

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SATISFAÇÃO
PROFISSIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA ORGANIZAÇÃO DO
SECTOR DAS NOVAS TECNOLOGIAS**

Bárbara Maria Moreira Marinho

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações

2012

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SATISFAÇÃO
PROFISSIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA ORGANIZAÇÃO DO
SECTOR DAS NOVAS TECNOLOGIAS**

Bárbara Maria Moreira Marinho

**Dissertação orientada por:
Professor Doutor Manuel Rafael**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2012

Agradecimentos

Para a minha Avó Nó. “Para que eu continue a ser uma «estrelinha» a iluminar o caminho”.

À minha Família: aos meus Pais, que todos os dias me incentivaram e criticaram construtivamente; ao meu Irmão, com quem partilhei o dia-a-dia de todo este processo e todas as dificuldades e metas que fui ultrapassando; à minha Irmã, que do outro lado do Atlântico, teve sempre a palavra certa e a longínqua presença; à minha Tia, que não questionou as “faltas” na lista de presenças dos fins-de-semana; à minha Avó, pelo amor incondicional; aos meus Tios pela presença e preocupação constantes; à restante e longa Família.

À minha segunda família: à Rita, à Luísa, à Vânia, à Maria e à Daniela, por todas as ausências a que o processo solitário de elaboração da minha investigação e todas as outras responsabilidades obrigaram, durante um ano;

à Rita e à Sara, por me entenderem sem eu ter de dizer nada, pelos abraços, presença constante e empatia indescritíveis;

ao Jorge, por todos os cafés no nosso Café preferido e as infinitas conversas, a qualquer hora do dia, que sempre reestabeleceram a energia e motivação.

Ao Professor Manuel Rafael, pelo acompanhamento e compreensão, sobretudo na fase final de investigação.

Ao Director de Recursos Humanos da organização participante, pelo apoio incansável.

Obrigada.

Índice

Resumo	iv
<i>Abstract</i>	v
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	3
1.1.Práticas de Gestão de Recursos Humanos	3
1.2. Satisfação Profissional	8
1.2.1. Modelo da Satisfação Profissional de Locke	10
1.3.Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional	12
2. Método	14
2.1.Participantes	14
2.2. Instrumentos de medida	14
2.2.1. Questionário de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	14
2.2.2. Questionário de Satisfação Profissional	15
2.3.Procedimento	16
3. Resultados	16
3.1.Análise descritiva e de Índices de precisão	17
3.2.Análise correlacional	19
4. Discussão	21
5. Conclusões	25
Referências Bibliográficas	27

Índice de Quadros

Quadro 1 – Médias, Desvios-Padrão e Coeficientes de Precisão

Quadro 2- Matriz de Intercorrelações entre Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH)

Resumo

O aprofundamento de questões relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, que têm um papel crucial no seio das organizações, é uma das formas mais eficientes de se perceber de que forma as práticas associadas a esta Gestão poderão repercutir-se positivamente na criação, inovação e sustentabilidade organizacional e, conseqüentemente, na promoção da vantagem competitiva. A presente investigação visa estudar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a Satisfação Profissional, para a qual se aplicaram o Questionário de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Inventário sobre a Satisfação Profissional a uma amostra de 33 colaboradores de uma organização do sector das novas tecnologias. Os resultados obtidos demonstram a existência de uma relação positiva, embora não tão significativa quanto o esperado, entre as Práticas de GRH e a Satisfação Profissional, não se constatando, no entanto, uma diferença significativa entre as Práticas que se mais se relacionam com o aumento e melhoria das competências e conhecimentos dos colaboradores e as que se relacionam com a recompensa dos mesmos. Apresentam-se, ainda, algumas limitações verificadas no presente estudo, bem como sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Satisfação Profissional.

Abstract

Going deep into issues related to Human Resources Management, which detain a crucial role within organizations, is one of the most efficient ways of understanding how the practices associated to this Management can positively reverberate in organizational creation, innovation and sustainability and, consequently, in the competitive advantage promotion. This investigation aims to study the relationship between Human Resources Management (HRM) Practices and Professional Satisfaction, to which were applied the Questionnaire of Human Resources Management Practices and the Inventory of Professional Satisfaction through a 33 employees sample of a new technologies sector organization. The results show the existence of a positive relationship, though not as significative as expected, between HRM Practices and Professional Satisfaction, being, however, absent a meaningful difference between the Practices that most relate to the employees' skills and knowledge increase and improvement and those related to their rewarding. It is also presented some of the investigations' shortcomings as well as some future investigations' suggestions.

Key-words: Human Resources Management; Human Resources Management Practices; Professional Satisfaction.

Introdução

Actualmente, as organizações vivem sob uma constante pressão motivada pela realidade da mudança económica e, conseqüentemente, organizacional, bem como da adaptação tecnológica e competitiva, provenientes da globalização (Stefano, Zampier e Maçaneiro, 2006). É devido a esta que as organizações se veem perante a imposição de uma necessidade de criarem estratégias inovadoras que permitam a promoção da sua vantagem competitiva, imprescindíveis para a sua sobrevivência que advém quer do que são as necessidades e desejos dos clientes (externos e internos), quer do que se refere às próprias organizações e a sua produtividade, qualidade, inovação e adaptação ao mercado por parte das próprias organizações.

A Organização Científica do Trabalho, abordagem clássica desenvolvida por Taylor, salienta a importância de estabelecer rotinas na vida organizacional, especificando-se funções dos trabalhadores, bem como tarefas associadas a essas mesmas funções e, estabelecendo-se, assim, uma comparação entre a imagem de uma organização associada às peças de uma máquina e as pessoas que iriam executar determinadas tarefas, cujo objectivo fundamental se focava na produtividade e obtenção de lucro económico, em detrimento do bem-estar e satisfação dos colaboradores. Assim, tal como numa máquina com suas peças com um desenho e gestão específicos, também o ser humano, trabalhando de forma harmoniosa e inter-relacionada, tem capacidade de alcançar um determinado objectivo através das suas ferramentas (Morgan, 1986, citado por Chambel & Curral, 2008).

Posteriormente, a abordagem da Escola das Relações Humanas, nos finais dos anos vinte do século XX, toma como prioritário o ser humano, o trabalhador, destacando-se as suas motivações, sentimentos, satisfação e bem-estar. Começa assim uma nova fase em que a motivação humana, quer psicológica, quer social, está no centro das preocupações das organizações, ao contrário do que acontecia com a abordagem clássica, cuja prioridade passava pela obtenção de resultados tangíveis e cuja recompensa obtida pelos trabalhadores se resumia a aspectos materiais (Chambel & Curral, 2008). Desta abordagem, destaca-se a investigação de Elton Mayo e a sua experiência de *Hawthorne*, em que o simples acto de demonstrar preocupação para com as pessoas, se revela suficiente para a sua motivação e satisfação, fazendo-as, conseqüentemente, produzir mais e melhor. A principal lição retirada desta experiência é o facto de o indivíduo ser mais produtivo, ter melhor desempenho e satisfação nas suas actividades, aquando da integração num grupo onde existe a ajuda e a cooperação entre os membros, sem serem submetidos a uma autoridade inflexível e marcada (Cubbon, 1969).

Daqui se evidencia a importância do papel da Psicologia Social e Psicologia do Trabalho e das Organizações que permitem reconhecer melhor a realidade social da organização e as implicações que dela advêm no sentido de tornar os seus Recursos Humanos envolvidos, empenhados, produtivos e satisfeitos (Rodríguez, 1992, citado por Padial, 2005).

Sendo as pessoas o principal desafio das organizações de hoje, é também um desafio a sua satisfação, nomeadamente através do desenvolvimento das suas qualificações, da criação de ambientes que incitem a sua produtividade, empenho e motivação e, claro, fazer uma gestão adequada destes factores no que diz respeito a conduzir as pessoas aos objectivos globais da empresa e aos seus próprios objectivos.

É na sequência desta perspectiva de maior preocupação com o trabalhador que assentam as organizações de hoje em dia, bem como a gestão dos seus colaboradores. Dada a importância associada a estes, a maioria das organizações revela grande preocupação em fomentar Práticas que permitam dar algum suporte aos seus colaboradores, estabelecendo o maior equilíbrio possível das suas vidas, o que irá reflectir-se na sua produtividade e, claro, satisfação. Para as organizações, estas Práticas são uma forma de manter a vantagem competitiva, atraindo a moral e permitindo a retenção de uma força de trabalho dedicada e satisfeita (Allen, 2001, citado por Chambel & Santos, 2009).

O aprofundamento de questões relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos é uma das formas mais eficientes de se perceber de que forma as Práticas associadas a esta Gestão poderão repercutir-se positivamente na criação, inovação e sustentabilidade organizacional e, conseqüentemente, na promoção da vantagem competitiva (Becker & Gerhart, 1996). É neste sentido que diversos estudos demonstram que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um papel crucial no seio das organizações (Arthur, 1994; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 1996; Gerhart & Milkovich, 1990; Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1994; MacDuffie, 1995, citado por Becker & Gerhart, 1996).

A presente investigação tem como objectivo estudar em que medida as Práticas de Gestão de Recursos Humanos levadas a cabo pelas organizações estão relacionadas com a Satisfação Profissional dos colaboradores, tendo em conta que estas Práticas devem ser ajustadas à realidade organizacional em questão: desde a sua estratégia e objectivos globais até às necessidades das pessoas que fazem parte da organização.

Pretende-se, assim, destacar a importância da Gestão de Recursos Humanos na gestão dos comportamentos e atitudes dos colaboradores tendo em vista resultados organizacionais relevantes, tangíveis (como, por exemplo, o lucro da organização) e intangíveis (como a Satisfação Profissional); por outro lado, destaca, também, a influência na componente pessoal

de cada indivíduo, repercutindo-se na sua harmonia e equilíbrio globais. Quanto mais integrados forem o capital humano e as estratégias organizacionais, mais fácil e mais rapidamente se traduzirão no desempenho e sucesso organizacional (Santos, 2004).

1. Enquadramento Teórico

1.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

É perante um novo quadro organizacional de mutabilidade e modelos assentes no capital humano e seu conhecimento que hoje está a base da criação de riqueza e da competitividade.

O desafio reside, assim, em saber fazer a gestão do conhecimento existente na organização, isto é, através de processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição do mesmo, criar a conjuntura favorável ao desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores (Santos, 2004).

É perante todas as modificações que o sector organizacional sofreu ao longo do tempo, que também as suas prioridades se foram alterando, passando agora as pessoas a ser o recurso central de qualquer organização, como referido anteriormente.

Desta forma, também a própria denominação dos Recursos Humanos foi sofrendo alterações: desde Organização de Pessoal, a Direcção de Pessoal, Direcção de Assuntos Sociais, Direcção de Desenvolvimento Social, Direcção de Relações Humanas, Relações Industriais ou, Administração de Pessoal (Sikula, 1976; Yoder & Heneman, 1977; French, 1983; Deguy, 1989; Heneman et al., 1989; Dessler, 1991, citado por Padial, 2005), considerando-se, também, Comportamento Humano (Rodríguez, 2000, pp. 317, citado por Padial, 2005), Direcção das Pessoas (Gasalla, 1993, citado por Padial, 2005), Gestão das Pessoas (Rodríguez & Dei, 2002, citado por Padial, 2005) até à designação hoje mais vulgarmente encontrada na literatura, Gestão de Recursos Humanos. Independentemente do nome atribuído, a sua operacionalização é consensualmente defendida pela maioria dos autores, sendo a atribuição do nome algo modificável consoante a época histórica e cultural, bem como o autor que a defende (citado por Padial, 2005).

Mas também a concepção de Gestão de Recursos Humanos sofreu uma evolução. O primeiro grande marco advém da Revolução Industrial, em que se passa de uma sociedade tradicional a uma sociedade moderna, sendo o marco seguinte a Segunda Revolução Industrial, entre finais do século XIX e inícios do século XX. Assim, passa-se da perspectiva mais focada na produtividade, característica do Taylorismo, para a perspectiva focada no colaborador. Esta mudança pode dever-se a diferentes factores, como a conjuntura social,

económica, política e tecnológica, a progressiva complexidade e interdependência que desde então caracteriza as organizações e, ainda, a evolução das ciências sociais e humanas e de gestão (Padial, 2005).

Por volta dos anos 50, surge a chamada Função Pessoal à qual se atribuem funções de processamento salarial, questões jurídico-laborais e relacionamento com entidades oficiais. Estas são, ainda hoje, as características de muitas das Direcções de Recursos Humanos. A ênfase no controlo e disciplina no trabalho levam a que as Direcções de Recursos Humanos descurem a importância que se deve atribuir ao colaborador, contribuindo para a sua inadaptação e insatisfação.

Já os anos 60 caracterizam-se pela Direcção de Pessoal, à qual compete maior autonomia, introduzindo-se processos como recrutamento, selecção, avaliação e formação, caracterizando-se os anos 70 pela Gestão de Pessoal, altura em que houve uma grande evolução a nível legislativo e de colaboração colectiva em prol da satisfação das necessidades dos colaboradores, sob uma lógica de minimização de custos, sendo os anos 80 o ponto de viragem até aos dias de hoje, em que começa a ter-se como elemento de maior importância o colaborador e o seu bem-estar a todos os níveis. Foi através deste avanço que a partir dos anos 90 se começa a discutir a Gestão de Recursos Humanos e o seu posicionamento estratégico na organização, tendo-se o factor humano como mote para o desenvolvimento e alcance da competitividade e sucesso organizacionais (Marques, 2010). Segundo González e Elena (1998, citado por Padial, 2005), a Gestão de Recursos Humanos prima por “uma aproximação estratégica das funções de gestão que permitem a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção e a avaliação dos Recursos Humanos tendo em vista a eficiência organizacional. Refere-se, portanto, a um conjunto de actividades – planeamento, análises de funções, recrutamento, selecção, formação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, administração de pessoal, relações laborais, entre outros- que implicam o conhecimento da natureza e estrutura das organizações, das bases do comportamento humano dentro de si mesmas e do sistema jurídico que regula as suas relações”.

Segundo Santos (2004), as pessoas são o aspecto-chave do sucesso das organizações do século XXI e, como tal, é fundamental apostar nas condições que mais e melhor fomentem as suas competências, em prol da organização. Isto passa por três passos fundamentais: primeiramente, o desenvolvimento do capital humano, isto é, a estimulação das competências individuais dos colaboradores, não só através de forma directa, como por exemplo, a formação, mas também através da flexibilidade, curiosidade e proactividade do próprio

indivíduo; depois, o desenvolvimento do capital estrutural, ou seja, estabelecer estruturas internas que permitam a troca de conhecimento, a nível formal e informal, reforçando as redes relacionais dos colaboradores, se possível a nível vertical e horizontal; por último, mas não menos importante, o desenvolvimento do capital relacional, uma vez que a permuta de conhecimento entre indivíduos de diversas organizações permitirá uma perspectiva mais abrangente e realista, tornando o conhecimento mais valioso e incentivando, assim, as imprescindíveis inovação e criatividade.

Se anteriormente poderia falar-se em algumas diferenças e, até, divergências a nível mundial no sector organizacional, hoje em dia, fruto da globalização, a tendência é a homogeneização deste sector, propiciando um maior contacto entre diferentes áreas das organizações, a nível nacional e internacional, que se estimulam entre si, tornando o mundo organizacional uma grande rede de contactos.

O que esta visão indica é o facto de, cada vez mais, se pretender uma integração e interacção entre aquilo que é a componente *hard* e a componente *soft*, ou seja, entre aquilo que é a vertente estratégica de uma organização, no seu global, e a vertente de desenvolvimento do potencial humano dentro da organização, já que é esta mesma integração de estratégias de uma organização que permite a manutenção da mesma como organização competitiva (Brío, Junquera & Ordíz, 2008) e eficaz (Kasinath & Pradesh, 2011). O que isto significa é que se pretende uma força de trabalho diversificada, independente, flexível e conscienciosa, de modo a criar desafios na actuação da organização na sua globalidade, bem como no mercado em que esta se insere. Para tal, é necessário a criação de planos estratégicos de Gestão de Recursos Humanos que tenham impacto positivo nos colaboradores, de modo a que estes o consigam demonstrar através das suas atitudes de trabalho, bem como através dos seus comportamentos. Segundo Rafael e Lima (2012), a ideia acima mencionada tem vindo a verificar-se, ou seja, as práticas de Gestão de Recursos Humanos têm revelado ter impacto, por um lado, nos comportamentos dos trabalhadores, nomeadamente nos seus níveis de satisfação e, por outro, nos resultados organizacionais obtidos.

Ao analisar-se a Gestão de Recursos Humanos e as suas práticas vigentes não só a nível individual, isto é, em termos de impacto nas pessoas, mas também a nível organizacional, pode verificar-se que têm, efectivamente, influência nos resultados da organização, nomeadamente, no lucro, vendas, qualidade e crescimento. Não é, portanto, possível descurar-se toda a complexidade que envolve a organização e todo o seu ambiente circundante (Richard & Brown, 2001, citado por Veloso, 2007).

Gurbuz (2009) e Kaya, Koc e Topcu (2010) acrescentam que as Práticas ou sistemas de Práticas de Gestão de Recursos Humanos devem ser encarados como forma de uma aquisição óptima quer do desempenho dos colaboradores, quer da obtenção de resultados, uma vez que só assim será possível que as organizações tenham benefícios significativos e, conseqüentemente, consigam fazer face aos constantes desafios, sobrevivendo e mantendo-se competitivas no mundo em constante mudança que é o mundo organizacional.

Um sistema de Recursos Humanos deve, assim, primar por uma gestão que tenha em vista a obtenção de qualidade uma vez que, mais facilmente estará relacionada com vários resultados organizacionais: tangíveis, como o lucro da organização; e intangíveis, como a Satisfação, não só dos clientes, mas sobretudo dos próprios colaboradores (Akdere, 2009).

Considerando-se o capital humano como a mais valia das organizações do século XXI, resta o desafio de utilizar esse mesmo capital de forma eficiente e eficaz, tendo sempre em mente a necessidade de evolução e melhoria de produtividade e desempenho, indo ao encontro dos clientes interno e externo já que ambos ditarão, de algum modo, o sucesso da organização, nunca descuidando a qualidade e inovação (Akdere, 2009; Padial, 2005).

Segundo Goleman, Boyatzis e Mackee (2002), a gestão adequada dos Recursos Humanos de uma empresa vai além daquilo que é a componente racional, isto é, os objectivos concretos da organização; não deve deixar-se de parte, de forma alguma, as emoções, o bem-estar e a capacidade de estabelecimento de empatia dos colaboradores. Também a gestão emocional dos colaboradores se repercutirá num melhor desempenho e envolvimento e, conseqüentemente, maior Satisfação Profissional (Santos, 2004).

Tem vindo a demonstrar-se, também, fundamental encarar a Gestão de Recursos Humanos sob uma perspectiva macro, no sentido de enfatizar uma implementação integrada das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, com a estratégia de negócio e a cultura organizacional. Esta última tem um papel de reforço ou mudança, tornando a perspectiva dos colaboradores e o seu papel determinante de uma fonte de vantagem estratégica e valor e cujo envolvimento permite garantir a vontade de serem flexíveis levando, assim, adiante o objectivo da organização atingir a sua excelência (Veloso, 2007).

Claro que na base da implementação eficaz de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, está a comunicação. Sem que haja uma transmissão fiel daquilo que é a estratégia global da empresa e, especificamente, da estratégia de Recursos Humanos, bem como a disponibilização de todas as ferramentas necessárias para ir ao encontro destes objectivos, tornar-se-ão menos visíveis os resultados pretendidos quer no que concerne à produtividade da organização, quer às atitudes e comportamentos de trabalho dos colaboradores.

Conseguindo uma rede de práticas de Gestão de Recursos Humanos alinhada com a estratégia global da organização, conseguir-se-á, mais facilmente, atingir as metas traçadas. À medida que estas práticas vão sendo fortalecidas, conseguir-se-á um maior envolvimento na atracção, motivação, desenvolvimento e retenção de talentos nas organizações, fundamental na manutenção do seu sucesso.

No que diz respeito às práticas organizacionais, a literatura não é consistente na sua definição, utilizando conceitos como “sistemas de práticas de Recursos Humanos”, “actividades de Gestão de Recursos Humanos”, entre outros. No entanto, no que concerne à operacionalização dos conceitos há alguma coesão de opiniões, sendo a definição globalmente aceite como “conjunto distinto mas interrelacionado de actividades, processos e funções directamente associadas à atracção, desenvolvimento e manutenção dos Recursos Humanos de uma organização” (Gurbuz, 2009; Kaya, Koc & Topcu, 2010).

Segundo Kaya et al (2010), pode, assim, dizer-se que a Gestão de Recursos Humanos compreende actividades de aquisição (recrutamento e selecção), retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas que dele fazem parte), *empowerment* (através, por exemplo, de formação e desenvolvimento) e motivação dos colaboradores (podendo considerar-se, por exemplo, incentivos, *feedback*, entre outros).

Por outro lado, Kasinath e Pradesh (2011) consideram que a Gestão de Recursos Humanos deve basear-se em práticas como Planeamento de Recursos Humanos, Recrutamento e Selecção (de forma a ter a pessoa certa no lugar certo), Formação e Desenvolvimento (pretendendo uma evolução a nível dos conhecimentos, capacidades e até de aspectos relacionados com a personalidade, que irão reflectir-se numa forma eficaz de alcançar os objectivos a que o colaborador e a própria organização se propuseram), Sistemas de Recompensas (uma das muitas formas de encorajar comportamentos desejáveis por parte dos colaboradores), Relações Humanas, (que contribuirão para um bom clima entre os colaboradores da organização).

A Gestão de Recursos Humanos refere-se então a “um desenvolvimento eficaz, uma utilização razoável e uma gestão científica dos Recursos Humanos” (Cao Xianjin & Yu Kaichao, 2007, citado por Zhao, Yuan & Guo, 2011). Deste modo, tem como objectivo a utilização de métodos científicos modernos para gerir eficazmente as ideias e comportamentos das pessoas, dando-lhes liberdade de contribuir para o alcance dos objectivos de negócio. Esta gestão só será possível através de práticas anteriormente

mencionadas, como planeamento, selecção, desenvolvimento, avaliação e motivação (Zhao et al., 2011).

Segundo Marques (2010), a crescente importância da Gestão de Recursos Humanos, sobretudo na era da globalização, prende-se com a cada vez maior consciencialização de que os Recursos Humanos são um instrumento cada vez mais importante na estratégia das organizações.

Entre vários factores, uma rede de práticas de Gestão de Recursos Humanos consistente e integrada com a estratégia global da organização, permite promover a vantagem competitiva da empresa no mercado em que esta se insere; ou seja, mais do que o alcance de resultados positivos através de recursos naturais, tecnologia, entre outros, o valor da organização com uma rede de práticas de Gestão de Recursos Humanos eficaz permite estabelecê-la como organização única, complexa e inimitável, através da sua estrutura social (Becker e Gerhart, 1996).

Além do impacto positivo das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos no contexto organizacional, estudos revelam que estas poderão reflectir-se, também, noutros contextos em que o indivíduo se insere, nomeadamente o familiar. Grzywacz (2002) refere que o trabalho pode fornecer recursos económicos (salário ou assistência de saúde), recursos sociais (como por exemplo, suporte ou status social) e recursos psicológicos (sentido de identidade e contribuição pessoal, por exemplo), que poderão ser utilizados no desempenho do papel familiar, quer a nível instrumental, quer a nível afectivo (Chambel & Santos, 2009).

Deve ter-se em conta, no entanto, que não são as Práticas de Gestão de Recursos Humanos por si só que têm impacto na organização e seus resultados. A estas práticas devem associar-se a inovação para motivar os colaboradores, para envolver os mesmos nas suas funções e, conseqüentemente, nas tarefas que a elas se associam, bem como alinhar as competências das pessoas com os objectivos a que se pretende que as mesmas cheguem através do cumprimento das suas funções (Gibbons & Woock, 2008).

1.2. Satisfação Profissional

A Satisfação é um dos construtos que mais se tem estudado em contexto organizacional, nas últimas décadas, o que se deve à cada vez maior importância dada ao colaborador enquanto pessoa com necessidades, desejos e expectativas. Cabe, assim, aos responsáveis pelos Recursos Humanos das organizações garantir as condições que possam proporcionar satisfação aos seus colaboradores, no sentido de se obter maior produtividade, eficácia, empenho e envolvimento, bem como diminuir situações de absentismo ou *turnover* e

até contribuir para a boa reputação externa da organização (Spector, 1997). A forma como a organização actua e cumpre com os seus objectivos é, assim, determinante para a satisfação dos colaboradores e nas consequências que dela poderão advir (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott & Shuffler, 2010).

De uma forma generalista, pode dizer-se que a Satisfação consiste no quanto gostamos do nosso emprego, em todas as dimensões que este abarca. Sendo uma variável baseada numa atitude, a Satisfação era vista segundo uma perspectiva de necessidade de realização do colaborador, ou seja, da articulação entre as necessidades físicas e psicológicas do indivíduo. Hoje, a tendência passa pelo foco nos processos cognitivos em detrimento das necessidades de preenchimento anteriormente mencionadas (e.g. Porter, 1966; Wolf, 1970, citado por Spector, 1997).

A Satisfação pode ser entendida como uma atitude global face ao trabalho, mas também existe de forma específica em relação a aspectos concretos da situação de trabalho em que uma pessoa se encontra. É esta abordagem de maior especificidade que permite discriminar diferentes atitudes face a diferentes aspectos do trabalho e, conseqüentemente, permite implementar uma possível intervenção, em caso de necessidade, para a melhoria das atitudes organizacionais, nomeadamente a nível da Satisfação dos colaboradores.

Segundo Brief e Weiss (2002), podem considerar-se dois tipos de abordagem sobre a Satisfação Profissional: por um lado, poder-se-á falar sob uma perspectiva de um julgamento do indivíduo e, por outro lado, sob a perspectiva de uma atitude. A primeira diz respeito a “um julgamento avaliativo, positivo ou negativo, sobre a sua função ou sobre uma situação específica relacionada com a sua função no local de trabalho”; já sob a segunda perspectiva, dir-se-á que a Satisfação Profissional constitui um “estado interno expresso pela avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma determinada função, com um determinado grau de agrado ou desagrado”.

Apesar de se tratar de uma variável psicológica que tem sido alvo de muitos estudos no âmbito da comunidade científica, pode dizer-se que a Satisfação Profissional de um indivíduo é um conceito algo subjectivo, uma vez que cada um terá as suas necessidades e os seus próprios objectivos. Desta forma, entre outros factores, a Satisfação Profissional de um indivíduo poderá depender da sua formação, dos objectivos e ambições que traça para a sua vida profissional e/ou pessoal, das expectativas na organização em que se insere, bem como em relação à função que desempenha (Stefano, Zampier & Maçaneiro, 2006).

São diversos os motivos pelos quais deve haver uma preocupação com a Satisfação de um colaborador. Primeiramente, pela perspectiva mais humanista, já que todas as pessoas

devem ser tratadas com respeito e justiça, o que irá reflectir-se no seu bem-estar emocional e saúde psicológica, podendo considerar-se a Satisfação com o trabalho como uma extensão desse bem-estar.

Depois, deve tomar-se em consideração que o facto de as pessoas se sentirem bem e satisfeitas em relação à sua organização e, mais especificamente, ao seu trabalho, terá repercussões no funcionamento e resultados organizacionais. Pode, até, dizer-se que a Satisfação com o trabalho é um reflexo do funcionamento da organização (Spector, 1997). Estando a Satisfação sujeita a influências internas e externas ao ambiente directo de trabalho, terá influência na saúde física e psicológica do trabalhador (Fraser, 1983), o que, segundo Locke (1976) irá, conseqüentemente, interferir no seu comportamento laboral e/ou social (Martinez, Paraguay & Latorre, 2004).

1.2.1. Modelo da Satisfação Profissional de Locke

No que diz respeito ao estudo da Satisfação Profissional, podem mencionar-se diversos modelos e abordagens, destacando-se o modelo de McGregor (Chambel & Curren, 2008), o grande impulsionador da importância dos aspectos motivacionais, em detrimento da componente *hard*, no comportamento dos colaboradores.

McGregor baseou o seu modelo na Teoria da Motivação de Maslow, defendendo que todos os indivíduos têm necessidades que se organizam em pirâmide. Caso o indivíduo não tenha as suas necessidades satisfeitas, dirige todos os seus esforços no sentido de as conseguir completar; quanto estas são satisfeitas, o indivíduo passará ao nível hierárquico seguinte.

McGregor defende que este modelo permite prever o comportamento do indivíduo, tanto aquando da insatisfação das suas necessidades, como em caso de satisfação das mesmas. Este facto é determinante para os gestores organizacionais, no sentido em que permite fazer uma melhor gestão dos comportamentos dos colaboradores. Conhecendo as motivações dos colaboradores e, conseqüentemente, os seus comportamentos, o funcionamento eficaz da organização será mais visível.

É, assim, através deste pressuposto que o autor apresenta duas teorias, até hoje muito presentes: Teoria X e Teoria Y.

A primeira diz respeito à vigência das ideias tradicionais que marcaram os tempos até aos anos 50, em que as motivações económicas e sociais lideravam grandemente as concepções dos gestores de então; já a Teoria Y, aplicada a partir da década de 50, permitiu a constatação da importância da motivação humana, definida na Teoria da Motivação de Maslow.

Sendo o Modelo anteriormente mencionado de indiscutível importância no avanço dos estudos da variável em questão, distingue-se, no entanto, o de Locke, dos anos 70. Este estabelece relação entre a Satisfação e diversas facetas associadas ao trabalho, podendo uma pessoa considerar-se satisfeita com uma determinada faceta, mas não com outra(s).

Sob a perspectiva da revisão de literatura até agora apresentada, o Modelo de Locke é o que melhor se relaciona com as variáveis em estudo. Isto significa que, passando o principal objectivo por verificar quais os factores mais pertinentes para a Satisfação Profissional de um colaborador dentro de uma organização, Locke permite-nos obter uma visão holística e integrada, quer no respeito à diversidade de aspectos contemplados, quer no que respeita ao facto de pretender transmitir a ideia de bem-estar geral do indivíduo na sua actividade profissional.

Assim, e segundo esta abordagem, Locke apresenta a Satisfação Profissional de acordo com os seguintes aspectos:

1. Satisfação com o trabalho, ou seja, com as tarefas desenvolvidas e o seu contexto, motivação intrínseca, variedade, oportunidade de aprendizagem, dificuldade, quantidade de trabalho, possibilidade de êxito e contrato sobre os métodos;
2. Satisfação com o salário, quer no que diz respeito ao seu valor, quer à sua equidade;
3. Satisfação com as promoções, em que se destaca a oportunidade de formação e base sobre a qual se fundamentam as promoções;
4. Satisfação com o reconhecimento, isto é, elogios pela realização do trabalho, créditos e críticas pela realização do trabalho;
5. Satisfação com benefícios, como seguros, férias, reforma, entre outros;
6. Satisfação com as condições de trabalho, em que se inclui o horário de trabalho, o descanso, as características físicas do trabalho;
7. Satisfação com a supervisão: aspectos técnicos e o das relações humanas;
8. Satisfação com os colegas, que inclui as suas competências e o suporte e amizade por si facultados;
9. Por último, a satisfação com a organização e a sua direcção, destacando-se, nesta última, a política geral da Gestão de Recursos Humanos.

Com base neste Modelo, são considerados, essencialmente, os factores psicossociais do trabalho, que se referem à interacção no ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, condições organizacionais, capacidades do trabalhador, necessidades, cultura, situações pessoais, sendo que todos estes factores, quer por percepções, quer por experiência, poderão

ter influência na saúde do indivíduo e no seu desempenho e satisfação no trabalho (International Labour Office, 1984, citado por Martinez, Paraguay & Latorre, 2004).

Pode, desta maneira, dizer-se que a Satisfação com o trabalho, além de ser fruto de factores psicossociais que demonstram a capacidade do indivíduo para o trabalho, é também vista como um dos componentes da felicidade do mesmo no seu local de trabalho e operacionalizada como um dos factores representativos do seu bem estar (Warr, 1994; Parker et al; citado por Martinez *et al.*, 2004).

Assim, através deste Modelo, podem retirar-se conclusões quer no que diz respeito à Satisfação Profissional a nível global, isto é, à actividade profissional e à organização em que o indivíduo se insere; como a nível mais específico, através de factores directamente relacionados com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Jackson & Corr, 2002).

Pode, deste modo, constatar-se que, dentre diversas concepções, teorias e modelos, uma mesma conclusão é retirada: as organizações do século XXI são das pessoas e para as pessoas.

1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional

Vários estudos revelam que as Práticas levadas a cabo pelos gestores das organizações em relação aos seus colaboradores têm um impacto determinante e, normalmente, positivo, isto é, Práticas que revelem maior preocupação com os colaboradores levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua actividade profissional (Chambel & Santos, 2009).

Dentre vários aspectos associados ao ambiente de trabalho, o comportamento humano tem tomado destaque, sobretudo o aspecto emocional do mesmo, de onde se enaltece a Satisfação que o indivíduo sente na sua actividade profissional (Marqueze & Moreno, 2005).

É um facto que as organizações em que os indivíduos desempenham a sua actividade profissional afectam todos os seus pensamentos, sentimentos e acções, dentro e fora das mesmas; assim como os pensamentos, sentimentos e acções das pessoas afectam as organizações em que estas se inserem (Brief & Weiss, 2002).

Ao longo dos anos, tem vindo a tomar-se como cada vez mais importante o desenvolvimento de uma Gestão de Recursos Humanos eficiente, o que implicará a implementação de uma rede de Práticas organizacionais estruturada, que fomente a Satisfação dos seus colaboradores. Mesmo não havendo muitos estudos acerca do tema, a maioria indica que esta relação estará presente na generalidade das organizações, ressaltando o impacto que estas terão em diversos aspectos, como o envolvimento dos colaboradores, a sua

produtividade e desempenho (Absar, Azim, Balasundaram & Akhter, 2010; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011).

Dada esta controvérsia associada ao estudo do impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e respostas afectivas positivas, como a Satisfação Profissional, surgem diferentes perspectivas, sendo a de Paauwe e Boselie (2005) uma das possíveis e que revela que podem considerar-se duas abordagens, a da “melhor Prática” e a da “melhor integração”. A primeira é uma perspectiva universalista que defende que, independentemente do contexto, as organizações deverão saber quais as melhores Práticas a implementar; por sua vez, a segunda abordagem, defende que a melhor Gestão de Recursos Humanos é aquela cujas Práticas são integradas sob o contexto específico da organização em questão (Savaneviciene & Stankeviciute, 2011).

Ostroff e Bowen (2000) consideram que, independentemente de se ter em consideração o nível individual ou nível organizacional, existe uma relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as atitudes e comportamentos de trabalho (citado por Esteves, 2008).

Sendo a satisfação dos colaboradores considerada como um factor-chave na vantagem competitiva das organizações, e, cada vez mais, indissociável das necessidades e expectativas dos mesmos, a investigação aponta as suas atitudes como predictoras fiéis dos comportamentos futuros (Kraus, 1995, citado por Savaneviciene & Stankeviciute, 2001).

Dentre vários exemplos, a demonstração da influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação Profissional dos colaboradores de uma organização é o facto de o recrutamento e selecção de uma pessoa com características incompatíveis com determinada função ter de imediato e de forma menos ou mais marcada, impacto, na sua motivação e satisfação com o trabalho, que se reflectirá, claramente, no seu desempenho (cit. por Stefano *et al*, 2006).

Com base na revisão de literatura apresentada e tendo como objectivo estudar em que medida as Práticas de Gestão de Recursos Humanos estão relacionadas com a Satisfação dos colaboradores, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos, a nível global, como a segurança de emprego, oportunidades de carreira, oportunidades de formação, avaliação de desempenho, práticas de remuneração, oportunidades de participação e acesso a informação estão positivamente relacionadas com a Satisfação Profissional, a nível global.

H2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos que visem o aumento e melhoria das competências e conhecimentos dos colaboradores, como as oportunidades de formação, a avaliação de desempenho, as oportunidades de participação e o acesso a informação têm uma relação menos positiva com a Satisfação Profissional que práticas que visem promover a recompensa do colaborador, como a segurança no emprego, as oportunidades de carreira ou as práticas de remuneração.

2. Método

2.1. Participantes

A amostra da presente investigação provém de uma organização que actua na área das novas tecnologias, através de serviços de consultoria e *outsourcing* de elevada exigência e dinamismo.

Sendo constituída por 33 adultos, a amostra contempla indivíduos que se situam, maioritariamente entre os 25 e os 29 anos (57,6%), seguindo-se idades abaixo dos 25 anos (30,3%), situando-se os restantes entre os 35 e os 39 anos (6,1%) e entre os 30 e os 34 anos (3%) de idade.

Todos os participantes têm formação académica superior, correspondendo 60,6% a uma licenciatura e 33,3% a mestrado, havendo, ainda, 3% com bacharelato completo.

No que concerne à antiguidade na organização, a maioria está há menos de 3 anos (90,9%), situando-se os restantes entre os 3 e os 7 anos (3%) e entre os 8 e os 12 anos (3%).

Tendo em conta as variáveis demográficas (idade, habilitações literárias e antiguidade na organização), houve apenas uma omissão, o que representa 3% do total avaliado.

Deve ressaltar-se o facto de não se ter contemplado dados relativamente ao sexo dado esta informação não ter sido requerida no formato original do instrumento de medida utilizado. No entanto, dado o conhecimento interno da organização em causa, pode afirmar-se que a maioria da amostra em estudo corresponde a elementos do sexo masculino.

2.2. Instrumentos de Medida

2.2.1. Questionário de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O Questionário relativo às Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) foi elaborado por Esteves (2008), no âmbito de um projecto de investigação com vista ao grau de Doutor em Gestão. A sua utilização contempla, apenas, as variáveis estudadas no âmbito da presente investigação, levando a que três variáveis do Questionário (implicação

organizacional afectiva, exaustão emocional e comportamentos extra-papel) não se revelassem pertinentes para a presente investigação.

Assim, o Questionário de Práticas de GRH é constituído por 31 itens que incluem variáveis como a segurança no emprego, oportunidades de carreira, oportunidades de formação, avaliação de desempenho, práticas de remuneração, oportunidades de participação e acesso a informação, não tendo sido abordadas 6 questões relativas às variáveis implicação organizacional afectiva e 8 sobre exaustão emocional, constituintes da segunda parte do Questionário, bem como 12 questões relativas a comportamentos de trabalho extra-papel, relativas a uma terceira e última parte do Questionário. As respostas a este questionário são dadas através de uma escala de *Likert* que varia entre “Discordo totalmente” (1) e “Concordo completamente” (5).

No que se refere aos índices de precisão do Questionário, é de referir a importância atribuída pela autora aos *Alfas de Cronbach* de cada uma das dimensões avaliadas, variando entre os 0,77 e 0,87, o que revela uma boa consistência interna segundo o valor de 0,70 recomendado por Nunnally & Bernstein (1994).

Foram, ainda, obtidas algumas informações mais específicas no sentido de melhor definir a amostra: habilitações literárias, a função ocupada na organização, bem como a antiguidade na mesma, nunca descurando o anonimato e confidencialidade dos participantes.

2.2.2. Inventário sobre a Satisfação Profissional

O Inventário sobre a Satisfação Profissional constitui uma adaptação de Agostinho (2007) do original *Job Satisfaction Survey – JSS* (Spector, 1985).

Tem-se como objectivo avaliar a Satisfação Profissional de forma global, através da soma das suas subescalas, bem como aspectos específicos da Satisfação Profissional, como o salário, a promoção, a chefia, as regalias, as recompensas, os procedimentos administrativos, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho e, ainda, a comunicação.

O Inventário perfaz, assim, um total de 36 itens, dispostos alternadamente de modo a mais facilmente se avaliarem as dimensões contempladas. A resposta a estes 36 itens é dada através de uma escala de *Likert* que varia entre 1 (Discordo Totalmente) e 6 (Concordo Totalmente), havendo entre os itens 36 itens, 16 que se apresentam de forma inversa, isto é, negativa, o que determina a necessidade de fazer essa inversão aquando da análise dos resultados, podendo os restantes 20 ser cotados de forma directa.

No que diz respeito à versão original do Inventário, verificaram-se índices de precisão como 0,60 (dimensão colegas de trabalho) e 0,91 (Satisfação Profissional Global).

No estudo de adaptação para a população portuguesa (Agostinho, 2007) obtiveram-se índices de precisão razoáveis (entre 0,43 para a comunicação e 0,81 para a chefia), sendo de salientar o elevado nível de consistência interna para a Satisfação Profissional Global (*Alfa de Cronbach* de 0,86).

2.3.Procedimento

Para a realização do presente estudo, após alguns contactos infrutíferos noutras organizações, pôde contar-se com a colaboração da organização em causa, sendo o Director de Recursos Humanos contactado via e-mail.

Assim, o passo seguinte consistiu no envio de ambos os instrumentos de medida a aplicar, com o respectivo consentimento informado, no sentido de esclarecer dúvidas que pudessem surgir e, também, para que o Director pudesse avaliar os instrumentos e a sua aplicabilidade na organização. Relativamente ao consentimento informado, deve referir-se o facto de estarem explicadas as informações em relação ao âmbito da investigação, o orientador e orientanda da mesma, bem como um aspecto fundamental para a obtenção de dados fiéis: a garantia de confidencialidade e anonimato.

Dado o ritmo de trabalho acelerado da organização, constatou-se que apresentação do Questionário e do Inventário em papel seria o mais eficaz e, portanto, em Julho foram entregues em mão, tendo sido recolhidos em Setembro, dado o período de férias dos colaboradores.

3. Resultados

Apresentam-se, de seguida, os resultados obtidos na presente investigação. Para tal, foram calculadas as medidas de tendência central e os coeficientes de precisão (*Alfa de Cronbach*) quer ao nível das escalas, quer das subescalas e dos itens de ambos os instrumentos de medida utilizados, procedendo-se à análise correlacional entre as variáveis em estudo (Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional), de modo a analisar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas.

Destaca-se o facto de os valores relativos à precisão do Inventário sobre a Satisfação Profissional, quer no que concerne aos seus itens, quer no que concerne à Escala global, terem exigido uma análise mais específica ao nível dos itens dos índices de consistência interna, no sentido de tentar apurar quais as razões de valores tão pouco elevados.

3.1. Análise descritiva e dos Índices de Precisão

A análise ao Quadro 1 permite constatar, relativamente à Satisfação Profissional, valores médios satisfatórios ($M=3,71$; $DP=0,62$), variando as restantes médias entre 2,87 ($DP=0,99$) para a dimensão “Salário” e 4,79 ($DP=0,63$) para a dimensão “Colegas de trabalho”, revelando-se também satisfatórios os valores relativos às Práticas de Gestão de Recursos Humanos ($M=22,36$; $DP=4,26$), variando as médias das dimensões entre 2,30 ($DP=7,89$) para as “Práticas de remuneração” e 3,63 ($DP=0,78$) para a “Oportunidades de formação”.

Quadro 1. Médias, Desvios-Padrão e Coeficientes de Precisão

Escalas e Subescalas	Nº itens	Média	DP	Alfas de Cronbach
Satisfação Profissional Global	22	3,71	0,62	0,80
Salário	3	2,87	0,99	0,72
Promoção	3	3,40	0,81	0,79
Chefia	4	4,12	0,94	0,71
Regalias	2	3,20	1,09	0,66
Recompensas	2	3,70	1,13	0,85
Colegas de trabalho	4	4,79	0,63	0,54
Natureza do trabalho	2	4,24	0,93	0,65
Comunicação	2	3,38	1,10	0,69
Práticas de GRH Global	31	22,36	4,26	0,91
Segurança no emprego	4	3,35	0,71	0,73
Oportunidades de carreira	4	3,17	0,75	0,80
Oportunidades de formação	4	3,63	0,78	0,83
Avaliação de desempenho	7	3,25	0,76	0,88
Práticas de remuneração	4	2,30	7,89	0,85
Oportunidades de participação	5	3,14	0,67	0,76
Acesso a informação	3	3,52	0,77	0,83

No que se refere à Satisfação Profissional a nível global, o coeficiente de precisão obtido revelou-se satisfatório (0.80), menos elevado do que na versão original (0.91) de Spector (1997) e ligeiramente mais baixo do que o valor de 0,86 obtido na adaptação para a população portuguesa (Agostinho, 2007). No entanto, no que diz respeito aos índices de precisão relativos às dimensões contempladas no Inventário, os valores obtidos ficaram bastante aquém do esperado, havendo mesmo valores negativos, o que viola os termos da fiabilidade assumidos na definição do coeficiente *Alfa de Cronbach*, mais especificamente: 0,59 para a dimensão “Salário”, 0,58 para a dimensão “Promoção”, 0,71 para a dimensão “Chefia”, 0,63 para a dimensão “Regalias”, 0,26 para a dimensão “Recompensas”, -1 para a dimensão “Procedimentos Administrativos”, 0,54 para a dimensão “Colegas de trabalho”, 0,50 para a dimensão “Natureza do trabalho” e 0,65 para a dimensão “Comunicação”.

Assim, tendo-se como objectivo fazer uma análise mais pormenorizada do conteúdo dos itens, dimensões e escala global do Inventário sobre a Satisfação Profissional, optou-se por uma análise dos coeficientes *Alfa* através de exclusão de itens. Com base nesta análise, obtiveram-se índices de consistência interna mais elevados, aquando da exclusão de alguns itens, o que levou a não contemplar no presente estudo 8 itens de 7 das 9 dimensões que constituem o Inventário sobre a Satisfação Profissional, a saber: item 28 (“*Sinto-me satisfeito com as oportunidades de aumento de salário*”) da dimensão “Salário”, item 33 (“*Sinto-me satisfeito com as oportunidades de promoção que tenho*”) da dimensão “Promoção”, itens 13 (“*As regalias dadas na Instituição onde trabalho são idênticas às de outras Instituições*”) e 29 invertido (“*Há regalias que os funcionários não têm mas deveriam ter*”) da dimensão “Regalias”, item 23 invertido (“*Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta Instituição*”) da dimensão “Recompensas”, item 8 invertido (“*Por vezes, sinto que o meu trabalho não faz sentido*”) da dimensão “Natureza do trabalho” e item 9 (“*A comunicação parece adequada na Instituição onde trabalho*”) da dimensão “Comunicação”. Retirou-se, ainda, a dimensão “Procedimentos Administrativos”, devido aos valores negativos obtidos, como referido anteriormente. Já no que diz respeito às dimensões “Chefia” e “Colegas de trabalho”, estas mantiveram-se uma vez que ambas apresentaram coeficientes de precisão semelhantes antes e após a análise por exclusão dos itens (0.71 e 0.54, respectivamente). É, desta forma, justificada a alteração do número de itens do Inventário sobre a Satisfação Profissional, no Quadro 1.

Assim, e no que diz respeito aos índices de precisão obtidos no presente estudo, e no que se refere ao Inventário sobre a Satisfação Profissional, os coeficientes ao nível das subescalas variam entre 0,54 na dimensão “Colegas de trabalho” e 0,85 na dimensão

“Recompensas”, tendo-se obtido um índice de 0,80 para a escala de Satisfação Profissional Global. Relativamente ao Questionário das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, os índices de precisão variam entre 0.73 para a subescala “Segurança no emprego” e 0,85 para a subescala “Práticas de remuneração”, tendo-se obtido um valor de 0,91 para a escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos Global.

3.2. Análise Correlacional

No estudo correlacional, que se apresenta no Quadro 2, estabelecem-se relações entre a Satisfação Profissional (dimensões e Escala global) e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (variáveis e a nível global).

Quadro 2 . Matriz de Intercorrelações entre Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH)

Variáveis PGRH	Dimensões Satisfação Profissional								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Segurança no emprego	.13	.37*	.25	.22	.36*	-.18	-.38*	.30	.24*
Oportunidades de carreira	.21	.54**	.32	.44*	.48*	-.23	-.43*	.25	.31*
Oportunidades de formação	.30	.63**	.31	.51**	.51*	-.07	-.35*	.40*	.52**
Avaliação de desempenho	.19	.23	.09	.22	.25	-.19	-.47**	.30	.12*
Práticas de remuneração	.23	.36*	.23	.39*	.21	-.35*	-.50**	-.04	.11*
Oportunidades de participação	.05	.39*	.20	.30	.23	-.18	-.39*	.28	.10*
Acesso a informação	.15	.36*	.17	.25	.22	-.17	-.37*	.20	.09*
Práticas de GRH Global	.22	.51**	.27	.45*	.37*	-.20	-.48**	.28	.26*

Nota: * p< 0.05; ** p<0.01. Valores da tabela correspondem a correlações de Pearson e são calculados com base na exclusão de itens. 1= Salário ; 2= Promoção; 3= Chefia; 4= Regalias; 5= Recompensas; 6= Colegas de trabalho; 7= Natureza do trabalho; 8= Comunicação; 9=Satisfação Profissional Global

Com base na Matriz de Intercorrelações obtida pode verificar-se a existência de uma relação positiva e significativa, embora fraca, entre a variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos Global e a variável Satisfação Profissional Global ($r=0.26$; $p<0.05$), o que permite corroborar a primeira hipótese da investigação, segundo a qual *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos, a nível global, como a segurança de emprego, oportunidades de*

carreira, oportunidades de formação, avaliação de desempenho, práticas de remuneração, oportunidades de participação e acesso a informação estão positivamente relacionadas com a satisfação profissional, a nível global.

Podem, também, verificar-se relações negativas entre todas as dimensões das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as dimensões “Colegas de trabalho” e “Natureza do trabalho”, sendo as mais significativas a correlação entre “Práticas de Remuneração” e “Natureza do trabalho” ($r=-0.50$; $p<0.01$) e “Práticas de Recursos Humanos Global” e “Natureza do trabalho” ($r=-0.48$; $p<0.01$), podendo, ainda, mencionar-se a relação negativa e não significativa entre “Práticas de remuneração” e “Comunicação” ($r=-0.04$). As correlações negativas vão no sentido de indicar que quanto mais forte for uma das variáveis, mais fraca será a outra com a qual se estabelece relação, ou seja, permitem destacar direcções opostas no que diz respeito à relação das variáveis. Isto significa que de qualquer uma das Práticas de Gestão de Recursos Humanos tem uma relação oposta àquilo que seria esperado nas dimensões da Satisfação Profissional acima transcritas.

As restantes correlações distinguem-se pela sua direcção positiva, destacando-se a relação entre “Oportunidades de formação” e “Promoção” ($r=0.63$; $p<0.01$), “Oportunidades de carreira” e “Promoção” ($r=0.54$; $p<0.01$), “Práticas de Gestão de Recursos Humanos global” e “Promoção” e “Oportunidades de formação” e “Regalias” estas com o mesmo valor ($r=0.51$; $p<0.01$), “Oportunidades de formação” e “Recompensas” ($r=0.51$; $p<0.05$) e, por último, “Oportunidades de formação” e “Satisfação Profissional global” ($r=0.52$; $p<0.01$).

No que diz respeito às restantes correlações positivas, deve referir-se a existência de relações maioritariamente fracas ou pouco elevadas.

Relativamente à segunda hipótese formulada (*Práticas de Gestão de Recursos Humanos que visem o aumento e melhoria das competências e conhecimentos dos colaboradores, como as oportunidades de formação, a avaliação de desempenho, as oportunidades de participação e o acesso a informação têm uma relação menos positiva com a satisfação profissional a nível global do que práticas que visem promover a recompensa do colaborador, como a segurança no emprego, as oportunidades de carreira ou as práticas de remuneração*), pode afirmar-se que não se obtiveram resultados que a permitem confirmar. Ou seja, verifica-se que o valor mais elevado diz respeito à relação entre “Oportunidades de formação” e “Satisfação Profissional global” ($r=0.52$; $p<0.01$) e o menos elevado à relação entre “Acesso à informação” e “Satisfação Profissional global” ($r=0.09$; $p<0.05$), ambas correspondentes a Práticas que visam o aumento e melhoria das competências dos colaboradores. Já no que diz respeito às Práticas que visam a recompensa do colaborador,

destaca-se e relação entre “Oportunidades de carreira” e “Satisfação Profissional global” ($r=0.31;p<0.05$), o que não se coaduna com um padrão que permita corroborar ou infirmar a segunda hipótese de investigação.

4. Discussão

A presente investigação tem como principal objectivo verificar em que medida a Gestão de Recursos Humanos e as suas Práticas se relacionam com as atitudes e comportamentos dos colaboradores, mais especificamente com a Satisfação Profissional.

Deste modo, após uma revisão de literatura, onde se integram os Modelos de McGregor e de Locke (citado por Chambel & Curren, 2008), o estudo relaciona as duas variáveis (Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional) a nível global, bem como a nível específico através das várias Práticas de Gestão de Recursos Humanos e das várias dimensões associadas à Satisfação Profissional, ambas avaliadas nos instrumentos de medida utilizados.

Após, numa primeira análise, se terem obtido valores algo inconsistentes em relação aos coeficientes de precisão, numa segunda análise verificou-se a alteração de quase todos, o que significa que se obteve valores mais elevados.

Pode constatar-se que, na generalidade, a presença de níveis de precisão mais elevados é um indicador de que os itens se relacionam com os construtos com os quais é esperado haver relação, ou seja, existe uma relação consistente entre os itens e as suas respectivas dimensões e escala global. No caso desta investigação, a presença inicial de níveis pouco satisfatórios pode associar-se ao facto de estar-se perante uma amostra reduzida, bem como as próprias dimensões serem avaliadas através de um número reduzido de itens. Isto reflecte-se através da exclusão dos itens que, efectivamente, têm um efeito negativo nas dimensões e escala global e cuja ausência possibilita verificar uma melhoria de resultados.

Através dos resultados obtidos, pode afirmar-se que, efectivamente, existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação Profissional, embora não tão forte quanto o esperado. Este resultado poderá estar relacionado com vários factores, nomeadamente com a extensão da amostra que não reflecte fielmente a realidade; com o facto de a amostra ser, maioritariamente, jovem, quer no respeito à idade, quer no respeito à antiguidade na organização e ter, assim, influenciado a percepção da Gestão de Recursos Humanos em vigor na organização e, conseqüentemente, a Satisfação Profissional; e, por outro lado, com a avaliação de Práticas que não se enquadrem tão adequadamente na realidade organizacional em questão.

No que diz respeito à Satisfação Profissional avaliada no presente estudo, destacam-se como mais elevadas a Satisfação com a relação com os colegas, com a natureza do trabalho e com a relação com a chefia, o que poderá remeter para aquilo que é a realidade actual: as pessoas passam a maior parte do seu tempo no local de trabalho e, como tal, é fundamental sentirem-se satisfeitos com as actividades que desempenham, de modo a serem efectuadas com eficiência e motivação; além disso, a rede social estabelecida no seio do local de trabalho é fundamental naquilo que é a gestão do dia-a-dia, sobretudo a nível profissional, mas também a nível pessoal, de modo a garantir-se a estabilidade do colaborador enquanto pessoa que é.

Já as dimensões da Satisfação Profissional que se manifestaram menos têm a ver com o salário, as regalias e a comunicação. As primeiras duas dimensões poderão estar relacionadas com a explicação anteriormente dada, ou seja, o facto de vivermos numa realidade em que a vertente profissional do indivíduo é levada quase ao extremo, e em que se prejudica muito do tempo pessoal para disponibilizar à função que se exerce e à organização em que nos inserimos, leva ao surgimento de um sentimento de falta de reconhecimento em relação ao envolvimento e esforço depositados. Por outro lado, também se poderão relacionar com a própria crise económica, política e social, que leva a que as compensações, como o salário e as regalias não sejam suficientemente recompensadores e que, por vezes, sejam motivadores do sentimento de injustiça quando comparados com as mesmas funções noutras organizações e/ou noutros sectores, acabando por prejudicar o desempenho do indivíduo e a sua satisfação. Já os níveis mais baixos no que diz respeito à Satisfação com a comunicação poderá dever-se ao facto de estarmos perante uma organização com elevada exigência em termos de gestão de tempo, e que se afirma através dos seus serviços de consultoria e *outsourcing*, que obrigam a ausências do espaço físico da organização, o que, portanto, poderá dificultar a manifestação desta dimensão. Não é, no entanto, um aspecto dificilmente alterável, sendo até importante o desenvolvimento de algumas soluções neste âmbito, no sentido de aumentar a motivação dos colaboradores que, como referido no modelo de McGregor, se torna um dos factores cruciais na Gestão de Recursos Humanos e na antevisão dos resultados organizacionais (Chambel & Currel, 2008). Do ponto de vista das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, uma solução eficaz poderia passar pelo investimento numa melhor e mais visível comunicação entre colaboradores, quer a nível vertical (entre colegas da mesma área e de áreas diferentes), quer a nível horizontal (com as chefias), de modo a poder-se, mais fielmente, ajustar as expectativas de todos os colaboradores, nomeadamente a nível dos benefícios. Desta forma, solucionar-se-iam dois dos aspectos tidos como menos

positivos em relação à Satisfação Profissional: a comunicação (pelo menos, em parte) e o ajustamento daquilo que os colaboradores esperam em relação às suas recompensas tangíveis (salário) e regalias associadas ao desempenho das suas funções.

Quanto às Práticas de Gestão de Recursos Humanos, destacam-se as oportunidades de formação, o acesso à informação e a segurança no emprego. As primeiras duas apresentam-se de acordo com o que era expectável, já que a Formação é uma das Práticas de Gestão de Recursos Humanos que melhor identifica a organização em causa, independentemente da função ocupada pelo indivíduo, e da sua antiguidade na organização. Também o facto de ter-se uma amostra jovem se repercute neste resultado, já que todos os elementos mais jovens da organização estão, normalmente, associados a frequentes acções de formação, podendo estas ser de nível técnico ou comportamental. O acesso à informação é outra das componentes bem presentes na realidade da organização, uma vez que esta é detentora de ferramentas que o propiciam. Por último, a segurança no emprego parece ser uma Prática com valores inesperadamente elevados, pela conjuntura actual de insegurança da vida profissional e, por outro lado, por se tratar de uma organização com elevado *turnover*.

Já no que diz respeito às Práticas com valores menos elevados, distinguem-se as práticas de remuneração (o que é congruente com os valores obtidos no Inventário sobre a Satisfação Profissional), as oportunidades de participação (que são algo limitadas pelo facto de as funções estarem muito bem desenhadas e, portanto, não facilitar o desvio das actividades) e as oportunidades de carreira (que poderão ser encaradas como limitadas por várias razões, podendo relacionar-se directamente com a organização, como associação das oportunidades de progressão à antiguidade na organização ou, até mesmo, com competências académicas dos colaboradores). Deve destacar-se o facto de que todos os colaboradores são informados, aquando da sua entrada na organização, de todas as oportunidades existentes, de modo a não defraudar expectativas que os próprios possam formar relativamente à progressão de carreira.

Esta análise vai ao encontro da investigação de Rafael e Lima (2012), confirmando a relação positiva entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional, destacando-se, em conformidade com o presente estudo, as correlações positivas significativas entre a Satisfação Profissional e as oportunidades de participação, bem como Satisfação Profissional e as oportunidades de carreira e a Satisfação Profissional e avaliação de desempenho (0.42, 0.38 e 0.36, respectivamente).

Pode verificar-se, através da relação estabelecida entre as diversas Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as diversas dimensões da Satisfação Profissional, a dificuldade

associada ao estabelecimento de uma relação consistente e clara entre as variáveis. Seria esperado, através deste estudo, estar-se perante resultados mais marcados, isto é, com valores mais elevados que os obtidos e que, segundo Pallant (2007) são fracos (correlações entre 0.10 a 0.29 ou -0.10 a -0.29) ou médios (correlações entre 0.30 a 0.49 ou -0.30 a -0.49). Este facto pode dever-se a diversos factores que fazem parte da complexidade do mundo organizacional e das próprias percepções dos indivíduos sobre o mesmo, como mencionado anteriormente.

Locke (1976), no âmbito da Satisfação Profissional, defende a existência de três componentes: a psico-económica, a psicossociológica e a desenvolvimentista. No que diz respeito à primeira, a Satisfação Profissional é traduzida pelo salário obtido em função das actividades desempenhadas, caracterizando-se a segunda pelo foco na personalidade do indivíduo, bem como pela relação com o trabalho. A terceira e última etapa associa-se ao facto de o empenho e envolvimento do indivíduo serem o factor determinante da obtenção das suas recompensas (citado por Gonçalves, 2011). Esta abordagem reforça a importância de considerar-se uma perspectiva holística do mundo organizacional, reflectindo todas os elementos que dele fazem parte.

Tal como defendido por Wood (1976), a saúde das organizações depende, em grande medida, da satisfação que os colaboradores retiram das suas funções, podendo a Satisfação Profissional ser vista como resposta a um conjunto de factores percebidos pelos colaboradores em função das suas expectativas, desejos e necessidades, tais como o contexto, o seu conteúdo, as características do próprio trabalho e o ambiente em que se insere (citado por Gonçalves, 2011).

Esta ideia está de acordo com a importância que os Recursos Humanos têm vindo a adquirir, não só como activos no alcance do sucesso organizacional, como também pela necessidade de tornar a sociedade mais atenta ao indivíduo, ao seu equilíbrio físico e psicológico, propiciando a devida harmonia entre as componentes pessoal e profissional, tendo sempre em consideração de que o indivíduo é detentor dos seus próprios ideais, motivações e expectativas que devem ser respeitados e fomentados em qualquer circunstância.

Nesta sequência, faz todo o sentido acentuar a relevância que o Psicólogo pode ter no contexto organizacional, nomeadamente através da implementação de Práticas de Gestão de Recursos Humanos que procurem corresponder às necessidades quer dos colaboradores quer do próprio crescimento das organizações, tornando exequível um plano que as integre da forma mais coerente e justa.

Não basta haver um plano de Gestão de Recursos Humanos numa organização. Impõe-se, acima de tudo, o protagonismo do colaborador com todas as suas qualidades e competências que visam tornar a organização como uma unidade única, bem como uma incorporação da vertente organizacional e da vertente humana que, numa força só, caminham em direcção ao sucesso. Uma forma de tornar esta perspectiva viável é através do envolvimento dos colaboradores na estruturação dos mais básicos processos de Recursos Humanos, como o recrutamento, a formação, sistemas de recompensas e benefícios, tornando, assim, mais real a sua contribuição, bem como o ajustamento das estratégias às verdadeiras necessidades e expectativas dos colaboradores. Esta solução contribuirá, à partida, não só para um maior envolvimento, compromisso e melhor clima organizacional, como também para uma maior satisfação dos indivíduos, que, desta forma, se sentem parte da organização.

5. Conclusões

O presente estudo pretende, independentemente dos resultados obtidos, enaltecer e reforçar a já muito falada importância das pessoas nas organizações, a integração do sucesso organizacional e do sucesso de cada colaborador, a realidade da mudança cada vez mais presente no nosso dia-a-dia, mas, acima de tudo, as pessoas.

Embora possa verificar-se o interesse da comunidade organizacional em investir no bem-estar das suas pessoas e a necessidade por parte dos investigadores deste tema em fazer notar o impacto deste conhecimento e da aplicação do mesmo, pode dizer-se que há, ainda, um longo caminho a percorrer. Ao longo deste estudo, fez-se notar a ausência de investigações mais generalistas no que concerne ao desenvolvimento de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a sua aplicação nas organizações tendo por base os colaboradores e a sua Satisfação Profissional. O que se verifica, na maioria das vezes, é a existência de estudos associados a uma Prática específica que se traduzirá em determinado resultado organizacional, normalmente tangível, descurando a componente da Satisfação Profissional do indivíduo que tem por base a sua vertente psicológica.

Relativamente à variável Satisfação Profissional, existem inúmeros estudos em diversos ambientes e contando com diversas componentes da Satisfação Profissional. Há, no entanto, uma lacuna no que diz respeito à avaliação da variável mencionada, especificamente do Inventário utilizado no presente estudo- Inventário sobre a Satisfação Profissional. Este demonstra a necessidade de alteração do conteúdo dos itens no sentido de os tornar mais abrangentes e, portanto, aplicáveis a ambientes mais diversificados, mas também de modo a

integrá-los numa realidade inexistente no momento da última revisão. Também a extensão do número de itens poderia contribuir para uma maior consistência do Inventário e da avaliação das diversas dimensões. Deve, ainda, reflectir-se sobre o facto de a eliminação de alguns itens ter contribuído para elevar os índices de precisão não só das dimensões do Inventário, como também da sua escala global, enaltecendo a necessidade de uma nova revisão do instrumento, através do aprofundamento do seu estudo e de uma adaptação mais cuidada e ajustada às características da população portuguesa.

Perante a situação actual de crise em que, acima de tudo, as pessoas pretendem sentir-se valorizadas e úteis no seu ambiente laboral e em que este aspecto se repercute em todas as suas valências, este tema torna-se bastante pertinente e no qual a maioria das pessoas estão explicitamente dispostas a participar. Deste modo, a segunda sugestão assenta num aprofundamento desta investigação, com ambientes organizacionais, percursos profissionais e idades da maior diversidade possível, no sentido de se fazer notar o interesse por esta temática, bem como a necessidade de alertar para as implicações da realidade actual.

Como Albert Camus um dia disse “Sem trabalho a vida é pobre, mas quando o trabalho é sem alma, a vida asfixia”. Esta citação ajuda a ressaltar a importância que a actividade profissional e a sua natureza têm na vida das pessoas, sendo que é fundamental que esta vá ao encontro das preferências e necessidades de cada um, podendo e devendo fomentar-se a harmonia e equilíbrio do indivíduo no que concerne a esta temática. Para tal, é preciso que os profissionais de Recursos Humanos e, especificamente, os Psicólogos continuem a contribuir, cada vez mais e melhor, no sentido de diminuir o espaçamento existente entre colaboradores e fomentar maior comunicação, empatia e participação de todos no delineamento de uma vida profissional mais produtiva, satisfeita e feliz.

Referências Bibliográficas

Absar, M. M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N. & Akter, S. (2010). Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in bangladesh. *Petroleum-gas University of Ploiesti Bulletin*, 62 (2), 31-42.

Agostinho, R.I. (2007). *Preocupações de carreira e satisfação profissional: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores da administração pública*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.

Akdere, M. (2009). A multi-level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: Evidence from the US healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (9), 1945-1964.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.

Brief, A. P. & Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, 53, 279-307.

Brío, A., Junquera, J. B & Ordíz, M. (2008). Human resources in advanced environmental approaches: A case analysis. *International Journal of Production Research*, 46 (21), 6029-6053.

Chambel, M. J. e Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

Chambel, M. J. & Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família. 26 (3), 275-286.

Cubbon, A. (1969). Hawthorn talk in context. *Occupational Psychology*, 43, 111-128.

Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Gibbons, J. & Woock, C. (2008). Evidence-based human resources: A primer and summary of current literature. The Conference Board. Retirado de https://wpweb2.tepper.cmu.edu/evite/ebm_conf/conference%20bd%20HR%20paper.pdf

Gonçalves, T. (2011). Satisfação profissional e percepção do apoio organizacional: Estudo exploratório como contributo para um sistema de compensações e benefícios no sector farmacêutico. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Grzywacz, J.G. (2002). *Toward a theory of work-family facilitation*. Papel apresentado no 32nd Annual Theory Construction and Research Methodology Workshop of the Persons, National Council on Family Relations, Houston, Estados Unidos da América.

Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38 (2), 110-123.

Jackson, C. J. & Corr, P. J. (2002). Global job satisfaction and facet description: The moderating role of facet importance. *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (1), 1-8.

Kasinath, S. & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 11 (3), 121-132.

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

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Marqueze, E. & Moreno, C. (2005). Satisfação no trabalho: Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79.

Martinez, M. C., Paraguay, A. B. & Latorre, M. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Rev Saúde Pública*, 38 (1), 55-61.

Martins, A. M. (2010). *Qualidade de vida no trabalho, satisfação profissional e saliência das actividades em adultos trabalhadores*. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Marques, J. (2010). Uma história da gestão de recursos humanos. *Revista Dirigir*, 111, 20-23.

Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Padial, A. D. (2005). *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR.HH. en la Pymes*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Australia: Allen & Unwin.

Rafael, M. & Lima, R. (2012). *Qualidade de vida no trabalho e práticas de gestão de recursos humanos: Relações com a satisfação profissional*. Papel apresentado no VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional, Lisboa, Portugal.

Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49 (2), 149-172.

Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6 (12), 142-158.

Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Economics and Management*, 16, 921-928.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Estados Unidos da América: SAGE Publications, Inc.

Stefano, S., Zampier, M. & Maçaneiro, M. (2006). *Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: Um estudo de multi-casos na região central do paraná*. Retirado de <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/109.pdf>

Veloso, A. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Braga: Instituto da Educa o e Psicologia da Universidade do Minho.

Zhao, P., Yuan, Y. & Guo, Y. (2011). *Brief analysis on human resources management in modern private enterprises*. *Asian Social Science*, 7 (3), 232-236.