

Submitted in March 20thAccepted May 25th

Evaluated by a double blind review system

Research Paper

Práticas de Gestão de Recursos Humanos: estudo de caso no setor segurador

MARIA FERNANDA MOTA¹**JOÃO PEDRO CORDEIRO²**

Resumo

Este estudo tem como objetivo caracterizar e refletir sobre as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor segurador. Em termos metodológicos foi realizado um estudo de caso, tendo sido realizadas entrevistas semidiretivas ao administrador e ao responsável de recursos humanos, o inquérito por questionário aos trabalhadores e a análise documental. Os resultados indicam que a empresa promove a adoção de *práticas de trabalho de elevado desempenho* relativamente a várias dimensões que, articuladas com a estratégia empresarial, determinam o desempenho organizacional, sendo principalmente os trabalhadores com funções de coordenação que assumem o papel mais ativo na conceção e implementação das estratégias empresariais. Como limitações, este estudo incide num “caso”, não permitindo a extrapolação dos resultados para outros contextos, tendo sido apenas aplicado o inquérito por questionário na recolha de informação dos trabalhadores, o que condiciona o confronto das suas opiniões sobre a conjunto de práticas desenvolvidas pela organização. Em termos práticos, permite auxiliar a formulação de sistemas de gestão de recursos humanos, coerentemente articulados com as estratégias empresariais, que contribuam para alcançar melhores desempenhos organizacionais. Ao (re)centrar a análise nas novas abordagens da gestão de recursos humanos, possibilita a caracterização do sistema de gestão de recursos humanos enquanto área central de desenvolvimento das organizações de um setor que tem contribuído decisivamente para a melhoria da vida das pessoas e para o desenvolvimento económico e empresarial.

Palavras-Chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho, Setor Segurador.

¹ Via Directa Companhia de Seguros, S.A. E-mail: Fernanda.mota@viadirecta.pt

² Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal. E-mail: [João Cordeiro@esce.ips.pt](mailto:JoãoCordeiro@esce.ips.pt)

Introdução

O atual contexto de imprevisibilidade e instabilidade, que caracteriza a atual dinâmica em que operam, obriga as organizações a procurar rapidamente novas soluções para não perderem a sua vantagem competitiva no mercado. Para fazer face aos desafios da competitividade é fundamental que desenvolvam estratégias que envolvam, mobilizem e comprometam as equipas com o desempenho da organização. Desta forma as organizações ficam mais fortes, mais ágeis, mais competitivas, mais sustentáveis e com maior capacidade de fazer a diferença (Covey *et al.*, 2012).

Neste quadro, acentua-se a importância de possuir recursos humanos competentes, motivados e capacitados para criar soluções rápidas e adequadas a um mercado complexo e dinâmico (Esteves, 2008). Para Becker *et al.* (2001) é importante que a gestão de recursos humanos (GRH) quantifique o impacto das suas atividades nos resultados de negócios. Só assim pode exercer o seu papel enquanto parceiro estratégico.

O conhecimento sobre o modo como as políticas e práticas de GRH exercem a sua influência é ainda reduzido (Moura, 2000). Embora a referência às “pessoas”, enquanto principal ativo estratégico das organizações, tenha conquistado cada vez maior consenso no meio académico e empresarial, dúvidas emergem quanto à forma de maximizar o capital humano existente e ao seu impacto efetivo na *performance* organizacional (Monteiro, 2009).

Este estudo pretende descrever e analisar as práticas de GRH de uma empresa do setor segurador. Desenvolvendo uma reflexão sustentada sobre as práticas organizacionais e os modelos de gestão como fontes potenciais de vantagens competitivas, adotar-se-á a abordagem das *práticas de trabalho de elevado desempenho* (Huselid, 1995).

Estruturalmente, o artigo é constituído por três partes principais. Na primeira parte, apresenta-se o quadro teórico que sustenta a temática. Na segunda parte, faz-se referência às questões metodológicas do trabalho. Na terceira parte, apresentam-se e discutem-se os principais resultados do estudo empírico realizado.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Gestão (Estratégica) de Recursos Humanos: Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho

A partir do início dos anos oitenta passou a ser aceite a ideia de que as pessoas são o recurso organizacional mais importante para a competitividade organizacional (Bilhim, 2002). Assistiu-se à evolução da função de recursos humanos (RH), passando a desempenhar um papel de parceiro na definição e implementação estratégica, auditor de competências e cultura da empresa, mobilizador do comprometimento e empenhamento organizacional (Ulrich, 2000). A GRH tradicional baseada, num modelo rígido e burocrático, dá lugar a uma GRH coerentemente articulada com a estratégia da organização.

Wright e McMahan (1992) sustentam que a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) é constituída por duas dimensões: a *perspetiva vertical*, que visa a articulação das práticas de GRH com os objetivos e estratégias da empresa; e a *perspetiva horizontal* que se refere à atuação coordenada das diversas atividades de GRH. Neste contexto, a eficácia organizacional depende do desenvolvimento de políticas e práticas de GRH internamente consistentes e da congruência entre esse sistema e a estratégia da organização.

O ponto-chave na transformação da GRH tradicional para a GERH está na transformação da área de centro de custos para o centro de oportunidades e resultados. Para Bilhim (2004) a GRH transforma-se numa filosofia orientada para a atividade do negócio tendo em vista a obtenção de valor acrescentado na realização do seu sucesso organizacional. Allen e Wright (2005) enfatizam que o conceito de GERH envolve a definição e implementação de um conjunto de políticas e práticas, internamente consistentes, para garantir que o capital humano da organização contribui para o alcance dos objetivos do negócio.

De acordo com Boxall *et al.* (2007) os conceitos de GRH e GERH estão longe de terem as fronteiras bem definidas. Uma das distinções frequentemente referenciadas é a abordagem utilizada nos modelos de Michigan (*hard*) e de Harvard (*soft*) da GRH. O primeiro, reflete uma abordagem de contingência com base na avaliação da melhor forma de gerir pessoas, a fim de alcançar os objetivos de negócio à luz dos fatores contextuais. O segundo, centra-se numa abordagem de elevado desempenho e de elevado compromisso com a gestão de pessoas (Paauwe e Boselie, 2007).

A diversidade de perspetivas da GRH não se reduz aos dois modelos acima identificados. O valor da GRH resulta da sua abertura a diferentes interpretações, permitindo que cada organização adapte o modelo de acordo com a sua cultura, experiência e interesses. A este propósito, segundo Bilhim (2002) as empresas devem adotar a estratégia de negócio articulada à GRH e ao seu estágio de evolução. Qualquer decisão sobre a estratégia que não tenha em consideração o contexto histórico e cultural da empresa pode comprometer o sucesso da organização.

Para Neves (2000) a abordagem sistémica é a base para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos. A GRH é considerada como um sistema global integrado num sistema mais vasto, no qual o ambiente, a estratégia do negócio e a cultura organizacional constituem os principais condicionantes do seu futuro. Acresce que a atual pressão para a redução dos custos requer que as empresas adquiram capacidade para se “reinventar”, de alterar as suas estratégias (Peters, 1994).

Este quadro implica o reforço da capacidade de organização das empresas, não só para gerir os recursos disponíveis, mas também para alcançar os resultados e *outcomes* esperados. Neste sentido, a noção de flexibilidade na estrutura organizativa é quase universal, transformando-se num objetivo estratégico para a GRH (Almeida, 2010). Holbeche (2001) refere mesmo que o funcionamento organizacional implica uma articulação entre a estratégia externa e a estratégia interna ao nível das diferentes atividades da GRH. Também Cordeiro (2008) sustenta que a gestão estratégica de recursos humanos pressupõe a inter-relação entre gestão das pessoas e estratégia organizacional.

É neste novo paradigma, de articulação entre práticas de GRH e estratégia organizacional, que as *práticas de trabalho de elevado desempenho* (PTED) têm vindo a merecer uma atenção crescente.

O objetivo das PTED é desenvolver ou influenciar os comportamentos dos trabalhadores de modo a que possam contribuir para os objetivos estratégicos da empresa. O envolvimento dos trabalhadores é determinante para assegurar a coerência no processo de desdobramento dos objetivos da organização, melhorando a integração das metas, indicadores e planos de ação (Allen e Wright, 2005).

Embora a literatura não apresente uma definição comum quanto às práticas de GRH de elevado desempenho, está consensualizado que as PTED pressupõem o desenvolvimento de competências, envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com a organização (Caetano e Esteves, 2010).

Para Pfeffer (1998) existem diversas terminologias que procuram identificar o conjunto de práticas de gestão de RH, a saber: práticas de “elevado compromisso”, “elevado envolvimento” ou “práticas de elevado desempenho”. Estes termos estão integrados e partilham das mesmas ideias, existindo várias dimensões que procuram assegurar uma maior integração dos trabalhadores nos processos e nos resultados da organização. Neste sentido, Pfeffer (1998) define sete dimensões que contribuem para o sucesso organizacional: (1) segurança de emprego, (2) processos de recrutamento seletivos, (3) equipas autogeridas e processos de descentralização das decisões, (4) remunerações elevadas e contingentes ao desempenho da organização, (5) formação e desenvolvimento, (6) práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico, (7) partilha de informação.

A este nível, Becker *et al.* (2001) adotaram o modelo *High-Performance Work System*, enquanto sistema de práticas que têm como objetivo selecionar, desenvolver e reter os trabalhadores mais qualificados, com foco no desempenho da organização. Consideram, assim, que este modelo deve: (1) vincular as suas decisões de seleção e de promoção a modelos de competências validados; (2) desenvolver estratégias que ofereçam apoio eficaz às habilidades necessárias à implementação da estratégia da empresa; (3) promover políticas de gestão referentes ao desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem os trabalhadores de alto desempenho.

A posição competitiva das empresas passa pela sua capacidade de atrair, desenvolver, remunerar, comprometer e reter os trabalhadores que tragam valor acrescentado à organização. Conforme refere Cordeiro (2008: 121) “a importância que estes profissionais detêm no desenvolvimento estratégico das empresas pressupõe que alguns postos de trabalho sejam preferencialmente ocupados por indivíduos cada vez mais qualificados”. Nesta linha de orientação, é importante centrar a atenção na gestão dos trabalhadores nucleares (*core workers*) que, num contexto de competitividade, podem fazer toda a diferença (Lepak e Snell, 1999; Almeida, 2010).

Apesar de permitirem a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências, as PTED não devem ser adotadas de forma generalizada e acrítica. Para além da sua articulação com a estratégia e com os objetivos da organização, estas práticas devem também estar articuladas com os pontos fortes e com as necessidades específicas de cada organização (Veloso, 2007).

1.2. Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho e Desempenho Organizacional

Vários estudos procuraram analisar a relação entre o desenvolvimento de PTED e o desempenho organizacional. Huselid (1995) verificou que estas práticas resultam numa diminuição no *turnover* dos trabalhadores e numa elevada produtividade, através do seu impacto nas suas motivações e aptidões. O impacto das práticas de RH no desempenho da organização é também condicionado pela postura estratégica da empresa.

Para Pfeffer (1998), as PTED contribuem para o aumento do desempenho organizacional já que trabalhadores comprometidos com a organização e com uma maior autonomia no desempenho das suas tarefas têm uma *performance* superior. As PTED, ao fomentar uma cultura de envolvimento e responsabilização, mitigam os custos inerentes à ineficiência no tratamento dos processos e no controlo que são necessários quando existe uma força de trabalho alienada da estratégia da organização.

Becker *et al.* (2001) sustentam que as empresas detentoras de PTED apresentam sistemas de gestão de RH mais eficazes, com níveis de desempenho superiores: têm práticas de recrutamento mais exigentes, processos de formação e desenvolvimento de competências adequados à estratégia da organização, remuneração baseada no desempenho e trabalhadores com competências *core* para o desenvolvimento da organização.

O estudo publicado pela *Eurofound: work organisation and innovation* (2012) é a este nível revelador. Sendo o seu principal objetivo identificar em que medida as PTED têm potencial para melhorar o desempenho organizacional e a experiência laboral dos trabalhadores, apresenta as seguintes conclusões: as PTED aumentaram o intercâmbio de conhecimentos e a partilha e resolução de problemas; as PTED que envolvem trabalho em equipa, modelos de trabalho flexíveis e envolvimento dos trabalhadores estão associadas ao aumento da produtividade das empresas, a um maior compromisso organizacional, à melhoria da qualidade do serviço e, em menor medida, à redução do número de reclamações dos clientes; a gestão racionalizada, o trabalho em equipa e a flexibilidade laboral contribuíram igualmente para a redução dos custos operacionais.

Veloso (2007) desenvolveu uma investigação sobre a relação das práticas de gestão de recursos humanos e *performance* organizacional. Os resultados obtidos indicam que a GRH tem impacto na *performance* organizacional e que esse impacto é condicionado pelo processo de implementação e desenvolvimento de práticas de GRH, nomeadamente pela perceção dos trabalhadores da sua importância e eficácia.

Esteves (2008), com o objetivo de analisar as práticas de GRH prescritas no setor bancário português, realizou um estudo exploratório em oito organizações do setor. Os resultados obtidos estão em “consonância com os estudos que revelam que a adoção destas práticas de elevado desempenho está relacionada de forma positiva com maior produtividade e melhores resultados financeiros” (Esteves, 2008:133).

Cordeiro (2008) procurou conhecer e refletir sobre o papel dos quadros superiores enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das empresas. Para o efeito conduziu três estudos de caso, em 72 empresas do setor de componentes para automóvel, tendo concluído que as PTED estão definidas e formalizadas nas empresas estudadas e são

influenciadas pelas estratégias empresariais. Em comparação com as empresas de estratégia de baixo custo, as empresas com estratégia de qualidade e inovação têm práticas de GRH “mais qualificantes”, no que refere à: segurança no emprego, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento de competências, remuneração base e remuneração variável e avaliação do desempenho.

Pode, assim, concluir-se que as PTED constituem um *driver* importante na satisfação dos trabalhadores, na satisfação dos clientes e, por conseguinte, na melhoria do desempenho organizacional.

2. Metodologia

Este estudo é de natureza eminentemente exploratória. Não assenta no pressuposto da representatividade, mas numa lógica de descoberta dos parâmetros organizacionais relativos à caracterização das PTED.

Tendo por referência os objetivos da investigação, realizamos um *estudo de caso* (Yin, 2010). A metodologia de *estudo de caso* justifica-se porque “a sua base é essencialmente o trabalho de campo ou ainda a análise documental, estudando uma dada entidade no seu contexto real tirando todo o seu partido de fontes múltiplas com recurso a entrevistas, observações, questionários, documentos e artefactos” (Freixo 2011: 110).

Neste sentido, realizou-se uma investigação que combina métodos quantitativos e qualitativos, numa perspetiva de complementaridade, para fazer uma análise do objeto em estudo que seja mais completa do que a alcançada por um único método (Kelle, 2001).

2.1. Técnicas de Recolha de Informação e Amostra

Os instrumentos para a recolha de informação utilizados foram as entrevistas semi-diretivas, o inquérito por questionário e a análise documental.

Para a recolha de dados sobre o caso em estudo realizou-se análise documental considerada relevante. Para a caracterização da estratégia de negócio e de RH da empresa realizaram-se entrevistas semi-diretivas ao Administrador e à Diretora de RH, tendo sido feita análise de conteúdo dos seus discursos.

O inquérito por questionário centrou-se na identificação das perceções dos trabalhadores sobre as PTED. Foi construído tendo por referência a abordagem desenvolvida por Esteves (2008), que adotou as sete práticas de GRH integradas no sistema de elevado desempenho: “segurança de emprego”, “avaliação de desempenho”, “práticas de remuneração”, “oportunidades de carreira”, “oportunidades de formação”, “oportunidades de participação” e “acesso à informação”.

Selecionou-se uma amostra por conveniência, constituída por trabalhadores com atribuições funcionais e enquadramentos internos de carreira distintos: funções de

coordenação, técnicas e de suporte. Recorreu-se ao *LimeySurvey*³ para a aplicação do inquérito, tendo sido realizado um pré-teste a 6 trabalhadores da atividade seguradora. O inquérito por questionário dirigiu-se a 137 trabalhadores, tendo respondido um total de 105 trabalhadores (76%). Para o tratamento dos dados do inquérito utilizou-se o programa *Excel* e o *Statistical Program for Social Science* (Pestana e Gageiro, 2005; Maroco, 2007).

2.2. Caraterização da Empresa A⁴

A empresa A é uma Seguradora do Ramo não Vida especializada em Seguros de Saúde. Constituída em 2007, começou por ser exclusivamente uma marca do Seguro de Saúde de um Grupo Financeiro. A missão da empresa consiste em gerir sistemas de saúde associados a seguros, com o objetivo de manter e consolidar a liderança neste segmento de seguros, contribuindo para a posição de referência e liderança do Grupo no mercado português (Empresa, 2013a).

A empresa A é constituída por 150 trabalhadores, com uma maior prevalência nas classes etárias entre os 30 e os 45 anos (cerca de 75%). A média de idades situa-se nos 36.1 anos. A antiguidade média dos trabalhadores é de 8,3 anos. Ao nível das qualificações, 51% dos trabalhadores têm formação académica superior e 49% o ensino secundário. A aposta na qualificação dos RH justifica-se pela crescente complexidade das atividades que a empresa desenvolve (Empresa, 2014).

Sendo uma empresa participada, a sua estratégia é a mesma do Grupo multinacional pois “*os objetivos da empresa integram-se nos objetivos do Grupo e são transversais a todas as participadas*” (Administrador). A empresa assume-se como uma referência do mercado português, possuindo três grandes objetivos: (1) criação de valor para o acionista; (2) melhoria da oferta e da qualidade de serviço ao cliente; (3) valorização e motivação dos trabalhadores.

A criação de valor para o acionista e a melhoria do serviço ao cliente pressupõe o envolvimento dos trabalhadores no cumprimento dos objetivos, “*de modo a alinharmos os colaboradores com as prioridades do negócio*” (Administrador).

Apesar da conceção e implementação da estratégia da empresa ser da responsabilidade do acionista e do conselho de administração, “*a estratégia está sempre condicionada pelas pessoas que nela trabalham*” (Administrador). A liderança assume um papel chave na implementação da estratégia da organização, ou seja, “*é importante que os responsáveis se sintam comprometidos com a estratégia da empresa, pois são eles os principais agentes de implementação da estratégia desta empresa. São eles que passam*

³ - LimeSurvey (anteriormente PHPSurveyor) é um software livre para aplicação de questionários online escrito em PHP, podendo utilizar bancos de dados MySQL, PostgreSQL ou Microsoft SQL Server para persistência de dados. Ele permite que usuários sem conhecimento sobre desenvolvimento de software possam publicar e coletar respostas de questionários”. <http://limesurvey.org/> página visitada a 25 de fevereiro 2014.

⁴ - Dado ter sido solicitado o anonimato da empresa, optou-se por designá-la por empresa A. Os dados apresentados reportam ao ano 2014.

o conhecimento, que motivam, mobilizam e que focam os colaboradores no cumprimento dos objetivos da organização” (Administrador).

Um dos desafios da empresa passa por articular, coerentemente, a estratégia do negócio com a estratégia de RH. Neste sentido, o maior desafio do Gabinete de RH passa por *“os RH serem o parceiro estratégico adequado, nomeadamente no alinhamento dos colaboradores aos objetivos da empresa (...) comunicar os objetivos e informar os trabalhadores do que deles se espera é fundamental para assegurar o envolvimento e comprometimento de toda a estrutura com a estratégia e com o desempenho da organização”* (Diretora de RH).

Atendendo à sua área de negócio, e sendo líder de mercado na sua área de atuação, a empresa garante algumas das condições facilitadoras para o bom desempenho: valoriza os aspetos de rentabilidade para o acionista e a satisfação dos clientes, revela grande preocupação com o seu capital humano que se traduz na preocupação do bem-estar, na gestão e desenvolvimento de competências e na comunicação interna e externa. A adoção deste tipo de práticas, articuladas com a estratégia da organização, influenciam o desempenho da empresa. Ao introduzir a conceção de ambientes de trabalho que estimulem o compromisso e o bem-estar dos trabalhadores, a empresa favorece o seu desempenho (Guest, 2001).

3. Resultados dos estudo empírico

3.1. Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

O inquérito por questionário foi enviado, por email, a 137 trabalhadores de seguros do quadro efetivo afetos aos centros de custo da empresa. Responderam ao inquérito 105 trabalhadores.

Dos 105 respondentes, 60% são do sexo feminino e 40% do sexo masculino, verificando-se uma maior prevalência nas classes etárias entre os 31 e os 40 anos (56,2%).

No que refere à antiguidade na empresa, 30% têm uma antiguidade entre 11 e 15 anos, 29% possui uma antiguidade entre 6 e 10 anos, 19% entre 16 e 20 anos e 14% entre 2 e 5 anos. Com menos de 2 anos de antiguidade estão apenas 8% dos inquiridos.

No que respeita às habilitações literárias, a maioria dos respondentes possui licenciatura (38%) correspondendo a 40 inquiridos, 16% possui pós-graduação ou mais e 31% possui o ensino secundário.

Relativamente ao exercício de funções, por grupo funcional, os respondentes repartem-se maioritariamente pelas funções de suporte (45,7%), funções técnicas (35,2%) e funções de coordenação (19,1%). Estes dados estão em linha de orientação com a informação do relatório “Pessoal da Atividade Seguradora” (2013) no que se refere à distribuição dos trabalhadores por categoria, no ramo não vida.

Ao analisarmos a distribuição de habilitações, por grupo funcional, verifica-se que as funções de coordenação e técnicas são na sua maioria desempenhadas por indivíduos

licenciados (70% e 73% respetivamente). A situação oposta caracteriza os indivíduos que exercem funções de suporte – 66,7% tem habilitações ao nível do ensino secundário.

A análise geral destes dados sugere que os trabalhadores que possuem mais habilitações e com maior antiguidade são os que exercem cargos com maior complexidade, que exigem formação académica e/ou técnica específica.

3.2. Análise das Práticas de GRH

Para a caracterização das perceções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH, foi utilizada uma escala de Likert, com respostas classificadas de 1 a 5⁵. No estudo foram analisadas as 7 práticas de trabalho de elevado desempenho com 35 variáveis. Em termos médios, as escalas apresentam um α Cronbach (0,81) com uma boa consistência interna (Pestana e Gageiro, 2005). Paralelamente, os valores médios globais das práticas são bastante satisfatórios (3,7), variando entre 3,5 para as “oportunidades de carreira” e 3,9 para o “acesso à informação” .

Tabela 1 – Perceção sobre as PTED

	Nº Variáveis	Média	α Cronbach
Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho	35	3,7	0,81
Segurança de Emprego	2	3,7	0,51
Avaliação de Desempenho	6	3,8	0,86
Remuneração	4	3,8	0,73
Oportunidades de Carreira	9	3,5	0,89
Oportunidades de Formação	4	3,7	0,91
Oportunidades de Participação	4	3,8	0,84
Acesso à Informação	6	3,9	0,90

Fonte: Inquérito por Questionário.

Com exceção da “segurança de emprego”, verifica-se uma boa consistência interna das várias dimensões. De destacar as “oportunidades de formação” que apresentam o valor

⁵ - A escala é a seguinte: 1 = Discordo Totalmente (DT), 2 = Discordo (D), 3 = Não Concordo nem Discordo (NC/ND), 4 = Concordo (C) e 5 = Concordo Totalmente (CT).

de α Cronbach mais elevado (0,91), seguida do “acesso à informação” (0,90) e das “oportunidades de carreira” (0,89).

3.2.1. Segurança de Emprego

Existe uma percepção global favorável dos trabalhadores no que refere à segurança no emprego (tabela 2). Estes resultados estão em consonância com as práticas adotadas no setor segurador quanto à segurança no emprego, onde cerca de 90% dos trabalhadores possui um contrato sem termo.

Tabela 2 – Segurança de Emprego

	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)			
Permitem-me ter segurança no emprego	1,0%	3,8%	21,9%	45,7%	27,6%	105	4,0	0,8
Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido(a)	11,4%	20,0%	17,1%	28,6%	22,9%	105	3,3	1,3

Fonte: Inquérito por Questionário.

Adicionalmente, 51,5% dos respondentes concordam com a possibilidade de frequentar um programa de integração aquando da sua admissão na empresa. Esta possibilidade está formalmente instituída quando um trabalhador inicia funções ou muda de funções na empresa, beneficiando de um programa de acolhimento com duração e conteúdo variáveis (Empresa, 2013).

A empresa, ao promover práticas de segurança no emprego e desenvolver programas de integração adequados, revela possuir uma estratégia no envolvimento dos trabalhadores com a organização e com a função (Pfeffer, 1998).

3.2.2. Avaliação de Desempenho

Os resultados médios obtidos nas variáveis relacionadas com a avaliação de desempenho (3,8) revelam que os trabalhadores têm uma percepção favorável sobre o modelo utilizado na organização (tabela 3). A variável que se apresenta acima da média do grupo é a possibilidade dos trabalhadores terem uma entrevista de avaliação de desempenho (4,3), sendo uma das fases obrigatórias do modelo de gestão de desempenho da empresa.

Tabela 3 – Avaliação de Desempenho

As práticas de GRH:	N	Média	Desvio Padrão
Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho	105	3,8	1,1
Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho	105	3,7	1,0
Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo	105	3,7	1,0
Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho	105	3,5	1,0
Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho	105	4,3	0,7
Recebo com regularidade feedback sobre o meu desempenho	105	3,7	0,9

Fonte: Inquérito por Questionário.

O item menos valorizado é a integração da autoavaliação na avaliação do desempenho (3,5). Ainda que o modelo da empresa (Empresa, 2010) preveja que os trabalhadores realizem a sua auto-avaliação, este procedimento não é obrigatório. A hierarquia pode, na fase preliminar desta avaliação, convidar o trabalhador a realizar a sua autoavaliação que poderá ser alterada ou validada pela hierarquia.

A maioria dos inquiridos (63%) concorda com a possibilidade de recorrerem da avaliação final quando não concordam com a mesma. Sempre que subsista discordância em relação à avaliação, o trabalhador deve fundamentar a sua discordância, podendo ainda, se assim o entender, anexar o formulário da sua autoavaliação (Empresa, 2010).

Finalmente, na empresa existe feedback contínuo sobre o desempenho dos trabalhadores (60% dos inquiridos concorda/concorda totalmente). Este procedimento tende a promover a melhoria do desempenho, o aumento da produtividade e da motivação individual (Kaplan e Norton, 1997), permitindo diagnosticar os problemas numa fase inicial e orientar a realização de ações corretivas (Caetano, 2008).

3.2.3. Práticas de Remuneração

No que refere às práticas de remuneração (tabela 4), os trabalhadores não têm uma perceção clara de auferirem uma remuneração compatível com a oferecida no setor segurador (3,0). Importa, contudo, salientar a crescente importância atribuída no acesso a benefícios (4,6), que “*poderá estar associado às iniciativas que têm vindo a ser adotadas pela organização, que vão para além do previsto no contrato coletivo de*

trabalho no setor, no sentido de aumentar a satisfação dos trabalhadores” (Diretora de RH).

Tabela 4 – Práticas de Remuneração

Na empresa onde trabalho:	N	Média	Desvio Padrão
Oferecem-me uma remuneração compatível com as minhas competências e habilitações	105	2,9	0,9
Preocupam-se em oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado para a minha função	105	3,0	0,9
Permitem-me ter alguns benefícios (descontos, seguro de saúde, seguro vida, ações, etc.)	105	4,6	0,5
Permitem-me receber prémios monetários com base no meu desempenho	105	3,7	1,1

Fonte: Inquérito por Questionário.

Para além da empresa aplicar a remuneração baseada na função, através do enquadramento das bandas salariais, existe uma separação clara, em termos de valorização, da remuneração funcional (3,0) da remuneração de incentivos baseados no desempenho (3,7).

A adoção de sistemas de incentivos é uma prática competitiva de remuneração que está dependente do desempenho dos trabalhadores, das equipas e/ou empresas (Esteves, 2008). A remuneração variável está em consonância com a componente fixa da remuneração atendendo ao desempenho, às responsabilidades e às funções de cada trabalhador. (Empresa, 2013a).

O peso dos prémios associados ao desempenho está associado ao seu grupo funcional, sendo superior nas funções de coordenação e técnicas (Empresa, 2010). Esta situação é partilhada por Camara *et al.* (1997) e Lepak e Snell (1999): os primeiros, sublinham a importância de estabelecer e manter um sistema apropriado de remunerações, de modo a que cada trabalhador seja remunerado de acordo com a importância do seu grupo profissional em que está integrado; os segundos, consideram que as empresas, ao envolverem diferentemente os trabalhadores-chave, promovem a lealdade e o seu desempenho na consecução da estratégia organizacional.

3.2.4. Oportunidades de Carreira

Os critérios privilegiados para a progressão na carreira têm subjacente o desempenho e as competências dos trabalhadores. Os aspetos mais valorizados pelos inquiridos, em média, são a associação das oportunidades de progressão ao desempenho, a autonomia para a função e a delegação de responsabilidades (3,8 respetivamente) (tabela 5). De forma a manter os trabalhadores motivados e focados nos objetivos a atingir, é necessário ser exigente quanto aos resultados e, sempre que possível, delegar tarefas e dar autonomia para decidir sobre a forma como a equipa deve realizar as respetivas funções (Cardoso, 2011).

Tabela 5 – Oportunidades de Carreira

Na empresa onde trabalho:	N	Média	Desvio Padrão
Associam as minhas oportunidades de progressão ao desempenho	105	3,8	0,8
Associam as minhas oportunidades de progressão às competências	105	3,4	1,1
Associam as minhas oportunidades de progressão à antiguidade	105	3,3	0,9
Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas	105	3,6	0,9
Possuem um plano de carreira bem definido e conhecido por todos	105	3,5	0,9
Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira	105	3,3	1,0
Tenho a autonomia necessária para a função que exerço	105	3,8	1,0
Os superiores hierárquicos delegam responsabilidade permitindo-me evoluir profission.	105	3,8	1,0
Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira	105	3,4	0,8

Fonte: Inquérito por Questionário.

Por seu lado, verificamos perceções menos positivas quanto à possibilidade dos trabalhadores terem oportunidades de evolução na carreira e às oportunidades de

progressão associadas à antiguidade (3,3 respetivamente). A empresa parece não equacionar a progressão de carreira como movimentação vertical, mas como um conceito de carreira em ziguezague em que os profissionais circulam entre diferentes funções, em movimentações laterais, permitindo-lhes ter uma visão global do negócio, desenvolver novas competências e, só muito gradualmente, serem promovidos na empresa (Camara *et al.*, 1997). A importância média das variáveis inerentes à progressão de carreira indicam uma valorização do desempenho na ascensão na carreira, em detrimento da antiguidade, claramente a modalidade menos valorizada.

3.2.5. Oportunidades de Formação

Relativamente à formação, os inquiridos percecionam positivamente todas as variáveis, com médias acima do 3,7 (tabela 6). Estes resultados estão em linha com o sustentado por Pfeffer (1998), para quem as organizações de elevado desempenho promovem formação adequada à função que os trabalhadores exercem, contribuindo para o desenvolvimento das suas competências.

Tabela 6 – Oportunidades de Formação

Na empresa onde trabalho:	N	Média	Desvio Padrão
Demonstram que a organização investe na minha formação profissional	105	3,7	1,0
Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual	105	3,8	1,1
Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira	105	3,6	1
Investem no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos e formação externos (palestras, congressos, seminários).	105	3,7	1,1

Fonte: Inquérito por Questionário.

Mais de 50% dos inquiridos concordam com o investimento feito pela organização na formação profissional, sendo os trabalhadores com menos de 25 anos os que têm a perceção mais positiva, pois são sobretudo os *“mais jovens e com menor antiguidade os que frequentam mais ações de formação, nomeadamente a frequência de cursos de formação que visem o desenvolvimento de conhecimentos específicos relacionados com o setor de atividade e o conhecimento técnico especializado, como aplicações informáticas, processos e procedimentos de trabalho adotados pela empresa”* (Diretora de RH).

3.2.6. Oportunidades de Participação

A empresa adota um processo decisório descentralizado, onde os trabalhadores são estimulados a tomar decisões e a apresentar ideias e sugestões de melhoria, aumentando a sua satisfação e produtividade. Neste sentido, mais de 50% dos inquiridos considera ter oportunidades de participação na organização, apresentando maior expressão a participação na definição dos objetivos de trabalho (70,5% concordam ou concordam totalmente) e na tomada de decisão e resolução de problemas (68,6% concordam ou concordam totalmente).

Tabela 7 – Oportunidades de Participação

Na empresa onde trabalho:	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)			
Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação	0,0%	8,6%	28,6%	46,7%	16,2%	105	3,7	0,8
Permitem-me participar em reuniões de equipa para discutir questões sobre o funcionamento da organização	0,0%	5,7%	30,5%	45,7%	18,1%	105	3,8	0,8
Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho	1,0%	9,5%	19,0%	49,5%	21,0%	105	3,8	0,9
Estimulam a minha participação na tomada decisão e resolução problemas	0,0%	9,5%	21,9%	44,8%	23,8%	105	3,8	0,9

Fonte: Inquérito por Questionário.

São principalmente os trabalhadores com funções de coordenação e técnicas que participam na definição dos seus objetivos de trabalho (respetivamente 100% e 81%, concordam e concordam totalmente), em detrimento dos trabalhadores com funções de suporte (apenas 50% concorda e concorda totalmente). Esta situação é justificada pelo estilo de liderança da hierarquia que envolve diferentemente, neste processo, os trabalhadores consoante o seu órgão de estrutura.

Os objetivos de órgão de estrutura são definidos pelo responsável e são desdobrados em cascata, até ao nível de chefia de setor, sendo partilhados, pelos demais trabalhadores, os objetivos que se enquadram na sua função (Empresa, 2010). O envolvimento e participação dos trabalhadores na definição dos objetivos promove comportamentos de responsabilidade e compromisso na concretização desses mesmos objetivos (Bilhim, 2004).

3.2.7. Acesso à Informação

No acesso à informação (tabela 8), destaca-se a existência de canais de divulgação de informações e estímulo à comunicação (4,1), bem como a divulgação de informações importantes para o bom desempenho da função (4,0). A associação entre as perceções favoráveis de acesso à informação – informação regular sobre acontecimentos importantes da empresa (73,3% concorda ou concorda totalmente) e existência de canais de comunicação (78,1% concorda ou concorda totalmente) – tem um efeito positivo na satisfação dos trabalhadores, os quais associam a partilha de informação à confiança neles depositada.

Tabela 8 – Acesso à Informação

Na empresa onde trabalho:	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)			
Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da organização	1,0%	6,7%	27,6%	42,9%	21,9%	105	3,8	0,9
Permitem-me ter informação regular sobre as estratégias da organização	0,0%	5,7%	24,8%	52,4%	17,1%	105	3,8	0,8
Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos	0,0%	4,8%	21,9%	55,2%	18,1%	105	3,9	0,8

importantes da vida da organização								
Preocupam-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho da minha função	0,0%	2,9%	22,9%	47,6%	26,7%	105	4,0	0,8
Existe uma boa comunicação e partilha de informação entre as áreas da Empresa	0,0%	11,4%	22,9%	52,4%	13,3%	105	3,7	0,8
Existem canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação	1,9%	4,8%	15,2%	34,3%	43,8%	105	4,1	1,0

Fonte: Inquérito por Questionário.

São os trabalhadores com funções de coordenação e técnicas que possuem as perceções mais positivas quanto ao acesso à informação sobre a estratégia e a situação económico-financeira da organização. Do lado oposto, estão os trabalhadores com funções de suporte que apresentam níveis de perceção bastante mais baixos. Estas diferenças remetem para o procedimento adotado pela empresa, que diferencia o nível de envolvimento dos diferentes grupos funcionais, realizando *reuniões periódicas com os Diretores (1ª linha) e restantes chefias (2ª linha), tendo estas reuniões seguimento em cascata para os outros níveis da estrutura da empresa (Administrador)*, sendo fundamental o papel dos líderes na implementação da estratégia da organização, nomeadamente no envolvimento e mobilização dos trabalhadores nos resultados da organização (Moura, 2000).

3.2.8. Práticas de GRH por Grupo Funcional

No que refere às práticas de GRH, por grupo funcional ⁶, os resultados revelaram existir uma diferenciação, ainda que reduzida, em algumas práticas ⁷. Verificaram-se diferenças estatisticamente significativas nas oportunidades de participação ($X^2=20,226$, 2gl, $p-value <.01$), oportunidades de formação ($X^2=6,728$, 2gl, $p-value <.05$) e acesso à

⁶ - Foram criados índices para cada prática e foram calculadas as médias dos indicadores para cada um dos seguintes índices: “segurança de emprego” (SE), “avaliação de desempenho” (AVD), “remuneração” (REM), “oportunidades de carreira” (CARREIRA), “oportunidades de formação” (FORMAC), “oportunidades de participação” (PARTICIP) e “acesso à informação” (INFORM).

⁷ - Considerou-se relevante aprofundar esta questão através do teste estatístico Kruskal Wallis para a identificação de valores medianos significativamente diferentes para um nível de significância de 5% (Marôco, 2007; Pestana e Gageiro, 2005).

informação ($X^2=5,24$, 2gl, $p\text{-value} < .05$), sendo as diferenças mais evidentes quando comparamos os trabalhadores com funções de coordenação com os que exercem funções de suporte (tabela 9).

Tabela 9 – Análise da Média das Perceções das PTED por Grupos Funcionais

	F. Coordenação N=20	F. Técnicas N= 37	F. Suporte N= 48		
PTED	Média	Média	Média	F	p-value
SE	3,68	3,54	3,74	0,52	0,6
AVD	4,12	3,8	3,68	2,51	0,09
REM	3,68	3,63	3,49	0,67	0,51
CARREIRA	3,76	3,53	3,48	1,21	0,3
FORMAC	4,09	3,84	3,48	3,71	0,03
PARTICIP	4,25	3,9	3,48	10,81	0
INFORM	4,08	4,01	3,68	3,75	0,03

Fonte: Inquérito por Questionário.

As diferenças encontradas nas práticas de GRH, por diferentes grupos funcionais, permitem sustentar que a empresa, de modo a manter a sua vantagem competitiva e liderança no mercado português no ramo de saúde, preocupa-se com a preservação e o desenvolvimento de competências dos trabalhadores com elevado potencial para a prossecução dos objetivos e da estratégia empresarial (Lepak e Snell, 1999).

4. Conclusão

Este trabalho centrou-se na análise da perceção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH adotadas numa empresa do setor segurador. Com base nos resultados apresentados, é possível concluir que a empresa:

- dá oportunidades de carreira aos trabalhadores, apostando no processo de mobilidade interna, enquadrando-os noutras áreas/funções adequadas ao seu perfil.

- promove o desenvolvimento das competências profissionais em termos de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento inerentes ao desempenho de cada função.
- estabelece sistemas de remuneração específicos que incluem componentes de remuneração fixa e variável, remunerando acima do estipulado no CCT.
- considera que os trabalhadores dispõem de conhecimento e experiência que lhes permite saber como se trabalha e em que medida a sua atividade os afeta.
- dá oportunidades de participação, que se revela um importante contributo para a melhoria do desempenho dos trabalhadores e da organização.
- preocupa-se com a divulgação da informação interna e externa, dispondo de meios e ferramentas específicas para o efeito.

Conclui-se que, globalmente considerando, as práticas adoptadas pela empresa vão no sentido do definido como *práticas de trabalho de elevado desempenho*. Estas assumem um papel importante na *performanace* na medida em que promovem maior envolvimento dos trabalhadores e, por conseguinte, o seu compromisso com os objetivos organizacionais. A comunicação, o acesso à informação, o desenvolvimento de competências-chave, a definição incentivos baseados no desempenho e as oportunidades de participação são processos fundamentais, assumindo um papel estratégico no desenvolvimento da empresa.

Embora se tenha verificado coerência e consistência entre os resultados deste estudo e as conclusões obtidas em trabalhos de investigação idênticos, o que parece reforçar o princípio de que as *práticas de trabalho de elevado desempenho* influenciam o desempenho organizacional, a principal limitação deste estudo refere-se ao facto dos dados analisados serem relativos a uma pequena e média empresa do setor segurador, não podendo por isso ser extrapolado para outros contextos. Por outro lado, o estudo empírico apresenta como limitação metodológica o facto de apenas ter sido utilizado como fonte de recolha de informação junto dos trabalhadores o inquérito por questionário. Neste sentido, a realização de entrevistas aos trabalhadores permitir-nos-ia criar uma maior familiaridade com a realidade, tornando-a mais explícita, através do confronto de opiniões/discursos dos próprios a respeito da práticas preconizadas na (e pela) organização.

Contudo, ao tratar-se de um estudo exploratório, deve ser considerado como um estudo preparatório para outro tipo de investigação, permitindo que futuras investigações possam ser concebidas com maior compreensão e precisão. Assim, no âmbito de futuras investigações é importante estender este estudo a outras empresas do setor segurador, de forma a melhor compreendermos o posicionamento do setor ao nível das *práticas de trabalho de elevado desempenho*. Paralelamente, será pertinente a realização de outros estudos, em empresas de diferentes setores de actividade, para uma melhor compreensão sobre os efeitos das *práticas de trabalho de elevado desempenho* no comprometimento e na performance organizacional.

5. Referências bibliográficas

Allen, M. R. and Wright, P. (2005), “*Strategic Management and HRM*”, working paper series 06-04, CAHRS (Center for advanced human resource studies), Cornell University, disponível em: <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs> (consultado a 8 março 2014).

Almeida, P. (2010), “Cultura de Competência e Performance nas Organizações”, *Revista Dirigir*, No 110, pp. 32-34.

Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D. (2001), *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”*: interligando pessoas, estratégia e performance, Edição Campus, Rio de Janeiro.

Bilhim, J. A. (2002), *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP, Lisboa.

Bilhim, J. A. (2004), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP, Lisboa.

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007), *Human Resource Management Scope, Analysis, and significance*, Oxford University Press, Oxford.

Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, 2ª edição, Livros Horizonte, Lisboa

Caetano, A e Esteves, T. (2010), “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas”, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Vol. 10, No. 2, pp. 159-176.

Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (1997), *Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Cardoso, L. (2011), *Estratégia e Competitividade: como vencer nos negócios em ambiente vertiginoso e global do século XXI*, 3ª edição, Editorial Verbo, Lisboa.

Cordeiro, J. P. (2008), *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: os quadros superiores do setor automóvel*, Tese de Doutoramento em Sociologia, ISCTE, Lisboa.

Covey, S., Huling, J., McChesney, C. (2012), *The 4 Disciplines of Execution: achieving your wildly important goals*, Free Press, New York.

Empresa (2010), *Manual de Avaliação e Desempenho*, Documento Interno .

Empresa (2013), *Manual de Acolhimento e Integração*, Documento Interno.

Empresa (2013a), *Relatório de Contas*, Documento Interno.

Empresa (2014), *Mapa de Indicadores de Desempenho Trimestrais - RH*, Documento Interno.

Esteves, T. (2008), *Práticas de GRH e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: estudo de caso no setor bancário português*, Tese de Doutoramento em Gestão, Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, ISCTE, Lisboa.

Eurofound (2012), *Work Organisation and Innovation*, Institute of Employment Studies, Brighton and London, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu> (consultado a 20 maio 2014).

Freixo, M. (2011), *Metodologia Científica: fundamentos, métodos e técnicas*, 3ª edição, Instituto Piaget, Lisboa.

Guest, D. (2001), “Human Resource Management: when research confronts theory”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No 7, pp. 1092-1106.

Holbeche, L. (2001), *Aligning Human Resources and Business Strategy*, Butterworth-Heinemann, London.

Huselid, M. A. (1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.

Kaplan, R. e Norton, D. (1997), *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, 6ª edição, Editora Campus, Rio de Janeiro.

Kelle, U. (2001), “Sociological Explanations Between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods”, *Qualitative Social Research* (revista on-line), disponível em: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm> (consultado a 18 maio 2014).

Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999), “The Human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation and development”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No, pp. 31-48.

Marôco, J. (2007), *Análise Estatística com a Utilização do SPSS*, 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Monteiro, L. (2009), *O Impacto das Best Practices de Gestão do Capital Humano no Desempenho das 500 Maiores e Melhores Empresas em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga.

Moura, E. (2000), *Gestão dos Recursos Humanos: influências e determinantes do desempenho*, Edições Sílabo, Lisboa.

Neves, J. (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Editora RH, Lisboa.

Paauwe, J. and Boselie, P. (2007), “HRM and Societal Embeddedness”, in *The oxford Handbook of Human Resource Management*, P. Boxall, J. Purcell & P. M. Wright (Eds.), New York: Oxford University Press, pp. 166-186.

Pestana, M. H, Gageiro, J. N. (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*, 4ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Peters, T. (1994), *O Seminário de Tom Peters: tempos loucos pedem organizações loucas*, 2ª edição, Bertrand Editora, Venda Nova.

Pfeffer, J., (1998), “Seven Practices of Successful Organizations”, *California Management Review*, Vol. 40, No 2, pp. 96 -123.

Ulrich, D. (2000), *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*, Editora Futura, São Paulo.

Veloso, A. L. (2007), *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*, Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Braga, Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Braga.

Wright, P.M. and McMahan, G.C., (1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, Vol. 18, No 2, pp. 295-320.

Yin, R. K. (2010), *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, 4ª edição, Porto Alegre, Bookman Editora.