



Atas da XII Semana de Gestão

*Dando  
de caras  
com o futuro:*

*Tendências e desafios do gestor*

Instituto Politécnico de Tomar

04 a 06  
abril 2017





## Ficha Técnica

### **Título**

Atas da XII Semana de Gestão - Dando de caras com o futuro:  
Tendências e desafios do gestor

### **Organizadores**

Célio Gonçalo Marques  
Ana Nata  
Eduardo Fontão Brou  
Eunice Ramos Lopes  
Fátima Pedro  
Paula Pina de Almeida

### **Editor**

Instituto Politécnico de Tomar  
Quinta do Contador - Estrada da Serra  
2300-313 Tomar  
t: 249 328 100

### **Data**

Abril 2017

### **Composição gráfica**

Ana Nata  
Eduardo Fontão Brou

### **Design de capa**

Gabinete de Comunicação e Imagem - IPT

### **ISBN**

978-989-8840-07-3

### **Nota do editor**

Este texto foi elaborado a partir da reprodução dos originais preparados pelos autores das comunicações apresentadas durante a XII Semana da Gestão da ESGT. Por essa razão, a editora não assume qualquer responsabilidade pelo conteúdo expresso nos textos, não podendo ocorrer plágio, auto-plágio, ou dados fraudulentos.

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E MOTIVAÇÃO

Nélia Alves<sup>a</sup> e José Rebelo dos Santos<sup>a</sup>

<sup>a</sup> *Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal*

[nsofialves@gmail.com](mailto:nsofialves@gmail.com)  
[jose.rebelo@esce.ips.pt](mailto:jose.rebelo@esce.ips.pt)

## RESUMO

O estudo em análise está a ser desenvolvido atualmente e visa identificar a relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Motivação dos trabalhadores.

Metodologicamente alicerça-se em pesquisa bibliográfica, em análise documental e em inquéritos por questionário e entrevista.

A estrutura integra dois pontos: No primeiro ponto irá ser efetuada uma breve síntese no âmbito do enquadramento conceptual, nomeadamente as práticas de gestão de recursos humanos e a motivação; no ponto dois serão explicitados os objetivos do projeto a nível geral e específico bem como as opções metodológicas no que concerne ao tipo de abordagem, métodos e técnicas de recolha e tratamento da informação. Serão ainda referidos alguns dos resultados esperados.

**Palavras-Chave:** Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Motivação.

## ABSTRACT

The study under analysis is currently being developed and aims to identify the relationship between Human Resources Management Practices and Worker Motivation.

Methodologically, it is based on bibliographical research, documentary analysis and surveys by questionnaire and interview.

The structure integrates two points: In the first point a brief summary will be made on the problem to be studied, namely the human resource management practices and the motivation; In section two we will explain the objectives of the project at a general and specific level as well as the methodological options regarding the type of approach, methods and techniques for collecting and processing information.

**Key words:** Human Resources Management Practices; Worker Motivation .

## 1. Introdução

A investigação que se apresenta está ainda a decorrer (em fase de desenvolvimento) e tem como tema “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Motivação”. Poderá permitir eventuais ajustes nalgumas práticas no sentido de potencializar a maximização da motivação. A questão de partida é saber o sentido da relação entre as diferentes Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a motivação dos trabalhadores.

O objetivo é identificar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Motivação dos Trabalhadores numa empresa de aviação privada sediada em Portugal.



Em termos metodológicos o estudo alicerça-se em pesquisa bibliográfica, análise documental e inquéritos por questionário e por entrevista.

O estudo integra dois pontos principais sendo o primeiro dedicado à conceptualização das práticas de gestão de recursos humanos e da motivação; o segundo à explicitação dos objetivos, modelo de análise, técnicas de recolha e tratamento da informação. Serão referidos sucintamente os resultados esperados e sua relevância.

## **2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Motivação dos trabalhadores**

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) são relevantes para o sucesso de uma organização, podendo, inclusive, ser esta a forma de manter a sua vantagem competitiva, atraindo e retendo trabalhadores (Allen, 2001, citado por Chambel, 2009), que devem ser únicos, com competências difíceis de encontrar ou imitar pela concorrência, e praticamente insubstituíveis (Storey, 1995, citado por Neves, 2007).

Neste ponto apresentam-se as PGRH para depois abordar as teorias mais relevantes da motivação.

### **2.1. Práticas de gestão de recursos humanos**

Há terminologias distintas para designarem os conjuntos de práticas que contribuem para os resultados organizacionais positivos, nomeadamente: “boas práticas”, “práticas de elevado desempenho” ou mesmo “práticas de elevado envolvimento” (Esteves & Caetano, 2010). No entanto, é consensual que está subjacente a existência de uma conceção de gestão de recursos humanos (GRH) orientada para manter e desenvolver as competências e compromisso organizacional dos empregados, permitindo às organizações aumentar o valor do capital humano. As PGRH relacionam-se com as principais funções da GRH.

#### **2.1.1. Recrutamento e seleção**

Neste âmbito há que perceber a relevância do processo em si e sua importância para a organização. A qualidade da gestão de uma organização depende muito das pessoas que estas consegue atrair e seleccionar (Rego et al, 2015). Salienta-se a ligação do recrutamento à atração de potenciais candidatos e a da seleção a todo o processo até à decisão de admissão (Ribeiro, 2007).

As organizações sabem as consequências de uma má escolha num processo de seleção, não apenas a nível de perdas de produtividade ou mesmo de clientes, mas porque ao não admitir os indivíduos realmente bons, estão a deixá-los disponíveis para os concorrentes (Rego et al, 2015).

#### **2.1.2. Formação e desenvolvimento**

A formação integra as experiências de aprendizagens que são planeadas pela organização para induzir mudança nas capacidades e conhecimentos dos trabalhadores e na organização, sendo vista como um instrumento de gestão (Rego et al, 2015). Estrategicamente visa proporcionar à empresa as competências necessárias ao seu desenvolvimento e progresso, articulando as

necessidades individuais de formação com as competências que permitam às empresas uma adaptação face ao mercado (Ceitil, 2007).

### **2.1.3. Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho assume grande relevância no âmbito das práticas de GRH. Confronta os desempenhos expetáveis com os desempenhos efetivos. Os objetivos que a empresa pretende atingir integram três categorias (Fernandes & Caetano, 2007): a manutenção e o desenvolvimento das organizações; o desenvolvimento individual; a gestão das recompensas.

### **2.1.4. Recompensas**

A definição de um Sistema de recompensas alinhado com os objetivos da organização contribui fortemente para assegurar a sua estratégia e desenvolvimento. Tão importante como definir a estratégia de marketing ou analisar a concorrência, é a definição de um sistema de compensação. A gestão de um sistema de compensação refere-se ao desenho, implementação e manutenção de sistemas salariais que promovam a melhoria e aumentem o desempenho organizacional (Fernandes, 2007).

## **2.2. Motivação e teorias motivacionais**

Em situação organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades variáveis e em permanente evolução (Ferreira et al, 1996).

No âmbito da motivação são incontornáveis três grandes autores (Michel, s.d.):

Frederick Taylor considerava que a única motivação dos trabalhadores era o salário pelo que o seu aumento seria suficiente para que estes mudassem a forma de trabalhar e aumentassem a produtividade.

Elton Mayo parte do estudo de Hawthorne (realizado em 1933) para demonstrar que os indivíduos não trabalham apenas por dinheiro mas que a pertença a grupo social constitui um fator de motivação (Michel, s.d.); assim as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho são o fator que maior influência tem na sua produtividade (Bueno, 2002).

McCgregor desenvolve a teoria Y . Esta parte do princípio que a conceção do homem no trabalho existente na empresa, influencia o comportamento dos trabalhadores ao permitir (ou não) , que se desenvolvam pessoalmente.(Michel, s.d.). A teoria Y reforça a ideia de que podem existir formas diferentes de gerir as organizações e de motivar os indivíduos (Camara et al, 1997).

As teorias motivacionais mais relevantes são as que se apresentam nos subpontos seguintes.

### **2.2.1. Hierarquia das necessidades de Maslow**

Considera-se que as necessidades podem ser hierarquizadas, sendo organizadas em níveis e estes podem ser representados através de uma pirâmide: a base corresponde às necessidades fisiológicas, depois surgem as necessidades de segurança, as necessidades sociais e as de estima e de auto realização, respetivamente (Michel, s.d.).

Quando as necessidades primárias ficam razoavelmente satisfeitas (fisiológicas e de segurança), as pessoas tendem a colocar mais ênfase nas necessidades secundárias (as sociais, de estima e de auto realização). As necessidades atuam sempre em conjunto prevalecendo a de nível mais elevado, desde que as inferiores estejam satisfeitas (Bueno, 2002), mas perante a privação de uma necessidade de nível mais baixo, as energias do indivíduo são desviadas para a satisfação dessa necessidade (Chiavenato, 1995).

As necessidades de estima e de auto realização jamais serão satisfeitas, conservando assim, para sempre, a sua força motivacional (Michel, s.d.) além de que o nível de auto realização é um processo de evolução permanente que varia de pessoa para pessoa (Camara et al, 1997).

### **2.2.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg**

A satisfação das necessidades básicas não é fonte de motivação mas sim de “movimento”, passando a motivação a resultar da satisfação das necessidades de nível mais elevado, como as necessidades de estima e de auto realização (Bueno, 2002). A preocupação de Herzberg era compreender o que procuravam as pessoas na situação de trabalho. Assim pediu às pessoas que identificassem e detalhassem situações de grande satisfação e insatisfação no trabalho (Ferreira et al, 1996).

A motivação depende de dois fatores: higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos). Fatores higiênicos como as condições que rodeiam a pessoa enquanto esta está a trabalhar e que englobam, não só as condições físicas e ambientes de trabalho, mas também o salário, os benefícios sociais, as políticas e diretrizes organizacionais e tipos de chefia (Chiavenato, 1995 e Bueno, 2002). Quando os fatores higiênicos são ótimos evitam a insatisfação, não elevando a satisfação, ou se a elevarem não a conseguem manter de forma contínua, dado serem uma expectativa normal do trabalhador (Camara et al, 1997).

Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo e deveres da função e a natureza das tarefas desempenhadas, sendo portanto controláveis pelo indivíduo (Chiavenato, 1995; Bueno, 2002). São os fatores intrínsecos os verdadeiramente motivadores produzindo efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade (Ferreira et al, 1996).

Herzberg valoriza a importância da própria tarefa, do conteúdo do trabalho como fonte de motivação sugerindo que esta seja alargada em termos de responsabilidade, de objetivos e de desafios (Ferreira et al, 1996); as pessoas tem tendência a valorizar fatores que as colocam pessoalmente em causa em caso de sucesso e portanto de motivação (Michel, s.d.) incrementando a produtividade nas organizações (Camara et al, 1997).

### **2.2.3. Teoria das necessidades de McClelland**

Identificam-se três necessidades fundamentais: a de realização, a de poder e a de relações pessoais (Michel, s.d.).

A primeira pode ser definida como um desejo de querer ser excelente e bem sucedido em situações de competição. Pessoas com esta necessidade em grau elevado, assumem riscos calculados, estabelecem objetivos exigentes, assumem responsabilidades e valorizam o feedback dado sobre o seu desempenho (Ferreira et al, 1996). A necessidade de poder consiste no forte desejo de controlar e influenciar o comportamento de outros. Pessoas com esta necessidade motivam-se pelo estatuto e pelo prestígio (Ferreira et al, 1996). A necessidade de

relações pessoais consiste no desejo de ter amizades e de ser aceite pelos outros. Preferem situações mais de cooperação que de competição e aspiram a relacionamentos que impliquem elevado grau de compreensão mútua (Ferreira et al, 1996).

#### 2.2.4. Teoria contingencial de Vroom

O modelo contingencial de motivação baseia-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais mas também do contexto de trabalho (Bueno, 2002) em que cada indivíduo é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que quer despendar em situação de trabalho, para obter as recompensas que deseja (Ferreira et al, 1996).

Existem três conceitos fundamentais que entram em jogo para determinar a probabilidade de uma determinada ação valer a pena (Michel, s.d.; Bueno, 2002):

A **expectativa** está relacionada com os objetivos individuais e as expectativas que o indivíduo tem de si mesmo e das suas capacidades para o atingir (Bueno, 2002); trata-se da relação percebida entre o esforço e o desempenho, e de se conseguir estimar em termos de probabilidade, se o esforço for maior, se o desempenho será também maior (Ferreira et al, 1996). O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamentos como resultados representados numa cadeia de relações entre meios e fins (Chiavenato, 1995) traduzindo-se numa relação entre o esforço e o desempenho (Ferreira et al, 1996).

A **Instrumentalidade** traduz o grau percebido da relação entre desempenho e resultado alcançado (Ferreira et al, 1996) correspondendo à probabilidade percebida pelo indivíduo de receber determinada recompensa através da execução de determinada ação (Michel, s.d.). A instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com cada indivíduo (Bueno, 2002).

A **Valência** representa o valor que a recompensa tem para um indivíduo num determinado momento da sua vida (Michel, s.d.), e que satisfaz as suas expectativas nesse momento. Não basta que a pessoa perceba as recompensas que pode alcançar através do seu desempenho, é necessário que estas tenham importância (Bueno, 2002), ou seja, a valência traduz o grau de atratividade que o resultado representa para a pessoa (Ferreira et al, 1996).

### 3. Metodologia

Neste ponto explicitam-se os objetivos, o tipo de abordagem e as técnicas de recolha e tratamento dos dados.

#### 3.1. Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo geral é “identificar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Motivação dos Trabalhadores”.

Os objetivos específicos correspondem a procedimentos indispensáveis tendo em conta o objetivo geral (Vilelas, 2009). No caso em apreço são: a) Identificar as PGRH existentes e analisar o seu conteúdo; b) Relacionar as PGRH vigentes com o grau de motivação dos trabalhadores. Previamente é necessário caracterizar a empresa (setor em que opera, tipo de serviços que disponibiliza, a sua visão, missão e estratégia) e caracterizar os Recursos Humanos

da empresa com recurso ao Relatório Único (RU), bem como outras ferramentas e indicadores disponibilizados que forem considerados relevantes.

### **3.2. Abordagem metodológica e tipo de estudo**

A investigação corresponde ao estudo de caso intrínseco, pois pretende-se analisar a singularidade e a complexidade desta empresa em concreto e não obter generalizações para outros casos. A ideia é enfatizar a compreensão deste caso, maximizando a aprendizagem sobre o mesmo (Stake, 2012).

Um estudo de caso define-se como o exemplo único de pessoas reais em situações reais que permitem uma melhor compreensão do caso em si, (Cohen, Manion & Morrison, 2011) sendo desenvolvido através do estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida (Coutinho, 2011). Trata-se de uma estratégia de pesquisa que pretende, na sua essência, esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões e identificar o motivo pela qual estas foram tomadas, implementadas e quais os resultados obtidos dessa situação (Yin, 2010). No caso concreto ir-se-á estudar uma empresa de aviação privada, pretendendo-se analisar a relação entre as PGRH e a motivação dos seus trabalhadores.

A metodologia escolhida combina os métodos qualitativos e quantitativos. A investigação qualitativa pretende transmitir, através da descrição, o que a própria experiência transmitiria e a investigação quantitativa apreender o que está a suceder em termos de variáveis descritivas (Stake, 2012).

Relativamente ao tipo de estudo, optou-se por um estudo transversal que reproduz um “*snapshot*” da população em estudo num determinado momento e não é repetido no tempo como nos estudos longitudinais (Cohen, Manion & Morrison, 2011).

### **3.3. Técnicas de recolha de dados**

Num estudo de caso, o caso é o objeto de interesse em si mesmo, e a pesquisa tem como objetivo elucidar de forma aprofundada sobre o mesmo (Bryman, 2012). Para conhecer melhor o caso, vai recorrer-se, sempre que possível, a múltiplas fontes. Neste estudo irá ser dada relevância à análise documental e aos inquéritos, quer por entrevista, quer por questionário.

### **3.4. Análise documental**

Esta técnica visa extrair informação de um determinado documento original, com o objetivo de sintetizar o seu conteúdo (Guimarães & Sales, 2010); corresponde a uma «operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referenciação» (Bardín, 1977, p.45).

### 3.5. Inquéritos por questionário e entrevista

Um inquérito corresponde a uma interrogação particular acerca de uma situação que envolve indivíduos, tendo como objetivo a sua generalização (Ghiglione & Matalon, 2001).

#### 3.5.1. Inquéritos por entrevista

Os inquéritos por entrevista caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e o interlocutor ao contrário do inquérito por questionário (Quivy & Champenhoudt, 2005). Irá ser aplicada uma entrevista semi-diretiva com a Diretora de Recursos Humanos, para aprofundar as questões relativas às PGRH. Nesse sentido o guião de entrevista terá um papel relevante permitindo aumentar ou diminuir o número de questões à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado (Manzini, 2004 citado por Mota, 2012).

#### 3.5.2. Inquéritos por questionário

Os inquéritos por questionário permitem atingir um grande número de inquiridos e garantir o anonimato de respostas, possibilitando que os inquiridos respondam no momento que lhes pareça mais apropriado e não se expõem à pressão do questionador (Almeida & Pinto 1995, citado por Barbosa, 2012). O questionário é um método especialmente adequado para conhecer uma população enquanto tal, no que respeita às suas condições e modos de vida, comportamentos, valores ou opiniões (Quivy & Champenhoudt, 2005).

Um dos propósitos de um questionário é verificar hipóteses sob a forma de relações entre duas ou mais variáveis, verificar se a frequência ou a natureza de comportamento tem relação com algo, ou se os comportamentos relativos a um determinado objeto são coerentes (Ghiglione & Matalon, 2001).

O questionário tem de ser claro pois em geral é preenchido pelo inquirido isoladamente, impossibilitando o esclarecimento de dúvidas. Deve ser de fácil preenchimento e compreensão, caso contrário poderemos não obter respostas às questões (Bryman, 2012).

Existem três tipos de questionários: aberto, fechado e misto. O primeiro é aquele que utiliza questões de resposta aberta. Proporciona respostas muito ricas pois o respondente pode expressar livremente a sua opinião. Contudo exige posterior interpretação o que torna complexa e morosa a codificação (Hill e Hill, 1998). O questionário de respostas fechadas permite que estas sejam pré codificadas, facilitando assim o processo de análise de dados (Bryman, 2012), porém, corre-se o risco das respostas serem pouco ricas ou termos conclusões simplistas (M. M. Hill & A. Hill, 1998). O questionário misto integra questões fechadas e questões abertas. No nosso caso pretendemos construir e aplicar um questionário com respostas fechadas.

O questionário destina-se à totalidade da população em estudo, entenda-se neste caso em concreto como população, todos os trabalhadores do escritório de Lisboa, exceto os diretores e os trabalhadores expatriados, dado estes estarem abrangidos por práticas distintas.

A especificidade da empresa e o facto desta operar sete dias por semana, 24 horas por dia, torna-se difícil conseguir aceder a todos os trabalhadores através de aplicação de questionário presencial pelo que se vai optar por disponibilizar o inquérito por questionário *online*.

### **3.6. Tratamento de dados**

Consoante a informação que pretendamos analisar iremos aplicar diferentes tipos de tratamento de dados / informação.

#### **3.6.1. No âmbito da análise qualitativa**

A análise qualitativa refere-se a uma variedade de técnicas interpretativas que têm como objetivo descrever determinados fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente, em que se pretende dar mais relevância ao seu significado do que à sua frequência (Guerra, 2006). A entrevista e os documentos serão sujeitos a análise de conteúdo.

#### **3.6.2. No âmbito da análise quantitativa**

Neste estudo recorre-se à estatística descritiva e à estatística analítica implicando verificação das frequências e do cálculo das medidas de localização central e de dispersão para cada variável isoladamente. Para além do cálculo de frequências absolutas e relativas podem ainda ser calculadas outras medidas de acordo com a natureza das variáveis.

#### **3.6.3. Resultados esperados**

A expectativa é que os resultados dos inquéritos por questionário identifiquem quer as práticas de GRH que mais mobilizam as pessoas quer aquelas que não são bem aceites por alguns trabalhadores. Com estas informações podem fazer-se ajustes nas práticas menos consensuais e ao mesmo tempo incrementar práticas comunicacionais que contribuam para um melhor entendimento das mesmas.

## **Conclusão**

A nível conceptual focamo-nos na discussão das PGRH tendo em conta a literatura de referência e discutindo também o conceito de motivação e as principais teorias motivacionais.

Ao nível da metodologia optou-se pelo estudo de caso, dado que apenas pretendemos conhecer este caso, e a recolha de informação irá assentar em três fontes: análise documental; aplicação de inquérito por questionário à população definida e inquérito por entrevista à Diretora de Recursos Humanos.

Para tratar a informação recolhida, irão utilizar-se dois tipos de análise: qualitativa e quantitativa. A primeira em relação à entrevista e aos documentos sobre políticas RH; a segunda no âmbito dos inquéritos por questionário onde pretendemos efetuar, quer análises estatísticas descritivas, quer analíticas.

No momento encontramos-nos a definir o modelo de análise, e a elaborar quer o guião da entrevista quer os questionários.

A participação pode vir a ser comprometida se o estudo não for entendido pelos potenciais respondentes como importante. A informação a recolher será de inequívoca utilidade para a organização.

## Referências

- Barbosa, A. M. (2012). *A Relação e a Comunicação Interpessoais entre o Supervisor Pedagógico e o Aluno Estagiário*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Lisboa: Escola Superior Educação João de Deus.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bueno, M (2002). As teorias da motivação humana e a sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC*, ano IV, nº 06, 1º Semestre, 1-25.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th Edition). Oxford: Oxford University Press.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (1997). *Humantor – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Ceitel, M. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. V. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª Edição). Lisboa: Editora RH, 325-355.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. Edição compacta (3ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Chambel, M. & Santos, M. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia*, 275-286.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in Education* (7th edition). Oxon: Routledge.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Esteves, T. M. & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudo, Controvérsias, Teorias e Metodologias. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, nº 10, 159-176.
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2007). Avaliação do Desempenho. In A. V. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª Edição). Lisboa: Editora RH. 357-387.
- Fernandes, L. (2007). Evolução do Mercado de Trabalho e Sistemas Salariais. In A. V. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª Edição). Lisboa: Editora RH, 389-420.
- Ferreira, J. M. C et al (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O Inquérito, Teoria e Prática* (4ª edição). Oeiras: Celta Editora.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia.
- Guimarães, J. A. & Sales, R. (2010). *Análise documental: conceções do universo académico brasileiro em Ciências da Informação*. DataGramZero - *Revista de Ciência de Informação*, V.11, nº 1.
- Hill, M. M. & Hill, A. (1998). *A Construção de Um Questionário*. Lisboa: Dinâmia.

- Michel, S. (s.d.). *Gestão das Motivações*. Porto: Rés Editora.
- Mota, M. F. (2012). *Gestão de Recursos Humanos, as Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho no setor Segurador*. Setúbal: IPS, Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Neves, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e Práticas. In A. V. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, (3ª Edição). Lisboa: Editora RH, 5-30.
- Rego et al (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e de Capital Humano* (3ª Edição). Lisboa: Edições Silabo.
- Quivy, R. & Champenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- Stake, R. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (3ª Edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso, Planeamento e Métodos* (4ª Edição). Porto Alegre: Bookman.

