

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

### **Estudo de Caso - Uma empresa no sector da Restauração**

Maria José Roque Coimbra Mano

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar  
ISCTE Business School, Departamento Gestão de Recursos Humanos e  
Comportamento Organizacional

Maio, 2020

## Agradecimentos

As minhas primeiras palavras de agradecimento vão para a minha orientadora, professora Generosa do Nascimento. Mais do que orientar tecnicamente este trabalho, que foi crucial para o seu desenho e desenvolvimento, tornou possível a sua conclusão. A sua atitude de profunda inspiração, motivação, persistência e disponibilidade fez-me ver para além do meu horizonte. Para mim, esta experiência, foi a personalização da Gestão Pessoas. Um sincero e profundo obrigada.

À minha mãe por lutar sempre pelo meu crescimento, a todos os níveis, e por toda a sua imensurável disponibilidade para me apoiar, em todas as situações e de todas as formas. Inigualável e o maior gesto de amor que posso receber.

Ao meu companheiro por ter sido crucial na decisão de mudar o meu rumo, de investir numa outra área, de investir em algo incerto, de investir em mim. É o meu porto seguro que me impulsiona a arriscar, a crescer. Obrigada por isto e pelo amor, tantas vezes essencial, no alento à conclusão desta etapa.

Quero agradecer a duas pessoas muito especiais que a vida nos juntou por razões distintas. À minha amiga Maria Soeiro, que este mestrado nos apresentou (só por isso já valeu a pena) e à Alexandra Pereira, que a vida profissional fez-nos cruzar. Quero agradecer toda a amizade e disponibilidade no apoio em momentos-chave deste trabalho.

Aos meus amigos por sempre me terem dado palavras de incentivo, e por tornarem mais fácil e simples toda esta jornada.

Ao meu filho, nascido entretanto, pelas longas sestas ao meu colo, o que me permitia ir escrevendo mais umas linhas deste trabalho.

Por último e não menos importante, quero agradecer à organização onde tive a oportunidade de desenvolver o presente projeto e que, por razões de confidencialidade, não será identificada. Muito obrigada por toda a abertura e disponibilidade na partilha de informação, ficando na expectativa que o mesmo seja uma boa âncora para o tão desejado novo ciclo.

*“Para ser grande sé inteiro...”*

Fernando Pessoa

## Resumo

A Gestão de Pessoas enaltece o fator humano, o indivíduo e as suas experiências, bem como, o alinhamento entre os objetivos organizacionais com os interesses e as necessidades quer dos indivíduos quer da sociedade. As características do contexto atual constituem desafios para a Gestão de Pessoas, nomeadamente na forma como se trabalha, mais especificamente no desenho das suas funções. Este facto remete-nos para a área do *Job Design* que se refere ao desenho do trabalho/função que uma pessoa desempenha.

O sector da Restauração é um sector crítico e desafiante na área da gestão de pessoas, não só pelas características e natureza do trabalho, como também por absorver mão de obra pouco qualificada, levando a taxas elevadas de turnover. Outro fator desafiante é a tipologia da generalidade das empresas deste setor, PME's que apresentam falta de estruturas, recursos e conhecimentos para uma gestão de pessoas eficaz e sustentável.

A partir destes pressupostos o presente projeto tem como objetivo apresentar uma metodologia de suporte aos diferentes níveis de liderança na gestão de pessoas, de uma empresa do sector da restauração. A empresa pertence a uma Sociedade Gestora de Participação Social (SGPS) que por motivos de confidencialidade não se revela a identidade da Empresa, nem do Grupo. Esta metodologia, pretende potenciar a flexibilização, a humanização e a experiência positiva dos colaboradores, no sentido de aumentar a sua satisfação e motivação no desempenho das suas funções. Para a prossecução do objetivo recorreu-se à metodologia qualitativa de estudo de caso.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Job Design, Teoria das Características do Trabalho, IPM – Índice Potencial Motivador

JEL Classification System: M54 – Gestão laboral (formação de equipa, *empowerment* do trabalhador, *design* do trabalho, tarefas e autoridade, satisfação no trabalho); J24 – Capital Humano, Competências, Escolha Ocupacional, Produtividade no Trabalho

## **Abstract**

In the current context, Human Resource Management praises the human factor, the individual and their experiences, as well as the alignment between organizational objectives with the interests and needs of both individuals and society. On the other hand, the characteristics of the current context represent challenges for Human Resource Management, namely in the way they work, more specifically in the design of functions. This leads us to the Job Design domain, which refers to the design of job or function that a person performs.

The Restaurant sector is a critical and challenging sector in Human Resource Management, not only because the characteristics and nature of the work, but also for absorbing low-skilled persons, leading to high turnover rates. On the other hand, most companies in this sector are SMEs with lack of structures, resources and knowledge for effective and sustainable people management.

Thus, this project aims to present a methodology to support different levels of leadership in people management, in a company in the restaurant sector. The company belongs to a Social Participation Management Company (SGPS) which, for reasons of confidentiality, will not reveal the identity of the Company or the Group. This methodology aims to enhance the flexibility, humanization, and positive experience of employees, in order to increase their satisfaction and motivation in the performance of their work. For the pursuit of the objective, the qualitative case study methodology was used.

**Keywords:** Human Resources Management, Job Design, Job Characteristics Model, MPS- Motivational Potencial Score

**JEL Classification Systems:** M54-Labor Management (team formation, worker empowerment, job design, tasks and authority, job satisfaction); J24 - Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

## Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Revisão de Literatura .....	3
2.1	Gestão de Pessoas.....	3
2.2	<i>Job Design</i> .....	8
2.3	Sector da Restauração.....	15
3.	Metodologia .....	18
3.1	Método.....	18
3.2	Amostra .....	18
3.3	Técnica de recolha de dados.....	19
3.4	Técnica de tratamento de dados.....	22
4.	Diagnóstico .....	23
4.1	Caracterização da Empresa.....	23
4.1.1	Visão.....	23
4.1.2	Missão.....	23
4.1.3	Estrutura Organizacional .....	23
4.1.4	Situação Atual e Desafios Futuros.....	25
4.2	Apresentação e análise de resultados.....	26
4.2.1	Caracterização da Amostra.....	26
4.3	Apresentação de resultados globais .....	32
4.4	Apresentação dos resultados comparativos entre Unidades .....	34
4.4.1	Resultados referentes à Sede .....	35
4.4.2	Resultados referentes ao Restaurante/Unidade 1 – Almada .....	40
4.4.3	Resultados referentes ao Restaurante/Unidade 2 – Sintra .....	44
4.4.4	Resultados referentes ao Restaurante/Unidade 3 – Lisboa.....	47
4.5	Síntese da Análise de Resultados .....	49
5.	Projeto de Intervenção .....	53
5.1	Descritivos funcionais .....	53
5.2	Ações de Intervenção.....	59
5.3	Instrumento para a Gestão de Pessoas e Cronograma para a Implementação .....	67
5.4	Avaliação do Projeto .....	71
6.	Conclusão.....	73
7.	Referências Bibliográficas .....	77

## Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Gestão Integrada 4.0 .....	6
Figura 2 - Modelo de Hackman e Oldman .....	12
Figura 3 - Dimensões/Características do trabalho/função e as Estratégias de Atuação .	13
Figura 4 - Organograma da Sede da Empresa X .....	24
Figura 5 - Organograma de uma unidade/restaurante Empresa .....	24
Figura 6 - Distribuição dos colaboradores por Unidades .....	26
Figura 7 - Distribuição dos colaboradores por género e segundo as Unidades.....	27
Figura 8 - Distribuição dos colaboradores por Nível de Escolaridade .....	27
Figura 9 - Distribuição dos colaboradores por Faixa Etária.....	28
Figura 10 - Distribuição dos colaboradores por Antiguidade.....	28
Figura 11 - Distribuição dos colaboradores por Antiguidade segundo a Unidade.....	29
Figura 12 - Distribuição dos colaboradores segundo a função.....	29
Figura 13 - Distribuição das categorias de funções de Hackman e Oldman (1980) .....	30
Figura 14 - Distribuição das categorias de funções segundo a respetiva Unidade.....	31
Figura 15 - Análise global do Índice Potencial Motivador .....	32
Figura 16 - Análise global do Índice Potencial Motivador segundo a Unidade.....	34
Figura 17 - Sede - Índice Potencial Motivador.....	35
Figura 18 - Resultados globais das famílias funcionais pertencentes à Sede .....	36
Figura 19 - IPM – Managerial (Sede).....	37
Figura 20 - IPM – Technical (Sede) .....	38
Figura 21 - IPM – Clerical (Sede) .....	39
Figura 22 - IPM – Machine Trade (Sede) .....	40
Figura 23 - Índice Potencial Motivador; Unidade 1 – Almada .....	41
Figura 24 - IPM – Managerial (Unidade 1 - Almada).....	42
Figura 25 - IPM – Service (Unidade 1 - Almada) .....	42
Figura 26 - Índice Potencial Motivador; Unidade 2 – Sintra .....	44
Figura 27 - IPM – Managerial (Unidade 2 - Sintra).....	45
Figura 28 - IPM – Service (Unidade 2 - Sintra) .....	46
Figura 29 - Índice Potencial Motivador; Unidade 3 - Lisboa.....	47
Figura 30 - IPM – Managerial (Unidade 3 - Lisboa).....	48
Figura 31 - IPM – Service (Unidade 3 - Lisboa) .....	49
Figura 32- "A ementa do Chef" - Enquadramento sobre o Modelo .....	68
Figura 33 - “A ementa do Chef” -Resultados do Diagnóstico Ações de Intervenção....	69
Figura 34 - Cronograma de Operacionalização .....	70

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Relação entre Estados Psicológicos Críticos e Dimensões Core da Função .	10
Tabela 2 - Definição das cinco Dimensões core da função .....	11
Tabela 3 - Descrição das Dimensões Complementares.....	11
Tabela 4 - Pontuação Subescalas das Dimensões Core "JDS" .....	21
Tabela 5 - Pontuação Subescalas das Dimensões adicionais "JDS".....	22
Tabela 6 - Job Diagnostic Survey Means and Standard Deviations for Several Job Families "JDS" .....	22
Tabela 7 - Categorização das Funções segundo Hackman e Oldham (1980) .....	30
Tabela 8 - Descritivos de Funções - Supervisor(a).....	54
Tabela 9 - Descritivos de Funções - Gerente.....	55
Tabela 10 - Descritivos de Funções Sub-Gerente .....	56
Tabela 11 - Descritivos de Funções Empregado de Mesa e Bar .....	57
Tabela 12 - Descritivos de Funções Cozinheiro(a) .....	58
Tabela 13 - Ações de Intervenção por Eixo .....	59

## **1. Introdução**

A Gestão Estratégica de Pessoas, no contexto atual, é impelida a alargar o seu foco para uma dimensão mais lata, a dimensão humana, ou seja, as pessoas e as suas experiências (Duarte, Nascimento & Almeida, 2019).

O desenvolvimento de estratégias que consigam desenhar o trabalho como fator de desenvolvimento pessoal que seja promotor de bem-estar e que corresponda às ambições específicas de cada colaborador, constituem-se como preocupações centrais da Gestão Estratégica de Pessoas (Garg & Rastogi, 2006).

Neste contexto, salienta-se a importância do *Job Design*, em que a experiência do dia-a-dia das pessoas no desempenho das suas funções afeta diretamente os níveis de *engagement* e de motivação (Parker, Johns & Morgeson, 2017) e, consequentemente, de produtividade e de satisfação.

Um sector, que é afetado diretamente pelos níveis de *engagement* e de motivação dos seus colaboradores é o sector da Restauração. Este é um setor em que a qualidade do serviço ao cliente depende da satisfação dos seus recursos humanos (Pfeffer, 2010). No entanto, este setor tende a proporcionar uma experiência de trabalho desafiante aos seus colaboradores. A AESST (2008) aponta, alguns aspectos críticos, tais como, as condições e características de trabalho, os horários não convencionais que dificultam a conciliação trabalho-família, e que impactam na motivação e na satisfação das pessoas, sendo um sector caracterizado por taxas de turnover elevadas. Estas características têm repercussões ao nível da produtividade e satisfação dos clientes, emergindo a necessidade de existirem práticas de gestão de pessoas que mitiguem e contrariem estes resultados.

É neste sector que o presente trabalho é desenvolvido. A Empresa, alvo de estudo, emprega 120 colaboradores e detém 10 restaurantes. Embora, faça parte de uma Sociedade Gestora de Participação Social (SGPS), o projeto focar-se-á somente numa das Empresa do Grupo. Por motivos de anonimato, não serão identificados, nem o Grupo SGPS, nem a respetiva Empresa.

O projeto surge no seguimento desta organização constatar uma perda significativa na produtividade e um aumento da taxa de *turnover*, tornando seu objetivo fazer da

experiência dos seus colaboradores uma experiência de trabalho mais positiva a fim de mitigar estes resultados. Neste sentido emerge a questão de partida deste trabalho:

Para o efeito, importa formular a questão de partida, “*que práticas e/ ou ferramentas de gestão de pessoas poderão promover uma experiência de trabalho positiva?*”

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho propõe-se a apresentar uma metodologia de suporte aos diferentes níveis de liderança na gestão de pessoas, que potencie a flexibilização, a humanização e a experiência positiva dos colaboradores, no sentido de aumentar a sua satisfação e motivação no desempenho das suas funções. Os objetivos específicos são: (1) realizar um diagnóstico focando o Índice Potencial Motivador (IPM) e as Características do Trabalho; (2) desenhar ações de intervenção, a fim de capacitar as respetivas lideranças na gestão das suas pessoas e, (3) elaborar uma proposta de *dashboard* para os diferentes níveis de liderança com os resultados obtidos, relativos à sua equipa, e com a identificação das respetivas estratégias de melhoria.

Com o fim de atingir os objetivos traçados, o presente projeto estrutura-se em quatro capítulos. No primeiro é efetuada uma revisão da literatura onde se abordam os temas: a gestão de pessoas no contexto atual, o *job design* e os desafios do setor da restauração no âmbito da gestão de pessoas. No segundo capítulo descreve-se a metodologia utilizada no estudo e a forma de tratamento dos dados. O terceiro foca-se na caracterização e diagnóstico dos desafios enfrentados pela organização em estudo. Por fim, no quarto capítulo apresenta-se uma proposta de intervenção.

Em termos práticos, a proposta de valor deste projeto é a de proporcionar a implementação de práticas de gestão de pessoas, assentes numa ferramenta que apoie os diferentes níveis de liderança na estratégia de gestão do seu capital humano e que apoie as suas tomadas de decisão, de uma forma simples, sustentada e customizada, numa organização sem histórico e competências em práticas de gestão de pessoas.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico nas organizações, demarcando-se da tradicional gestão administrativa e burocrática (Kaufman, 2015). Segundo Armstrong (2011), a Gestão Estratégica de Recursos Humanos tem por base atingir objetivos organizacionais, através da gestão de pessoas, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas, alinhadas com a estratégia organizacional. As pessoas começaram a ser percecionadas como recursos que acrescentam valor à organização oferecendo vantagens sustentáveis e competitivas Pfeffer (1998). É salientado, ainda, a relação entre o investimento na gestão de pessoas e o seu impacto na *performance* organizacional, podendo melhorar em 0,20 o seu desempenho por cada unidade de melhoria das práticas que são implementadas (Nunes & Reto, 2015).

No contexto atual da Gestão de Pessoas, há uma tendência para que se supere o mero foco na performance organizacional, denominador comum na área de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Kaufman, 2015), e se comece a ter em conta a forma como essa *performance* impacta os indivíduos e a sociedade, alinhando os objetivos organizacionais com os interesses e as necessidades quer dos indivíduos, quer da sociedade (Duarte, Nascimento & Almeida, 2019).

Nesse sentido, Kramar (2014) destaca a abordagem sistémica da Gestão Estratégica de Recursos Humanos com base na sustentabilidade, sendo que este conceito é abordado de diferentes formas, representando, segundo Pfeffer (2010) um conjunto de valores e crenças. Em todo o caso, as diferentes abordagens convergem na assunção de que os resultados organizacionais existem além dos resultados financeiros, sendo importante também a consideração dos resultados humanos, sociais e ambientais.

Como base do desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade Kramar e Mariappanadar (2015) citado por Kowalski e Loreto (2017) focam o conceito de bem-estar, tanto ao nível individual como organizacional, A conceptualização de bem-estar para estes autores é abordada num sentido mais lato, focando dimensões como o bem-estar físico, mental, social e financeiro. Dado a evidência de que o bem-estar é chave para os resultados organizacionais (Kowalski & Loreto, 2017), tais como, melhor

desempenho, aumento de produtividade, a identificação do que significa “bem-estar” para os diferentes agentes e quais as formas da sua promoção, nas suas diferentes dimensões, é crítico para a Gestão das Pessoas. Tal significa que este foco deve moldar o desenho das suas práticas, bem como, a sua implementação, devendo ser dado enfase à modificação de componentes estruturais do trabalho tais como o *job design* e a qualidade do trabalho.

Esta abordagem sistémica, impele uma tendência orientada para conceitos mais centrados no indivíduo, nos quais é realçado o fator humano na criação de organizações sustentáveis (Pfeffer, 2010). Em suma, começa a existir uma maior consciência do próprio e do coletivo, o que faz sobressair a necessidade de a Gestão de Pessoas salientar a importância das pessoas enquanto indivíduos, e focar-se nas suas experiências (Duarte *et al.* 2019).

Por outro lado, o contexto atual e os desafios futuros, que moldam e influenciam as formas de trabalhar e a forma como se pensam as organizações, são essenciais (Kowalski & Loretto, 2017) no desenho das práticas a Gestão de Pessoas.

Nunca como hoje se evidenciou tanto a necessidade de agilidade por parte das organizações a fim de serem flexíveis, de se conseguirem adaptar a um mundo em constante mudança, caracterizado por uma concorrência forte e dinâmica (Doz, 2020). Uma necessidade fruto da revolução veloz e global da tecnologia. A fim de fazer face a esta necessidade de agilidade, mas que nunca as organizações têm de se basear numa cultura de *action learning*. Gratton (2011) afirma que um dos focos atuais e futuro da Gestão de Pessoas, é o suporte à promoção de uma cultura de adaptabilidade contínua. Esta cultura baseia-se em desenvolver projetos pilotos, que permitam a experimentação, a avaliação, o reajustamento e na possibilidade de escalonamento, num contínuo.

Por outro lado, Doz (2020) enfatiza que, a fim de atingir essa agilidade, é necessário desenvolver o *collective commitment* baseado em formas de trabalho horizontais, promovendo o trabalho colaborativo, em vez de relações estritamente verticalizadas. A descentralização de iniciativas e do conhecimento têm, aqui, um papel fundamental, assim como, a mobilidade das pessoas entre diferentes unidades, impelindo a que as práticas de Gestão de Pessoas proporcionem estas tipologias e estruturas de trabalho.

Gratton (2011) refere duas grandes áreas críticas do futuro da Gestão de Pessoas: *a Open Innovation* e *a Generation Cohesion*. A *Open Innovation* refere-se à utilização do digital e da tecnologia como meio de conjugação de ideias de pessoas dentro e fora da

organização para a promoção da inovação. A inovação começa a ser um fenómeno de inteligência coletiva e de comunidade. A necessidade de envolver os diferentes agentes (internos e externos) impele ainda a Gestão de Pessoas na promoção de práticas formais e informais, possibilitadoras do desenvolvimento da criatividade e do desenvolvimento pessoal. Nesta área, a autora reforça a necessidade da partilha de informação e Doz (2020) reforça a necessidade de uma liderança autêntica. A área *Generation Cohesion* refere-se à necessidade de saber gerir as diferentes gerações de colaboradores existentes numa organização, que apresentam diferentes valores e objetivos, e conseguir ir ao encontro das suas necessidades e ambições. Por exemplo, enquanto as gerações mais recentes (*Millenials*) valorizam atingir as suas aspirações, e desenvolver um trabalho com impacto e significado, privilegiando a flexibilização de práticas de trabalho, as gerações anteriores (*Baby Boomers*, Geração X) valorizam a segurança do trabalho, mais tradicionais valorizando o status e os diferenciais na autoridade (Duarte *et al.*, 2019).

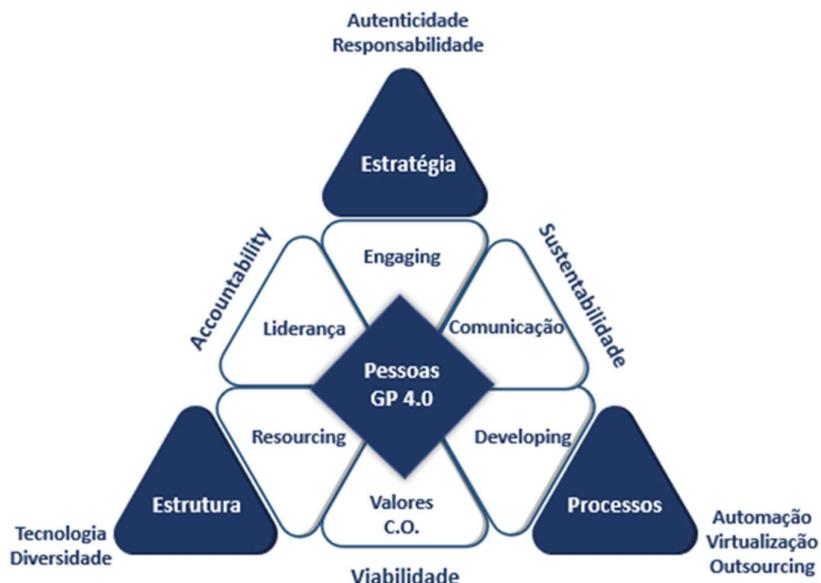
Neste contexto, Gratton (2017) salienta a emergência de ativos intangíveis que a Gestão de Pessoas necessita de ter em atenção como: (i) o desenvolvimento, configurando-se com novas metodologias, mais flexíveis e informais; (ii) a flexibilidade para o equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal; (iii) a necessidade de um significado/propósito no trabalho; (iv) a oportunidade de estabelecer contactos que apoiem as exigências e as mudanças existente no trabalho; e (v) a possibilidade de ter controlo sobre este. Por outro lado, a autora reforça a importância dos ativos tangíveis, tais como a remuneração, as compensações e benefícios competitivos com o mercado, baseados na equidade.

Num estudo da Delloite em 2019, citado por Duarte *et al.*(2019) é referido os cinco princípios que deverão constar numa organização, e que impactam na Gestão de Pessoas: o Propósito e o Significado, a Ética e a Justiça, o Crescimento e a Paixão, Colaboração e Relações Pessoais, Transparência e Abertura. O princípio do Propósito e o Significado refere-se à vivência, à necessidade de oferecer tanto às organizações e às pessoas um sentido de propósito agregado ao seu trabalho/função tendo em conta o meio social/ambiental; a Ética e a Justiça que se refere à informação e à sua utilização de forma confiável, transparente e justa nas tomadas de decisão; o Crescimento e Paixão em que o crescimento pessoal e a possibilidade de dar o contributo pessoal seja possível no âmbito do exercício do seu trabalho; Colaboração e Relações Pessoais, que foca a necessidade de extrapolar o domínio digital e reforça a necessidade de construir relações pessoais e

de equipas e por ultimo o princípio da Transparência e Abertura, a partilha de informação constante numa lógica de crescimento e aprendizagem continua.

Com base nos princípios enunciados, nas preocupações e nas características específicas do contexto atual e nos desafios futuros na Gestão de Pessoas, quer em relação ao futuro da força de trabalho, quer em relação o futuro das organizações, as autoras Duarte *et al.* (2019), apresentam um modelo integrado de gestão de Pessoas “Gestão de Pessoas na Era Digital – Gestão de Pessoas 4.0”, onde a dimensão humana é o fator central (figura 1).

O modelo apresenta três vetores estruturantes nas organizações, onde integram três domínios chave da Gestão de Pessoas e três fatores de sucesso.



**Figura 1 – Modelo de Gestão Integrada 4.0**

Fonte: Adaptado de Duarte, Nascimento & Almeida (2019, p. 40)

Os três vetores estruturantes das organizações assentam na Estrutura, Processos e Estratégia. Por “Estrutura” entende-se os recursos de natureza variada, financeiros, materiais, humanos, etc., assentes numa lógica de eficácia. Por “Processos” Duarte *et al.* (2019:41) referem-se “ao conjunto de atividades, métodos e rotinas” assentes numa lógica de eficiência. A “Estratégia” integra as principais metas, objetivos, políticas e táticas de uma organização, ancorada numa visão de futuro e que assegura as condições de viabilidade e de sustentabilidade da organização.

Agregados aos três vetores estruturantes, as autoras associam três domínios-chave da Gestão de Pessoas que são: *Resourcing*, *Developing* e *Engaging* (figura 1).

O domínio do *Resourcing* tem como objetivo o planeamento e a prospeção, atração, identificação e seleção de talentos. Como práticas de Recursos Humanos associadas estão o *Employer Branding*, o recrutamento a seleção a gestão da mobilidade.

O domínio-chave *Developing* tem como propósito o desenvolvimento e *empowerment* das pessoas. As práticas de Recursos Humanos associadas são a gestão e avaliação de desempenho, bem como a formação. A formação aparece descrita com uma missão em formatos diferentes em que o indivíduo assume um papel ativo e autónomo na sua formação rompendo a forma tradicional de formação *Top Down*, tendo que ser ágil e diferenciadora nos seus meios, flexível, customizada e autogerida.

O terceiro e último domínio-chave prende-se com o *Engaging* onde o objetivo consiste em fomentar e gerir o compromisso das pessoas para com as organizações, pela sua relação direta com a *performance*. O *Engaging* realça a importância de um trabalho com significado, do desenvolvimento de relações gratificantes, e a importância da criação de políticas inclusivas, e transparentes e equitativas associadas a uma cultura de confiança. As políticas de Recursos Humanos espelhadas no *Engagement* são as políticas de remuneração e benefícios, e de gestão de carreiras.

Por último, as autoras identificam três fatores determinantes de sucesso de “O Modelo de Gestão Integrada de Pessoas 4.0”; a liderança, os valores e a cultura, e a comunicação. A liderança prende-se com a responsabilidade de uma atualização e adaptação constante, capaz de ser disruptiva e desafiadora do *status quo* estruturando-se em termos relacionais (ex. culturas de confiança, comunicação autêntica, foco no desenvolvimento mútuo). Os valores e a cultura organizacional contêm duas perspetivas distintas, a individual, em que se realçam os valores no domínio da ética e o compromisso societal, e a organizacional, em que associam a uma cultura flexível, inclusiva de inovação. Por último, a comunicação prende-se mais com a comunicação interna (formal e informal) incorporando e otimizando os meios digitais e tecnologia de redes.

A necessidade de se focar no humano e na sua experiência, e os princípios enunciados que impactam na Gestão de Pessoas no contexto atual e para o futuro, remetem-nos para os estudos do *Job Design*.

O *Job Design* constitui-se como fator de desenvolvimento pessoal que permite corresponder às ambições de quem os desempenha (Garg & Rastogi, 2006), sendo uma área com um impacto atual na gestão do talento, na promoção da inovação e na sustentabilidade (Parker, Johns & Morgeson, 2017). Adicionalmente, os autores Parker *et al.* (2017) propõem o *job design* como um veículo crucial para mitigar os potenciais efeitos negativos das transformações tecnológicas e sociais e potenciar a sua eficácia e os seus potenciais efeitos positivos.

## **2.2 Job Design**

O conceito de *Job Design* refere-se à estrutura do trabalho/função que uma pessoa desempenha (Oldham & Fried, 2016). Contempla única e exclusivamente o trabalho em si, i.e., as tarefas e atividades que precisam ser desenvolvidas no âmbito das funções no dia-a-dia das pessoas.

Parker *et al.* (2017) sublinham a definição e distinção dos termos *Job Design* e *Work Design*. Os autores referem que o conceito de *Job Design* está mais associado à agregação de tarefas designadas a uma pessoa, mais especificamente ao seu conteúdo e organização. Enquanto que o termo de *Work Design*, os autores associam a uma abordagem mais alargada referindo-se ao conteúdo, à organização das tarefas, mas também às atividades, relações e responsabilidades.

No entanto, a definição de Torrington, Hall, Taylor & Atkinson (2011) de *Job Design* demonstra uma definição abrangente que agrupa os pontos chaves que Parker, *et al.* (2017) atribuem ao conceito de *Work Design*.

*Job Design is the process of putting together a range of tasks, duties and responsibilities to create a composite for individuals to undertake in their work and to regard as their own. It is crucial: not only is it the basis of individual satisfaction and achievement at work, it is necessary to get the job done efficiently, economically, reliably and safely* (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2011: 84).

Neste sentido, o *Job Design* prende-se com a grande questão levantada por Gratton (2017) quando refere que o futuro na Gestão de Pessoas, não passa só pelo que as pessoas fazem, mas como fazem/trabalham (i.e., a forma).

O *Job Design* é reconhecido como um dos fatores que influência as diferentes variáveis estudadas no campo da Gestão de Pessoas, como o desempenho, a criatividade, o bem-estar, a criatividade (Parker *et al.*, 2017). É reconhecido ainda, pela importância que tem na criação de práticas de elevado envolvimento que motivem intrinsecamente os colaboradores e que promovam a satisfação no trabalho (Ferreira & Martinez, 2008), sendo que a satisfação e motivação têm uma relação direta positiva com a produtividade (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008) e na melhoria do desempenho (Oldham & Fried, 2016).

A teoria das Características do Trabalho desenvolvida por Hackman e Oldham (1974;1975) é a abordagem mais utilizada nesta temática até aos dias de hoje, não só pelo seu forte poder explicativo em termos de produtividade e desempenho laboral (Ferreira & Martinez, 2008) mas também pelo instrumento de medida (*Job Diagnostic Survey*) que os próprios autores desenvolveram, que torna possível mensurar o Índice Potencial Motivador (IPM). O IPM é a medida em que cada trabalho/função promove a motivação intrínseca na pessoa que o desempenha, i.e., o grau em que cada pessoa sente uma motivação pessoal para desempenhar de forma efetiva o seu trabalho.

O IPM (Índice Potencial Motivador), que permite medir a motivação interna, resulta da combinação de cinco dimensões core do trabalho, a “Variedade de Competências”, a “Identidade da Tarefa”, o “Significado da Tarefa”, “Autonomia” e “Feedback”. O *Job Diagnostic Survey* (JDS) torna, ainda, possível a mensuração das respetivas dimensões, o que permite objetivar o redesenho das funções, constituindo-se numa ferramenta de diagnóstico e de intervenção organizacional robusta (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Por sua vez, McGregor (1960) citado por Parker *et al.* (2017) refere que a Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1974;1975) é a teoria, nesta temática, que melhor permite compreender como o trabalho pode satisfazer as necessidades humanas fundamentais.

O modelo propõe que os resultados positivos quer pessoais, quer organizacionais tais como: os altos níveis de motivação interna; altos níveis de satisfação no trabalho; altos níveis de desempenho e de qualidade e baixos níveis de absentismo e de turnover; são obtidos quando os três “estados psicológicos críticos” estão presentes em cada pessoa.

Os respetivos estados são:

1. a experiência de um trabalho significativo, ou seja, quando a pessoa consegue atribuir um significado/sentido à atividade que desenvolve
2. a experiência da responsabilidade, ou seja, quando a pessoa tem a responsabilidade dos resultados obtidos pelo seu trabalho
3. o conhecimento dos resultados, ou seja, quando a pessoa sabe quais os resultados que obteve pelo seu desempenho.

Os três estados psicológicos críticos têm de estar presentes em cada indivíduo para que se verifiquem os resultados individuais e organizacionais positivos, acima descritos e que são promovidos pela presença de cinco dimensões core de uma função, a “Variedade de Competências”, a “Identidade da Tarefa”, o “Significado da Tarefa”, “Autonomia” e “Feedback”. Hackman e Oldman (1974;1975;1976) referem que cada dimensão influência diretamente um dos três estados psicológicos específicos, tal como apresentado na tabela 1.

**Tabela 1 - Relação entre Estados Psicológicos Críticos e Dimensões Core da Função**

Estados Psicológicos Críticos	Dimensões Core da Função
<b>Experiência de um trabalho significativo</b>	Variedade de Competências Identidade da Tarefa Significado da Tarefa
<b>Experiência da responsabilidade dos resultados</b>	Autonomia
<b>Conhecimento dos resultados</b>	Feedback

O estado psicológico crítico *Experiência de um trabalho significativo* é promovido diretamente por três dimensões core da função a “Variedade de Competências”, a “Identidade da Tarefa” e o “Significado da Tarefa”. O estado psicológico crítico *Experiência da responsabilidade dos resultados* é promovido quando a função tem um nível de “Autonomia” elevado. O último estado psicológico crítico *Conhecimento dos resultados* é promovido quando existem elevados níveis de “Feedback”.

**Tabela 2 - Definição das cinco Dimensões core da função**

Dimensões Core	Definição
<b>Variedade de Competências</b>	O grau em que uma função requer uma variedade de atividades diferentes, o que implica o uso de diferentes de competências e talentos
<b>Identidade da Tarefa</b>	O grau em que cada função requer a realização de um trabalho do início ao fim, que seja identificável e com um resultado visível
<b>Significado da Tarefa</b>	O grau em que uma função tem um impacto significativo para outras pessoas, dentro ou fora da organização
<b>Autonomia</b>	O grau em que uma função permite liberdade e independência ao indivíduo para planejar e decidir os seus procedimentos
<b>Feedback</b>	O grau em que o indivíduo recebe uma informação clara e direta sobre a eficácia do seu desempenho à medida que o realiza, i.e., o próprio trabalho indica se o está a fazê-lo de forma correta/eficaz

Fonte: Hackman e Oldham (1974)

Outras duas dimensões foram adicionadas, no sentido de complementar a compreensão da função e as respetivas reações das pessoas, o *feedback* dado pelos superior ou colegas e a relação com os outros.

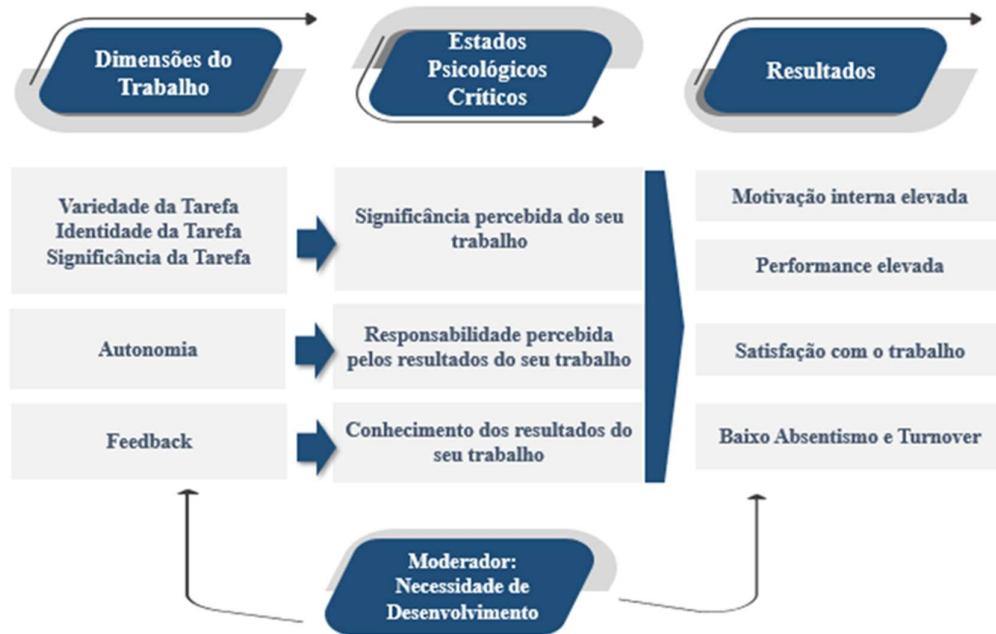
**Tabela 3 - Descrição das Dimensões Complementares**

Dimensões Complementares	Definição
<b>Feedback de Outros</b>	O grau em que o indivíduo recebe uma informação clara e direta sobre a eficácia do seu desempenho quer por parte de superiores quer por parte de colegas
<b>Relação com os outros</b>	O grau em que a função requer um trabalho próximo de outras pessoas, quer sejam externas ou internas à organização

Os autores referem ainda, o efeito moderador que a vontade e necessidade das pessoas se sentirem em crescimento/desenvolvimento profissional/pessoal tem no impacto dos resultados pessoais e organizacionais positivos. Esta característica pessoal afeta como o individuo irá responder a uma função com o Índice Potencial Motivador elevado.

Os indivíduos que não sentem satisfação ou necessidade de se desenvolverem a partir do seu trabalho, poderão considerar um trabalho com Índice Potencial Motivador elevado, Num estudo de Hackman, Oldham, Janson e Purdy (1975) os resultados demonstram que

os colaboradores que desempenham funções com níveis de IPM elevado, demonstram resultados igualmente elevados nos três estados psicológicos, na motivação interna e na satisfação do trabalho, contrariamente aos colaboradores que apresentam baixos níveis de IPM.



**Figura 2 - Modelo de Hackman e Oldman**

Fonte: Adaptado de Hackman e Odlman (1975, p.161)

Adicionalmente, os resultados demonstram que colaboradores que desempenham funções com o IPM elevado, apresentam níveis de absentismo baixos contrariamente aos que apresentam um IPM baixo. Quanto ao desempenho, os resultados demonstram resultados inversos. Quem tem funções com níveis elevados de IPM, o desempenho é superior aos que têm IPM baixo.

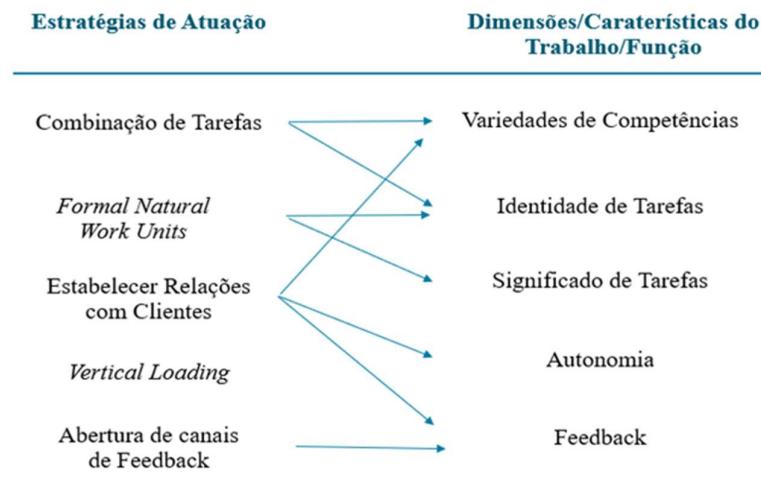
Com base na Teoria das Características do Trabalho, foi desenvolvido um quadro conceptual onde sistematizam estratégias concretas para o enriquecimento do trabalho (Hackman, *et al.*, 1975; Hackman & Oldham, 1980), que estão intimamente ligadas às cinco características do trabalho enunciadas na teoria de Hackman e Oldham (1974). O estabelecimento destas estratégias permitem robustecer esta teoria, que para além de permitir o acesso ao Índice Potencial Motivador (IPM) de cada função e dar visibilidade às características que precisam de ser alvo de intervenção, permite traduzir os resultados

do diagnóstico em ações concretas, apoiando a tomada de decisão no enriquecimento da função. Mathieu and Zajac (1990) citado por Hassannia, Rezapouraghdam e Darvishmotevali (2016) referem que o enriquecimento do trabalho promove um maior *commitment* nas organizações.

As cinco grandes estratégias definidas são:

- 1) Combinação de tarefas
- 2) *Forming natural work units*
- 3) Estabelecer relações com clientes
- 4) *Vertical loading*
- 5) Abertura de Canais de *Feedback*

Cada estratégia está intimamente ligada a uma ou mais característica do trabalho, tal como expressa a figura 3.



**Figura 3 - Dimensões/Características do trabalho/função e as Estratégias de Atuação**

Todas as estratégias, à exceção de “Abertura de Canais de *Feedback*” que só é aplicada em relação à característica “*Feedback*”, são aplicáveis como estratégia de enriquecimento de trabalho a mais do que uma dimensão. A estratégia “Estabelecer Relação com Clientes” é a única estratégia que se aplica a três dimensões/características do trabalho, sendo estas a “Variedade de Competências” a “Autonomia” e o “*Feedback*”.

A estratégia “Combinação de Tarefas” implica a incorporação de diferentes tarefas na função do colaborador a fim de criar a necessidade de utilizar diferentes competências para realizar a sua função, idealmente balanceando entre tarefas mais complexas e outras mais simples. Por outro lado, quanto mais contacto o colaborador tiver com as diferentes tarefas que compõem o trabalho, mais a sua função permite desenvolver a “Identidade de Tarefa” pelo que contribuem para a experiência de um trabalho com significado.

A estratégia “*Forming natural work units*” alude a uma distribuição do trabalho de uma forma que seja lógica, ou que faça sentido para o colaborador que o executa, ou seja, estabelecer unidades de trabalho completas, em vez de partes do trabalho no sentido de promover o sentimento de “domínio”. Esta estratégia promove a percepção do significado da sua função, bem como, a sua importância.

“*Estabelecer Relações com o cliente*” é a estratégia que maior impacto tem ao nível das características do trabalho. Esta estratégia proporciona a promoção de competências interpessoais, aludindo a uma diversidade de competências, cria oportunidades adicionais de *feedback* e promove o sentimento de autonomia por proporcionar aos indivíduos a decisão de como gerir as relações com as pessoas que recebem os resultados do seu trabalho.

A estratégia “*Vertical loading*” permite adicionar numa função diferentes níveis, i.e., uma função está associada à operação, o “fazer”. O planeamento e a monitorização, normalmente estão associados aos respetivos cargos de chefia. Esta estratégia permite que cada função, para além da parte operacional do “fazer”, tenha também contemplado as componentes de planeamento e monitorização. Esta é uma estratégia crucial. Em alguns casos quando não é possível implementar outras estratégias, esta é uma estratégia poderosa que tem um efeito significativo na motivação (Hackman *et al.*, 1975). Quando redesenhamos uma função tendo em conta esta estratégia, as responsabilidades do planeamento e do controlo fazem parte das responsabilidades de quem executa. Responsabiliza o colaborador, promovendo a sua autonomia. Os colaboradores deverão ser encorajados a descobrir soluções e lidar com crises, em vez de simples e exclusivamente reportarem às suas chefias. Algum conhecimento sobre orçamentos, budgets e outros aspectos financeiros decorrente da sua função são também motivadores, tendo impacto direto na “Autonomia”.

O *feedback* é essencial para que o colaborar consiga percecionar o seu desempenho e ter oportunidade de melhorar. Quanto mais direto e próximo for o *feedback*, mais impacto terá. Normalmente o *feedback* é dado pelas chefias, o que é necessário. Porém, outras formas de *feedback* são tão ou mais importantes pelo próprio impacto que têm. O *feedback* dado diretamente pelas suas ações/pelo seu trabalho tem um impacto significativamente maior, por ser mais revelador, i.e., é o próprio que se depara com a sua própria atuação, permitindo realizar o seu próprio julgamento. A “Abertura de canais de *feedback*” visa proporcionar outras formas de *feedback*.

### **2.3 Sector da Restauração**

O sector da Restauração caracteriza-se por ser um setor prestador de serviços em que a qualidade do serviço prestado, depende essencialmente dos seus recursos humanos tendo um impacto direto na sua produtividade (Passos, Madureira & Esteves, 2008). A AESST (2008) refere-se a este sector de mão de obra intensiva, como tendo uma experiência de trabalho é atípica. Mtshokotshe (2018) realça, o ambiente stressante, a elevada pressão e o ambiente complexo em termos de recursos humanos que caracteriza este sector com taxas elevadas de *turnover*. Em Portugal as taxas de turnover, neste setor, são acima de 50%<sup>1</sup>.

AESST (2008) aponta diferentes variáveis que contribuem para esta experiência atípica, nomeadamente em relação às condições de trabalho, tais como, a exigência física das funções e o respetivo desgaste, os horários de trabalho prolongados, não convencionais e irregulares, a difícil conciliação entre trabalho-família. Por outro lado, a natureza do trabalho em si, tais como, a falta de controlo sobre o trabalho, tarefas monótonas, sem criatividade, falta de apoio por parte das chefias e o contacto contínuo com o cliente, que em si mesmo, pode ser uma fonte de stress. Este sector por inerência, proporciona uma experiência de trabalho desafiante. Ghiselli, Lopa e Bai (2015) sugerem que um dos fatores principais do *turnover*, neste sector, são as Características do Trabalho (Autonomia, Significado, Variedade e Identidade da Tarefa, Feedback e a Relação com os outros), tornando relevante sublinhar que o turnover tem uma relação diretamente inversa com a satisfação do trabalho (Pfeffer, 2010).

---

<sup>1</sup> Dinheiro vivo (2019)

Um outro fator relevante é a pouca qualificação dos profissionais deste sector que revela impactos a diferentes níveis. Por um lado, pode ser outra fonte geradora de stress na execução diária das suas tarefas, por outro, pode implicar na própria motivação do profissional. Citando a Vera Chaves (2019) numa entrevista:

“Por consequência, essa carência de mão-de-obra qualificada faz com que a maioria das pessoas que vêm trabalhar connosco não tenham qualquer tipo de formação, o que dificulta a sua integração nas lojas; e não trabalhem por vocação ou por gosto, mas por necessidade, o que dificulta a nossa capacidade de motivação e brio profissional.”

Em suma, os fatores chaves para uma produtividade elevada, tais como os níveis de motivação e de *engagement* (Bakker *et al.*, 2008) ficam comprometidos, assim como, a qualidade do serviço ao cliente pela relação inversa com a satisfação do trabalho (Pfeffer, 2010).

Estes factos majoram a importância da Gestão de Pessoas, neste sector. Existem vários de estudos Pitt *et al.* (1995) e Ulrich *et al.* (1991) citados por Hassannia *et al.* (2016) que referem que a implementação de Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos setores de serviços, apresentam uma relação positiva com a fidelização dos clientes, bem como à sua satisfação, com o *commitment* dos colaboradores, com desempenho e com a sua retenção.

A falta de qualificação dos profissionais deste setor, não se cinge aos conhecimentos e competências para a execução das funções operacionais. Mtshokotshe (2018) refere que os próprios responsáveis pelas unidades de restauração revelam ter conhecimentos insuficientes a nível de Gestão de Pessoas, o que impossibilita ou dificulta a implementação de estratégias nesta área, constituindo-se um grande desafio.

Segundo AHRESP (2015) o sector do alojamento e da restauração em Portugal é, maioritariamente, composto por micro e pequenas empresas, sendo que em 2013 correspondiam a 99,5%, seguindo a tendência da União Europeia. Este é outro aspeto importante a considerar na caracterização deste sector.

A definição de Pequenas e Médias Empresas (PME) segundo a Recomendação da Comissão Europeia (2003) é assente em três critérios: o número de efetivos, o volume de negócios e o balanço total anual. Citando a Recomendação da Comissão Europeia

(2003:39) uma PME “é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócio anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”.

Para além da falta de qualificação de mão de obra e da escassez de conhecimentos ao nível da gestão de pessoas neste sector, sendo a restauração, um sector maioritariamente constituído por pequenas e médias empresas (PME's), estas têm características particulares que maximizam o impacto destas lacunas. Segundo Lima (2000) as PME's são limitadas em termos de recursos, quer sejam financeiros, humanos ou organizacionais, apresentando-se menos especializadas, ou sectorizadas apresentando uma menor formalização a nível de processos ou procedimentos em relação às grandes empresas. Neste sentido, ainda que as PME's reconheçam a importância da Gestão de Recursos Humanos no sucesso da sua atividade, na sua gestão operacional, isso não se verifica (Almeida, 2009),

Segundo (Almeida, 2009) as PME's têm uma tendência para utilizarem práticas de gestão de recursos humanos informais e basearem-se na intuição. Swanson e Holton (2009) evidenciam as ameaças desta forma de agir pois sem ferramentas adequadas de avaliação, as decisões resumem-se a percepções subjetivas muitas vezes baseadas em informações, ou situações que parecendo válidas, não o são, e vice-versa.

Nesse sentido, tendo em conta a falta de suporte ou recursos de uma estrutura de Gestão Estratégica de Pessoas formal, e os desafios enunciados neste sector quer ao nível das condições de trabalho, quer ao nível das características dos profissionais, emerge a necessidade de capacitar as lideranças na gestão das suas pessoas.

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Método**

Tendo em conta o objetivo deste projeto, o método é o estudo de caso. Segundo Yin (2018) um estudo de caso constitui uma estratégia privilegiada quando se quer responder a questões de “como” e “porquê”, em que o estudo se focaliza num fenómeno atual no seu próprio contexto, em que o investigador não pode exercer controlo sobre os acontecimentos. Configura-se num método privilegiado para a possibilidade de desenvolver/desenhar intervenções futuras (Baxter & Jack, 2008), dado ter as seguintes características (Merriam, 1988):

- particular: foca-se num determinado contexto ou fenómeno;
- descriptivo: o estudo resulta numa descrição do objeto que é alvo de estudo;
- heurístico: porque permite a compreensão do objeto de estudo;
- indutivo; tem por base este raciocínio (do particular para o geral);
- holístico: perceciona o objeto de estudo no seu todo.

O estudo de caso centra-se numa Empresa no sector da área da restauração com 120 colaboradores e 10 restaurantes/unidades, com o objetivo de perceber o seu contexto atual, tendo em conta os desafios elencados por esta (aumento da Taxa de Turnover em 10 pontos percentuais e diminuição de Volume de Vendas em 11%). Por forma a compreender o contexto, o mesmo será descrito de forma a poder desenhar-se ações/linhas de intervenção que permitam incrementar melhorias, tendo em conta o diagnóstico efetuado, respondendo aos desafios futuros desta Empresa e ao objetivo geral e objetivos específicos do presente trabalho.

#### **3.2 Amostra**

A amostra define-se por um conjunto de elementos pertencentes à população-alvo em estudo, sendo que a validade de uma amostra depende do grau de representatividade da população (Carmo & Ferreira, 1998).

As técnicas de amostragem referem-se ao processo de seleção de uma amostra podendo ser probabilísticas ou não probabilísticas. As técnicas de amostragem probabilísticas

significam que todos os elementos da população-alvo têm a mesma probabilidade de serem incluídos na seleção da amostra, podendo, desta forma, representar a população.

As técnicas de amostragem não probabilísticas referem-se a uma seleção da amostra segundo a definição de critérios definidos a montante, tendo em conta os objetivos do estudo.

O presente trabalho, por se enquadrar num estudo de caso com a característica de projeto piloto, a técnica de amostragem utilizada é não probabilística por conveniência. Ou seja, identificaram-se diferentes Unidades que foram identificadas como importantes e estrategicamente relevantes para a Empresa X, para o desenvolvimento deste projeto.

As unidades selecionadas foram a Sede e três restaurantes/unidades de diferentes distritos, tendo sido este, também um critério de escolha das unidades/restaurantes, com o objetivo de incluir todos os colaboradores das respetivas Unidades. Ao todo foram inquiridos 43 colaboradores, perfazendo a totalidade dos mesmos, das diferentes unidades, à exceção da Sede, em que o Diretor-Geral não participou no estudo.

### **3.3 Técnica de recolha de dados**

As técnicas de recolha de dados empregues foram a análise documental, e a aplicação de um questionário adaptado com base no JDS - *Job Diagnostic Survey* desenvolvido por Hackman e Oldham (1974;1975) (Anexo 1). A aplicação do questionário foi realizada aos 43 colaboradores tendo sido utilizado duas metodologias distintas. Aos colaboradores pertencentes à Sede, o questionário foi enviado via email com recurso à plataforma *Qualtrics*. Relativamente à aplicação do questionário aos colaboradores dos restaurantes, foram realizados presencialmente. Tendo sido três restaurantes selecionados, a aplicação dos questionários foi feita em cada um dos restaurantes, à respetiva equipa. Esta escolha teve em conta a adaptação à realidade profissional dos respetivos colaboradores, tais como: a falta de acesso a recursos informáticos e as desigualdades ao nível da literacia digital desta população.

O *Job Diagnostic Survey* (JDS) é o instrumento que tem sido objeto de maior utilização (Almeida, 2009) pois assenta num modelo teórico específico – o “Modelo das Características do Trabalho” de Hackman e Oldham (1974;1975) – que se tem revelado fundamental para compreender a forma como os indivíduos se adaptam ao trabalho,

nomeadamente o impacto das características do trabalho na motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores.

O instrumento *Job Diagnostic Survey* permite diagnosticar o potencial motivacional de uma função (IPM), tornando possível delinear estratégias mais eficazes no redesign das funções com base nos resultados das dimensões *core*.

Este instrumento composto por oito secções permite medir três grandes grupos de variáveis (Hackman & Odham, 1974):

- um dos grandes grupos tem como objetivo medir as características do trabalho e em particular em que medida é que estas promovem a motivação interna e a satisfação das pessoas que as desempenham (IPM);
- um segundo grande grupo são relativas às reações afetivas individuais em relação ao *setting* alargado de trabalho;
- uma terceira classe de variáveis possíveis de mensurar são a prontidão das pessoas responderem positivamente ao enriquecimento das suas funções;

Neste sentido, e tendo presente o objetivo deste estudo, o questionário utilizado considera apenas as secções que dizem respeito ao estudo das variáveis das características do trabalho e do Índice Potencial Motivador (IPM).

O instrumento utilizado neste projeto, foi adaptado ao público-alvo. Apresenta duas secções compostas por sete subescalas correspondendo às dimensões: Variedade de Competências, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa, Autonomia, *Feedback* do Trabalho, *Feedback* de outros, Relação com outros.

A primeira secção é composta por sete questões com possibilidade de resposta numa escala de diferencial semântica, isto é, uma escala de 1 a 7 em que os extremos representam respostas bipolares, em que os sujeitos terão de indicar a posição (o número) com a qual se identificam.

A segunda secção é constituída por catorze afirmações e as repostas deverão ser dadas através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, em que o 1 representa “Totalmente incorreto” e 7 “Totalmente correto”.

Cada subescala é composta por três questões, uma questão da I Secção, e duas questões da II Secção. A pontuação de cada subescala é baseada na média dos valores das questões respetivas. De notar, que em todas as subescalas, uma das questões da II Secção é formulada de forma negativa, pelo que, é necessário reverter a pontuação (*reverse score*). Para tal, é necessário subtrair, ao número da resposta, 8. Na tabela 4. apresenta-se as subescalas e as respetivas questões, sendo que todas as questões com necessidade de reverter a pontuação estão assinaladas com “r”.

**Tabela 4 - Pontuação Subescalas das Dimensões Core "JDS"**

<b>A. Variedade de Competências</b>			<b>B. Identidade da Tarefa</b>		
<b>Secção I</b>	4		<b>Secção I</b>	3	
<b>Secção II</b>	1		<b>Secção II</b>	11	
	5r			3r	
Média			Média		
<b>C. Significado da Tarefa</b>			<b>D. Autonomia</b>		
<b>Secção I</b>	5		<b>Secção I</b>	2	
<b>Secção II</b>	8		<b>Secção II</b>	13	
	14r			9r	
Média			Média		
<b>E. Feedback do Trabalho</b>					
<b>Secção I</b>	7				
<b>Secção II</b>	4				
	12r				
Média					

A partir destas 5 subescalas é possível calcular o Índice Potencial Motivador (IPM) através da seguinte fórmula:

$$\text{IPM} = (\text{Variedade de Atividades} + \text{Identidade da Tarefa} + \text{Significado da Tarefa}) \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

3

O JDS inclui ainda duas dimensões adicionais que embora não participem no cálculo do IPM, são dimensões que promovem a compreensão das funções e das reações das pessoas que as desempenham, pelo que também foram incluídas no presente estudo. As dimensões são “Feedback de Outros” e “Relação com outros”. As respetivas subescalas partilham

da mesma configuração das subescalas descritas em cima, como se pode verificar na tabela 5.

**Tabela 5 - Pontuação Subescalas das Dimensões adicionais "JDS"**

F. Feedback de outros			F. Relação com outros		
Secção I	6		Secção I	1	
Secção II	10		Secção II	2	
	7r			6r	
Média			Média		

Posteriormente, os resultados são comparados com os valores de referência de cada família funcional, descritos no *Job Diagnostic Survey Means and Standard Deviations for Several Job Families* (Hackman & Oldham, 1980).

### 3.4 Técnica de tratamento de dados

Para o tratamento dos dados recorreu-se à análise qualitativa com recurso à análise de conteúdo (Bardin, 2011). Esta autora define a análise conteúdo como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2011: 38). Esta técnica foi utilizada na análise de diferentes tipologias de documentação da empresa em estudo. Recorreu-se, ainda, à análise de estatística descritiva, sendo utilizado o programa Excel, para tratamento dos dados resultantes dos questionários.

**Tabela 6 - Job Diagnostic Survey Means and Standard Deviations for Several Job Families "JDS"**

	Professional or Technical		Managerial		Clerical		Sales		Service		Processing		Machine Trades		Bench work		Structural Work	
	JDS	S.D.	JDS	S.D.	JDS	S.D.	JDS	S.D.	JDS	S.D.	JDS	S.D.	JDS	S.D.	JDS	S.D.	JDS	S.D.
<b>Skill variety</b>	5.4	1.0	5.6	.94	4.0	1.3	4.8	1.2	5.0	1.4	4.2	1.2	5.1	1.2	4.2	1.2	5.2	1.1
<b>Task identity</b>	5.1	1.2	4.7	1.1	4.7	1.2	4.4	1.4	4.7	1.2	4.3	1.3	4.9	1.3	4.5	1.3	5.1	1.2
<b>Task significance</b>	5.6	.95	5.8	.85	5.3	1.1	5.5	1.2	5.7	1.0	5.3	1.2	5.6	1.2	5.8	1.2	5.5	1.2
<b>Autonomy</b>	5.4	1.0	5.4	.92	4.5	1.2	4.8	1.4	5.0	1.2	4.5	1.3	4.9	1.3	4.6	1.1	5.0	1.2
<b>Feedback from job</b>	5.1	1.1	5.2	1.0	4.6	1.3	5.4	1.0	5.1	1.2	4.7	1.2	4.9	1.2	4.4	1.3	4.9	1.2
<b>Feedback from agents</b>	4.2	1.4	4.4	1.2	4.0	1.4	3.6	1.2	3.8	1.6	3.6	1.5	3.8	1.4	4.2	1.4	4.5	1.2
<b>Dealing with others</b>	5.8	.96	6.4	.58	5.2	1.1	6.4	.84	6.0	1.0	5.3	1.1	5.3	1.0	5.0	1.2	5.4	1.2
<b>MPS</b>	154	55	156	55	106	59	146	93	152	70	105	57	136	64	110	57	141	63

Fonte: Appendix E: JDS Normative Data for Several Job Families (Hackman & Oldman, 1980)

## **4. Diagnóstico**

### **4.1 Caracterização da Empresa**

Por motivos de confidencialidade dos dados, a entidade do Grupo e a respetiva empresa no qual este projeto foi desenvolvido, serão mantidos anónimos. Doravante, o Grupo será denominado por Grupo X SGPS e a respetiva empresa por Empresa X.

A Empresa X pertence ao Grupo X SGPS que iniciou a sua atividade em 2013. O Grupo X SGPS gera um portefólio diversificado de negócios nas áreas de hotelaria e turismo, imobiliário e restauração. A Empresa X enquadra-se no sector da restauração, representando uma das seis marcas propriedade do Grupo.

A Empresa X iniciou a sua atividade em 2015. Tem a sua sede social em Lisboa e desenvolve a sua atividade na área Metropolitana de Lisboa, detendo 10 unidades/restaurantes.

Empregam, à data, 120 colaboradores. Destes, 15 estão localizados na sede, enquanto que os restantes estão distribuídos pelas 10 unidades/restaurantes, onde cada uma tem entre 9 a 12 colaboradores.

#### **4.1.1 Visão**

Ser a empresa de referência nacional na área, permitindo que todas as pessoas possam ter uma experiência de felicidade e confiança nos nossos restaurantes.

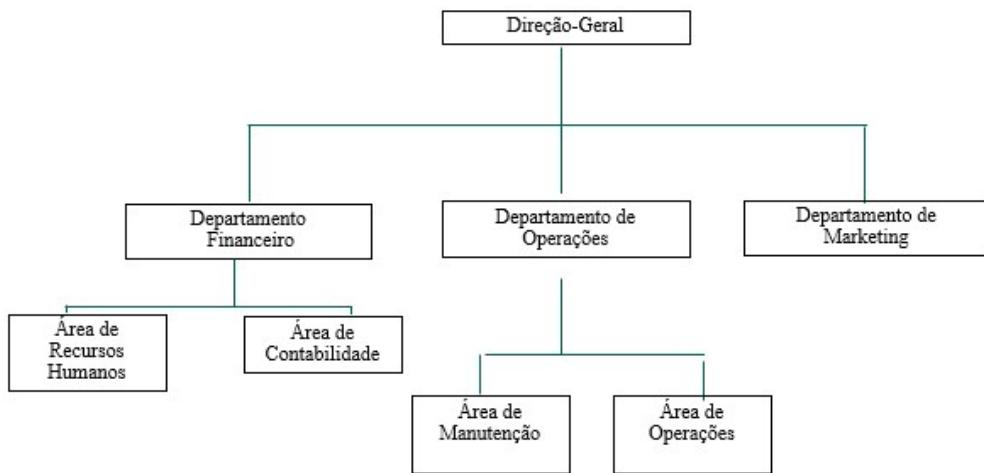
#### **4.1.2 Missão**

Oferecer um produto de qualidade, uma experiência diferente em consumir os nossos produtos, usando sempre matéria-prima fresca e valorizando os produtos regionais nas nossas receitas com influências da gastronomia tradicional.

#### **4.1.3 Estrutura Organizacional**

A sede da Empresa X é constituída pela Direção-Geral e por três Departamentos, o Departamento Financeiro, o Departamento de Operações e o Departamento de Marketing, tal como é representado pela figura 4.

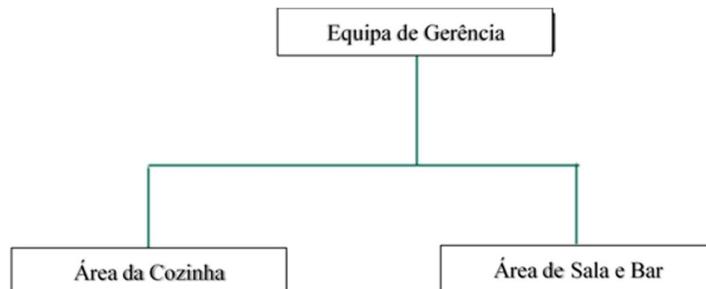
## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas



**Figura 4 - Organograma da Sede da Empresa X**

A Direção-Geral é composto pelo Diretor-Geral, único elemento existente nesta direção. O Departamento Financeiro. O Departamento Financeiro, dirigido pelo Diretor Financeiro, está dividido em duas áreas, a Área de Recursos Humanos constituída por dois Administrativos e a Área de Contabilidade que é constituída pelo Técnico de Contabilidade e por um Administrativo. O Departamento de Operações, dirigido pelo Diretor de Operações, está igualmente dividido em duas áreas, a Área da Manutenção e a Área de Operações. Na Área de Manutenção estão alocados o Responsável da Área e um Técnico de Manutenção. A Área de Operações é composta pelos Supervisores. Estes profissionais têm a particularidade na sua atividade profissional, pois pertencendo organicamente à Sede, passam a maior parte do tempo nos restaurantes a acompanharem as operações. Cada Supervisor é responsável por duas Unidades/Restaurantes. No Departamento de Marketing existe uma única colaboradora a sua Responsável.

Em relação aos Restaurantes/Unidades, a Empresa X, está estruturada da seguinte forma: uma equipa de gerência composta por Gerente e Sub-gerente, a Área de Sala e Bar onde se encontram os Empregados de Mesa e Bar e a Área da Cozinha, onde se encontram os Cozinheiros (figura 5.).



**Figura 5 - Organograma de uma unidade/restaurante Empresa X**

Os profissionais de Empregados de Mesa e Bar e da Área da Cozinha têm postos fixos de trabalho. A título de exemplo, os Cozinheiros têm três postos de trabalho: a chapa, a elaboração e o empratamento. As Unidades/Restaurantes estão abertos todos os dias da semana, ao almoço e ao jantar.

#### **4.1.4 Situação Atual e Desafios Futuros**

A Empresa X, desde o seu início, tem vindo a aumentar o volume de vendas todos os anos, com um aumento na ordem dos 25% o que lhes permitiu alcançar os objetivos de expansão da marca, aumentando o número de unidades/restaurantes. No entanto, desde 2018, o volume de vendas tem vindo a diminuir, tendo o registo da sua maior queda no ano de 2019, com uma diminuição na ordem dos 11%.

A acompanhar este resultado, a taxa de turnover em 2019 aumentou em 10 pontos percentuais, pelo que a Empresa X definiu como objetivo para o ano 2020 apostar em desenvolver uma ferramenta de gestão que permitisse, de forma mais eficaz, gerir os seus recursos humanos de forma a tornar a sua experiência de trabalho positiva, com o objetivo final de aumentar a sua produtividade e aumentar a capacidade de retenção dos seus colaboradores.

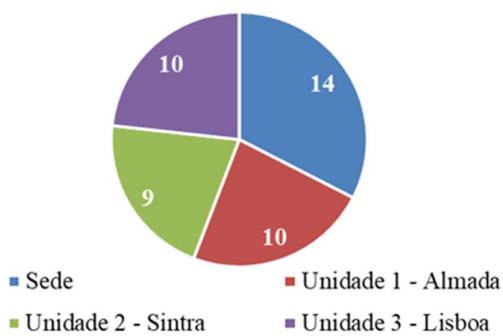
Em relação à gestão de recursos humanos, não existe histórico de políticas ou práticas que extrapolam o âmbito administrativo e legal. A Área Operacional acaba por agregar, de forma informal, a gestão das pessoas. No que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção é efetuado por colaboradores sem formação específica para o efeito, não tendo instrumentos ou ferramentas de apoio, tal como um guião de entrevista, descrições do perfil funcional, ou definição de critérios, ficando ancorado à experiência prévia do entrevistador e da sua percepção subjetiva à cerca do perfil a recrutar. O processo de acolhimento, está mais desenvolvido para funções com responsabilidades ao nível de gestão de equipa. Existe um Manual de Acolhimento que sistematiza e apoia a integração do novo colaborador. Existe um acompanhamento próximo na primeira semana, de forma mais intensiva, e ao longo do primeiro mês. Os níveis funcionais sem responsabilidade de gestão de equipa, a integração é feita *on the job*, sendo realizada uma introdução prévia com o seu superior hierárquico, ou colega com maior antiguidade, A este nível o acolhimento não é estruturado, ou seja, não tem instrumentos, nem ferramentas de suporte, tal como um Manual de Acolhimento que assegure a transmissão de todas as informações necessárias de forma mais sistemática. O processo de progressão de carreira,

não apresenta igualmente procedimentos ou critérios definidos, dependendo da necessidade da organização substituir elementos, ou da necessidade de reconhecimento de um desempenho superior de um colaborador. A área da formação e do desenvolvimento constitui-se de forma, maioritária, numa componente a jusante das necessidades sentidas, não existindo um plano estratégico de desenvolvimento. No entanto, a área da formação é, ainda assim, a área mais desenvolvida, por inerência à atividade operacional da Empresa X. A formação foca-se essencialmente na formação das regras e procedimentos das unidades, bem como, na introdução de novos produtos, não existindo uma sistematização do levantamento das necessidades, nem de um plano de formação.

## 4.2 Apresentação e análise de resultados

### 4.2.1 Caracterização da Amostra

Dado o presente projeto constituir-se um projeto piloto, foram selecionadas como objeto de estudo, algumas unidades da Empresa X, não abrangendo a totalidade das mesmas. Os participantes deste estudo são os colaboradores das unidades selecionadas, sendo estas a Sede e três restaurantes situados em Almada, Lisboa e Sintra, num total de 43 colaboradores, correspondendo a 35,8% da população. A taxa de resposta foi de 100% nos três restaurantes/Unidades, exceto na Sede, onde o Diretor Geral, foi o único colaborador que não participou no estudo.



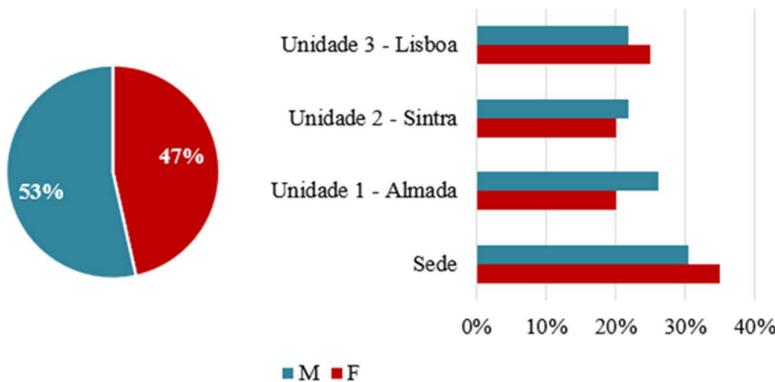
**Figura 6 - Distribuição dos colaboradores por Unidades**

Do total dos participantes deste estudo, 33% são colaboradores pertencentes à Sede e 67% dos restantes colaboradores desenvolvem a sua atividade nas diferentes Unidades/Restaurantes da Empresa X. A Sede, é representada por 14 colaboradores, a Unidade 2-Sintra é representada por 9 colaboradores (a totalidade dos colaboradores) e as

Unidades 1- Almada e Unidade 3 – Lisboa, são representadas por 10 colaboradores (totalidades dos colaboradores).

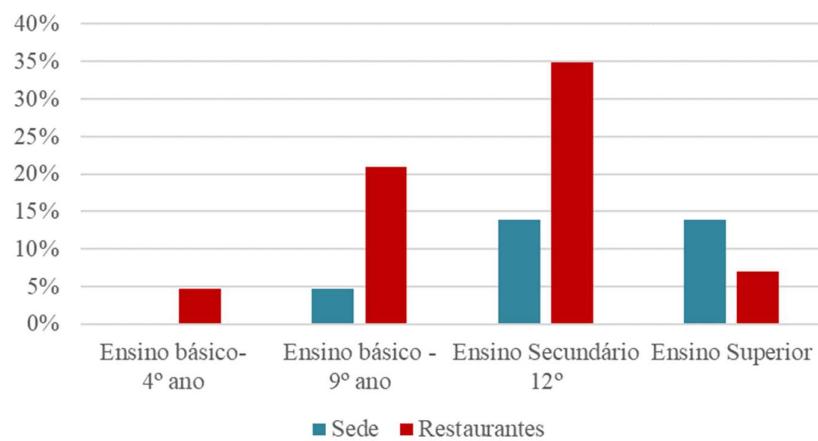
## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

No que respeita à distribuição por género, observa-se (figura 7.) uma homogeneidade, em que 53% dos colaboradores são homens (23) e 47% são mulheres (20). Quando distribuídos por Unidades observa-se de igual forma uma homogeneidade de género, sendo as Unidade 1 - Almada e a Sede as unidades que mostram uma maior diferença, com 6 e 5 pontos percentuais de diferença, respetivamente.



**Figura 7 - Distribuição dos colaboradores por género e segundo as Unidades**

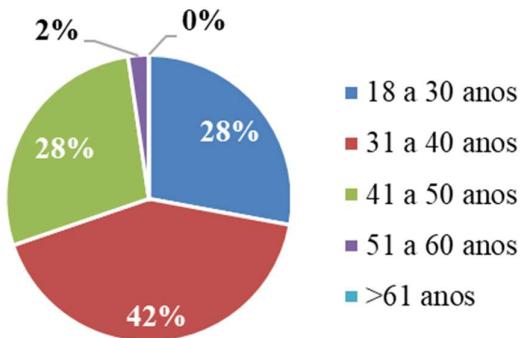
A figura 8. representa a distribuição da amostra por nível de escolaridade. Como se pode verificar, os Restaurantes agregam a maior parte de pessoas com qualificações abaixo do Ensino Secundário, inclusive, existindo uma maior prevalência (34,9%) no Ensino Secundário e Ensino Básico -9º ano (20,9%). Estes resultados contrastam com os resultados da sede onde se verifica uma maior percentagem das qualificações ao nível do Ensino Superior e ao nível do Ensino Secundário, ambas com 14%.



**Figura 8 - Distribuição dos colaboradores por Nível de Escolaridade**

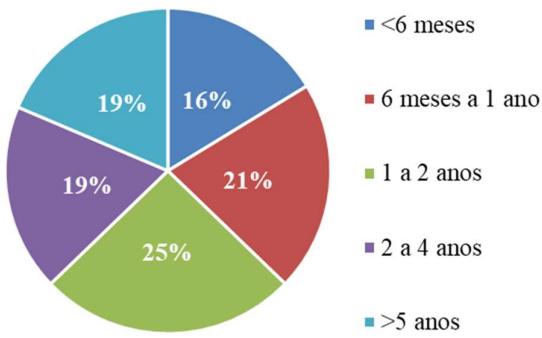
## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

Em relação à distribuição dos respondentes por faixa etária, verifica-se na figura 9., que a maior parte dos colaboradores encontram-se na faixa etária dos 31 a 40 anos (42%), correspondendo a 18 colaboradores. O número de colaboradores que se encontram na faixa etária dos 18 aos 30 anos, é idêntico ao número de colaboradores na faixa etária dos 41 aos 50 anos, ambos com 12 colaboradores. Na faixa etária dos 51 a 60 anos existe apenas um colaborador, não existindo nenhum colaborador com mais de 61 anos.



**Figura 9 - Distribuição dos colaboradores por Faixa Etária**

Relativamente ao tempo de serviço, há uma distribuição relativamente homogénea em que o maior número de colaboradores (11) encontra-se na empresa entre 1 a 2 anos. Em segundo lugar, a antiguidade com mais expressão, são colaboradores com 6 meses a 1 ano de antiguidade (9). Desde o início do funcionamento da empresa registam-se 8 colaboradores, o mesmo número de colaboradores com antiguidade entre 2 a 4 anos.

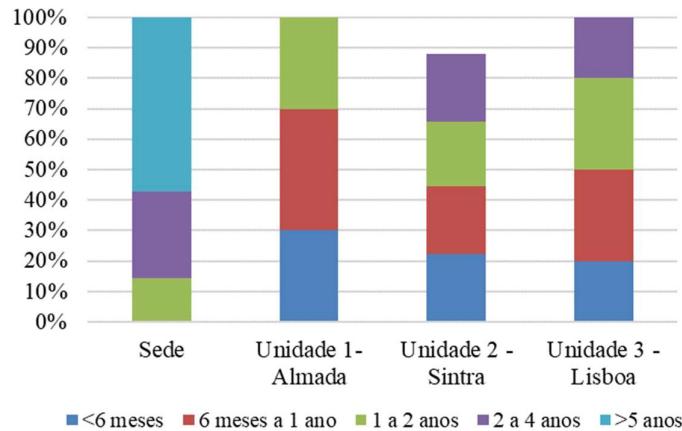


**Figura 10 - Distribuição dos colaboradores por Antiguidade**

Quando se verifica a antiguidade por Unidade observa-se, na figura 11, que a Sede é a única Unidade que tem colaboradores que se encontram na empresa desde o seu início de atividade (> 5 anos), num total de 8 colaboradores. Seguidamente, a Unidade 2- Sintra e

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

a Unidade 3- Lisboa são as unidades com colaboradores com maior antiguidade (2 a 4 anos) 22% e 20%, respetivamente. A Unidade 1 – Almada conta com o maior número de colaboradores mais recentes na empresa com uma antiguidade 6 meses a 1 anos (40%).



**Figura 11 - Distribuição dos colaboradores por Antiguidade segundo a Unidade**

Em relação às funções dos colaboradores em estudo, a maior percentagem são os Empregados de Mesa e Bar (33%) e em seguida os Cozinheiros (21%). Os Supervisores são a terceira função com maior representatividade (12%). Com 7% de representação encontram-se as funções Gerente, Sub-gerente e Administrativo. As restantes funções são representadas apenas por um colaborador (Diretor de Operações, Diretor Financeiro, Responsável de Manutenção, Responsável de Marketing, Técnico de Contabilidade, Técnico de Manutenção).



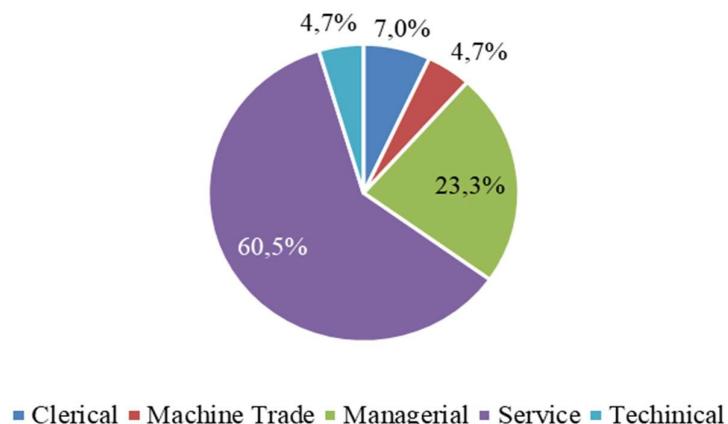
**Figura 12 - Distribuição dos colaboradores segundo a função**

Com o objetivo de utilizar o modelo Hackman e Oldham (1980), as funções acima descritas foram categorizadas segundo as famílias funcionais definidas pelos autores. Deste modo, resultou a categorização, exposta na tabela 7.

**Tabela 7 - Categorização das Funções segundo Hackman e Oldham (1980)**

Funções dos colaboradores participantes no estudo	Família de Funções segundo Hackman e Oldham (1980)
Diretor Financeiro; Diretor de Operações; Supervisores; Gerentes	<i>Managerial</i>
Responsável de Marketing; Técnico de Contabilidade	<i>Technical</i>
Administrativos	<i>Clerical</i>
Sub-gerente; Empregados de Mesa e Bar; Cozinheiros	<i>Service</i>
Responsável de Manutenção, Técnico de Manutenção	<i>Machine Trade</i>

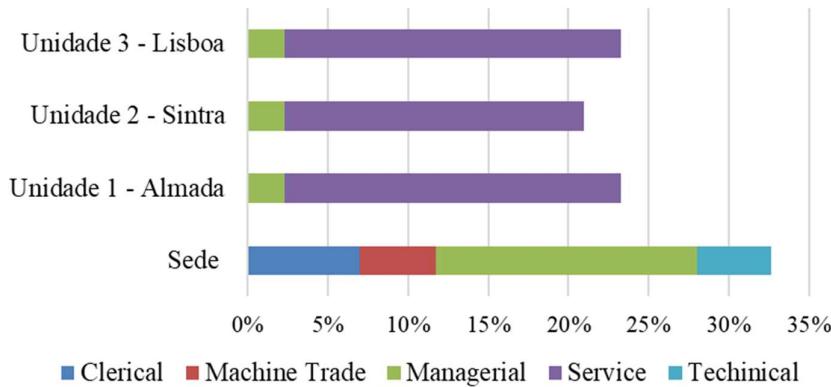
Em relação à distribuição das famílias funcionais de Hackman e Oldham (1980), a maior parte das funções são classificadas como *Service*, correspondente a 26 colaboradores. A segunda família funcional a ter maior expressão é a *Managerial*, com 10 colaboradores (figura 13).



**Figura 13 - Distribuição das categorias de funções de Hackman e Oldman (1980)**

Relativamente à distribuição dos colaboradores segundo a família de funções de Hackman e Oldham (1980) e a respetiva Unidade, pode verificar-se na figura 14., que a família funcional *Service* existe exclusivamente nos três Restaurantes (Unidade 1,2 e 3) referindo-se aos colaboradores com as funções de Sub-gerente; Empregados de Mesa e Bar, e Cozinheiros. Os Sub-gerentes foram classificados como *Service* e não como *Managerial* pois não têm, formalmente, funções de liderança, nem poder de decisão. Assumem, exclusivamente, o papel de interlocutor com os Supervisores ou outros, quando o Gerente não se encontra no restaurante (folga, férias, faltas).

A família funcional *Managerial* distribui-se ao longo das diferentes Unidades, quer pelos Restaurantes, quer pela Sede. Nos restaurantes, Unidades 1,2 e 3 na família funcional, *Managerial*, referem-se aos colaboradores com a função de Gerente.

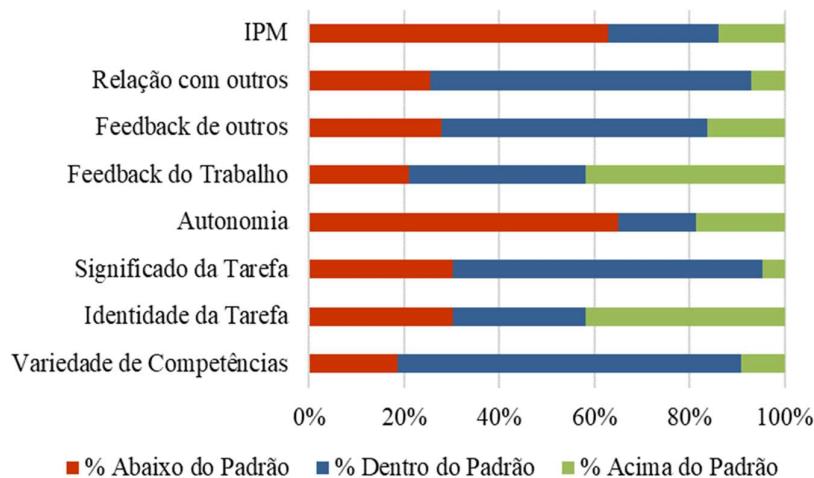


**Figura 14 - Distribuição das categorias de funções segundo a respetiva Unidade**

Na Sede, 16,3% são classificados como *Managerial*, a família funcional com mais expressão nesta Unidade, referindo-se às funções Diretor Financeiro, Diretor de Operações e Supervisores. Na Área de Manutenção só se observa a família funcional *Machine Trade*. O Departamento de Marketing, sendo composto exclusivamente pela sua responsável, foi classificada como *Technical* por não ter equipa, não tendo por isso, funções de liderança. Por último, no Departamento Financeiro verifica-se a existência de três famílias funcionais distintas, *Managerial*, *Technical* e *Clerical*, correspondendo, respetivamente, ao Diretor Financeiro, Técnico de Contabilidade e Administrativos.

#### 4.3 Apresentação de resultados globais

Neste ponto irá analisar-se a distribuição dos resultados do Índice Potencial Motivador (IPM) e das Características de Trabalho. em relação a todas as Unidades alvo deste estudo, Sede e Restaurantes (Unidade 1,2 e 3). Tal como se pode observar na figura 15., o Índice Potencial Motivador relativo a todas Unidades em estudo, pertencentes à Empresa X, apresentam uma maioria de respostas abaixo do padrão de referência<sup>2</sup> (63%), ou seja, a maioria dos colaboradores não demonstram uma motivação intrínseca para desempenharem as suas funções. No entanto, verificam-se resultados dentro dos valores normativos (23%) e acima do padrão (14%).



**Figura 15 - Análise global do Índice Potencial Motivador**

Em relação à análise global das Características do Trabalho, verifica-se que a característica que mais contribui para o resultado global do IPM, é a característica “Autonomia” com 65% de respostas abaixo do padrão, ou seja, a maior parte das pessoas não sente liberdade e independência para planear e decidir os procedimentos a adotar no desempenho da sua função. Adicionalmente a característica “Significado da Tarefa” é a segunda característica com maior percentagem abaixo do padrão (30%). No entanto, a maioria dos respondentes (65%) sentem que a sua função tem um impacto em outras

---

<sup>2</sup> Job Diagnostic Survey Means and Standard Deviations for Several Job Families” (JDS) (Hackman, Oldham, 1980)

pessoas ou para organização e apenas 5% sentem que a sua função tem um impacto bastante significativo.

Por outro lado, o “*Feedback do trabalho*” e a “Identidade da Tarefa” são as características com maior expressão acima do padrão, ambas com 42%. Ou seja, 18 colaboradores identificam de forma clara e direta a eficácia do seu desempenho à medida que realizam a sua função (“*Feedback do trabalho*”) e, o mesmo número de colaboradores, identificam que a sua função lhes permite realizar um trabalho do início ao fim e que seja identificável num todo, com um resultado visível (“Identidade da Tarefa”). Contudo, esta última característica, a par do “Significado da Tarefa” é a característica com maior percentagem de respostas abaixo do padrão e com apenas 2 pontos percentuais de diferença entre a percentagem de respostas dentro dos valores normativos, o que significa que esta característica tem potencial importância no redesenho de funções, por forma a garantir maior expressão de respostas dentro e acima do padrão.

Relativamente às características “Variedade de Competências” (74%), “*Feedback de outros*” (56%) e “Relação com outros” (67%) são as características que apresentam as maiores percentagens de respostas dentro do intervalo de normalidade. Neste sentido, os respondentes de forma global, referem que desempenham funções que requerem algum grau de variedade de competências (“Variedade de Competências”), recebem de forma satisfatória informações acerca do seu desempenho por parte de outros interlocutores (“*Feedback de outros*”), e que as suas funções requerem um grau de contacto com outras pessoas (“Relação com os outros”).

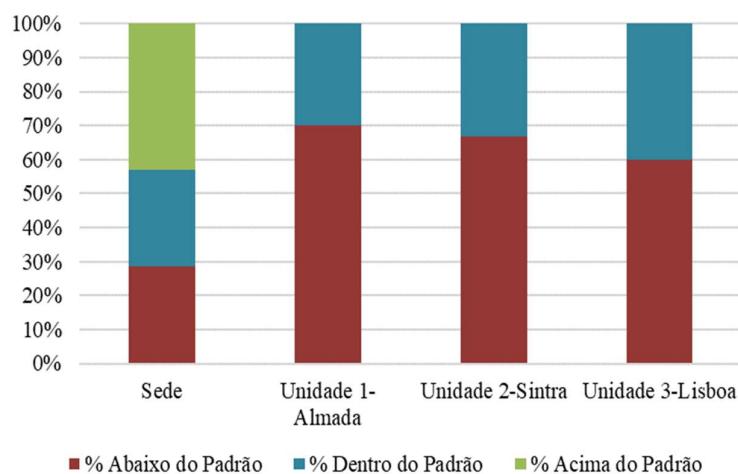
A análise do Índice Potencial Motivador e a análise das Características do Trabalho foram igualmente analisadas em cada uma das Unidades em estudo, a Sede e os três restaurantes selecionados, Unidade 1- Almada, Unidade 2 – Sintra, Unidade 3-Lisboa.

Numa primeira análise, verifica-se o cenário global da distribuição das respostas do IPM, nas diferentes Unidades, por forma a realizar uma análise geral comparativa.

Posteriormente, apresentam-se os dados obtidos por cada Unidade de forma detalhada. Numa primeira instância, verifica-se uma análise da distribuição de respostas do IPM e das Características do Trabalho de cada Unidade. Em segunda instância, a análise incide sobre o comportamento dessa distribuição segundo as diferentes famílias funcionais existentes em cada Unidade.

#### 4.4 Apresentação dos resultados comparativos entre Unidades

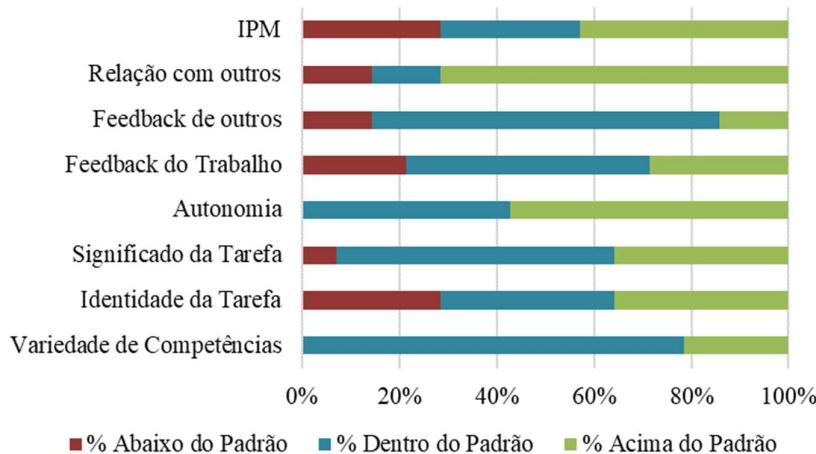
Ao analisar a distribuição das respostas em relação ao Índice Potencial Motivador de todas as Unidades em estudo, verifica-se, na figura 16, que a única Unidade que apresenta resultados acima do padrão de normalidade é a Sede com 43%. Observa-se, ainda, nesta unidade, uma distribuição igual de resultados dentro e abaixo do padrão (29%). Os três restaurantes, para além de não apresentarem resultados acima do padrão, apresentam, de forma homogénea, uma maior percentagem de respostas abaixo do padrão da normalidade, a Unidade 1 – Almada com 70%, a Unidade 2 - Sintra com 67% e a Unidade 3 – Lisboa com 60%.



**Figura 16 - Análise global do Índice Potencial Motivador segundo a Unidade**

#### 4.4.1 Resultados referentes à Sede

Como se apurou no ponto acima, a maioria dos colaboradores da Sede (43%) apresentam um IPM com resultados acima do padrão e 29% posicionam-se abaixo e dentro do padrão normativo. Em relação às características do trabalho, a “Autonomia” e a “Variedade de



**Figura 17 - Sede - Índice Potencial Motivador**

Competências” são as dimensões que se destacam por não terem nenhuma resposta abaixo do padrão, ou seja, todos os colaboradores pertencentes à Sede sentem liberdade na sua atuação para o desempenho das suas funções e consideram ter de mobilizar competências diferenciadas no desempenho das suas funções. Destaca-se ainda a “Identidade da Tarefa”, com 36% de respostas em ambos os posicionamentos, dentro e acima do padrão normativo, ou seja, há funções em que esta característica é bastante marcada (acima do padrão) e outras que identificam com um grau de normalidade a possibilidade de realizar um trabalho do início ao fim e que consegue ser identificável num todo. No entanto, esta característica, representa ainda, a característica com maior percentagem de respostas abaixo do padrão (29%), ou seja, existem 4 colaboradores que têm uma percepção totalmente contrária.

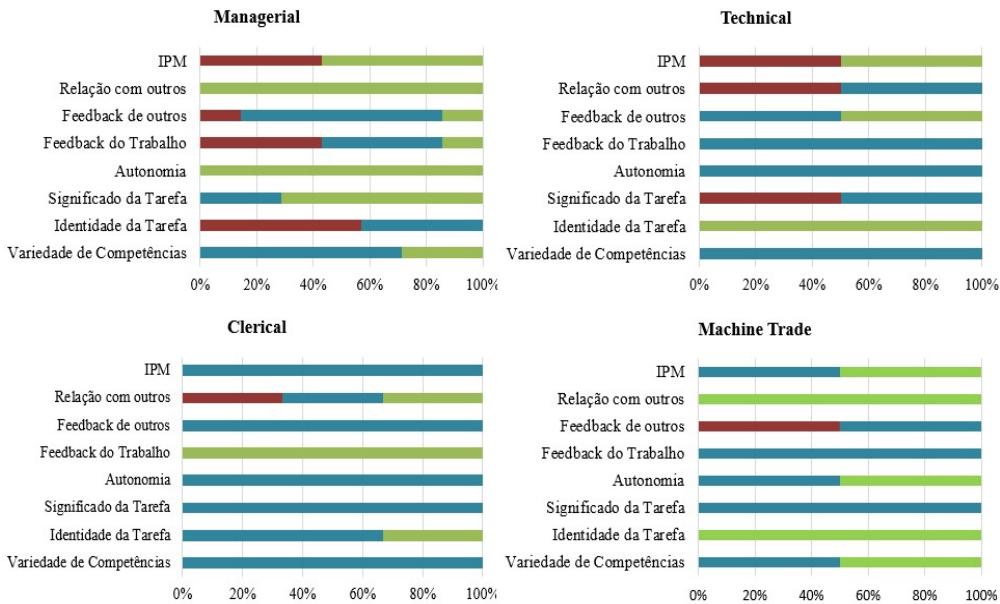
Por último, a maioria dos colaboradores (79%) percecionam que as suas funções têm variedade de tarefas (“Variedade de Competências”), 71% referem receber *feedback* de outros interlocutores (“Feedback de outros”), 50% referem receber *feedback* do próprio trabalho (“Feedback do trabalho”).

Como descrito anteriormente, a Sede é composta por 4 famílias funcionais diferentes. Cada uma contribui de forma diferenciada para os resultados do IPM e para os resultados

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

das Características do Trabalho desta Unidade. Com o objetivo de realizar uma análise global comparativa destas 4 famílias funcionais, procede-se à análise da figura 18.

Pode observar-se que as categorias *Clerical* e *Machine Trade*, apresentam um IPM dentro dos valores padrão e esta última categoria apresenta, ainda, valores acima dos valores padrão. Pelo contrário, ambas as categorias *Managerial* e *Technical* apresentam resultados extremados em relação ao IPM, verificando-se resultados abaixo e acima do intervalo normativo. Verifica-se ainda, nestas duas famílias funcionais, resultados abaixo dos valores da normalidade em várias características do trabalho, contrastando com os resultados das famílias funcionais *Clerical* e *Machine Trade* que apresentam, cada uma delas, uma única característica de trabalho abaixo do padrão.



**Figura 18 - Resultados globais das famílias funcionais pertencentes à Sede**

De seguida, apresentam-se os resultados de todas as famílias funcionais existentes na Sede (*Managerial*, *Technical*, *Clerical* e *Machine Trade*) a fim de poder realizar uma análise mais específica, sobre os resultados do IPM e das características do trabalho. Esta análise permite ainda, dar visibilidade aos resultados de cada colaborador. Os dados obtidos foram comparados com a tabela “*Job Diagnostic Survey Means and Standard Deviations for Several Job Families (JDS)*” (Hackman, Oldham, 1980).

### I) Resultados IPM – Managerial (Sede)

Nesta unidade, 7 colaboradores desempenham funções classificadas como *Managerial*, sendo estes: Diretor Financeiro, Diretor de Operações, e os Supervisores dos Restaurantes. O Supervisor Q10 é responsável pela Unidade 3 – Lisboa, O Supervisor Q12 é responsável pela Unidade 1 – Almada e o Supervisor Q13 é responsável pela Unidade 2 – Sintra.

Como se pode verificar na figura 19, o resultado do Índice Potencial Motivador desta família funcional é elevado (159,25; padrão -156 (0,55). O que significa que nesta categoria, as pessoas apresentam uma motivação intrínseca para desempenharem as suas funções. No entanto, verifica-se que três, dos cinco Supervisores (Q12, Q13 e Q14), apresentam um IPM abaixo do padrão normativo, contrariando os resultados de 40% dos colaboradores desta categoria. Observa-se ainda, que estes três Supervisores apresentam resultados homogéneos em relação a três características do trabalho: a “Identidade da Tarefa” e o “Feedback do Trabalho” que classificam abaixo dos valores normativos (sendo as que mais contribuem para o baixo resultado do IPM), e a “Autonomia” que classificam de forma oposta, acima do padrão, tal como todos os colaboradores desta Unidade.

	Diretor Financeiro	Diretor de Operações	Supervisor Q10	Supervisor Q11	Supervisor Q12	Supervisor Q13	Supervisor Q14	JDS	sd											
Características do Trabalho	Q6	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14													
Variedade de Competências	5,67	↑ 6,67	6,00	↑ 7,00	6,00	6,00	4,67	5,6	0,94											
Identidade da Tarefa	4,67	4,67	↓ 3,00	3,67	↓ 3,33	↓ 3,00	↓ 3,00	4,7	1,1											
Significado da Tarefa	6,33	↑ 6,67	6,33	↑ 6,67	5,00	5,33	5,00	5,8	0,85											
Autonomia	↑ 6,33	↑ 7,00	↑ 7,00	↑ 7,00	↑ 7,00	↑ 7,00	↑ 7,00	5,4	0,92											
Feedback do Trabalho	4,67	↑ 6,67	5,33	4,33	↓ 4,00	↓ 3,00	↓ 2,33	5,2	1											
Feedback de outros	↓ 3,00	5,33	↑ 5,67	5,00	3,67	4,67	3,67	4,4	1,2											
Relação com outros	6,00	6,33	6,33	6,33	6,67	6,33	6,33	6,4	0,58											
IPM	↑ 167,48	↑ 280,00	↑ 190,81	↑ 175,26	↓ 133,78	↓ 100,33	↓ 68,96	156	0,55											
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: 0;"> <tr> <td style="width: 50px;"></td> <td style="width: 50px;">JDS</td> <td colspan="3" style="width: 150px;">S.D.</td> </tr> <tr> <td>Managerial IPM</td> <td>↑ 159,25</td> <td>156</td> <td>155,45</td> <td>0,55</td> <td>156,55</td> </tr> </table>											JDS	S.D.			Managerial IPM	↑ 159,25	156	155,45	0,55	156,55
	JDS	S.D.																		
Managerial IPM	↑ 159,25	156	155,45	0,55	156,55															

Figura 19 - IPM – Managerial (Sede)

Os outros dois Supervisores (Q10 e Q11) apresentam um cenário diferente. Ambos apresentam um IPM elevado. Um deles (Q11) apresenta três dimensões acima do padrão (“Variedade de Competências”, “Significado da Tarefa”, “Autonomia”), não apresentando nenhuma característica do trabalho abaixo do padrão normativo. O outro Supervisor (Q10) apresenta duas dimensões acima do padrão (“Autonomia” e “Feedback

de outros") e uma abaixo dos valores normativos, a "Identidade da Tarefa", uma das características, também, apontadas pelos outros três Supervisores como abaixo do padrão.

Dos colaboradores que apresentam um IPM elevado, destaca-se o Diretor de Operações (280; padrão -156 (0,55). com quatro dimensões core do trabalho classificadas acima do padrão. Este colaborador apresenta os três "Estados Psicológicos Críticos" de forma vincada, ou seja, tem a "Experiência de um trabalho significativo", a "Experiência da responsabilidade dos resultados" e o conhecimento dos mesmos.

De salientar que a característica "Feedback de outros", foi classificada exclusivamente pelo Diretor Financeiro como abaixo do padrão, ou seja, nesta categoria é o único colaborador que perceciona como inexistente ou insuficiente o *Feedback* dado por diferentes agentes. De notar, ainda, que o Diretor Financeiro apresenta o IPM mais baixo em relação aos 4 colaboradores com o IPM acima dos valores normativos (167,48; padrão -156 (0,55).

## II) Resultados IPM – *Technical* (Sede)

Classificados como *Technical*, existem 2 colaboradores nesta unidade: Responsável de Marketing e o Técnico de Contabilidade.

O IPM desta categoria é elevado (181; padrão -154 (0,55)), tal como a categoria *Managerial*. Porém, conforme a figura 20, verifica-se que um dos colaboradores, o Técnico de Contabilidade, apresenta um IPM abaixo dos valores padrão (150; padrão -154 (0,55)). A característica que mais contribui para este resultado é o "Significado da Tarefa". Ou seja, este colaborador não sente que a sua função tenha um impacto significativo para outras pessoas ou para a organização. Adicionalmente, perceciona que

	Responsável Marketing	Técnico de Contabilidade	JDS	s.d.
Características do Trabalho	Q3	Q8		
Variedade de Competências	6,00	4,67	5,4	1
Identidade da Tarefa	7,00	7,00	5,1	1,2
Significado da Tarefa	4,67	3,33	5,6	0,95
Autonomia	6,00	5,00	5,4	1
Feedback do Trabalho	6,00	6,00	5,1	1,1
Feedback de outros	5,67	5,33	4,2	1,4
Relação com outros	6,67	4,33	5,8	0,96
IPM	212,00	150,00	154	0,55
Technical IPM		181,00	JDS	S.D.
			154	153,45 0,55 154,55

Figura 20 - IPM – *Technical* (Sede)

a sua função não requer a necessidade de estar em contacto com outras pessoas, apresentando um resultado igualmente abaixo do padrão nesta categoria (“Relação com outros”).

Por outro lado, ambos os colaboradores apresentam valores acima do intervalo normativo, em relação à “Identidade da Tarefa”, ou seja, ambos reconhecem que o seu trabalho é visível e identificável num todo e que têm a possibilidade de concretizar tarefas/funções do início ao fim. De notar ainda, que a Responsável de Marketing apresenta o “Feedback de outros” como bastante significativo (5,67; padrão -4,2 (1,4)).

### III) Resultados IPM – *Clerical* (Sede)

A categoria *Clerical*, existe exclusivamente nesta unidade, a Sede, e é constituída por três Administrativos, todos pertencentes ao Departamento Financeiro. Nesta categoria, o Índice Potencial Motivador encontra-se dentro dos valores normativos da JDS (120,82; padrão -106 (59)).

Verifica-se que os três elementos expressam valores acima do padrão normativo em relação ao “Feedback do Trabalho”, ou seja, todos os Administrativos referem que as suas funções permitem-lhes percecionar a eficácia do seu desempenho à medida que as realizam. Destaca-se, ainda, um elemento (Q1) que demonstra valores acima do padrão na “Identidade da Tarefa” e na “Relação com outros”. Pelo contrário, há um elemento (Q2) tem uma percepção contrária em relação à “Relação com os outros” classificando abaixo do padrão.

Administrativos					
Características do Trabalho	Q1	Q2	Q5	JDS	s.d.
Variedade de Competências	5,00	5,00	4,33	4	1,3
Identidade da Tarefa	6,00 ↑	5,67	5,33	4,7	1,2
Significado da Tarefa	5,67	5,00	5,33	5,3	1,1
Autonomia	3,67	3,33	4,33	4,5	1,2
Feedback do Trabalho	6,00 ↑	6,33 ↑	6,00 ↑	4,6	1,3
Feedback de outros	3,33	2,67	4,33	4	1,4
Relação com outros	6,33 ↑	3,67 ↓	6,00	5,2	1,1
IPM	122,22	110,25	130,00	106	59

	JDS	s.d.
Clerical IPM	120,82	106 47 59 165

**Figura 21 - IPM – Clerical (Sede)**

#### IV) Resultados IPM – *Machine Trade* (Sede)

A última categoria que compõe esta unidade é a *Machine Trade*, composta por dois elementos; Responsável de Manutenção e Técnico de Manutenção.

	Técnico de Manutenção	Responsável de Manutenção	JDS	s.d.
Características do Trabalho	Q4	Q7		
Variedade de Competências	5,67	6,67	5,1	1,2
Identidade da Tarefa	6,50	7,00	4,9	1,3
Significado da Tarefa	6,67	6,67	5,6	1,2
Autonomia	5,67	7,00	4,9	1,3
Feedback do Trabalho	4,67	6,00	4,9	1,2
Feedback de outros	2,33	4,33	3,8	1,4
Relação com os colegas	7,00	6,33	5,3	1
<b>IPM</b>	166,01	284,67	136	64
<b>Machine Trade IPM</b>		<b>225,34</b>	JDS	S.D.
			136	72
			64	200

**Figura 22 - IPM – *Machine Trade* (Sede)**

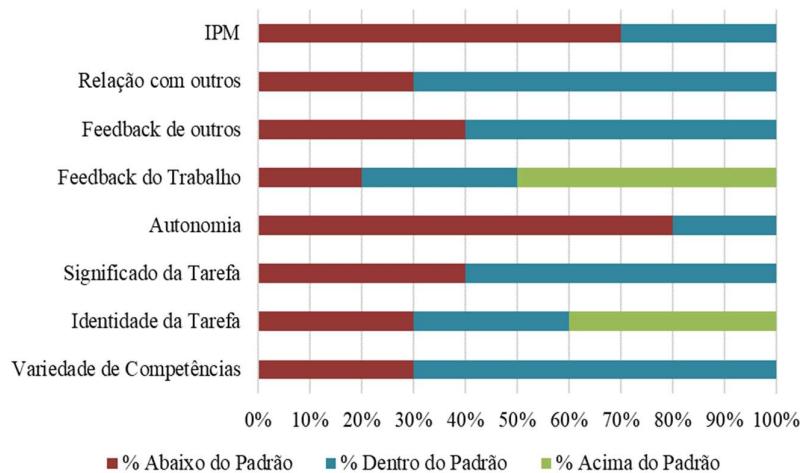
Esta categoria apresenta um Índice Potencial Motivador alto (225,34; padrão -136 (64)). No entanto verifica-se, conforme figura 22, que o Técnico de Manutenção contraria este resultado, apresentando um IPM dentro da normalidade (166,01; padrão -136 (64)). De salientar que este colaborador apresenta o “Feedback dos outros” como uma dimensão inexistente ou insuficiente (2,33; padrão -3,8 (1,4)). Por outro lado, o Responsável de Manutenção aponta a “Variedade de Competências”, “Autonomia”, a “Relação com outros” e a “Identidade da Tarefa” (sendo esta última também partilhada pelo Técnico de Manutenção) como as características com valores mais elevados e acima dos valores normativos.

#### 4.4.2 Resultados referentes ao Restaurante/Unidade 1 – Almada

O Restaurante de Almada, designado por Unidade 1, apresenta um IPM com a maioria dos resultados abaixo do padrão normativo (70%), verificando-se a inexistência de resultados acima do padrão. Todas as características do trabalho apresentam resultados abaixo e dentro do padrão, à exceção de duas características que apresentam resultados acima dos valores normativos, o “Feedback do Trabalho” e a “Identidade da Tarefa”, com 50% e 40% de respostas, respetivamente. Ou seja, metade dos colaboradores tem uma percepção de um impacto significativo nas funções que desempenham e 4 colaboradores percecionam a sua função como significativamente visível num todo.

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

A característica que mais contribui para os resultados globais do IPM na Unidade 1-Almada é a “Autonomia” com 80% dos colaboradores a responderem que não têm liberdade de atuação no desempenho das suas funções.



**Figura 23 - Índice Potencial Motivador; Unidade 1 – Almada**

Contudo 70% dos colaboradores referem que têm, no desempenho das suas funções, variadas tarefas que lhes permitem mobilizar diferentes competências “Variedade de Competências”, e categorizam as suas funções como tendo proximidade com outras pessoas “Relação com outros”. A maior parte dos colaboradores (60%) referem também, que percecionam as suas funções com impacto significativo no bem-estar de outros (“Significado da Tarefa”) e que têm “Feedback de outros”.

A Unidade 1 -Almada tem 10 colaboradores categorizados em duas famílias funcionais, *Managerial* e *Service*. Em seguida apresentam-se os respetivos resultados.

### I) Resultados IPM – *Managerial* (Unidade 1-Almada)

Nesta unidade, e em todas as Unidades que se referem a Restaurantes a única função categorizada de *Managerial* é a função de Gerente. Esta é a única função com responsabilidade sobre o funcionamento geral da Unidade e com funções de gestão de equipa.

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

Como se pode verificar na figura 24, o Índice Potencial Motivador é baixo (68,4; padrão -156 (0,55)). O colaborador sente que as suas funções não têm impacto significativo nas pessoas (“Significado da Tarefa”) e não tem *Feedback* do seu desempenho, quer ao nível das próprias tarefas que executa (“*Feedback* do Trabalho”), quer em relação às suas chefias ou colegas (“*Feedback* de outros”), apresentando valores abaixo do intervalo normativo nestas categorias.

Gerente					
Características do Trabalho	Q15	JDS	sd		
Variedade de Competências	5,67	5,6	0,94		
Identidade da Tarefa	5,00	4,7	1,1		
Significado da Tarefa	4,00	5,8	0,85	↓	
Autonomia	4,67	5,4	0,92		
<i>Feedback</i> do Trabalho	3,00	5,2	1	↓	
<i>Feedback</i> de outros	2,67	4,4	1,2	↓	
Relação com outros	6,33	6,4	0,58		
IPM	68,44	156	0,55	↓	
		JDS	S.D.		
Managerial IPM		68,44	156	155,45	0,55

**Figura 24 - IPM – Managerial (Unidade 1 - Almada)**

### II) Resultados IPM – Service (Unidade 1-Almada)

A segunda, e última, família funcional que compõe esta Unidade, é a *Service*. Nesta família foram categorizadas as seguintes funções: Sub-gerente, Empregados de Mesa e Bar, e Cozinheiros. No total, contabilizam-se 9 colaboradores: 1 Sub-gerente, 5 Empregados de Mesa e Bar e 3 Cozinheiros.

Características do Trabalho	Sub-Gerente						Empregados de Mesa e Bar						Cozinheiro						JDS	s.d.
	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24											
Variedade de Competências	4,00	5,67	6,00	6,00	6,00	5,67	3,33	2,67	3,33	5	1,4									
Identidade da Tarefa	4,33	6,67	6,33	5,67	6,33	7,00	1,00	1,00	1,00	4,7	1,2									
Significado da Tarefa	5,33	6,33	6,00	5,67	5,67	6,67	3,67	3,67	3,33	5,7	1									
Autonomia	3,00	2,67	2,33	2,33	2,00	2,00	4,00	3,67	3,33	5	1,2									
<i>Feedback</i> do Trabalho	3,33	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	6,00	5,33	6,00	5,1	1,2									
<i>Feedback</i> de outros	4,00	3,33	2,67	2,33	3,33	3,33	1,33	1,67	1,67	3,8	1,6									
Relação com outros	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	4,00	4,33	4,67	6	1									
IPM	45,56	105,09	90,31	85,38	76,00	81,63	64,00	47,80	51,11	152	70									

		JDS	s.d.
Service IPM		71,88	152
		82	70
		222	

**Figura 25 - IPM – Service (Unidade 1 - Almada)**

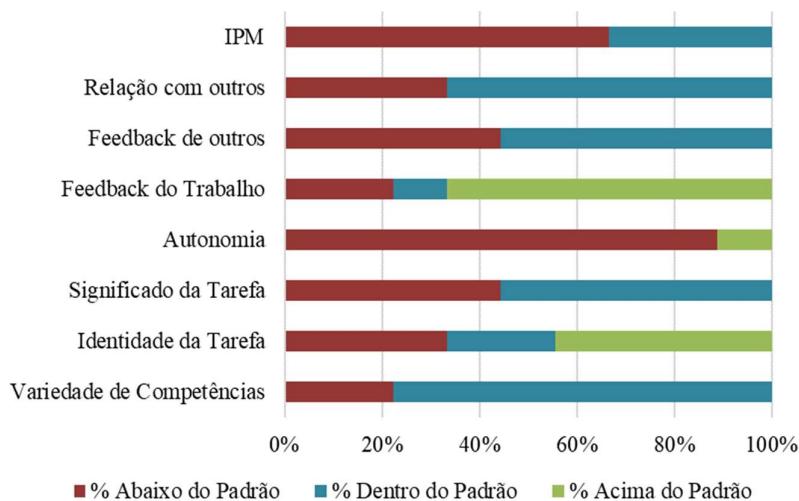
Como se pode verificar na figura 25., o Índice Potencial Motivador nesta categoria é igualmente baixo (71,88; padrão -152 (70)), devendo-se ao facto de 67% dos colaboradores desta categoria, apresentarem um IPM abaixo do padrão normativo.

Quando se realiza a análise por funções, verifica-se que a única função que não é consensual no IPM abaixo do padrão são os Empregados de Mesa e Bar, em que, 60% apresentam um IPM com resultados dentro da normalidade, ou seja, expressam motivação intrínseca na realização das suas funções. Ainda nesta função, é de salientar que todos foram unanimes em considerar que têm “Autonomia” abaixo dos valores padrão. Este resultado verifica-se, também, na função de Sub-gerente que apresenta o IPM mais baixo desta categoria (45,56; padrão -152 (70)). Pelo contrário, e de forma, igualmente unanime, os Empregados de Mesa e Bar referem que recebem informações claras sobre o seu desempenho a partir das respetivas tarefas que executam (“Feedback do Trabalho”). Contrariamente, o Sub-gerente tem uma percepção oposta nesta dimensão.

Em relação aos Cozinheiros, verifica-se que classificaram a maior parte das categorias de trabalho abaixo do padrão normativo, o que representa um claro comprometimento de um dos três estados psicológicos críticos, a “Experiência de um trabalho significativo”, dado este depender das dimensões “Variedade de Competências”, “Identidade da Tarefa” e “Significado da Tarefa”. Dois dos cozinheiros (Q23, Q24), têm ainda comprometido o estado psicológico a “Experiência da responsabilidade dos resultados”, afigurando-se numa situação de extrema importância a nível de redesenho da função.

#### 4.4.3 Resultados referentes ao Restaurante/Unidade 2 – Sintra

O Restaurante de Sintra, designado por Unidade 2, apresenta um IPM baixo com 67% de respostas abaixo do padrão normativo e não se verifica nenhum resultado acima do mesmo, com se pode verificar na figura 26. A característica do trabalho que mais contribui para este resultado, é semelhante à Unidade 1, que se prende na percepção que os colaboradores têm sobre a falta de liberdade no seu desempenho laboral, a “Autonomia” (89% de respostas abaixo do padrão). De salientar que nesta característica, 11% dos colaboradores têm uma percepção oposta, ou seja, apresentam resultados acima do padrão, o que não se verifica na Unidade 1.



**Figura 26 - Índice Potencial Motivador; Unidade 2 – Sintra**

Segundo a figura 26. verifica-se, outras duas características que apresentam respostas acima do padrão a “Identidade da Tarefa” e o “Feedback do Trabalho”. Ou seja, no Restaurante de Sintra (Unidade 2), 67% dos colaboradores referem que as suas funções lhe permitem perceber a eficácia da sua atuação ao longo do desempenho das suas tarefas e 44% dos colaboradores referem que o tipo de tarefas que têm, são tarefas que lhes permitem a realizar do princípio ao fim.

A maior parte dos colaboradores (67%) refere que as suas funções requerem um trabalho próximo de outras pessoas, e que obtêm *feedback* do seu trabalho a partir de outros (56%), bem como, sentem que as suas funções têm significado em relação a outras pessoas.

A Unidade 2 - Sintra tem 9 colaboradores e, tal como já referido anteriormente, foram categorizados em duas famílias funcionais, *Managerial* e *Service*. Seguidamente, à semelhança da análise realizada para a Unidade 1 – Almada, apresentam-se os resultados das respetivas categorias.

### I) Resultados IPM – *Managerial* (Unidade 2-Sintra)

Relativamente à família funcional *Managerial*, constituída exclusivamente pelo Gerente do Restaurante, verifica-se que o seu Índice Potencial Motivador é baixo (83,56; padrão -156 (0,55)), estando em linha com o resultado da Unidade 1-Almada.

Gerente			
Características do Trabalho	Q25	JDS	sd
Variedade de Competências	6,33	5,6	0,94
Identidade da Tarefa	5,00	4,7	1,1
Significado da Tarefa	4,33	5,8	0,85
Autonomia	4,00	5,4	0,92
Feedback do Trabalho	4,00	5,2	1
Feedback de outros	2,33	4,4	1,2
Relação com outros	6,00	6,4	0,58
IPM	83,56	156	0,55

Managerial IPM	↓ 83,56	JDS	S.D.		
		156	155,45	0,55	156,55

**Figura 27 - IPM – *Managerial* (Unidade 2 - Sintra)**

Na análise às características do trabalho, verifica-se que classifica abaixo do padrão 4 características, três delas semelhantes ao do seu homólogo da Unidade 1: “Significado da Tarefa”, “Feedback do Trabalho” e “Feedback dos outros”. A quarta dimensão com resultados abaixo do padrão é a “Autonomia”.

Este colaborador, tendo um poder de decisão relativo e tendo funções de liderança, pela própria natureza das suas funções, sente que não tem liberdade para atuar conforme considera pertinente, ou para planejar e assumir tomadas de decisão. Por outro lado, sente uma falta de *Feedback* em relação ao seu desempenho, quer por parte de outros agentes, quer pela sua própria atuação, ou seja, não consegue tirar elações sobre a eficácia do seu desempenho a partir das tarefas que realiza. Por último, não considera que tenha um impacto significativo nas funções que desempenha.

## II) Resultados IPM – *Service* (Unidade 2-Sintra)

A família funcional *Service* é composta pelas mesmas funções que a Unidade 1- Almada, sendo que, nesta Unidade, contabilizam-se 8 colaboradores: 1 Sub-gerente, 4 Empregados de Mesa e Bar e 3 Cozinheiros.

Como se pode verificar na figura 28. o Índice Potencial Motivador desta família funcional é baixo (74,29; padrão -152 (70)). Todas as funções apresentam um IPM baixo, exceto três Empregados de Mesa e Bar (Q27, Q29, Q30) que apresentam um IPM dentro do padrão normativo.

Em relação aos Cozinheiros existe uma clara demonstração neste grupo da inexistência, ou existência insuficiente, de várias características do trabalho.

Características do Trabalho	Sub-Gerente					Empregados de Mesa e Bar				Cozinheiro		
	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	JDS	s.d		
Variedade de Competências	4,00	6,00	5,67	5,67	5,67	3,00	3,67	3,33	5	1,4		
Identidade da Tarefa	3,67	6,00	6,33	6,33	6,33	1,33	1,33	1,33	4,7	1,2		
Significado da Tarefa	6,00	6,00	6,67	6,67	5,67	4,33	4,00	3,67	5,7	1		
Autonomia	2,67	2,33	2,00	2,33	3,00	4,00	3,33	3,00	5	1,2		
Feedback do Trabalho	2,33	6,33	6,33	6,33	6,67	6,33	6,00	6,67	5,1	1,2		
Feedback de outros	3,67	3,33	3,00	2,33	2,67	2,00	2,00	2,00	3,8	1,6		
Relação com outros	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	4,00	4,00	4,67	6	1		
IPM	28,35	88,67	78,81	91,95	117,78	73,19	60,00	55,56	152	70		

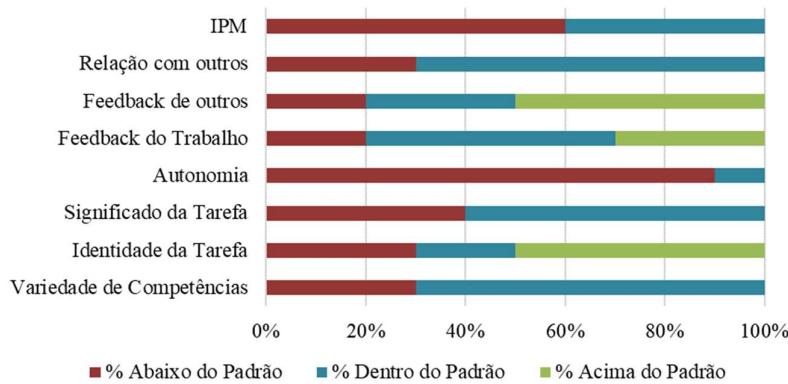
Service IPM	74,29	JDS	s.d.
		152	82 70 222

Figura 28 - IPM – *Service* (Unidade 2 - Sintra)

Dois deles (Q31 e Q33) têm um dos estados psicológicos críticos a “Experiência de um trabalho significativo” comprometido, contudo o estado psicológico do “Conhecimento” dos Resultados” está assegurado por ambos revelarem ter “Feedback do Trabalho” acima dos valores normativos, assim como todos os Empregados de Mesa e Bar. Estes últimos, referem, também, como acima dos valores padrão a “Identidade da Tarefa”. Pelo contrário, todos os colaboradores com esta função referem não ter “Autonomia” no desempenho das suas funções, assim como o Sub-gerente desta Unidade. Este colaborador apresenta o IPM mais baixo desta categoria (28,35; padrão -152 (70)).

#### 4.4.4 Resultados referentes ao Restaurante/Unidade 3 – Lisboa

A última Unidade apresentada, refere-se ao Restaurante de Lisboa, designado por Unidade 3. Estando em linha com os outros Restaurantes (Unidade 1 e Unidade 2), esta Unidade apresenta um IPM com a maioria das respostas abaixo do padrão (60%) e não se verifica nenhum colaborador com o IPM acima dos valores normativos.



**Figura 29 - Índice Potencial Motivador; Unidade 3 - Lisboa**

Seguindo a tendência das outras Unidades, a característica que mais contribui para este resultado é a “Autonomia” com 90% dos colaboradores a considerarem inexistente ou insuficiente a liberdade de atuação no desempenho das suas tarefas. Da mesma forma que a Unidade 2 apresenta três dimensões com resultados acima do padrão. A “Identidade da Tarefa” (50%), o “Feedback do Trabalho” (30%), e o “Feedback dos outros” (50%) são as características que os colaboradores consideram acima do padrão.

Comparando os três Restaurantes, Unidades 1,2,3, verifica-se que as características do trabalho que apresentam resultados comuns acima dos valores normativos são o “Feedback do Trabalho” e a Identidade da Tarefa”.

De destacar, ainda que 70% dos colaboradores referem ter uma variedade de tarefas que lhes permitem mobilizar diferentes competências (“Variedade de Competências”), e com a mesma percentagem referem que as suas funções requerem ter interação com outros (“Relação com Outros”).

A Unidade 3 - Lisboa tem 10 colaboradores categorizados nas famílias funcionais, *Managerial* e *Service*. Seguidamente, à semelhança das análises realizadas nas outras duas Unidades, apresentam-se os resultados das respetivas famílias de funções.

### I) Resultados IPM – *Managerial* (Unidade 3-Lisboa)

Em relação à categoria *Managerial*, constituída exclusivamente pelo Gerente do Restaurante, verifica-se que o seu Índice Potencial Motivador é igualmente baixo (60,74; padrão -156 (0,55)), quer à Unidade 1 – Almada, quer à Unidade 2-Sintra.

Relativamente, às dimensões do trabalho verificam-se três dimensões classificadas abaixo do padrão. Duas das características são partilhadas pelos seus homólogos das outras duas Unidades que são “Significado da Tarefa” e “Feedback do Trabalho”.

A terceira característica indicada como inexistente ou insuficiente é a “Autonomia” que compartilha com o seu homólogo da Unidade 2- Sintra.

Gerente			
Características do Trabalho	Q34	JDS	sd
Variedade de Competências	5,33	5,6	0,94
Identidade da Tarefa	4,67	4,7	1,1
Significado da Tarefa	3,67	5,8	0,85
Autonomia	3,33	5,4	0,92
Feedback do Trabalho	4,00	5,2	1
Feedback de outros	3,33	4,4	1,2
Relação com outros	6,33	6,4	0,58
<b>IPM</b>	<b>60,74</b>	156	0,55
		JDS	S.D.
<b>Managerial IPM</b>		<b>60,74</b>	156 155,45 0,55 156,55

**Figura 30 - IPM – *Managerial* (Unidade 3 - Lisboa)**

### I) Resultados IPM – *Service* (Unidade 3-Lisboa)

Semelhante aos resultados dos outros Restaurantes (Unidade 1 e 2) o Índice Potencial Motivador desta categoria é baixo (68,05; padrão -152 (70)). Verifica-se que as funções que mais contribuem para este resultado são o Sub-gerente e os Cozinheiros, tal como nas outras Unidades. De salientar que o Sub-gerente apresenta as mesmas dimensões como inexistentes ou insuficientes que os seus homólogos de ambas as Unidades “Autonomia” e “Feedback do Trabalho”.

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

Sub-Gerente	Empregados de Mesa e Bar					Cozinheiro			JDS	s.d.	
	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43		
Características do Trabalho	4,67	5,33	6,00	5,67	5,33	5,33	3,00	3,00	3,33	5	1,4
Variedade de Competências	4,33	6,67	6,00	6,67	7,00	6,00	1,00	1,00	1,00	4,7	1,2
Identidade da Tarefa	6,00	6,00	6,67	6,00	6,33	6,33	4,00	3,67	4,00	5,7	1
Significado da Tarefa	Autonomia	3,67	2,67	2,00	1,33	2,33	2,33	3,67	4,00	3,67	1,2
Feedback do Trabalho	Feedback de outros	2,33	6,00	6,67	6,33	6,33	6,00	4,67	6,00	5,67	5,1
Relação com outros	4,67	6,33	6,00	6,00	6,33	6,00	3,00	1,67	2,00	3,8	1,6
IPM	42,78	96,00	82,96	51,60	91,95	82,44	45,63	61,33	57,72	152	70

	JDS	s.d.
Service IPM	68,05	152

Figura 31 - IPM – Service (Unidade 3 - Lisboa)

À semelhança da Unidade 2 - Sintra, só se verifica 1 Empregado de Mesa e Bar com IPM baixo (51,60; padrão -152 (70)), enquanto que na Unidade 1 – Almada verificam-se 2. No entanto, existem mais colaboradores com esta função que apresentam um maior número de características com valores acima do padrão normativo, comparativamente às outras Unidades.

À semelhança dos outros restaurantes (Unidade 1-Almada e Unidade 2 -Sintra), existe uma unanimidade na inexistência ou insuficiência de liberdade no desempenho das suas funções.

Os cozinheiros são o grupo que apresentam maiores desafios em termos de IPM, pois todos apresentam baixos níveis de motivação intrínseca e de estados psicológicos críticos comprometidos. Desafio semelhante nos três Restaurantes.

### 4.5 Síntese da Análise de Resultados

Neste estudo de caso emergem vários pontos críticos, entre os quais a atração e a retenção de pessoas. Conforme a amostra, do presente estudo, apresenta antiguidade dos colaboradores nos restaurantes é baixa. Na Sede, a realidade é outra, onde apresenta colaboradores com maior antiguidade e que se encontram na Empresa desde o seu início.

No presente estudo, também se verifica uma heterogeneidade dos colaboradores entre a Sede e os restaurantes ao nível da escolaridade. Nos restaurantes, a amostra apresenta maior níveis de qualificação baixas (secundário e ensino básico), relativamente à Sede onde a escolaridade se situa ao nível do secundário e no ensino superior.

Relativamente ao estudo do Índice Potencial Motivador (IPM) e das Características do Trabalho verifica-se uma décalage, entre os resultados respetivos à Sede e aqueles que são os resultados respetivos às Unidades 1,2,3, os restaurantes. No geral, a amostra apresenta um nível de IPM baixo, no entanto, os restaurantes são as Unidades que mais influenciam este resultado. Nestas unidades, entre 60% a 70% dos resultados são relativos a baixos níveis de IPM. Cumulativamente, nenhum colaborador apresenta um IPM elevado. A Sede apresenta resultados mais favoráveis e equilibrados. Observa-se, ainda, que os profissionais com os níveis de IPM mais baixos na Sede, são os profissionais ligados à operação (restaurantes), os Supervisores.

Uma das elações deste estudo é a necessidade vincada de intervenção na gestão de pessoas ligadas diretamente às operações, ou seja, restaurantes e Supervisores.

Centrando a análise em termos de Características de Trabalho, a Autonomia foi a característica que mais contribuiu para os resultados do IPM serem baixos. Em linha com o impacto que as Unidades 1,2,3 têm no resultado global do IPM, os baixos níveis de “Autonomia” verificam-se também, de forma bastante mais evidente nos Restaurantes, sendo transversal a todos os profissionais: Gerentes, Sub-gerentes, Empregados de Mesa e Bar e Cozinheiros.

Outra elação após esta análise, é a necessidade de descentralizar o poder de decisão ao nível das equipas dos restaurantes.

A homogeneidade nos resultados dos três restaurantes em estudo, não se reduz à característica “Autonomia”. Verifica-se uma tendência convergente nos resultados, tanto a nível das Características de Trabalho, como também nas diferentes categorias profissionais.

Realizando uma análise transversal das diferentes categorias profissionais nos diferentes restaurantes, verifica-se que: i) os Gerentes das três unidades, para além de todos apresentarem um IPM baixo, identificam, pelo menos, duas dimensões idênticas como contribuidoras para este resultado, o “Significado do Trabalho” e o “*Feedback do Trabalho*”; ii) em relação aos Sub-gerentes, verificam-se resultados semelhantes ao nível das dimensões de trabalho. Todos identificaram a “Autonomia” e o “*Feedback do Trabalho*” como características que contribuem diretamente para os baixos níveis do IPM, que todos apresentam; iii) os Empregados de Mesa e Bar, são os únicos profissionais

que apresentam valores de IPM positivos, resultado este, partilhado pela maioria desta categoria. Refletem ainda uma heterogeneidade a nível de percepção das categorias, no entanto a “Autonomia” foi referida por todos como inexistente, insuficiente ou inadequada; iv) os Cozinheiros são os profissionais que apresentam resultados mais inquietantes. Em todos os restaurantes verifica-se que, na maior parte das situações, não estão presentes os “três estados psicológicos críticos” constituindo um fator crítico para o aumento do turnover/absentismo e para perdas no desempenho.

Neste sentido, os resultados apontam para que as estratégias a desenhar deverão ser transversais a estas três unidades, resultado da homogeneidade dos resultados apresentados.

De salientar que o grupo dos Cozinheiros é um grupo de intervenção prioritária, consequência dos resultados apurados, necessitando de um conjunto de estratégias diversificadas.

Como já referido, a Sede é a unidade que apresenta resultados ~~mais~~ favoráveis e equilibrados. É a única Unidade que apresenta, na sua maioria, resultados positivos em relação ao IPM contrariando os resultados globais, apresentando uma maior percentagem de pessoas com o IPM acima de valores normativos. Refere-se o Diretor Financeiro, o Diretor de Operações, dois Supervisores (um deles, o Supervisor Q10 responsável pela Unidade 3 de Lisboa, que apresenta melhores resultados quando comparando com os outros restaurantes), a Responsável de Marketing e o Responsável de Manutenção. Pode-se retirar a elação que estes colaboradores apresentam de forma assinalada, uma motivação intrínseca para o desempenho das suas funções.

A identificação destes colaboradores poderá constituir uma mais-valia na assunção de papéis tão fundamentais, como de facilitadores, catalisadores e mediadores em termos de processos de mudança ou de implementação de novas práticas na empresa.

Em relação aos Supervisores, verificam-se resultados contrastantes, quer em termos do nível de motivação interna, quer em termos de dimensões que indicam necessidades de melhoria. Na avaliação efetuada emerge um consenso entre todos os Supervisores no grau satisfatório de “Autonomia” que a sua função lhes permite. Os Supervisores com um baixo nível de IPM identificam as mesmas categorias como fatores menos positivos, a “Identidade do Trabalho” e o “Feedback do Trabalho”.

Em suma, estes resultados salientam a importância da combinação de dois tipos de intervenção:

- A) a necessidade de customizar estratégias de intervenção;
- B) o desenho de ações transversais.

A necessidade de desenhar estratégias de intervenção ao nível de gestão de pessoas e a capacitação dos diferentes níveis de liderança neste âmbito é patente, não só pelos resultados obtidos que aludem a uma ameaça quer na produtividade, quer na incapacidade de retenção de pessoas, como também pelo impacte que estes fatores têm na fidelização e satisfação dos clientes.

Por outro lado, na elaboração do presente projeto surge a Pandemia COVID-19 que leva a um processo de *lay-off*, definido por “uma redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho efetuada por iniciativa das empresas, durante um determinado tempo...” (ISS, I.P., 2029:4) tornando ainda mais premente a capacitação na gestão de pessoas. Para além das condições, fatores e variáveis pré-existentes que realçam a importância da gestão de pessoas, as condições atuais que levaram a um processo de *lay-off* promove o surgimento de outros fatores tais como, sentimentos de incerteza e de insegurança nos profissionais, o que torna ainda mais desafiante a sua gestão. Cabe às pessoas com funções de liderança/gestão de equipas saber utilizar as estratégias e ferramentas que mitiguem estas novas variáveis.

## 5. Projeto de Intervenção

O projeto de intervenção divide-se em três partes. A primeira parte foca-se na definição dos perfis profissionais das funções associadas às Unidades/Restaurantes (Supervisor, Gerente, Sub-Gerente, Empregados de Mesa e Bar e Cozinheiros), assinaladas como críticas, aquando do diagnóstico. O *Job design* refere-se à estrutura do trabalho/função que uma pessoa desempenha e que contempla as suas responsabilidades e atividades. O desenho de Perfis Profissionais responde à necessidade de clareza das responsabilidades e atividades de cada profissional, e à definição dos requisitos para o desempenho mais eficiente das suas funções, nomeadamente através da definição das competências críticas. Constitui-se assim, uma base pilar na Gestão de Pessoas, nomeadamente para os três domínios-chave do modelo de Gestão Integrada de Pessoas 4.0, o *Engaging, Developing e Resourcing*. A análise e descrição de funções permitem robustecer a competência dos decisores da Empresa X, em termos de gestão de carreiras e definição de políticas de remuneração (*Engaging*), em termos de desenvolvimento de planos de desenvolvimento e de avaliação de desempenho (*Developing*), e de recrutamento e seleção (*Resourcing*).

A segunda parte diz respeito à definição de um conjunto de ações que tem por base as estratégias de enriquecimento do trabalho intimamente ligadas com o IPM e com as características do trabalho, reforçando, através do desenho deste conjunto de ações, dois dos domínios-chave da Gestão de Pessoas, o *Engaging* e o *Developing*.

Por último, propõe-se o instrumento de gestão de pessoas (*dashboard*) para cada liderança com o diagnóstico referente à sua equipa e as respetivas ações de intervenção. Inclui ainda, um enquadramento sobre o modelo utilizado, a fim de promover a capacitação das lideranças para uma futura necessidade de diagnóstico e desenho de novas ações.

### 5.1 Descritivos funcionais

O desenho dos Perfis Profissionais incidiu sobre as funções associadas às Unidades/Restaurantes: Supervisor, Gerente, Sub-Gerente, Empregados de Mesa e Bar e Cozinheiros.

Os Descritivos Funcionais, apresentam a identificação da função, o seu reporte e a área orgânica a que pertence. Os restantes campos que constituem a descrição de funções são:

a descrição sumária da função; funções e responsabilidades, as competências associadas à função (*hard e soft skills*), as Habilidades Académicas e a Experiência Profissional.

Na tabela 8. apresenta-se o Descritivo Funcional relativo ao Supervisor. Embora seja uma função alocada à Sede, é uma função próxima às operações e que faz a ligação entre as Unidades/Restaurantes e a Sede, nomeadamente à Direção de Operações.

**Tabela 8 - Descritivos de Funções - Supervisor(a)**

<b>Função</b>	Supervisor
<b>Reporte</b>	Diretor de Operações
<b>Área</b>	Operações
<b>Descrição sumária da Função</b>	
Responsável por planear e supervisionar todas as atividades da área de F&B e garantir a formação dos colaboradores de forma a que estes cumpram as todas as regras procedimentos e normas estabelecidas pela Empresa X.	
<b>Funções e Responsabilidades</b>	
<b>Gestão de Equipa</b> Realizar processos de Recrutamento e Seleção Recolher informação sobre as necessidades de formação dos colaboradores Realizar o planeamento da formação trimestral e implementar ações de formação mensais Realizar reuniões de balanço mensal com os Gerentes e definir de ações de melhoria Estabelecimento de objetivos e criação de procedimentos para a sua pressecução	
<b>Supervisão e Gestão</b> Verificar o cumprimento do sistema de HACCP Analisar rácios de produtividade Analise de controlo de custos (i.e.,FOOD COST, compras) Verificar o cumprimento dos procedimentos administrativos Identificar e analisar da concorrência,, Realizar o controlo da qualidade dos produtos servidos aos clientes em termos de confeção e empratramento Realizar o controlo de qualidade da matéria-prima Verificar a eficiência e a qualidade do serviço nas diferentes zonas (sala e cozinha) Verificar o cumprimento das normas de imagem consoante os padrões definidos pela Empresa X quer em termos de espaço e envolvência, quer em termos de imagem pessoal dos colaboradores	
<b>Competências necessárias para a função (soft-skills e hard-skills)</b>	
Liderança Capacidade de Comunicação Sentido de responsabilidade e autonomia; Capacidade de planeamento e organização	Conhecimento de informática na ótica do utilizador (Microsoft Office; Outlook, o conhecimento no sistema operativo Winrest é uma mais valia) Conhecimentos sólidos das regras de Segurança, Saúde e Higiene e Alimentar (HACCP); Gestão de Stocks Sólidos conhecimentos de Gestão de F&B Gestão Administrativa de Recursos Humanos
<b>Habilidades Académicas</b>	
Curso Profissional na área da restauração ou Ensino Superior na área de hotelaria e restauração	
<b>Experiência profissional</b>	
Experiência mínima de 2 anos como supervisor na área da restauração	

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

Na tabela 9 apresenta-se o Descritivo de Funções do Gerente dos Restaurantes.

**Tabela 9 - Descritivos de Funções - Gerente**

<b>Função</b>	Gerente
<b>Reporte</b>	Supervisor
<b>Área</b>	Operações
<b>Descrição sumária da Função</b>	
Coordenar as operações do restaurante e a coordenação de equipa, garantindo o controle de qualidade dos produtos, uma gestão de stock eficiente, fazendo cumprir todas as regras e procedimentos estabelecidos, com vista a garantir um serviço de qualidade e a satisfação do cliente.	
<b>Funções e Responsabilidades</b>	
<b>Gestão de equipa</b>	
Participar nos processos de Seleção Proceder ao acolhimento, integração e formação dos colaboradores Orientar a equipa na preparação da sala de refeições, bar e cozinha Distribuir tarefas e postos de trabalho à equipa Promover Reuniões de Equipa Recolher e transmitir informação sobre necessidades de formação Realizar os horários semanais Gestão Administrativa de RH (férias, faltas, medicina do trabalho, reporte de informação para o Payroll	
<b>Gestão da Unidade</b>	
Realizar o inventário mensal, gerir e controlar stock Efetuar estudos de consumo e efetuar as encomendas aos fornecedores Lançar no software receções, desperdícios, transferências e inventários Reportar semanalmente informações relativas à gestão da Unidade (i.e.,encomendas, stocks, etc.) Efetuar no software de faturação a abertura do dia e o fecho financeiro Gestão de Reclamações Realizar depósitos bancários e garantir o depósito pelo Sub-Gerente Controlo mensal dos fechos financeiros e reporte ao Departamento Financeiro	
<b>Coordenação de Operações</b>	
Observar o padrão de qualidade dos ingredientes e garantir uma boa gestão de desperdícios Planejar a rotina de limpeza e a higienização de equipamentos, utensílios e superfícies Verificar as necessidades de produção do dia e fazer cumprir essa preparação Reportar a necessidade de reparação dos equipamentos Aplicar os padrões e regulamentos corretos de saúde, segurança e higiene alimentar Assegurar a organização dos utensílios e espaços de trabalho Apoiar a equipa nas operações de cada turno, nomeadamente na gestão da sala e bar, atendimento a clientes ou na limpeza e preparação das mesas.	
<b>Competências necessárias para a função (soft-skills e hard-skills)</b>	
Liderança e desenvolvimento de equipa Capacidade de Comunicação Capacidade de trabalho em equipa Sentido de responsabilidade e autonomia Capacidade de planeamento e organização Capacidade de decisão Proatividade Orientação para o Cliente	Conhecimento de informática na ótica do utilizador (Microsoft Office; Outlook, o conhecimento no sistema operativo Winrest é uma mais valia) Conhecimentos sólidos das regras de Segurança, Saúde e Higiene e Alimentar (HACCP) Conhecimentos em Gestão de Stocks Conhecimentos em Gestão Administrativa de Recursos Humanos
<b>Habilidades Académicas</b>	
Habilidades Preferenciais: Curso Profissional na área da restauração ou Ensino Superior na área de hotelaria e restauração Habilidades Mínimas: Ensino Secundário - 12º ano	
<b>Experiência profissional</b>	
Experiência mínima de 2 anos em funções semelhantes	

Na tabela 10 apresenta-se o Descritivo de Funções do Sub-Gerente dos Restaurantes

**Tabela 10 - Descritivos de Funções Sub-Gerente**

<b>Função</b>	Sub-Gerente
<b>Reporte</b>	Gerente
<b>Área</b>	Operações
<b>Descrição sumária da Função</b>	
Apoiar a coordenação das operações do restaurante e a coordenação de equipa, implementando mecanismos que assegurem o controle de qualidade dos produtos, bem como, a eficiência na gestão de stocks, garantindo um bom manuseamento dos equipamentos e o cumprimento das regras e procedimentos estabelecidos, com vista a garantir um serviço de qualidade e a satisfação do cliente.	
<b>Funções e Responsabilidades</b>	
<b>Gestão de Equipas</b> Realizar um acompanhamento próximo e contínuo a todos os colaboradores Distribuir tarefas e postos de trabalho à equipa Promover Reuniões de Briefing e Debriefing em cada turno Orientar a equipa na preparação da sala, bar e cozinha Motivar as equipas do restaurante para resultados coletivos	
<b>Gestão da Unidade</b> Apoiar a gerência da Unidade em todo o seu âmbito de atuação: -Apoiar a realização dos estudos de consumo e efetuar as encomendas aos fornecedores -Apoiar os lançamentos no software receções, desperdícios, transferências e inventários -Apoiar a realização do inventário mensal e a gestão dos Stocks -Efetuar no software de faturação a abertura do dia e o fecho financeiro -Realizar depósitos bancários -Gestão de Reclamações e reportar à gerência Gerir a lista de espera e reservas do restaurante garantindo	
<b>Coordenação da Operação</b> Fazer cumprir as regras, normas, procedimentos e filosofia da empresa Otimizar o uso de equipamentos e verificar a necessidade de manutenção Assegurar as condições de reaproveitamento de alimentos Avaliar sabor, aroma, cor e textura dos alimentos Assegurar o correto empratamento e decoração dos pratos de acordo com a apresentação pré-definida Assegurar que é feita a higienização de espaços (sala, cozinha, bar Wc's) equipamentos, utensílios e superfícies previamente planeadas Assumir um posto nas operações em cada turno (de preferência sala, mas em caso de necessidade, cozinha)	
<b>Competências necessárias para a função (soft-skills e hard-skills)</b>	
Liderança e desenvolvimento de equipa Capacidade de Comunicação Capacidade de trabalho em equipa Sentido de responsabilidade e autonomia Capacidade de planeamento e organização Capacidade de decisão Proatividade Orientação para o Cliente	Conhecimento de informática na ótica do utilizador (Microsoft Office; Outlook, o conhecimento no sistema operativo Winrest é uma mais valia) Conhecimentos sólidos do sistema de HACCP Conhecimentos em Gestão de Stocks
<b>Habilidades Académicas</b>	
Habilidades Preferenciais: Curso Profissional na área da restauração ou Ensino Superior na área de hotelaria e restauração Habilidades Mínimas: Ensino Secundário - 12º ano	
<b>Experiência profissional</b>	
Experiência mínima de 2 anos numa equipa de gerência na área da restauração	

Na tabela 11 apresenta-se o Descritivo de Funções do Empregado de Mesa e Bar

**Tabela 11 - Descritivos de Funções Empregado de Mesa e Bar**

<b>Função</b>	Empregado de Mesa e Bar
<b>Reporte</b>	Equipa de Gerência
<b>Área</b>	Operações
<b>Descrição sumária da Função</b>	
Responsável por acolher, acompanhar, atender, e servir o pedido dos clientes, sugerindo pratos ou produtos específicos procedendo à sua faturaçāo, assegurando a organização e higienização dos espaços, e armazenamento dos produtos respeitando as regras de saúde, higiene e segurança, bem como as normas e regras estabelecidas, com vista a garantir um serviço de qualidade e a satisfação do cliente.	
<b>Funções e Responsabilidades</b>	
<b>Atendimento de Clientes</b> Rececionar e acolher os clientes, encaminhando-os para as respetivas mesas Apresentar a ementa e sugerir produtos específicos, caso haja indicações nesse sentido Atender os clientes na sala de refeições, assegurando a ligação com a cozinha e bar Registar os pedidos no POS Encaminhar reclamações de clientes tendo em conta a necessidade de assegurar a boa resolução da mesma Emitir fatura a fim de proceder à cobrança do serviço Receber o pagamento dos pedidos das mesas e balcão	
<b>Serviço</b> Preparar e servir os produtos de cafetaria, bebidas, entradas e sobremesas para consumo no balcão e/ou mesas, consoante os postos de trabalho atribuídos em cada turno. Garantir a correta execução dos pedidos Articular com a cozinha e bar, comunicando os pedidos, recebendo e transportando os alimentos e as bebidas a servir Preparar a sala de refeições de acordo com as características do serviço a executar, organizando as mesas e a disposição das mesmas Efetuar a abertura e fecho de sessão no sistema de faturaçāo Executar com regularidade a reposição de stocks Arrumar e higienizar os espaços, utensílios, equipamentos e superfícies com regularidade e conforme o planeado Efetuar os registos nos formulários próprios do sistema de HACCP e outros, consoante as normas e regras estabelecidas Verificar se os produtos ou alimentos a fornecer aos clientes correspondem em quantidade e com a apresentação desvida segundo os padrões pré-estabelecidos Utilizar os equipamentos segundo as regras do bom uso	
<b>Competências necessárias para a função (soft-skills e hard-skills)</b>	
Capacidade de <i>multitasking</i> Atenção ao detalhe Orientação para o cliente Capacidade de trabalho em equipa	Conhecimentos da língua inglesa (crítico para algumas unidades) Competências técnicas ao nível da gestão de stocks Conhecimento de técnicas de serviço de mesa Bons conhecimentos do sistema de HACCP Noções de informática na ótica do utilizador, nomeadamente do sistema de faturaçāo Winrest
<b>Habilidades Académicas</b>	
Habilidades Preferenciais: Curso Profissional na área da restauração ou Ensino Superior na área de hotelaria e restauração Habilidades Mínimas: Ensino Secundário - 12º ano	
<b>Experiência profissional</b>	
Experiência mínima de 1 ano na área da restauração	

Na tabela 12 apresenta-se o Descritivo do Cozinheiro(a).

**Tabela 12 - Descritivos de Funções Cozinheiro(a)**

<b>Função</b>	Cozinheiro
<b>Reporte</b>	Equipa de Gerência
<b>Área</b>	Operações
<b>Descrição sumária da Função</b>	
Preparar e confeccionar refeições de acordo com os padrões e regras pré-definidas, garantindo a organização, limpeza e higienização dos equipamentos, utensílios e superfícies, bem como, realizar a gestão, conservação e armazenamento e reposição dos produtos alimentares e ingredientes cumprindo as normas de saúde, segurança e higiene alimentar de forma garantir os padrões de qualidade dos produtos das refeições garantindo a satisfação do cliente	
<b>Funções e Responsabilidades</b>	
<b>Preparação e Confeção de Alimentos</b>	
Realizar a preparação de alimentos, consoante os postos de trabalho atribuídos em cada turno. Rececionar os pedidos dos clientes e garantir a sua leitura correta, consoante os postos de trabalho atribuídos em cada turno.	
Confeccionar e assegurar o correto empratamento com as quantidade e apresentação de acordo com os padrões pré-estabelecidos, consoante os postos de trabalho atribuídos em cada turno.	
Encaminhar os alimentos prontos, articulando com os Empregados de Mesa e Bar de forma a seguirem para a sala	
Assegurar o cumprimento das normas de saúde, segurança e higiene alimentar em todas as atividades de preparação e de confeção alimentar previstas no sistema de HACCP	
Elaborar pré-cozinhados de diversos alimentos sob a orientação da gerência	
Realizar processos de descongelação sob a orientação da gerência	
<b>Organização e Manutenção</b>	
Realizar todas as tarefas inerentes à organização, limpeza e higienização dos utensílios, equipamentos, superfícies da cozinha	
Gerir o stock de ingredientes e produtos de acordo com o planeamento de produção e capacidade de armazenamento, reportando à equipa de gerência	
Observar padrão de qualidade dos produtos alimentares e comunicar à gerência	
Assegurar o reaproveitamento de alimentos	
Assegurar o bom uso dos equipamentos e reportar a necessidade de reparação, quando necessário	
Assegurar as condições de acondicionamento dos produtos e o seu armazenamento consoante as normas de higiene e segurança alimentar	
Efetuar os registos nos formulários próprios do sistema de HACCP e outros, consoante as normas e regras estabelecidas	
<b>Competências necessárias para a função (soft-skills e hard-skills)</b>	
Resistência e gestão de Stress Capacidade de organização Capacidade de Trabalhar em equipa Proatividade	Bons conhecimentos do sistema de HACCP Bons conhecimentos técnicos de cozinha (utensílios, equipamento, funcionamento e organização) e de alimentos
<b>Habilidades Académicas</b>	
Habilidades Preferenciais: Curso Profissional na área da restauração/hotelaria ou Ensino Secundário Habilidades Mínimas: Ensino Básico	
<b>Experiência profissional</b>	
Experiência mínima de 1 ano com as mesmas funções	

## 5.2 Ações de Intervenção

A segunda parte do projeto de intervenção diz respeito ao desenho de ações de Intervenção. Aquando do diagnóstico, concluiu-se a necessidade de desenhar ações com diferentes focos. Neste sentido, desenhou-se ações de intervenção baseadas em três eixos: ações de Intervenção específicas para cada categoria profissional, ações de intervenção transversais e ações de intervenções customizadas. Na tabela 13 apresentam-se o desenho de todas as ações de intervenção segundo os três eixos.

**Tabela 13 - Ações de Intervenção por Eixo**

 <p><b>Ações de Intervenção</b></p> <p><b>Especificas para cada categoria profissional</b></p>	<p><b>a) Ações direcionadas para Supervisores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniões mensais com todos os Supervisores de Balanço Mensal</li> <li>2. Reunião bi-mensal entre todos os Supervisores</li> <li>3. Planeamento da Formação trimestral</li> </ol> <p><b>b) Ações direcionadas para Gerentes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniões mensais com os Gerentes</li> <li>2. Reuniões mensais de equipa</li> </ol> <p><b>c) Ações direcionadas para Sub-Gerentes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Reunião semanal com o Sub-gerente</li> <li>4. Realização de Briefing e Debriefing por turno</li> </ol> <p><b>d) Ações direcionadas para Empregados de Mesa e Bar e Cozinheiros</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotatividade entre os postos em cada categoria profissional</li> <li>2. Rotatividade entre as lojas</li> </ol> <p><b>Ações de Intervenção</b></p> <p><b>Transversais</b></p>
<p><b>Ações de Intervenção</b></p> <p><b>Customizadas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planos de Desenvolvimento Individuais</li> <li>2. Integração de um novo colaborador: “A experiência de cliente”</li> <li>3. Criação de Manual de Acolhimento para todas as categorias profissionais.</li> <li>4. Reconhecimento trimestral para a melhor loja</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ação customizada para os Cozinheiros: Contacto com o cliente</li> <li>2. Ação customizada para o Técnico de Contabilidade</li> </ol>

De seguida, apresenta-se, em detalhe, cada eixo de intervenção e as respetivas ações.



### a) Ações direcionadas para Supervisores

#### 1. Reuniões mensais com todos os Supervisores de Balanço Mensal

**Responsável pela implementação da Ação:** Diretor de Operações

**Duração:** 3h

**Local:** Sede

**Descrição:** Esta ação visa sistematizar a apresentação de resultados e o balanço mensal no geral e relativo a cada Unidade com todos os Supervisores. A sistematização da partilha de informação facilita, tanto a identificação de pontos essenciais a serem discutidos, como permite clarificar e priorizar as ações corretivas e de melhorias de forma mais sustentada. Por outro lado, permite exponenciar a aprendizagem e aumentar a massa crítica entre os Supervisores, tanto pela partilha de experiências como a possibilidade de desenhar ações corretivas ou de melhoria em conjunto. Adicionalmente promove um sentido de pertença e a criação de um grupo de suporte.

#### 2. Reuniões Bi-mensal entre todos os Supervisores

**Responsável pela implementação da Ação:** Supervisores

**Duração:** 1h30

**Local:** Nas diferentes Unidades (restaurantes), de forma rotativa

**Descrição:** Esta ação permite potenciar a autonomia dos Supervisores e alavancar outras características e temas críticos. Nesta reunião os Supervisores deverão selecionar temas que queriam discutir ou partilhar entre pares. O objetivo é a possibilidade de partilhar experiências, realizar follow-ups de ações previamente definidas, definir boas práticas e realizar propostas de melhoria. Esta metodologia poderá permitir a inspiração de profissionais menos motivados, com menos experiência ou com mais dificuldades. No final de cada reunião deverá ser enviada uma ata ao Diretor de Operações dos *outputs*

resultantes da reunião, quer sejam em termos de ideias, boas práticas, desafios ou questões que necessitem de uma análise com maior profundidade e que requeiram o envolvimento do Diretor de Operações.

### **3. Planeamento da formação trimestral**

**Responsável pela implementação da Ação:** Diretor de Operações

**Local:** Nas diferentes Unidades (restaurantes)

**Descrição:** No sentido de a formação/desenvolvimento dos colaboradores assumir uma posição mais estratégica e menos reativa, os Supervisores deverão realizar um Plano de formação trimestral, com base em três fontes de informação: Diretor de operações, Gestores de Loja e as suas próprias percepções. O planeamento da formação deverá abranger todos os sectores das unidades operacionais, onde deverá estar prevista a promoção de uma ação de formação uma vez por mês. O Plano de Formação deverá ser enviado ao Diretor de Operações que o deverá aprovar caso exista consonância com os objetivos propostos.

O Plano de Formação deverá conter:

- Identificação das Ações de Formação a realizar nos próximos 3 meses;
- Identificação dos temas das formações;
- Objetivos formativos;
- Público-alvo (setor profissional e identificação da Unidade).

Devido à carga horária laboral, e aos horários específicos deste sector e em particular da Empresa X, as formações devem ter a duração máxima de 3h. Sempre que se manifeste necessidade poderá ser convidado outro formador, interno ou externo a colaborar nas ações de formação, dando prioridade aos recursos internos. A formação deverá ter um momento pós avaliativo à sessão pelos formandos, focando à sua reação/satisfação em relação à formação, a qual deverá incidir sobre:

- Pertinência do tema;
- Metodologia utilizada;
- Adequabilidade e duração do programa da formação;
- Prestação do formador;
- Adequação do local e dos materiais utilizados

## b) Ações direcionadas para Gerentes

### 1. Reuniões mensais com os Gerentes

**Responsável pela implementação da Ação:** Supervisor

**Duração:** 2h

**Local:** Nas Unidades/Restaurantes respetivas

**Descrição:** Cada Supervisor deverá reunir com os Gerentes das Unidades de que é responsável. Estas reunião visam a apresentação dos resultados e o balanço mensal das respetivas Unidades, a fim de definir ações operacionais e estratégicas identificadas como necessárias a implementar no mês seguinte. Outro aspeto considerável é a análise da satisfação dos clientes, através da apresentação e discussão dos comentários realizados pelos mesmos nas diferentes plataformas eletrónicas (The Fork, Zoomato, etc). A definição destas ações, configuram um plano que permite promover a autonomia dos Gerentes e a clarificação do seu papel e impacto nas equipas e Unidades. As ações definidas a implementar nestas reuniões deverão ser monitorizadas pelo Supervisor, no sentido de acompanhamento e apoio na sua implementação. Esta reunião sendo partilhada entre os dois Gerentes que reportam ao mesmo Supervisor, para além de otimizar e agilizar o tempo despendido fora das operações, tem o propósito de partilha de experiências entre Gerentes, maximizar aprendizagens e reforçar o sentimento de pertença e de envolvimento.

### 2. Reuniões mensais de equipa

**Responsável pela implementação da Ação:** Gerentes

**Duração:** 1h30

**Descrição:** O Gerente deverá reunir com a sua equipa com o objetivo de realizar o balanço mensal, apresentação de resultados e a evolução da satisfação dos clientes. A apresentação dos resultados, por norma, tende a ser discutida ao nível da liderança e não com a equipa. Esta ação permite, assim, dar visibilidade dos resultados à equipa, resultantes da sua ação, promovendo a responsabilização da mesma. Tem ainda como objetivo envolver a equipa na definição de estratégias no sentido de melhorar as

operações e o atendimento ao cliente. Por último, esta ação permite ao Gerente comunicar estratégias, regras, procedimentos ou outros superiormente definidos, bem como, a alteração de qualquer norma já estabelecida, facilitando a compreensão, e por isso, a aceitação por parte da equipa.

### c) Ações direcionadas para Sub-Gerentes

#### 1. Reuniões mensais com o Sub-Gerentes

**Responsável pela implementação da Ação:** Gerentes

**Duração:** 30 min

**Local:** Nas Unidades/Restaurantes respetivas

**Descrição:** O Gerente deverá reunir com o Sub-gerente com o objetivo de realizar o planeamento semanal, sendo definidas as responsabilidades de cada um e da equipa. Deverão ainda definir estratégias alternativas e proativas que possam ajudar a lidar com situações impeditivas à concretização do planeamento

#### 2. Reuniões de Briefing e Debriefing por turno

**Responsável pela implementação da Ação:** Sub-Gerentes

**Duração:** 15 min

**Local:** Nas Unidades/Restaurantes respetivas

**Descrição:** Deverá ser promovido pelo Sub-gerente o briefing no início de cada turno, onde são atribuídos os postos de trabalho, reforço da identificação e clarificação das atividades a serem efetivadas no respetivo turno. É neste momento que será nomeado o responsável por cada sector, baseado numa lógica de rotatividade. Para este efeito é necessário a definição dos critérios do que significa ser chefe de turno da sua categoria, quais as responsabilidades e as expectativas assim como ter atenção à maturidade e experiência do colaborador. Estes responsáveis de turno deverão ser apoiados pelo sub-gerente ou gerente. No final do turno, a equipa deverá reunir-se para a reunião de Debriefing. Uma reunião com a mesma duração em que, após cada sector se reunir e discutir os aspetos de funcionamento positivos e constrangimentos, deverão ser partilhados pelo responsável de cada setor no sentido de uma melhoria efetiva e sustentável da equipa como um todo.

#### d) Ações direcionadas para Empregados de Mesa e Bar, e Cozinheiros

##### 1. Rotatividade entre os postos em cada categoria profissional

**Responsável pela implementação da Ação:** Gerente e Sub-gerente

**Duração:** variável

**Local:** Nas Unidades/Restaurantes respetivas

**Descrição:** Em cada uma destas categorias profissionais existem postos definidos com responsabilidades e tarefas específicas. O objetivo desta ação é garantir a rotatividade dos profissionais em relação aos diferentes postos relativos à sua categoria. Esta ação promove a compreensão do trabalho como um todo, permitindo que cada colaborador consiga ter uma visão abrangente do trabalho e das necessidades de cada posto da sua categoria. Este facto promove, a capacidade de entreajuda e de trabalho em equipa impactando diretamente na qualidade do serviço prestado, além de contrariar a monotonia.

##### 2. Rotatividade entre as lojas

**Responsável pela implementação da Ação:** Gerente e Sub-gerente

**Duração:** variável

**Local:** Nas Unidades/Restaurantes respetivas

**Descrição:** Esta ação visa proporcionar a todos os profissionais Empregados de Mesa e Bar e Cozinheiros uma rotatividade entre Unidades/Restaurantes. Esta ação abrange apenas as duas unidades geridas pelo mesmo supervisor para que, logicamente, este processo seja facilitado. Além disso, as duas unidades sob a responsabilidade do mesmo supervisor encontram-se no mesmo concelho, o que também facilita a mobilidade dos colaboradores. A rotatividade entre lojas pode assumir diferentes formatos consoante o contexto, a necessidade e a possibilidade de realizar esta ação. A rotatividade poderá ter uma duração de 2 dias por semana ou durante um período de tempo mais prolongado. Esta ação tem como objetivo proporcionar a cada profissional, uma experiência num contexto e equipa diferentes onde se pode realizar uma partilha e implementação das melhores práticas, promovendo o desenvolvimento dos profissionais.



### **1. Integração de um novo colaborador: “A experiência de cliente”**

**Responsável pela implementação da Ação:** Gerente

**Duração:** 2h30

**Local:** Nas Unidades/Restaurantes respetivas

**Definição:** Esta ação visa proporcionar ao novo colaborador, a experiência de cliente. Concretiza-se no dia “zero” de integração (momento de assinatura de contrato, entrega da farda, apresentação das instalações e da equipa). O colaborador almoça no restaurante em horário de funcionamento do mesmo, com o objetivo de observar o funcionamento da dinâmica do turno e apreciar o serviço enquanto cliente. Posteriormente, deverá assistir à reunião de Debriefing com o objetivo de promover a sua compreensão perante a dinâmica observada e promover o seu sentido crítico.

### **2. Manual do Acolhimento para todas as categorias profissionais**

**Responsável pela implementação da Ação:** Supervisores e Gerentes

**Duração:** n.a.

**Local:** n.a.

**Definição:** Havendo Manuais de Acolhimento para colaboradores com responsabilidades de gestão, é desejável que estes sejam replicados, com as devidas adaptações, a todos os profissionais da Empresa X, em especial para os que estão afetos às Unidades/Restaurantes (Sub-Gerentes, Empregados de Mesa e Bar, e Cozinheiros).

### **3. Reconhecimento trimestral para a melhor loja**

**Responsável pela implementação da Ação:** Diretor de Operações e Responsável de Marketing e Supervisores

**Duração:** n.a.

**Local:** Nas Unidades/Restaurantes respetivas

**Descrição:** Esta ação visa reconhecer, trimestralmente as três melhores lojas em termos de resultados. O reconhecimento poderá passar pela fixação na parede de um diploma, agradecendo à equipa e aos clientes, bem como pela divulgação nas redes sociais. Esta ação, tem a periodicidade trimestral a fim de reforçar a importância do desenho e da implementação do plano de formação trimestral, incentivando a melhoria resultados, através da formação.

### 3. Planos de Desenvolvimento Individuais

**Responsável pela implementação da Ação:** Chefias Diretas

**Duração:** n.a.

**Local:** n.a.

**Descrição:** Todos os profissionais deverão ter um Plano de Desenvolvimento Individual (Anexo 2) que deverá ser implementado pela sua chefia. Tendo em conta que não existe historial desta prática, este Plano, deverá ser simples, servindo de apoio para o acompanhamento quer a nível de desempenho, quer a nível das necessidades de desenvolvimento/formação. Deverá ser baseado em objetivos a atingir a curto prazo, se possível, a médio prazo tendo em conta as responsabilidades, tarefas e expetativas de desempenho da sua função, e se possível, as suas aspirações. Este Plano deverá ter início no período de acolhimento. No primeiro mês de integração, deverá ser revisto semanalmente com a sua chefia (no caso dos restaurantes, a monitorização deverá ser feita pelo gerente). Posteriormente, os planos deverão ser revistos trimestralmente, sendo um instrumento relevante para alimentar o planeamento de formação trimestral. Este processo deverá ser realizado através de um momento entre a chefia e o respetivo colaborador.



#### 1. Ação customizada para os Cozinheiros: Contacto com o cliente

**Responsável pela implementação da Ação:** Gerente

**Duração:** n.a.

**Local:** Nas Unidades/Restaurantes respetivas

**Definição:** O cozinheiro responsável pelo turno da cozinha, no final de cada turno (almoço/jantar), deverá deslocar-se à sala e dirigir-se aos clientes, apresentar-se e questionar se estava tudo do seu agrado, o que mais gostaram e se têm alguma sugestão a fazer. Esta ação poderá ser sensível, dado que poderá haver cozinheiros com uma maior dificuldade na sua exposição, pelo que será necessário avaliar estas situações para não se introduzir um novo fator de stress.

## 2. Ação customizada para o Técnico de Contabilidade

**Responsável pela implementação da Ação:** Diretor Financeiro, Responsável de Marketing, Diretor de Operações

**Duração:** n.a.

**Local:** n.a.

**Definição:** Deverão ser promovidos almoços convívio semanais com os profissionais da sede, com o objetivo de integrar o Técnico de Contabilidade. Adicionalmente, poderão ser, também, planeados almoços nas diferentes lojas da Empresa X, no sentido de promover a aproximação dos profissionais da Sede às operações, contribuindo para aumentar o significado das suas tarefas.

## 5.3 Instrumento para a Gestão de Pessoas e Cronograma para a Implementação

Para além do conjunto de ações que foram delineadas e supra descritas, foi objetivo deste projeto desenvolver um *dashboard/instrumento* com o objetivo de capacitação das lideranças para a gestão das suas pessoas. Este instrumento consiste num *dashboard* que agrupa os resultados do diagnóstico efetuado e as estratégias de intervenção definidas. Cada nível de liderança terá seu *dashboard*, em relação à respetiva equipa/Unidade de que são responsáveis.

O *dashboard* é composto por uma primeira parte que se refere ao enquadramento sobre modelo utilizado, onde clarifica e define os conceitos base do modelo, com o propósito de promover a apropriação da ferramenta. Neste enquadramento são, também, descritas

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

as linhas gerais de intervenção segundo o modelo utilizado. Isto permite capacitar as lideranças no desenho de novas ações, consoante novos diagnósticos.

A fim de adequar a ferramenta ao público-alvo, foram traduzidos alguns conceitos que, aquando da apresentação do modelo na Revisão de Literatura foram identificados no seu termo de origem. Os conceitos traduzidos foram “*Formal Natural Units of Work*” que se traduziu para “Formação de Unidades de Trabalho” e “*Vertical Loading*” para “Enriquecimento Vertical”.

A fim de adequar a ferramenta ao contexto e ao sector da Empresa X, foi criado um conceito que facilitasse a sua comunicação, o que deu origem ao conceito “A ementa do chef” constituída por cinco páginas. A título de exemplo, apresenta-se um exemplo de *dashboard* para o Gerente da Unidade 1-Almada (Anexo 3). A figura 32. demonstra a primeira parte do instrumento que diz respeito ao enquadramento sobre o modelo utilizado.

**A Ementa do Chef**

A Ementa do Chef foi criada com o objetivo de apoiar os diferentes níveis de liderança da Empresa X na gestão de pessoas. A Ementa do Chef é uma ferramenta que permite diagnosticar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores em relação ao trabalho e oferecer estratégias orientadoras que permitem promover a motivação dos colaboradores.

A Ementa do Chef é baseada na realização de um questionário que mede o Índice Potencial Motivador (IPM). O IPM é o grau em que cada pessoa sente uma motivação pessoal para desempenhar o seu trabalho. Esta motivação depende de cinco factores: a **Variedade da Tarefa**, a **Identidade da tarefa**, o **Significado da Tarefa**, a **Autonomia** e o **Feedback**. Neste questionário foram ainda incluídos mais dois factores que complementam a compreensão das reações das pessoas no seu trabalho: **Feedback dos Outros** e **Relação com outros**.

**1) INGREDIENTES**

1) Ingredientes:	Descrição dos cinco factores que influenciam o IPM e dos dois factores complementares estudados
2) Livro de Receitas:	Estratégias de execução gerais
3) Diagnóstico:	Resultados obtidos da equipa, através do questionário
4) Prato do dia:	Estratégias específicas, tendo em conta os resultados do diagnóstico

**2) LIVRO DE RECEITAS**

Combinação de Tarefas	Incorporação de diferentes tarefas, idealmente balanceando entre tarefas mais complexas e outras mais simples
Formação de unidades naturais de trabalho	Combinação de tarefas que fazem parte de um processo de trabalho, permitindo ao colaborador ter uma noção integral do mesmo
Estabelecimento de Relações com Clientes	Proporcionar contacto com clientes (externos, internos)
Enriquecimento Vertical	Permitir que o colaborador, para além da função de executante, possa participar do processo de planejar, monitorizar e avaliar a sua execução
Abertura de Canais de Feedback	Proporcionar a diversificação de fontes de feedback para o colaborador

**i** Cada estratégia está intimamente ligada a uma ou mais característica do trabalho, ou seja, dependente de qual for o ingrediente a necessitar de melhoria utilizamos a receita mais adequada.

Figura 32- "A ementa do Chef" - Enquadramento sobre o Modelo

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

A figura 33. demonstra a segunda parte do instrumento que diz respeito aos resultados do diagnóstico e as respetivas ações de intervenção.

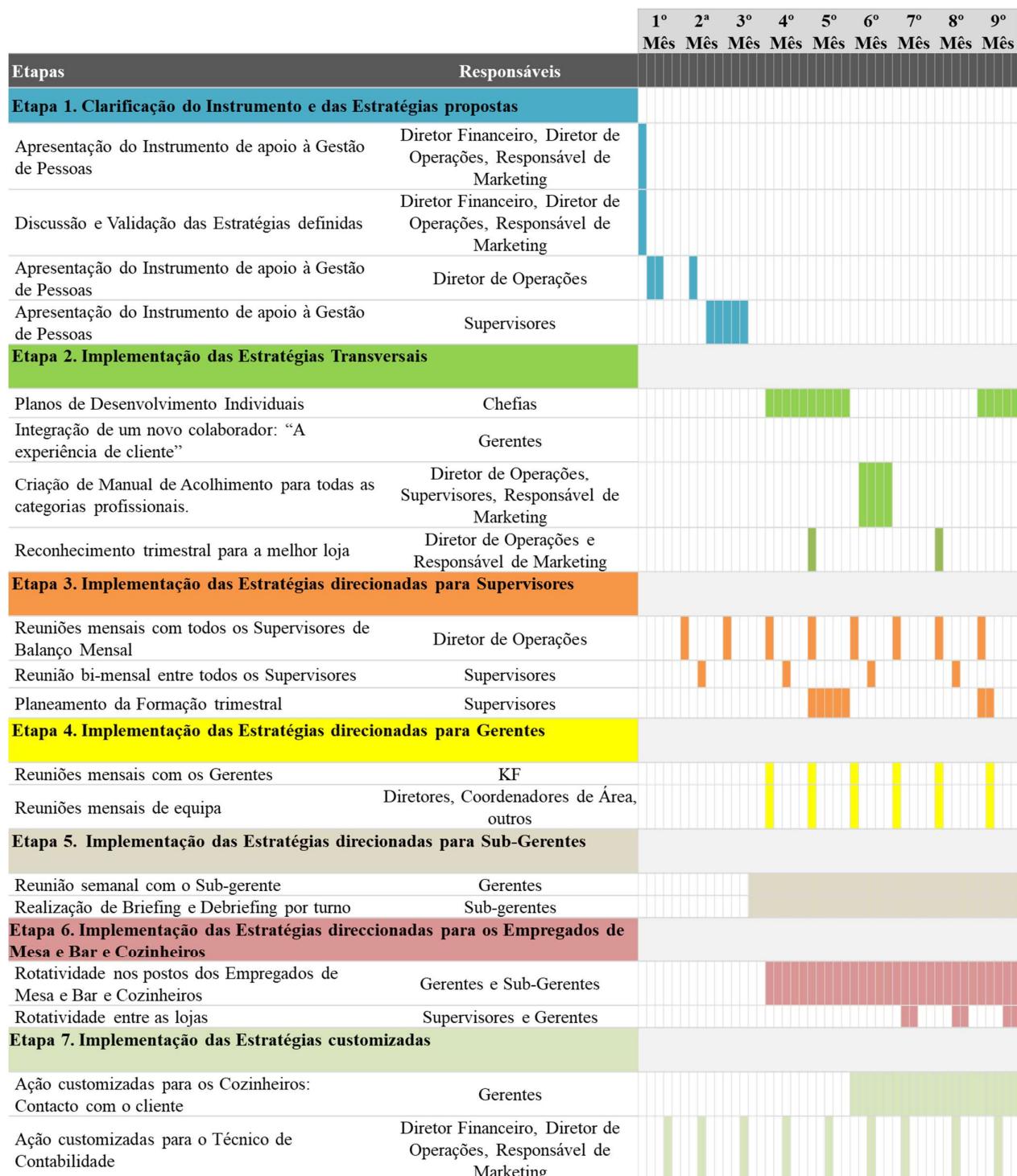


Figura 33 - “A ementa do Chef” -Resultados do Diagnóstico Ações de Intervenção

A implementação das estratégias definidas ficará dependente da saída de *Lay-off* e reabertura da atividade, e em específico das Unidades estudadas (Restaurante de Almada, Lisboa e Sintra).

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

Na figura 34. está representado o cronograma sistematizando as ações que são propostas para a implementação deste modelo.



**Figura 34 - Cronograma de Operacionalização**

#### **5.4 Avaliação do Projeto**

A avaliação é uma componente basilar que deve ser tida em conta no desenho de um projeto. A avaliação da implementação de novas ações, procedimentos, estratégias ou outros, é o que garante uma cultura de *action learning* e uma adaptação contínua, e sustentável no tempo.

O presente projeto contempla três componentes avaliativas. A primeira prende-se com a análise comparativa deste diagnóstico relativamente ao IPM (Índice Potencial Motivador) e às Características do Trabalho. Espera-se que após a implementação de todas as propostas de intervenção haja um incremento geral do IPM (Índice Potencial Motivador), em especial nas Unidades/Restaurantes. Espera-se ainda, um incremento dos resultados relativos a todas as Características do Trabalho, nomeadamente da dimensão “Autonomia”, sendo que de forma transversal, apresentou os resultados mais críticos.

A segunda componente de avaliação deste projeto prende-se com os resultados de um conjunto de indicadores de gestão da Empresa X.

Após a implementação de todas as ações, espera-se um incremento nos indicadores associados ao Volume de Vendas, fator crítico aquando do diagnóstico. Outros indicadores a ter em linha de conta são indicadores de produtividade, tais como: i) Número de pedidos por hora de trabalho; ii) Número de Transações; iii) Preço Médio por Transação.

Por outro lado, após a implementação de todas as ações, espera-se um decréscimo de outros dois indicadores, a Taxa de Turnover e o Custo de FOOD COST. A diminuição da Taxa de Turnover, é outro dos indicadores críticos resultantes do diagnóstico, e a sua diminuição é sinónimo de maior capacidade de retenção dos profissionais, sendo um resultado com impacto positivo. Adicionalmente, prevê-se que o desvio existente na percentagem de FOOD COST diminua, havendo um controlo mais eficiente.

A terceira componente avaliativa deste projeto prende-se com a realização de uma Auditoria aos processos de gestão de pessoas. Após a realização deste estudo começa a emergir uma política efetiva de gestão de pessoas. Por um lado, o estudo do IPM e das Características do Trabalho permite aos líderes terem uma ferramenta para adequarem

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

estratégias às necessidades das suas pessoas, por outro, a definição de Perfis Profissionais permite o desenvolvimento e a formalização de outras práticas de Gestão de Pessoas.

O processo de avaliação deverá ocorrer após todas as ações estarem implementadas durante, pelo menos 6 meses.

## 6. Conclusão

Este projeto teve como objetivo geral desenvolver uma metodologia de suporte aos diferentes níveis de liderança, a fim de capacitá-los na gestão das suas pessoas que potencie a flexibilização, a humanização e a experiência positiva dos colaboradores no sentido de aumentar a sua satisfação e motivação no desempenho das suas funções.

Nesse sentido, procedeu-se ao estudo do estado de arte sobre os fatores críticos na gestão de pessoas no contexto atual e sobre os desafios do setor da restauração, sector no qual este projeto foi desenvolvido.

Em relação ao estado da arte na área de Gestão Pessoas aferiu-se que, atualmente, é realçado o fator humano (Pfeffer, 2010) na base do desenvolvimento de organizações sustentáveis, dando enfase ao alinhamento dos objetivos organizacionais com os interesses e as necessidades individuais (Duarte *et al.*, 2019). Por outro lado, os desafios do contexto atual (tecnológicos e demográficos/sociais) impactam na forma como se estrutura o trabalho e as suas relações (Doz, 2020; Gratton, 2011). Estes factos levam-nos aos estudos do *job design* que se refere ao desenho de estruturação do trabalho/função que uma pessoa desempenha, constituindo-se como um fator de desenvolvimento pessoal que permite corresponder às suas ambições (Garg & Rastogi, 2006).

Sendo objetivo deste trabalho desenvolver uma metodologia de suporte à gestão de pessoas selecionou-se a teoria das Características do Trabalho desenvolvida por Hackman e Oldham (1974;1975;1980), não só por ser a abordagem mais utilizada nesta temática até aos dias de hoje, mas também pela sua robustez ao nível teórico e prático (Ferreira & Martinez, 2008), salientando o instrumento de medida (*Job Diagnostic Survey*) que foi desenvolvido com base nesta teoria. Esta ferramenta permite realizar um diagnóstico, identificando as diferentes dimensões do trabalho que influenciam a motivação intrínseca do indivíduo, permitindo identificar as dimensões com necessidades de melhoria e, consequentemente, desenhar ações de intervenção concretas e específicas, (Ferreira *et al.* 2011), impactando diretamente na satisfação do trabalho, performance, absentismo e turnover.

Em relação ao estudo sobre os desafios do setor da restauração, foi evidente a emergência da necessidade da capacitação das lideranças na área da Gestão de Pessoas neste sector.

A restauração está dependente dos seus recursos humanos para garantir a qualidade e sustentabilidade de serviço prestado (Passos *et al.*, 2008). A satisfação do trabalho está diretamente relacionada com qualidade de serviço ao cliente (Pfeffer, 2010). Em Portugal, este setor apresenta uma taxa de turnover acima de 50%, sendo este indicador inversamente proporcional à satisfação de trabalho, havendo um sério comprometimento o nível do serviço. Por outro lado, é um sector de mão de obra pouco diferenciada e com condições de trabalho desafiantes (AESST, 2008). Outro fator relevante é ser um setor caracterizado, maioritariamente, por PME's. Estas tipologias de empresas, geralmente, estão limitadas em termos de recursos, quer sejam financeiros, humanos ou organizacionais (Almeida, 2009), apresentando, em geral, a falta de uma estrutura de Gestão Estratégica de Pessoas formal. Nesse sentido, a necessidade de capacitação das lideranças é emergente sendo estes os únicos atores com responsabilidade de gestão de pessoas e de coordenação de equipas e, por outro lado, segundo o Modelo de Gestão Integrada de Pessoas 4.0 (Duarte *et al.*, 2019) a liderança é um fator determinante de sucesso na Gestão de Pessoas.

Posteriormente procedeu-se ao diagnóstico da empresa em estudo, sendo este constituído por duas componentes. A primeira componente do diagnóstico focou-se na caracterização da empresa. Os resultados obtidos foram confirmatórios em relação aos desafios descritos do sector supramencionados, nomeadamente, taxa de turnover elevada, população pouco qualificada e baixa produtividade. A empresa em estudo, sendo uma PME, converge em relação às características gerais descritas de uma PME. Apresenta processos pouco estruturados ou formais, muito focada na área operacional, a área de gestão de pessoas centra-se nas áreas administrativas, não existindo uma estrutura de Gestão Estratégica de Pessoas.

A segunda componente do diagnóstico prende-se com um dos objetivos específicos do presente trabalho: realizar um diagnóstico focando o Índice Potencial Motivador (IPM) e as Características do Trabalho. Com esse fim, foi utilizado uma adaptação do *Job Diagnostic Survey* (JDS), da Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1974;1975).

Os resultados aferidos relativos esta componente do diagnóstico, permitem aferir que os todos os restaurantes em estudo apresentam um baixo nível do IPM. Este resultado corrobora, não só a tendência que este setor demonstra relativamente à insatisfação do

trabalho, mas também à necessidade premente da implementação de práticas de Gestão de Pessoas. Sendo uma empresa que não tem uma estrutura formal de Gestão Estratégica de Pessoas, a capacitação das lideranças no desenho e na implementação destas práticas é uma mais valia para a sustentabilidade da organização.

Este diagnóstico permitiu ainda identificar as características do trabalho com necessidade de maior intervenção ao nível de cada categoria profissional nas diferentes unidades em estudo. Os resultados no geral foram homogêneos, quer ao nível das categorias profissionais, quer ao nível das características identificadas para melhoria. Pode concluir-se que as maiores necessidades de intervenção foram identificadas ao nível organizacional e funcional, com menor prevalência ao nível individual.

Nesse sentido, delinearam-se estratégias de intervenção face ao diagnóstico efetuado, a fim de capacitar as respetivas lideranças na gestão das suas pessoas, correspondendo ao segundo objetivo específico deste projeto. As estratégias de intervenção delineadas tiveram como princípio o impacto que o *Job Design* tem na Gestão de Pessoas, resultando na definição de Perfis Profissionais que permitem estruturar e clarificar o trabalho/função que uma pessoa desempenha, contemplando as suas responsabilidades, atividades e requisitos (i.e., competências, habilidades), constituindo-se em instrumentos pilares nos três domínios-chave *Engaging* (em termos de gestão de carreiras e definição de políticas de remuneração), *Developing* (em termos de planos de desenvolvimento e de avaliação de desempenho) e *Resourcing* (em termos de recrutamento e seleção) do Modelo 4.0 de Gestão de Pessoas de Duarte *et al.* (2019). Outro princípio que esteve por base no desenho do projeto de intervenção foram as estratégias de enriquecimento do trabalho definidas pelo Modelo das Características de Trabalho de Hackman e Oldham (1980). Estas estratégias permitem reforçar os dois vetores do Modelo 4.0 de Gestão de Pessoas de Duarte *et al.* (2019), o *Engaging* e o *Developing*. Relativamente ao *Engaging* realçou-se a importância de um trabalho com significado e no desenvolvimento de relações gratificantes. Em relação ao *Developing* focou-se o *empowerment* e a promoção do papel ativo dos colaboradores.

Por último, realizou-se a elaboração de um *dashboard* para os diferentes níveis de liderança com os resultados obtidos, relativos à sua equipa, e com a identificação das respetivas estratégias de melhoria, correspondendo ao terceiro objetivo específico deste projeto. Este instrumento constitui-se ainda como um instrumento pedagógico onde se

explana a compreensão do IPM, as suas dimensões e guias orientadoras para o enriquecimento do trabalho, segundo a necessidade de intervenção das diferentes dimensões. Neste sentido, o estudo do IPM constitui-se num instrumento de influência na gestão de Pessoas e na capacitação das lideranças.

Em suma, este projeto contribuiu para colmatar a inexistência de uma estrutura estratégica de Gestão de Pessoas numa empresa, de um sector crítico em que os recursos humanos são fundamentais para a prestação do serviço ao cliente e que apresentam grandes desafios. Desafios esses ao nível da satisfação do trabalho e ao nível de turnover. A forma de colmatar a inexistência da respetiva estrutura foi o desenho de estratégias de gestão de pessoas totalmente customizadas às necessidades e dificuldades específicas diagnosticadas.

A inexistência de uma estrutura estratégica de Gestão de Pessoas torna pertinente a criação de uma ferramenta e de instrumentos (Perfis Profissionais) para capacitar as pessoas com responsabilidade de liderança, por serem o único recurso existente na organização na gestão de pessoas. Adicionalmente esta é uma ferramenta simples de utilização e robusta que permite a identificação de dimensões específicas que contribuem para motivação e consequentemente para a satisfação no trabalho e diminuição do turnover, dando orientações específicas de estratégias de intervenção consoante os resultados obtidos.

Destaca-se ainda, a possibilidade de aplicação imediata desta proposta de intervenção pela organização.

## 7. Referências Bibliográficas

- AESST-Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho. 2008. *Proteger os trabalhadores da hotelaria e restauração.* Facts (79). Disponível em 14-01-20, em <https://osha.europa.eu/pt/publications/factsheets/79>
- AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal. 2015. *A Produtividade das Empresas do Canal Horeca Em Portugal.* Disponível em 14-01-20, em <https://ahresp.com/2019/01/estudos-canal-horeca/>
- Almeida, H. 2009. *Evolução das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas*, Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Armstrong, M. 2011. *Armstrong's handbook of strategic human resource management.* (5<sup>th</sup> ed.) London: Kogan Page.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris, T. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work&Stress*, 22 (3): 187-200.
- Bardin, L. 2011. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Baxter, P. & Jack, S. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4): 544-559.
- Carmo, H. & Ferreira, M. 1998. *Metodologia de Investigação. Um guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta
- Comissão Europeia 2003. *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas.* Disponível em 25-02-20. <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>
- Chaves, V. 2019. *Os desafios no sector da restauração* [entrevista]. Disponível em 25-02-20. <https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/os-desafios-no-setor-da-restauracao/>
- Duarte, A., Nascimento, G. & Almeida, F. 2019. Gestão de Pessoas 4.0 – Entre a Continuidade e a Reinvenção. In C. Machado & J. Davim (Eds.) *Organização e Políticas Empresariais*:15-53. Lisboa: Conjuntura Actual Editora
- Delloite 2019. *Leading the social enterprise: Reivent with a human focus. Delloite Global Human Capital Trends.* Disponível em 22-02-2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/leading-social-enterprise.html>
- Doz, Y. 2020. Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resources Management Review*, 30: 1-14.

- Ferreira, A. & Martinez, L. 2008. *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Editora Rh
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. 2011. Mudança e intervenção organizacional. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.) *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora
- Garg, P., & Rastogi, R. 2006. New model of *Job Design*: motivating employees's performance. *Journal of Management Development*, 25 (6): 572-587.
- Ghiselli, R., Lopa, J. & Bai, B. 2015 Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent: Among Food-service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2): 28-37.
- Gratton, L. 2011. What will it look like 2025? *Organizational Dynamics*. 40: 246-254.
- Gratton, L. 2017. How to future-proof your firm. *London Business School Review*, 10 (1):10-13
- Hackman, R. & Oldham, G. 1974. *The job diagnostic survey: an instrumental for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven:Yale University
- Hackman, R., & Oldham, G. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2): 159–170.
- Hackman, R., & Oldham, G. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16: 250–279.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. San Francisco, CA: Addison Wesley.
- Hackman, J., Oldham, G. Janson, R. & Purdy, K. 1975. A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, XVII (4): 57-70.
- Hassannia, R., Rezapouraghdam, H. & Darvishmotevali, M. 2016. An Exploratory Investigation of the HRM Practices in Restaurant Sector: The Case of Famagusta. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4 (3): 13-24.
- Dinheiro Vivo (2019, Setembro). Publicação diária digital  
<https://www.dinheirovivo.pt/carreiras/portugal-faz-open-day-grupo-devera-precisar-mais-200-colaboradores-ate-2020/> Disponível em 20-02-2020
- ISS, I.P – Instituto da Segurança Social, I.P (2020) *Guia Prático. Regime de Layoff*. (6006-v1.20) Disponível em 5-04-20. [http://www.seg-social.pt/documents/10152/14992/6006\\_layoff/8fae0306-85ab-47c5-a6f1-84ba07592e45](http://www.seg-social.pt/documents/10152/14992/6006_layoff/8fae0306-85ab-47c5-a6f1-84ba07592e45)

- Kaufman, B. 2015. Evolution of strategic hrm as seen through two founding books: a 30<sup>th</sup> anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. 54 (3): 389-407.
- Kowalski, T. & Loretto, W. 2017. Well-being and HRM in the changing workplace. *The international Journal of Human Resource Management*. 28 (16): 2229-2255.
- Kramar, R. 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The international Journal of Human Resource Management*. 25(8): 1069-1089.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Lima, J. B. 2000. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. *Revista de Estudos Organizacionais Maringá*, 1 (2): 27-47.
- Merriam, S. 1998. *Case Study Research in Education*. São Francisco: Jossey-Bass
- Mendoza, M. J., & Hernández C. M. A. 2008. *Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas*. *Fórum Empresarial*, 13 (2): 23-43
- Mtshokotshe, Z. 2018. The implementation of Human Resources Management Strategy within Restaurants in East London, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7 (3): 1-15.
- Nunes, F. & Reto, L. 2015. Gestão estratégica de recursos humanos: um repto para uma abordagem baseada na evidência. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes, & H. Duarte, (Eds) *GRH para Gestores*: 67-95. Lisboa: Editora RH
- Oldham, G.R. & Fried, Y. 2016. *Job Design* research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 20–35.
- Parker, S., Johns, G. & Morgeson, F. 2017. One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3): 403-420
- Passos, A.P., & Madureira, C., & Esteves, T.P. 2014. Especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro em Portugal. *Revista Lusíada de Economia e Empresa*. 18: 71-88
- Pfeffer, J. 1998. *The Human equation: Building Profits by putting people first*. Bonton: Harvard Business School Press
- Pfeffer, J. 2010. Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*. 24 (1): 34-45.

- Swanson, R., Holton, E. 2009. *Foundations of Human Resource Development* (2<sup>nd</sup> ed.)  
San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. *eBook*  
{<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib,uid&db=dsebk&AN=260701&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>}. Disponível em 20-02-2020.
- Torrington, D., Hall, L. Taylor, S. & Atkinson, C. 2011. *Human Resource Management*. (8<sup>a</sup> ed). Harlow: Pearson.
- Yin, R. K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

## Anexo 1 – Questionário

O presente questionário é realizado no âmbito do **Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional** a decorrer no ISCTE – Business School. Os resultados obtidos serão apenas utilizados para fins académicos, elaboração da Tese de Mestrado.

O objetivo deste trabalho é promover uma **experiência positiva** do colaborador no **desempenho das suas funções**, recolhendo para o efeito, informação acerca da maneira como as pessoas reagem e percecionam as suas funções.

Para este efeito agradeço que expresse o seu consentimento para a utilização dos dados fornecidos. Para efeitos de publicação da Tese de Mestrado, o anonimato será garantido:

Sim

Não

O questionário é constituído por **duas secções** demorando, no total, 10 minutos a ser preenchido. No início de cada secção encontrará instruções específicas. Por favor, leia com atenção.

Não há respostas certas nem erradas. Por favor responda a cada uma das perguntas com a maior honestidade e franqueza possível.

### Caracterização dos respondentes:

**Nome:**

---

**Função:**

---

**Local de Trabalho:**

Sede
Unidade 1 – Corroios
Unidade 2 – Almada
Unidade 3 – Lisboa

- Sede
- Unidade 1 – Corroios
- Unidade 2 – Almada
- Unidade 3 – Lisboa

**Idade:**

18 a 30 anos
31 a 40 anos
41 a 50 anos
51 a 60 anos
≥61 anos

- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- ≥61 anos

**Anos de Serviço na presente organização:**

	≤6 meses
	6 meses a 1 ano
	1 a 2 anos
	2 a 4 anos
	≥5 anos

**I. Secção**

Pretende-se, de seguida, que descreva o seu trabalho o mais objetivamente possível e com o máximo de rigor. As respostas às seguintes afirmações são dadas através de uma escala crescente (1 a 7). Para cada afirmação, por favor, faça um círculo à volta do número que mais se adequa à sua situação.

**1. Até que ponto o desempenho do seu trabalho requer que contacte com outras pessoas (clientes, colegas ou fornecedores)?**

Muito Pouco. O contacto com terceiros não é necessário para o desempenho das minhas funções

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito. Lidar com pessoas é absolutamente necessário para o desempenho das minhas funções

**2. O seu trabalho tem um carácter autónomo, ou seja, em que medida é que o seu trabalho permite que seja você a decidir o modo como o desempenha?**

Muito pouca autonomia no que respeita a como e quando o trabalho deve ser feito

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muita autonomia. Responsabilidade quase total para decidir como e quando o trabalho deve ser feito

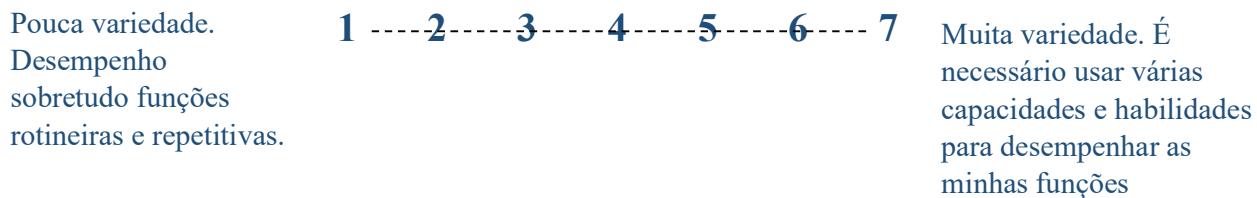
**3. O trabalho que desempenha tem princípio, meio e fim? Isto é, o seu trabalho pertence a um todo ou é posteriormente acabado ou continuado por colegas?**

O meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo. O resultado do meu trabalho não é identificável no produto ou serviço final.

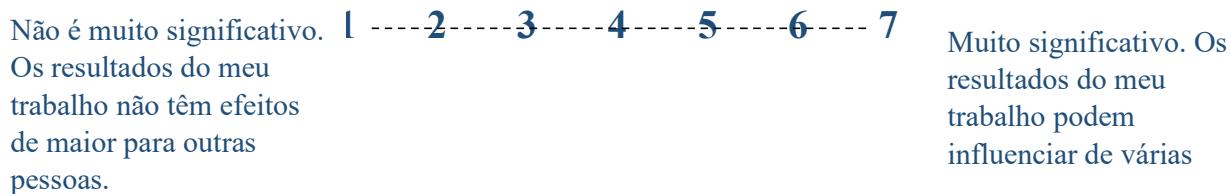
1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

O meu trabalho perfaz um todo. O meu trabalho é facilmente identificável no produto ou serviço final.

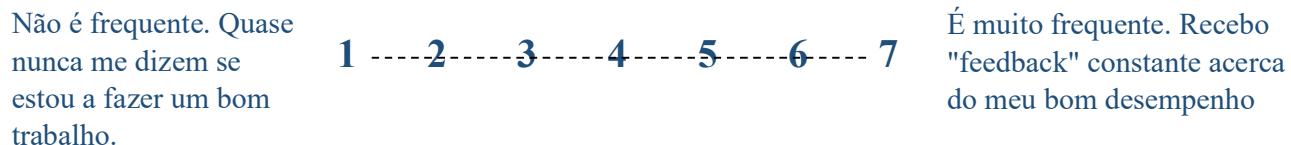
**4. Nas funções que desempenha existe variedade de atividades? O seu trabalho é variado ao ponto de necessitar que use diversas capacidades e habilidades para o seu desempenho?**



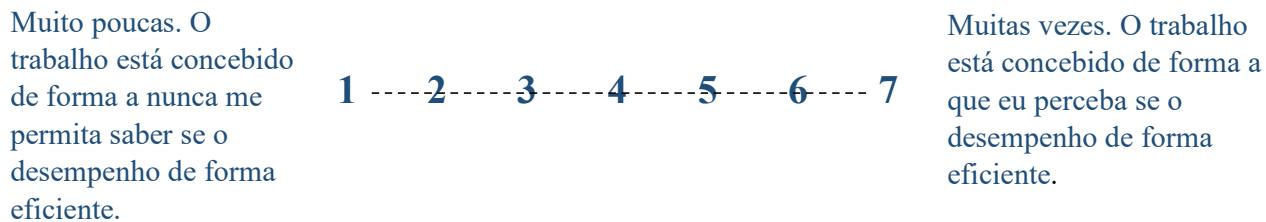
**5. Em termos gerais, que significância ou importância tem o seu trabalho? O resultado do seu trabalho afeta de maneira significativa o bem-estar de outras pessoas?**



**6. É frequente a(s) sua(s) chefias ou colegas dizerem-lhe o quanto está a desempenhar bem o seu trabalho?**



**7. O trabalho em si, dá-lhe algumas pistas acerca do seu desempenho?**



## II. Secção

**Em baixo, encontra-se uma lista de frases que podem ser usadas para descrever um trabalho. Deverá indicar se cada frase é uma descrição correta ou incorreta do seu trabalho, com um X, através da seguinte escala:**

1-Totamente incorreto; 2- Grande parte incorreto; 3- Ligeiramente incorreto; 4-Não tenho a certeza; 5-Ligeiramente correto; 6-Grande parte correto; 7- Totalmente correto

	1	2	3	4	5	6	7
1.O meu trabalho requer que eu ponha em prática algumas capacidades mais complexas							
2. O meu trabalho requer muita cooperação com outras pessoas							
3. O meu trabalho não me permite (pela maneira como é concebido) desempenhá-lo do princípio ao fim							
4. O desempenho das funções inerente ao meu trabalho dá-me várias oportunidades para perceber se o estou a fazer corretamente							
5. O meu trabalho é bastante simples e repetitivo							
6. O meu trabalho pode ser desempenhado por uma só pessoa, sem ter de consultar outras							
7. Os meus colegas e/ou chefia(s) quase nunca me dizem que estou a fazer um bom trabalho							
8.Os resultados do meu trabalho podem afetar outras pessoas							
9.O trabalho não me dá oportunidade para ter iniciativa ou julgamento em relação ao modo como o devo desempenhar							
10. A(s) chefia(s) quando acham que estou a fazer um bom trabalho, dizem-me muitas vezes							
11. O meu trabalho dá-me a oportunidade de terminar o que iniciei							
12. O meu trabalho, em si, dá-me poucas pistas em relação à qualidade do meu desempenho							
13. O meu trabalho proporciona-me uma independência e liberdade razoável em relação ao modo como o desempenho							
14. O meu trabalho não é muito importante para o coletivo							

## **Anexo 2 – Plano de Desenvolvimento Individual**



Plano de Desenvolvimento Individual

### Assinaturas:

Chefia:

**Colaborador:**

## Anexo 3 – Dashboard



### A Ementa do Chef

A *Ementa do Chef* foi criada com o objetivo de apoiar os diferentes níveis de liderança da Empresa X na gestão de pessoas. A *Ementa do Chef* é uma ferramenta que permite diagnosticar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores em relação ao trabalho e oferecer estratégias orientadoras que permitam promover a motivação dos colaboradores.

A *Ementa do Chef* é baseada na realização de um questionário que mede o Índice Potencial Motivador (IPM). O IPM é o grau em que cada pessoa sente uma motivação pessoal para desempenhar o seu trabalho. Esta motivação depende de cinco fatores: a Variedade da Tarefa, a Identidade da tarefa, o Significado da Tarefa, a Autonomia e o Feedback. Neste questionário foram ainda incluídos mais dois fatores que complementam a compreensão das reações das pessoas no seu trabalho: Feedback dos Outros e Relação com outros.



#### 1) INGREDIENTES

Variedade de competências	A função permite que o colaborador coloque em prática diferentes competências.
Identidade da tarefa	A função permite ao colaborador ter noção do resultado do seu esforço.
Significado da função	O colaborador considera que o seu trabalho é importante e que tem impacto noutras pessoas.
Autonomia	O colaborador considera que a sua função lhe permite ter liberdade e independência para planear e decidir realizar as suas tarefas
Feedback (do trabalho)	O colaborador obtém informações sobre o seu desempenho na realização das suas funções e/ou dos seus resultados

Colocar  
Logotipo  
Empresa X  
Aqui

## A Ementa do Chef



### 2) LIVRO DE RECEITAS

Combinação de Tarefas	Incorporação de diferentes tarefas, idealmente balanceando entre tarefas mais complexas e outras mais simples
Formação de unidades naturais de trabalho	Combinação de tarefas que fazem parte de um processo de trabalho, permitindo ao colaborador ter uma noção integral do mesmo
Estabelecimento de Relações com Clientes	Proporcionar contacto com clientes (externos, internos)
Enriquecimento Vertical	Permitir que o colaborador, para além da função de executante, possa participar do processo de planejar, monitorizar e avaliar a sua execução
Abertura de Canais de Feedback	Proporcionar a diversificação de fontes de feedback para o colaborador

i

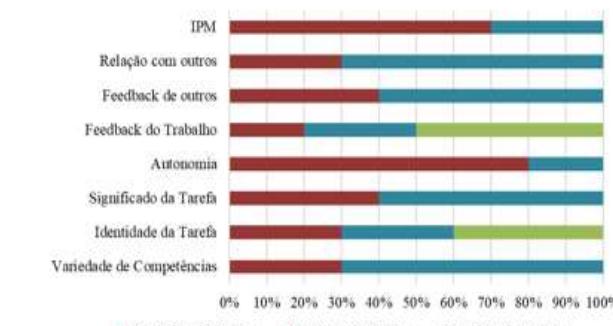
Cada estratégia está intimamente ligada a uma ou mais característica do trabalho, ou seja, dependente de qual for o ingrediente a necessitar de melhoria utilizamos a receita mais adequada.

	Combinação de Tarefas	Formação de unidades naturais de trabalho	Estabelecimento de Relações com Clientes	Enriquecimento vertical	Abertura de canais de Feedback
Variedade de competências	x		x		
Identidade da tarefa	x	x			
Significado da função		x			
Autonomia			x	x	
Feedback			x		x

## O Índice Potencial Motivador na Gestão de Pessoas

**A Ementa do Chef**

Colocar  
Logotipo  
Empresa X  
Aqui



Característica de Trabalho	Sub-Gerente	Empregado de Mesa e Bar	Cozinheiros
Variiedade de Competências	4,00	5,67	6,00
Identidade da Tarefa	4,33	6,67	6,33
Significado da Tarefa	5,33	6,11	6,00
Autonomia	3,00	2,67	2,33
Feedback do Trabalho	3,33	6,33	6,33
Feedback de outros	4,00	3,33	2,67
Relação com outros	7,00	7,00	7,00
IPM	45,56	105,09	90,31

Service IPM: **71,88**

**3) DIAGNÓSTICO**

Identificação da Unidade: Unidade 1 - Almada	Função: Gerente	Data: Março 2020
Nº de Pessoas Equipa: 10	Nome: A.C	

No global, esta Unidade apresenta um Índice Potencial Motivador (IPM) com a maioria dos resultados abaixo do padrão normativo (70%), ou seja, a maior parte das pessoas apresenta baixa motivação para a realização das suas funções. Os fatores que mais contribuem para este resultado é a característica “Autonomia”, seguido pelo “Significado das tarefas”, sendo estas as categorias que mais necessitam de intervenção. No entanto, é importante destacar que há pessoas que classificam como extraordinário a percepção que têm do “Feedback do seu Trabalho” e da “Identidade da Tarefa”.

A única função que não é consensual no IPM abaixo do padrão são os Empregados de Mesa e Bar, em que, 60% apresentam um IPM com resultados dentro da normalidade, ou seja, expressam motivação intrínseca na realização das suas funções. Ainda nesta função, é de salientar que todos foram unânimes em considerar que têm “Autonomia” abaixo dos valores padrão. Este resultado verifica-se, também, na função de Sub-gerente que apresenta o IPM mais baixo desta categoria (45,56; padrão -152 (70)). Pelo contrário, e de forma, igualmente unânime, os Empregados de Mesa e Bar referem que recebem informações claras sobre o seu desempenho a partir das respetivas tarefas que executam (“Feedback do Trabalho”). Contrariamente, o Sub-gerente tem uma percepção oposta nesta dimensão.

Em relação aos Cozinheiros, verifica-se que classificaram a maior parte das categorias de trabalho abaixo do padrão normativo, o que representa um claro comprometimento de um dos três estados psicológicos críticos, a “Experiência de um trabalho significativo”, dado este depender das dimensões “Variedade de Competências”, “Identidade da Tarefa” e “Significado da Tarefa”. Dois dos cozinheiros (Q23, Q24), têm ainda comprometido o estado psicológico a “Experiência da responsabilidade dos resultados”, afigurando-se numa situação de extrema importância a nível de redesigno da função.

SAMPLE



## A Ementa do Chef



### 4) PRATO DO DIA

#### Ações de Intervenção direcionadas para Sub-gerentes:

##### 1) Reunião semanal com o Sub-gerente

Duração: 30 min

Responsável pela implementação da Ação: Gerentes

Descrição: o Gerente deverá reunir com o Sub-gerente com o objetivo de realizar o planeamento semanal, sendo definidas as responsabilidades de cada um e da equipa. Deverão ainda definir estratégias alternativas que possam ajudar a lidar com situações que possam impedir a concretização do planeamento.

##### 2) Realização de Briefing e Debriefing por turno

Duração: 15 min cada

Responsável pela implementação da Ação: Sub-gerentes

Descrição: Deverá ser promovido pelo Sub-gerente o briefing no início de cada turno, onde são atribuídos os postos de trabalho, reforço da identificação e clarificação das atividades a serem efetivadas no respetivo turno. Este será o momento em que será nomeado o responsável por cada sector, baseado numa lógica de rotatividade. Para este efeito é necessário a definição dos critérios do que significa ser chefe de turno da sua categoria, quais as responsabilidades e as expectativas. Ter em atenção, a maturidade e a experiência do colaborador. Estes responsáveis de turno deverão ser apoiados pelo Sub-gerente ou gerente.

No final do turno, a equipa deverá reunir-se para o Debriefing. Uma reunião com a mesma duração em que, após cada sector se reunir e discutir os aspectos que funcionaram bem e os pontos que funcionaram menos bem, o responsável por cada setor deverá partilhá-los a fim de definirem soluções para a sua melhoria.

#### Ações de intervenção para os Empregados de Mesa e Bar e Cozinheiros

##### 1) Rotatividade nos postos dos Empregados de Mesa e Bar e Cozinheiros

Responsável pela implementação da Ação: Gerente e Sub-gerente

Descrição: Em cada uma destas categorias profissionais existem postos definidos com responsabilidades e tarefas específicas. O objetivo desta ação é garantir a rotatividade dos profissionais em relação aos diferentes postos relativos à sua categoria. Esta ação promove a compreensão do trabalho como um todo, permitindo que cada pessoa consiga ter uma visão das necessidades de cada posto. Este facto promove, a capacidade de entreajuda e de trabalho em equipa impactando diretamente na qualidade do serviço prestado, além de contrariar a monotonia.

##### 2) Rotatividade entre as lojas

Responsável pela implementação da Ação: Supervisores e Gerentes

Descrição: Esta ação visa proporcionar a todos os profissionais Empregados de Mesa e Bar e Cozinheiros uma rotatividade entre Unidades/Restaurantes. Esta ação abrange apenas as duas unidades geridas pelo mesmo supervisor para que, logicamente, este processo seja facilitado. Além disso, as duas unidades sob a responsabilidade do mesmo supervisor encontram-se no mesmo concelho, o que também facilita a mobilidade dos colaboradores. A rotatividade entre lojas pode assumir diferentes formatos consoante o contexto, a necessidade e a possibilidade de realizar esta ação. A rotatividade poderá ter uma duração de 2 dias por semana ou durante um período de tempo mais prolongado. Esta ação tem como objetivo proporcionar a cada profissional, uma experiência num contexto e equipa diferentes onde se pode realizar uma partilha de práticas, promovendo a implementação das melhores práticas, promovendo o desenvolvimento dos profissionais.



## A Ementa do Chef



4) PRATO DO DIA

### Ações de intervenção transversais:

#### 1) Integração se um novo colaborador, “A experiência de cliente”:

Esta ação visa proporcionar ao novo colaborador, a experiência de cliente. Realizar no dia “zero” de integração, momento de assinatura de contrato, entrega da farda, apresentação das instalações e equipa. Deverá ser pedido ao colaborador que almoce no restaurante em horário de funcionamento do mesmo, com o objetivo de observar o funcionamento do turno. Posteriormente, deverá assistir à reunião de Debriefing com o objetivo de promover o seu sentido crítico.

#### 2) Planos de Desenvolvimento Individuais:

Responsável pela Implementação da Ação: Chefias Diretas

Descrição: Todos os profissionais deverão ter um Plano de Desenvolvimento Individual que deverá ser implementado pela sua chefia. Este Plano deverá ser baseado em objetivos a atingir a curto e médio prazo tendo em conta as responsabilidades e expetativas da sua função, bem como, as suas aspirações. Este Plano deverá ter inicio no dia “zero” de acolhimento. Nos três primeiros meses de integração, deverá ser revisto semanalmente com a sua chefia (no caso dos restaurantes, a monitorização deverá ser feita pelo gerente). Posteriormente, os planos deverão ser revistos semestralmente.

*A Ementa do Chef foi feita a pensar em si. Esperamos que esta ferramenta de apoio, lhe seja útil na gestão das suas pessoas e em tornar a sua experiência, na Empresa X, mais positiva. Agradecemos, desde já, todo o seu empenho.*



