

## XVII ENCONTRO NACIONAL DE SIOT

*Emprego, Desenvolvimento e Coesão Social: Que perspetivas para a regulação económica e social?*  
23 e 24 de Novembro 2017 :: Escola Superior de Ciências Empresariais-Instituto Politécnico de Setúbal  
Tema 2) Trabalho, Organizações e tecnologia

### **As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores numa empresa de consultadoria**

*Jéssica Vitória*  
[jessicavitoriaeb@gmail.com](mailto:jessicavitoriaeb@gmail.com)  
ESCE/IPS

*José Rebelo dos Santos*  
[Jose.rebelo@esce.ips.pt](mailto:Jose.rebelo@esce.ips.pt)  
ESCE/IPS

*...Rui Brites*  
[Rui.brites@esce.ips.pt](mailto:Rui.brites@esce.ips.pt)  
ESCE/IPS

### **Resumo**

Uma vez que as Pessoas constituem o ativo mais importante e valioso das organizações, a Gestão de Recursos Humanos assume um papel relevante a nível organizacional, contribuindo para a sua competitividade e para a capacidade de adaptação às mudanças. Se no âmbito das práticas organizacionais a nível da Gestão de Recursos Humanos forem tidas em conta as expectativas dos trabalhadores estes tenderão a alcançar elevados níveis de satisfação e consequentemente a contribuir mais para uma melhoria da performance organizacional.

Têm sido realizadas investigações em organizações de diferentes setores de atividade e de vários países para verificar o impacto que as práticas de gestão de recursos humanos têm, tanto no nível da satisfação dos trabalhadores como nos resultados organizacionais, havendo consenso em relação à indissociabilidade entre ambas (Absar; Azim; Balasundaran; Akhter, 2010).

O estudo que se apresenta ocorreu numa empresa de consultadoria que atua na área dos sistemas de informação, ciência e tecnologia sediada em Lisboa e que conta com cerca de 350 trabalhadores dos quais 76% têm formação superior.

O objetivo geral foi identificar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa e a Satisfação dos Trabalhadores, sendo os objetivos específicos: a) verificar quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que estão associadas a maiores níveis de Satisfação dos Trabalhadores; b) compreender quais das dimensões da satisfação no trabalho têm um maior impacto nos trabalhadores.

A nível metodológico recorreu-se a inquéritos por questionário dirigidos aos 94 trabalhadores da sede tendo sido recebidas 55 respostas. Analisou-se o efeito direto das práticas (conjuntamente) no nível de satisfação através de uma regressão linear e a relação entre cada prática e a satisfação com base em análise correlacional.

Os resultados preliminares obtidos evidenciam a existência de uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores, destacando-se as práticas de formação, compensação e avaliação de desempenho.

**Palavras chave:** Práticas de Gestão de recursos Humanos, Satisfação no trabalho

### **Introdução**

A satisfação no trabalho constitui uma preocupação das organizações em geral, na medida em que há repercussões a nível da produtividade. As práticas de Gestão de Recursos Humanos se

forem apreciadas pelos trabalhadores contribuirão para o aumento da satisfação e portanto também da produtividade.

O Estudo que se apresenta, intitulado “As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores numa empresa de consultadoria”, corresponde parcialmente a uma investigação realizada no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

O objetivo geral é identificar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa e a Satisfação dos Trabalhadores. Definiram-se também os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que estão associadas a maiores níveis de Satisfação dos Trabalhadores;
- b) compreender quais as dimensões da satisfação no trabalho que têm um maior impacto nos trabalhadores.

A nível metodológico optou-se por uma abordagem quantitativa e recorreu-se a inquéritos por questionário dirigidos a todos os 94 trabalhadores da sede da empresa HIQ Consulting SA, tendo sido recebidas 55 respostas, correspondendo a uma taxa de resposta de 58,51%. Os dados obtidos foram submetidos a diversas técnicas de análise estatística, nomeadamente a regressão linear para verificar o efeito direto das práticas (conjuntamente) no nível de satisfação e a análise correlacional de Pearson e Spearman para identificar a relação eventual entre cada uma das práticas e a satisfação.

Em relação à estrutura consideraram-se três pontos principais: um primeiro correspondendo ao enquadramento teórico integrando a satisfação no trabalho e as práticas de Gestão de Recursos Humanos, um segundo em que se explicita a metodologia adotada e um terceiro no âmbito da apresentação e discussão dos resultados.

## **1. Satisfação no trabalho e práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Abordam-se de seguida a nível de enquadramento teórico a satisfação no trabalho e as práticas de Gestão de Recursos Humanos.

### 1.1. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho tem sido alvo de diversos estudos com o intuito de se compreender os fatores que predizem a satisfação das pessoas, no contexto organizacional. Este conceito tem uma complexa definição, uma vez que, se caracteriza por uma elevada subjetividade, pois a satisfação no trabalho face a uma mesma situação não é idêntica para todas as pessoas, sendo que esta varia também numa mesma pessoa de acordo com as circunstâncias de que é alvo (Martinez e Paraguay, 2003).

A satisfação no trabalho resulta da “avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho” e da perceção que tem sobre a satisfação dos valores que considera importantes no trabalho (Locke, 1969, 1976, cit in Martinez e Paraguay, 2003: 61).

Corresponde a um estado emocional que remete quer para sentimentos quer para respostas afetivas (Locke, 1976, cit in Martinez e Paraguay, 2003).

Podem assim identificar-se duas abordagens da satisfação no trabalho: uma unidimensional que considera a satisfação a nível global e outra multidimensional na qual a satisfação resulta do somatório de um conjunto de fatores. De acordo com a abordagem multidimensional considera-se a existência de nove dimensões da satisfação no trabalho, sendo estas de acordo com Locke (1976) (cit in Ferreira *et al.*, 2001: 290-291):

- ✓ “A satisfação com o trabalho (variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, entre outros);
- ✓ A satisfação com o salário;
- ✓ A satisfação com as promoções;
- ✓ A satisfação com o reconhecimento;
- ✓ A satisfação com os benefícios (seguros, férias, entre outros);
- ✓ A satisfação com a chefia;
- ✓ A satisfação com os colegas de trabalho;
- ✓ A satisfação com as condições do trabalho (horário, ergonomia, etc.);
- ✓ A satisfação com a organização e com a direção.”

A satisfação no trabalho pode ser explicada no âmbito de três tipos de teorias (Lima *et al.* 1988):

- Situacionais - Integram as características da função, do processo de tomada de decisão e do reforço;
- Individuais – ligadas às características do indivíduo;
- Interação social – remetem para a comparação social.

**A nível situacional** e no âmbito das características da função há a considerar a teoria bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) e o modelo das características da função de Hackman e Oldham (1980); no âmbito do processo de tomada de decisão, o enfoque vai para os estudos de Griffin e Bateman (1986) (cit in Lima *et al.*, 1988) que identificam uma relação positiva entre a satisfação dos trabalhadores e a sua participação nas decisões; no âmbito do reforço, destaca-se o estudo de Porter e Lawler (1968) (cit in Lima *et al.*, 1988) que explica a satisfação através de reforços intrínsecos e de reforços extrínsecos (simbólicos – reconhecimento ou materiais – salário).

**A nível individual**, o destaque vai para o modelo de realização de expectativas que considera a existência de dois tipos de variáveis: as expectativas em si (o que os trabalhadores querem alcançar no seu trabalho); e as respostas da organização, ou seja, aquilo que é percecionado pelo trabalhador ao nível da sua situação de trabalho. Lawler (1981) (cit in Lima *et al.*, 1988) propõe um Modelo da Discrepância que se enquadra nesta abordagem e que tem como base a explicação da satisfação através da diferença entre aquilo que é esperado pelo trabalhador e aquilo que este consegue alcançar.

**No domínio da Interação social**, assume grande relevância a teoria da Equidade de Adams (1965), que se baseia na comparação entre os ganhos e os investimentos de uma pessoa e os ganhos e os investimentos de outrem. Se desta comparação não resultar uma equidade, as pessoas irão sentir insatisfação e tenderão a reduzir a sensação de injustiça através de um aumento ou diminuição dos seus investimentos na atividade profissional (Lima *et al.*, 1988). Destaque-se ainda a teoria do processamento social da informação de Salancik e Pfeffer (1978) na qual a perceção que um indivíduo tem de si próprio é influenciada pelo peso da opinião dos outros sobre si (Lima *et al.*, 1988).

## 1.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de gestão de recursos humanos são consideradas como um conjunto de processos, procedimentos e atividades que visam atrair, reter, motivar e desenvolver os trabalhadores, sendo que estão por norma agrupadas em dimensões: “recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação do desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos, gestão administrativa e jurídica etc.” (Ferreira *et al.*, 2015: 42).

Cada vez mais se verifica uma preocupação com as práticas de GRH como fonte de vantagem competitiva para as organizações; no entanto não são muitos os estudos existentes sobre as práticas de GRH nas Pequenas e Médias Empresas (PME). Segundo Cassell *et al.* (2002) (cit in Santos, 2016) as PME tendem a uma menor focalização destas práticas do que as grandes empresas. As grandes empresas e as PME têm um conjunto de diferenças entre si, das quais podemos destacar: as diferenças “ao nível da estrutura, do desenvolvimento de procedimentos e utilização de recursos” (Melo e Machado, 2015: 84).

Ao nível das práticas de GRH mais utilizadas pelas PME pode destacar-se as de formação, remuneração e de recrutamento e seleção. Segundo Felisardo (2014) as primeiras são implementadas como forma de cumprir as obrigações legais e as práticas de recrutamento e seleção são utilizadas pois é imprescindível a contratação de trabalhadores para fazer face às necessidades organizacionais. Ao nível das práticas de remuneração, estas são restritas e são constituídas pelas obrigações da organização ao nível do salário base, subsídios, entre outros, pela prestação de funções por parte dos seus trabalhadores.

Em 1994 Arthur, dividiu as práticas de GRH em dois grupos: o primeiro designado por sistema de controle e o segundo por sistema de implicação. O sistema de controle tem por base um conjunto de procedimentos e regras e tem como principal objetivo a redução de custos, sendo que os trabalhadores eram compensados com base nos resultados alcançados. Por outro lado, o sistema de implicação visa desenvolver os trabalhadores moldando as suas atitudes e os seus comportamentos, sendo este constituído por práticas “que incentivam a participação dos empregados nas decisões, investimento em atividades de socialização e de formação, bem como prática de remuneração competitivas”, sendo que de acordo com o autor práticas de implicação

tendem a contribuir para maiores níveis de eficiência e menores níveis de rotatividades dos trabalhadores (cit in Esteves e Caetano, 2010: 159).

Huselid (1995) (cit in Esteves e Caetano, 2010) também dividiu as práticas de GRH em dois tipos, um correspondente às práticas de motivação que visam contribuir para a definição de comportamentos adequados, onde se incluem as práticas de recompensas, oportunidades de promoção e avaliação de desempenho; e outro correspondente às práticas que tendem a contribuir para uma melhoria dos conhecimentos dos trabalhadores, onde se incluem as práticas de formação e de recrutamento e seleção.

Chambel e Santos (2009) (cit in Marinho, 2012) concluíram no seu estudo que as práticas de GRH mais direcionadas para uma preocupação com os trabalhadores contribuem para que estes se sintam mais satisfeitos profissionalmente.

## **2. Metodologia**

No âmbito deste estudo optou-se por uma abordagem quantitativa tendo em conta o objetivo geral e os objetivos específicos.

O objetivo geral é identificar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa e a Satisfação dos Trabalhadores.

Os objetivos específicos são:

- a) verificar quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que estão associadas a maiores níveis de Satisfação dos Trabalhadores;
- b) compreender quais as dimensões da satisfação no trabalho que têm um maior impacto nos trabalhadores.

A abordagem é de natureza quantitativa e alicerça-se em inquéritos por questionário de respostas fechadas dirigidos a uma amostra de conveniência correspondente aos 94 trabalhadores da sede da empresa HIQ Consulting SA. Esta opção deve-se ao facto de a empresa em estudo prestar serviços de outsourcing, pelo que a maioria dos seus trabalhadores estão alocados em empresas clientes, deste modo os trabalhadores que se encontram na sede da empresa estão mais acessíveis

e mais “ligados” à empresa, tendo conseqüentemente um maior conhecimento das práticas e procedimentos implementados pela mesma.

O inquérito por questionário foi disponibilizado *online* através da utilização das ferramentas do “Google Docs” entre 10 de maio e 10 de junho de 2017. Obtiveram-se 55 respostas, correspondendo a uma taxa de resposta de 58,51%.

Para além dos dados sociodemográfico este inquérito integra duas partes:

- uma relativa à satisfação no trabalho composta por 30 itens sendo as opções de resposta definidas através de uma escala de Likert com 5 níveis (de 1-nada satisfeito até 5-totalmente satisfeito). Os itens correspondentes à satisfação têm como objetivo verificar quer a satisfação dos trabalhadores a nível global, quer ao nível das várias dimensões que a compõem (salário, colegas de trabalho, chefias, entre outros). Esta primeira parte do questionário foi adaptada de dois questionários já por diversas vezes aplicados e validados, o Job Satisfaction Survey de Spector (1994), e o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 de J.L. Meliá e J.M. Peiró (1998).
- Outra respeitante às práticas de Gestão de Recursos Humanos e integrando 26 itens. Primeiramente o que se pretende é verificar o conhecimento que os trabalhadores têm da aplicação de algumas práticas de GRH por parte da empresa, sendo estes itens avaliados através de uma escala de Likert com 5 níveis (1- nenhum conhecimento a 5-muito bom conhecimento); seguidamente encontra-se um conjunto de itens agrupados e correspondentes às várias práticas de GRH, sendo estes avaliados por uma escala de Likert com 5 níveis (1- discordo totalmente até 5- concordo totalmente). Esta parte do questionário foi adaptada do questionário implementado por Esteves (2008) no seu estudo sobre as “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de caso no sector bancário português”.

A nível de tratamento dos dados recorreu-se à construção de uma base de dados no *software* SPSS 25.

Em primeiro lugar, para se verificar a consistência interna da medida utilizou-se o Índice de Cronbach, que nos dá indicação de uma “sub-estimativa da verdadeira fiabilidade da medida”

(Maroco e Garcia-Marques, 2006: 65). O índice alfa varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 maior a consistência e mais fiável é o instrumento. Embora não se verifique um consenso na interpretação do valor deste coeficiente pode considerar-se que um alfa igual ou superior a 0.7 é considerado satisfatório (Freitas e Rodrigues, 2005).

No âmbito dos dados sociodemográficos para caracterização dos inquiridos, elaboraram-se tabelas de frequências.

Para analisar o efeito direto das práticas (conjuntamente) no nível de satisfação recorreu-se à regressão linear e para analisar a relação entre cada prática e a satisfação recorreu-se à análise correlacional (de Pearson e Spearman).

### **3. Apresentação e Discussão dos Resultados**

Neste ponto começamos por fazer uma breve caracterização da organização em que foi feito o estudo para de seguida apresentar e discutir os resultados.

#### **3.1. Caracterização da Organização**

A investigação teve lugar numa empresa ligada aos Sistemas de Informação, ciência e tecnologia (Agap2IT) com 352 trabalhadores que surgiu em setembro de 2005 em Lisboa, tendo também instalações no Porto.

Possui escritórios em 10 países (Portugal, Espanha, França, Alemanha, Suíça, Luxemburgo, Holanda, Bélgica, Reino Unido e Suécia) e atua na tendo projetos em 4 continentes (Europa, América, África e Ásia).

A Agap2IT faz parte de um grupo, o Grupo HIQ Consulting, que é constituído em Portugal por mais três empresas: a KCS IT, a Bee Engineering e a Adentis.

A empresa tem grande preocupação em (Agap2IT, 2017: 27):

- Colocar as pessoas que a integram em primeiro lugar;
- Ter pessoas de qualidade, através de um processo de recrutamento rigoroso;
- Delegar poderes e responsabilidades;
- Enfatizar a proximidade de relações entre todos;
- Criar um ambiente de trabalho descontraído;



- Envolver todos no seu crescimento;
- Apoiar as iniciativas de todos;
- Implementar medidas de apoio ao desenvolvimento e valorização pessoal e profissional.”

Os Recursos Humanos consubstanciam-se em 352 trabalhadores da empresa, 274 dos quais são do sexo masculino (78%) e apenas 78 do sexo feminino (22%). Esta situação pode ser justificada pela natureza das funções desempenhadas, ligadas preponderantemente aos Sistemas e Tecnologias de Informação, pois, segundo Alves (2005/2006) os homens tendem a frequentar maioritariamente cursos da área da informática e engenharia enquanto as mulheres frequentam preferencialmente cursos da área das línguas, psicologia e matemática.

A nível etário a maior parte encontra-se nas faixas etárias dos 26 a 30 anos (121 trabalhadores, aproximadamente 34%) e dos 31 e 35 anos (82 trabalhadores, aproximadamente 23%). A formação superior corresponde às habilitações de 76% dos trabalhadores.

### 3.2. Resultados

De entre os 55 trabalhadores respondente, verifica-se que 26 são do sexo feminino e 29 do sexo masculino.

A nível etário, dos trabalhadores que responderam ao inquérito, verifica-se que a maioria tem entre 26 e 35 anos (74,5%), seguindo-se os que têm entre 36 e 45 anos (18,2%).

No âmbito habilitacional é muito claro o predomínio de formação ao nível do ensino superior (81,8%).

Quanto à consistência interna do instrumento de recolha de informação através do Alfa de Cronbach verificamos que:

**A satisfação global** ( $\alpha=0.923$ ,  $n=23$ ) tem uma fiabilidade muito elevada com correlações entre cada indicador e a escala situadas entre 0.453 e 0.816).

**As práticas de recursos humanos** ( $\alpha=0.934$ ,  $n=19$ ) tem uma fiabilidade também muito elevada com correlações entre cada indicador e a escala situadas entre 0.466 e 0.824)

Todas as práticas de gestão de recursos humanos têm consistência interna elevada ( $>0.800$ ) e correlações significativas entre os indicadores e a escala como é visível na tabela que se apresenta.

**Tabela 1** - Alpha de Cronbach das variáveis relativas às principais práticas de GRH

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	N	Alfa de Cronbach	Correlações entre indicadores e escala	
			Mínimo	Máximo
Avaliação de desempenho	6	0.811	0.414	0.742
Gestão de Carreiras	4	0.842	0.542	0.775
Remuneração, Bónus e Incentivos	4	0.842	0.615	0.767
Gestão da Formação	3	0.892	0.721	0.833

A análise correlacional permite analisar o efeito total das práticas de recursos humanos na satisfação, ou seja, o efeito de cada prática na satisfação global pode ser condicionado pelo comportamento das outras práticas. Os resultados obtidos evidenciam a existência de uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores, destacando-se as práticas de avaliação de desempenho ( $r=0.596$ ), gestão de carreiras ( $r=0.545$ ), compensação ( $r=0.526$ ).

**Tabela 2** – Correlação de Pearson entre Satisfação Global e as principais práticas de GRH

	Avaliação de Desempenho	Gestão de Carreiras	Remunerações Bónus e Incentivos	Gestão da Formação
Satisfação Global	,596	,545	,526	,384

Para analisar o efeito específico de cada prática de recursos humanos, é preferível utilizar a regressão linear múltipla, pois permite controlar o efeito das outras práticas, ou seja, dá-nos o efeito único de cada prática na satisfação, mantendo os valores das outras práticas fixos. Devido às relações entre as diferentes práticas, o valor da correlação linear pode estar sobreavaliado.

Analisando os resultados obtidos pelo SPSS 25, pode-se constatar, através do coeficiente estandardizado, que o efeito maior diz respeito à prática de avaliação de desempenho ( $\beta=0,390$ ), gestão de carreiras ( $\beta=0,159$ ), compensação ( $\beta=0,063$ ) e gestão da formação ( $\beta=0,067$ ).

Considerando apenas os coeficientes significativos\*, a única prática estatisticamente significativa seria a prática de avaliação de desempenho com um coeficiente estandardizado igual a ( $\beta=0,596$ ).

**Tabela 3** – Coefficients

Model		Coefficients <sup>a</sup>					Correlations	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Zero-order	Partial
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1,837	,404		4,550	,000		
	Avaliação Desempenho	,241	,123	,390	1,952	,057	,596	,266
	Gestão de Carreiras	,093	,115	,159	,804	,425	,545	,113
	Remuneração, Bónus e Incentivos	,030	,095	,063	,316	,753	,526	,045
	Gestão da Formação	,042	,085	,067	,493	,624	,384	,070

a. Dependent Variable: Satisfação Global

\*Eliminando uma a uma as variáveis explicativas

Através da análise da tabela seguinte, verifica-se a existência de relações lineares positivas moderadas entre a satisfação global e as variáveis em análise, sendo que a variável que possui maior correlação com a variável Satisfação Global é a “Satisfação com a Igualdade e Justiça com que é tratado pelos seus superiores” ( $R_s=0,679$ ).

**Tabela 4** – Correlações de Spearman

		Satisfação na relação com as chefias	Satisfação com o reconhecimento do desempenho	Satisfação com Igualdade e justiça parte dos superiores
Spearman's rho	Satisfação Global	,588	,601	,679

## Conclusão

Este estudo visou identificar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa e a Satisfação dos Trabalhadores na empresa HIQ Consulting SA. Para o efeito foram aplicados inquéritos por questionário a um grupo de 55 trabalhadores da organização em causa.

As práticas de GRH mais valorizadas pelos trabalhadores inquiridos, isto é, as que estão associadas a maiores níveis de satisfação são: as práticas de avaliação de desempenho, gestão de carreiras e de remuneração, bónus e incentivos; por outro lado a prática de GRH que gera menores níveis de satisfação nos trabalhadores é a de Acolhimento e Integração.

Ao nível das dimensões da satisfação é visível que as que maior impacto têm nos trabalhadores inquiridos são as dimensões da relação de trabalho com os colegas e com as chefias, sendo a dimensão “satisfação com o salário” a que é avaliada mais negativamente pelos trabalhadores. Assim sendo, através dos resultados obtidos é evidente a existência de uma relação positiva entre as práticas de GRH e a satisfação dos trabalhadores, no caso da empresa em estudo.

## **Bibliografia**

- Absar, M.; Azim, M.; Balasundaram, N. e Akhter, S. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin*. Vol. LXII, n<sup>o</sup>2, pp: 31-42. Disponível em WWW: [http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/20102/4.%20Absar\\_Azim\\_%20Balasundaram%20\\_Akhter.pdf](http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/20102/4.%20Absar_Azim_%20Balasundaram%20_Akhter.pdf) em março de 2017.
- AGAP2IT (2017). Book janeiro a maio de 2017.
- Alves, N. (2005/2006). *Investigação por Inquérito*. Universidade dos Açores. Consultado em WWW: <http://www.amendes.uac.pt/monograf/tra06investgInq.pdf> em junho de 2017.
- Esteves, M. (2008). *Práticas De Gestão De Recursos Humanos E Atitudes E Comportamentos De Trabalho: Estudo De Caso No Sector Bancário Português*. Lisboa: ISCTE. Tese de Doutoramento em Gestão. Consultado em WWW: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf> em março de 2017.
- Esteves, T. e Caetano, A. (2010). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas*. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*. Consultado em WWW: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7854/1/publisher\\_version\\_Esteves%20Caetano%20Rev%20Psicologia%202010.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7854/1/publisher_version_Esteves%20Caetano%20Rev%20Psicologia%202010.pdf) em maio de 2017.
- Felisardo, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um Estudo Multi-Caso no Concelho de Alcácer do Sal*. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Consultado em WWW: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7680/1/Alexandra%20Felisardo\\_Pr%C3%A1ticas%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20nas%20PME.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7680/1/Alexandra%20Felisardo_Pr%C3%A1ticas%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20nas%20PME.pdf) em janeiro de 2017.
- Ferreira, J.; Neves, J. e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, A.; Martinez, L.; Nunes, F. e Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: RH Editora.
- Freitas, A. e Rodrigues, S. (2005). *A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de cronbach*. Brasil: XII SIMPEP – Bauru. Consultado em WWW: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YKRfHXKCv9oJ:www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php%3Farquivo%3DFreitas\\_ALP\\_A%2520avalia%25E7%25E3o%2520da%2520confiabilidade.pdf+&cd=3&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YKRfHXKCv9oJ:www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php%3Farquivo%3DFreitas_ALP_A%2520avalia%25E7%25E3o%2520da%2520confiabilidade.pdf+&cd=3&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt) em junho de 2017.
- Lima, M.; Vala, J e Monteiro, M. (1988). *Os Determinantes da Satisfação Organizacional – Confronto de Modelos. Análise Psicológica*, pp:441-457. Consultado em WWW: [http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2224/1/1988\\_34\\_441.pdf](http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2224/1/1988_34_441.pdf) em abril de 2017.
- Marinho, B. (2012). *Práticas de Gestão de Recurso Humanos e Satisfação Profissional: Estudo de Caso numa Organização do Sector das Novas Tecnologias (Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia)*. Faculdade de Psicologia: Universidade de Lisboa. Consultado em WWW: [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/7802/1/ulfpie043037\\_tm.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/7802/1/ulfpie043037_tm.pdf) em abril de 2017.
- Maroco, J. e Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a Fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* Lisboa: I.S.P.A. Laboratório de Psicologia. Consultado em WWW: <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706> em junho de 2017.
- Martinez, M e Paraguay, A. (2003). *Satisfação e Saúde no Trabalho – aspectos conceituais e metodológicos*. *Caderno de Psicologia Social do Trabalho*, vol. Consultado em WWW: 6, pp.59-78. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf> em maio de 2017.
- Melía, J. e Peiró, J. (1998). *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Universidade de Valência. Consultado em [http://www.uv.es/melajl/Research/Cuest\\_Satisf/S20\\_23.PDF](http://www.uv.es/melajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF) em março de 2017.
- Melo, P. e Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas*. Lisboa: RH Editora.

Santos, D. (2016). Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas: Estudo Multi-Caso. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Consultado em WWW: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17029/1/Tese%20%20Denise%20Santos.pdf> em junho de 2017.

Spector, P. (1994). Job Satisfaction Survey. University of South Florida, Department of Psychology. Consultado em WWW:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BbFVwo2txOAJ:https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html%3Fid%3D58819928615e27ff021e0273%26assetKey%3DAS%253A452468732633089%25401484888360166+&cd=6&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt> em março de 2017.