso devem realizar um forte investimento nos recursos humanos, proporcionando aos seus colaboradores melhores condições e a aprendizagem de novos conhecimentos.

O sucesso ou fracasso de uma organização está muito associado à sua GRH, por isso é necessário encontrar um conjunto de práticas que consigam conciliar o melhor que os colaborados podem oferecer com as reais necessidades estratégicas da organização “A GRH tem ainda a seu encargo a aplicação de práticas que promovam o envolvimento, a adaptação e flexibilidade, consistência e a excelência de todos os colaboradores, para os resultados globais da organização serem positivos.” (Cardoso, 2012, p. 4).

A literatura existente em relação às práticas de GRH adotadas, ao longo dos últimos anos, por este departamento organizacional foca, de forma generalizada, as seguintes práticas: Acolhimento e Socialização, Avaliação de Desempenho, Formação e

Desenvolvimento, Higiene e Segurança no Trabalho, Recrutamento e Seleção, e, por fim, Sistema de Recompensas.

O Acolhimento e Socialização é a prática com maior importância para o sucesso individual do colaborador no interior da organização. Um bom sistema de acolhimento vai permitir ao colaborador integrar-se com maior facilidade no ambiente organizacional, ajudando-o a estabelecer redes de comunicação laboral com os restantes membros e a absorver os aspetos que compõem a cultura da organização onde está inserido. Além disso, uma boa integração pode contribuir para motivar o colaborador. Segundo a perspetiva de Sousa (cit. por António, 2014, p. 22) o processo de integração pretende “dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização.”. Sousa (cit. por António, 2014) refere ainda que o processo de integração do novo membro pode incluir a distribuição de um manual de acolhimento – pode conter uma mensagem de boas-vindas, informação sobre a história da organização, informação sobre a distribuição e funcionalidade dos vários departamentos e serviços que compõem a organização, e também informação sobre os direitos e deveres dos colaboradores –, uma reunião, mesmo que breve, com o responsável máximo da organização e com o diretor do departamento de Recursos Humanos – pode levar o colaborador a sentir-se valorizado – e, por fim, uma visita às instalações da organização. A realização de eventos corporativos que ajudem a promover o convívio, a partilha de experiências e gostos pessoais pode funcionar como um elemento bastante importante para a criação de um bom ambiente laboral, assim como a celebração de pequenas e grandes conquistas pode ajudar a criar uma dinâmica mais forte e próxima nos grupos de trabalho, mantendo um ambiente saudável entre todos.

A Avaliação de Desempenho dos colaboradores é uma prática de GRH cada vez mais frequente no interior das organizações. No entanto, realizar uma boa avaliação de desempenho pode tornar-se numa tarefa bastante complexa. Em muitos casos o sistema de avaliação de desempenho pode estar mal definido pela organização ou pode existir uma certa dificuldade por parte dos avaliadores em atribuírem notas negativas aos colaboradores. Chiavenato (cit. por António, 2014, p. 25) considera a avaliação de desempenho como um meio capaz de identificar “problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo que presentemente ocupa, de não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.”. Além disso, esta prática vai permitir à organização ajustar o

sistema de recompensas dos seus colaboradores com base no nível de desempenho dos mesmos e permite também contribuir para o contínuo melhoramento dos recursos humanos. Chiavenato (cit. por António, 2014, p. 28-29) afirma ainda que um “programa de avaliação do desempenho, quando bem planeado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo (...) ” beneficiando a organização, o chefe, o colaborador e a própria comunidade. O feedback pode ser uma ferramenta muito benéfica para ajudar o avaliado a aumentar a qualidade das suas performances, corrigindo as suas debilidades e melhorando os seus aspetos mais fortes.

A Formação e Desenvolvimento dos colaboradores permite às organizações darem resposta às constantes exigências impostas pelo mercado, por isso deve ser entendida como um investimento por parte das organizações de forma a melhorar o seu desempenho e qualidade de trabalho. Para Caetano (cit. por António, 2014, p. 34) a formação deve garantir que os colaboradores estejam “devidamente equipados com conhecimentos e competências para desempenhar as suas funções (...) ”. Assim sendo, as competências – segundo Fleury & Fleury (cit. por Ferreira, 2016, p. 27) correspondem ao “saber agir, que envolve a mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos e habilidades” que agrupam valor económico para a organização e valor social para o colaborador – adquiridas no processo de formação vão ser um elemento muito importante na estratégia da empresa. Por fim, Sparrow e Hiltrop (cit. por António, 2014, p. 34) referem que a principal razão para as organizações investirem na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores reside na tentativa de “eliminar, ou tentar antecipar, deficiências no desempenho organizacional.”.

A Higiene e Segurança no Trabalho é um direito legítimo que deve ser assegurado por todas as organizações aos seus trabalhadores. Um acidente de trabalho representa para a organização um prejuízo económico tendo em conta que este pode significar a perda de um colaborador, encargos com a despesa, a perda de produtividade e/ou danos no material tecnológico e físico da própria organização. Segundo Sekiou (cit. por Ferreira, 2016, p. 29) a prática de Higiene e Segurança no Trabalho resulta da necessidade de evitar acidentes de trabalho e proporcionar “melhores condições de trabalho, de forma a reduzir/eliminar as implicações que algumas funções laborais podem trazer à saúde”, isto obrigou as organizações a terem um papel mais ativo em relações a estas questões. Para garantir uma maior segurança no trabalho começa a ser exigido às organizações certificados de uso para determinados equipamentos, sinalização de zonas expostas a situações de maior risco e seguro para os trabalhadores em caso de acidente.

O Recrutamento e Seleção permite à organização dar resposta ao preenchimento de uma vaga, mas também permite reforçar o seu capital intelectual tornando-a mais competitiva. Há um recrutamento simultâneo entre organização e indivíduo, isto é, a organização procura um indivíduo que dê resposta às suas necessidades e exigências, enquanto o indivíduo procura por uma organização que correspondam as suas expectativas laborais. Chiavenato (cit. por António, 2014, p. 8) considera o recrutamento como um “sistema de informação, através do qual a organização divulga e ao oferece mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.”. As organizações podem recorrer a dois tipos de recrutamento: o interno (há uma promoção ou transferência de colaboradores no interior da organização para ocupar a vaga por preencher, em virtude das suas competências e desempenho) e o externo (há um recrutamento de novos colaboradores que são externos à organização). Assim sendo, o recrutamento deve ser capaz de atrair o maior número de candidatos possíveis para o preenchimento da vaga. Por sua vez, a seleção é entendida como o processo de escolha do candidato que melhor se enquadra nos requisitos pretendidos para ocupar a vaga.

Por fim, a última prática de GRH diz respeito ao Sistema de Recompensas. Um indivíduo gosta de ver o seu trabalho ser reconhecido, é sinal de competência, responsabilidade e, acima de tudo, compromisso com a organização e com as tarefas que desempenha. As organizações como forma de reconhecer o trabalho dos seus colaboradores recorrem a um conjunto muito alargado de benefícios, tais como, aumento salarial, aumento da posição hierárquica no interior da organização, atribuição de descontos em determinadas marcas com quem estabelecem parceria, oferta de bónus ao funcionário do mês, entre outros. Esta prática pretende valorizar os seus colaboradores, aumentar os índices de produtividade da organização, reforçar o papel que cada um ocupa na organização e reter os melhores colaboradores (muitas vezes o aumento salarial é o principal fator de retenção de talentos). O sistema de recompensas pode variar conforme a antiguidade, o nível de formação, o desempenho e resultados individuais e o mercado. Este sistema de recompensas permite também ao colaborador perceber se existem condições de progressão de carreira.

As práticas de GRH não são idênticas em todas as organizações. Embora exista um conjunto generalizado e alargado de práticas de GRH a sua implementação vai variar consoante os objetivos, a cultura e as políticas que estão em vigor no interior das organizações “as políticas de recursos humanos dependem dos múltiplos objetivos estabelecidos por diferentes membros organizacionais, com preferências, interesses e

crenças divergentes que competem entre si por poder e influências sobre as decisões, políticas e estratégicas que são formuladas e implementadas” (Ribeiro, 2011, p.12).

2.2 – A valorização da Felicidade por parte das Organizações

A GRH das organizações deve assumir um papel importante na tentativa de encontrar as melhores soluções para garantir a satisfação laboral dos seus colaboradores. É da competência desse departamento organizacional implementar práticas que contribuam para o bem-estar e satisfação dos seus colaboradores. Esteves (cit. por Cardoso, 2012, p. 6) aponta para alguns estudos realizados indicando que “quanto mais os colaboradores sentem que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização” o que reduz a vontade do colaborador em abandonar a organização e demonstra “valores mais baixos no índice de *turnover*.”. Para Specter (cit. por Marinho, 2012, p. 8) o departamento de Recursos Humanos deve assegurar condições que possam “proporcionar satisfação aos seus colaboradores, no sentido de obter maior produtividade, eficácia, empenho, envolvimento, bem como diminuir situações de absentismo ou *turnover* e até contribuir para a boa reputação externa da organização.”.

Fisher (cit. por Maio, 2016, p. 7-8) considera que para existir felicidade organizacional é necessário que esta apresente culturas de apoio e respeito, proporcione segurança e reconhecimento do trabalho, ofereça projetos interessantes e motivadores, facilite o desenvolvimento e aquisição de novas competências, selecione indivíduos em conformidade com as necessidades da organização e da tarefa em causa, estimule práticas de socialização no seu interior, reduza os distúrbios diários e aumente a satisfação laboral e, por fim, adote práticas de gestão de alto desempenho.

O aumento das melhores condições de trabalho e da valorização individual dos colaboradores vai contribuir para que exista uma melhoria na prestação de serviços “(...) deve tomar-se em consideração que o facto de as pessoas se sentirem bem e satisfeitas em relação à sua organização e, mais especificamente, ao seu trabalho, terá repercussões no funcionamento e resultados organizacionais” (Marinho, 2012 p. 10).

2.3 – Relação entre Felicidade e Produtividade

A relação entre Felicidade e Produtividade no trabalho é uma temática que suscita cada vez mais interesse por parte dos gestores de recursos humanos.

Importa, antes de avançar para os casos práticos, compreender o que se entende por Felicidade e por Produtividade. O conceito de Felicidade proposto por Fisher (cit. por Maio, 2016, p. 8) considera que “a felicidade no trabalho inclui a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional.”. Contudo, é importante salientar que a satisfação laboral de um trabalhador é muito subjetiva e que esta vai depender das ambições, expetativas e objetivos de cada um, assim como da tarefa que desempenha no interior da organização. A Produtividade é um conceito mais concreto, está relacionado com a eficácia e eficiência dos recursos.

Através de alguns casos práticos pretende-se compreender até que ponto a felicidade dos colaboradores pode influenciar ou não a sua produtividade no interior da organização.

Nicholas Bloom (Bloom, Liang, Roberts e Ying, 2014) acredita que trabalhar a partir de casa é mais produtivo e deixa os colaboradores mais felizes. Para verificar a veracidade da sua afirmação, este autor pediu a uma empresa Chinesa, uma agência de viagens, que deixa-se metade dos seus funcionários trabalharem em casa durante dois anos. Os resultados obtidos permitiram verificar que a produtividade aumentou 13% em comparação aos colaboradores que continuavam a realizar o seu trabalho no escritório da empresa. O autor considera que é mais fácil manter a concentração a partir de casa, evitando as demoras e atrasos que decorrem das deslocações para o local de trabalho, permite reduzir o cansaço e economizar tempo na gestão das refeições. Os colaboradores trabalhavam mais uma hora consequência da sua maior gestão de tempo. Um estudo completar provou que os indivíduos que trabalham a partir de casa sentem-se mais felizes e com menos intenções de abandonar a organização.

Fernando Da Cunha (Da Cunha, 2015) considera que existem no interior das organizações nove dimensões que são importantes para conseguir alcançar a felicidade dos seus colaboradores. A promoção de um excelente ambiente interno, mostrar reconhecimento e respeito pelos colaborares, investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, ter uma política de remuneração justa, definir objetivos justos e atingíveis, desenvolver uma cultura de inovação, mostrar que a organização é sustentável, incentivar o desenvolvimento entre os colaboradores e as chefias, e, por último, motivar os colaboradores a serem empreendedores. O autor conclui que a

felicidade dos colaboradores é importante e que os colaboradores mais felizes dão um maior contributo na produtividade da organização.

O último caso prático, apresentado por Tiago Maio (Maio, 2016), pretendeu verificar as implicações da felicidade no trabalho, na performance, na motivação e na satisfação dos colaboradores. O resultado deste estudo comprova que os colaboradores mais felizes sentem-se mais motivados para trabalhar. Convém salientar que neste caso a correlação Felicidade/Motivação foi bastante superior à correlação Felicidade/Performance.

Estes três casos práticos, além de outros revisados, permite-nos afirmar que colaboradores mais felizes demonstram mais empenho e motivação no trabalho, gerando, um melhor ambiente de trabalho e, em alguns casos, um aumento considerável da sua produtividade, assumindo uma maior dedicação e predisposição para a resolução de tarefas individuais e coletivas.

III – A Socialização no Trabalho

3.1 – As Relações Laborais e os seus efeitos na Felicidade

O trabalho é uma atividade que faz parte do quotidiano do indivíduo onde são estabelecidas relações laborais e sociais.

Embora o trabalho seja considerado por muitos como um atividade obrigatória, de tortura e sofrimento, ele também é considerado como uma atividade capaz de ajudar na construção de identidade, na integração e no suporte social, na orientação de um propósito pessoal e social, e uma forma de encontrar novos desafios. Alguns estudos comprovam que mesmo que os indivíduos tivessem dinheiro suficiente para deixar de trabalhar para o resto das suas vidas a maior parte não deixaria de trabalhar. As principais razões apontadas para continuar a trabalhar foram: continuar a relacionar-se com os colegas de trabalho, não perder o sentido de pertença a uma instituição, sentir-se útil, ter um objetivo de vida e, por fim, evitar o vazio existencial (Silva e Tolfo, 2011). Segundo Maslow (cit. por Silva e Tolfo, 2011) os indivíduos por meio do trabalho podem “satisfazer ou frustrar necessidades de sobrevivência, segurança, convivência, estima e autorrealização”.

Segundo Edgar Schein (cit. por Dias, 2014, p. 35) a Socialização Organizacional é definida como o “processo de aprendizagem dos truques de um emprego, de doutrinamento e de formação, um processo pelo qual um indivíduo recebe o ensino daquilo que é importante numa organização e nas suas subunidades.”. Para Van Maanen

(cit. por Dias, 2014, p. 37) a Socialização Organizacional é o processo “pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos, que lhe permitem participar como membro de uma organização.”.

A Socialização Organizacional vai estar integrada no conjunto de Práticas de GRH adotadas por cada organização, por isso é da competência desse departamento criar as condições necessárias para que o novo colaborador se sinta bem recebido na organização e aprenda mais facilmente as tarefas que tem de desempenhar.

Uma técnica utilizada pelas organizações como forma de facilitar a integração do novo membro é o *mentoring*. O objetivo desta técnica é criar uma relação entre o novo colaborador e um colaborador com mais experiência para que este último funcione como um orientador do mais novo. O mentor vai assumir um papel importante na adaptação do novo membro, dando-lhe apoio e ajuda na realização das tarefas.

Ana Monteiro (Monteiro, 2016), através do seu estudo, constatou a existência de efeitos positivos na felicidade dos colaboradores quando estes se sentem bem socialmente dentro da organização. Quando um indivíduo se sentem valorizado, reconhecido pessoal e profissionalmente, gosta da atividade que desempenha, tem um bom ambiente laboral, uma boa remuneração e progressão na carreira sente-se feliz e contribui para um ambiente de trabalho mais saudável com os restantes colaboradores da organização. Esses aspectos tornam os indivíduos mais autênticos. É de salientar que este estudo revela existir uma maior pré-disposição por parte dos indivíduos mais felizes na organização em investir em relações com os seus colegas de trabalho.

Conclusão

As competências individuais dos colaboradores são fundamentais para o sucesso das organizações. É a partir do elevado desempenho dos seus colaboradores que as organizações vão conseguir obter vantagem competitiva em relação aos seus rivais.

A GRH preocupa-se em implementar práticas de recursos humanos capazes de criar um ambiente agradável de trabalho, privilegiando o desenvolvimento individual de competências do colaborador e a sua satisfação no interior da organização.

As Práticas de GRH dependem das Políticas em vigor no interior de cada organização, desse modo, foram destacadas, ao longo do presente relatório, as práticas mais comuns mencionadas na literatura, sendo elas, Acolhimento e Socialização, Avaliação de Desempenho, Formação e Desenvolvimento, Higiene e Segurança no Trabalho, Recrutamento e Seleção, e, por fim, Sistema de Recompensas. Todas estas práticas pretendem, de um modo geral, proporcionar aos colaboradores uma maior felicidade, satisfação e realização pessoal, para que estes se sintam mais próximos dos valores da organização, e também mais motivados e empenhados para aumentarem a produtividade.

Através de alguns casos ilustrativos foi possível comprovar que os colaboradores mais felizes são também os colaboradores mais empenhados e motivados na realização de tarefas. Em alguns casos, a felicidade dos colaboradores aumenta mesmo a produtividade das organizações.

O *mentoring* é uma técnica utilizada para promover a Socialização Organizacional permitindo que os mais novos sejam orientados pelos mais velhos, facilitando a integração e convivência. Além disso, os colaboradores mais felizes sentem-se mais à vontade e confiantes para criarem relações sociolaborais.

Em suma, as Práticas e Políticas de GRH pretendem criar um maior comprometimento dos colaboradores com a organização, procurando oferecer melhores condições de modo a que estes se sintam mais felizes e realizados. O colaborador gosta, acima de tudo, de ver o seu trabalho valorizado e reconhecido. A atribuição de maior autonomia e confiança na realização de tarefas são aspectos muito valorizados pelos colaboradores.

Referências Bibliográficas

- ALBERTON, Marjolie; CARVALHO, Luciano (2017) – Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, v.9, n.2, p. 61-87, Mai/Ago.
- ANTÓNIO, Teresa (2014) – *As práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor petrolífero: em estudo de caso*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais. Dissertação de Mestrado.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.; MILLS, D.; WALTON, R. (1985) - *Human Resource Management: A General Managers Perspectives*, New York, Free Press
- BILHIM, João Abreu de Faria (2004) – *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP / Universidade Técnica de Lisboa. Tese de Mestrado.
- BLOOM, Nicholas; LIANG, James; ROBERTS, John; YING, Zhichun (2014) – Does Working From Home Work? Evidence From a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, pp. 165-218, November.
- CAMARA, P. B., GUERRA, P. B., & RODRIGUES, J. V. (1997). – Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. D. Quixote
- CAETANO, A. e VALA, J. (2002), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa, RH Editora.
- CARDOSO, Liliana (2012) – *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Tese de Mestrado.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004) – *Recursos Humanos; O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas.

DA CUNHA, Fernando (2015) - *A INFLUÊNCIA DA FELICIDADE NA PERFORMANCE/PRODUTIVIDADE* – Universidade Atlântica. Dissertação de Mestrado.

DIAS, Gonçalo (2014) – *Socialização Organizacional: A Integração de Novos Funcionários Nas Organizações*. Lisboa: Universidade Lusofona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

FERREIRA, Liliana (2016) – *Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo na Indústria Turística em Portugal*. Porto: Instituto Politécnico do Porto – Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Dissertação de Mestrado.

MABEY, C.; SALAMAN, G.; STOREY, J. (1998) – *Human Resource Management: a strategic introduction*, Oxford, Blackwell Business.

MAIO, Tiago (2016) – *A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão – Business & Economics School. Dissertação de Mestrado.

MARINHO, Bárbara (2012) – *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: Estudo de caso numa organização do setor das novas tecnologias*. Lisboa: Universidade de Lisboa – Faculdade de Psicologia. Dissertação de Mestrado.

MONTEIRO, Ana (2016) - *A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: Revisitar a Felicidade no Trabalho* – Universidade de Lisboa. Dissertação de Mestrado.

RIBEIRO, Celestino (2011) – *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional*. Braga: Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão. Dissertação de Mestrado.

SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana (2012) – Trabalho Significativo e Felicidade Humana: Explorando Aproximações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), set-dez., pp. 341-354.

STOREY, J. (1987) – *Developments in the management of human resources: an interim report*, Warwick Papers in Industrial relations, N.º 7, University of Warwick.

TAVARES, S.; CAETANO, A. (1999) – “A emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica”, In CAETANO, A. (Coord), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, *Observatório do Emprego e Formação Profissional*, pp.31-60.

Anexos

Confrontação entre o Modelo *Hard* e o Modelo *Soft*

Modelo Hard	Modelo Soft
Foco nos «recursos».	Foco nas «pessoas».
<i>Teoria X</i> : as pessoas são preguiçosas e não gostam do trabalho; para que trabalhem devidamente, é necessário controlá-las.	<i>Teoria Y</i> : as pessoas são proactivas e capazes de exercerem autocontrolo ao serviço dos objetivos de trabalho com que estão comprometidas; procuram realizar trabalho com significado para as suas vidas.
Controlo estreito: o comportamento humano deve ser controlado por sanções e pressões externas.	Controlo através do empenhamento: o comportamento é estimulado pela autorregulação.
Homem económico.	Homem económico e social.
<i>Instrumentalismo utilitário</i> : as pessoas são instrumentos ao serviço dos fins organizacionais e da sua vantagem competitiva. Devem ser geridas de forma desapaixonada e racional.	<i>Humanismo desenvolvimentista</i> : as pessoas empenham-se no trabalho se se confiar nelas, se puderem trabalhar com autonomia e se forem apoiadas no seu desenvolvimento.
Os indivíduos são um fator de produção cujos custos devem ser minimizados.	As pessoas devem ser apoiadas e o seu empenhamento fundamentado.
Os recursos devem ser selecionados e geridos de acordo com as necessidades estratégicas da organização.	A organização valoriza diversos <i>stakeholders</i> , sendo os colaboradores um dos tipos mais relevantes.
Mais importante do que reter colaboradores é contratar os que assegurem produtividade e eficiência.	A retenção dos colaboradores é procurada através da construção de redes sociais. O empenhamento e a identificação com a organização são cruciais.
A formação incide na função específica realizada pelo colaborador. A melhor formação deve ser usada com os melhores empregados.	O desenvolvimento pessoal e organizacional é crucial. Importa desenvolver o potencial humano para benefício da organização e dos colaboradores.
A avaliação de desempenho enfatiza no desempenho individual focalizando na função específica.	A avaliação de desempenho enfatiza a capacidade de trabalhar em equipa e de realizar outras atividades (voluntariado, ações de cidadania empresarial, por ex.)
<i>Ênfase</i> : racionalidade, custos, controlo.	<i>Ênfase</i> : motivação, comunicação, liderança, confiança, envolvimento.

Tabela 1: Adaptado de Tavares e Caetano (1999:41)

Declaração de Autoria:

“Declaramos que o presente é da nossa autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição de ensino. As referências de outros autores (excertos, ideias, pensamentos, ...) encontram-se devidamente indicados no texto e na listagem das referências bibliográficas”

José Gomes

José Marques

Rémi Leite