



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**O EFEITO MODERADOR DO BEM-ESTAR NA
RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHO**

João Francisco Teotónio da Fonseca Maria

Dissertação de mestrado submetida como requisito parcial para obtenção
de grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientação: Doutora Sónia P. Gonçalves

Investigadora, CIS-IUL, ISCTE-IUL
Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Tomar

Outubro, 2017

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação marca o fim de mais uma etapa da minha vida. Depois de dois anos, gostaria de agradecer a todos aqueles que tornaram a concretização deste projeto possível.

Por essa razão, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

À Professora Doutora Sónia Gonçalves, por me ter guiado ao longo deste tempo, por todo o seu apoio, conhecimentos transmitidos e também pelas críticas e sugestões que tanto me ajudaram na concretização deste trabalho.

A todos os docentes do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE-IUL, por todos os ensinamentos importantes que me transmitiram.

A todos os meus amigos e colegas que me apoiaram durante todo este tempo, por toda a paciência, carinho, amizade e preocupação nos momentos de maior dificuldade.

Por fim, dedico este trabalho a minha mãe, porque sem ela não estaria aqui neste momento. Estou eternamente grato por todos os ensinamentos que me transmitiu, por ter sempre respeitado as minhas escolhas, apoiando-me em tudo o que precisei. Por percorrer este percurso comigo e nunca desistir de mim nos momentos mais difíceis e por todo o esforço que fez para que eu estivesse aqui hoje. Não existem palavras suficientes que demonstrem a o quão agradecido lhe fico.

RESUMO

A influência das práticas de gestão de recursos humanos em aspetos como o desempenho organizacional e bem-estar é um tema bastante investigado, contudo ainda existem lacunas ao nível dos processos envolvidos na relação, nomeadamente, tem sido apontado o bem-estar como mediador entre as práticas e o desempenho.

Esta relação é analisada com base em cinco práticas de gestão de recursos humanos, formação, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, atribuição de recompensas e partilha de informação, que irão influenciar o desempenho percebido e de seguida será testado o efeito moderador do bem-estar através de três tipos diferentes de bem-estar, afetivo, psicológico e satisfação com o trabalho.

Um total de 204 participantes selecionados aleatoriamente a partir da população Portuguesa, atuando em diferentes áreas de negócio, contribuindo voluntariamente para este estudo através de um questionário *online*.

Os resultados mostram uma correlação positiva e significativa entre todas as práticas de gestão de recursos humanos, o desempenho e o bem-estar.

Existe um efeito positivo por parte das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho percebido e o efeito de moderação é confirmado em dois dos três parâmetros do bem-estar, o psicológico e a satisfação com o trabalho.

Os resultados mostram assim que as práticas de gestão de recursos humanos positivas, influenciam o bem-estar psicológico e a satisfação do trabalho, que por sua vez promove melhor desempenho percebido.

O presente estudo reforça a importância de se estudar os processos mediadores que potencialmente explicam a relação entre as práticas e os seus *outcomes*.

Palavras Chave:

Práticas, GRH, Bem-estar, Desempenho

Códigos de Classificação e Categorias da APA:

3600 Industrial & Organizational Psychology

3640 Management & Management Training

Abstract

The influence of the human resources management practices in aspects like organizational performance or well-being is a well-researched subject, however a few gaps still exist in the influence of well-being in this relationship between practices and performance.

This relationship is analyzed based on five human resources management practices, formation, performance appraisal, recruitment and selection, rewards and information sharing, these will influence the perceived performance, and then following that the moderating effect of the well-being will be tested using three different types of well-being variables, affective, psychological and job satisfaction.

A total of 204 participants were randomly selected through the Portuguese population, belonging to different work backgrounds, volunteering contributing to this study through an online survey.

The results have shown a positive and significative correlation between all human resources management practices, organizational performance or well-being factors

A positive effect has been shown by the human resources management practices on performance and the moderating effect is confirmed on two of the three well-being parameters, the psychological and the job satisfaction,

The results show that the well-being effect on the workers influences positively performance, so it becomes important to carry out more investigation of moderation through the well-being when applied to the organizational context and human resource management practices.

Key Words:

Practices, HRM, Well-being

APA Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3640 Management & Management Training

Índice

Introdução.....	1
Enquadramento Teórico.....	3
Gestão de Recursos Humanos	3
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	5
Desempenho Organizacional.....	8
Bem-Estar	9
Práticas de gestão de recursos humanos, desempenho e bem-estar	11
MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	13
Método.....	14
Participantes	14
Procedimento	16
Instrumento de medida.....	16
Práticas de gestão de recursos humanos	16
Bem-estar	17
Desempenho	18
Resultados	19
Teste de normalidade	19
Consistência interna.....	20
Correlações	20
Discussão	26
Limitações e investigações futuras.....	27
Contribuições teóricas.....	28
Conclusão	28
Referências bibliográficas.....	29
Anexos	36

Introdução

Esta dissertação de Mestrado enquadra-se na relação existente entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), Desempenho Organizacional e Bem-Estar que tem apresentado ser de um enorme interesse na comunidade académica e empresarial (Gooderham, Parry & Ringdal, 2008; Innocenti, Pilati & Peluso, 2011).

Investigadores de diferentes áreas realizaram ao longo dos últimos anos, estudos relacionados com este tema, tendo como especial foco realiza-los em diferentes regiões do mundo e diferentes contextos organizacionais considerando diversos sectores e atividades de negócio, sendo que a gestão de recursos humanos marca a diferença no alcance de sucesso organizacional (Colakoglu, Lepak & Hong, 2006). Neste sentido estas investigações evidenciaram que efetivamente, os resultados obtidos pela organização e o seu consequente sucesso ou insucesso no sector onde se movimenta poderá estar, relacionado com a forma como a empresa realiza a gestão os seus recursos humanos. (Gerhart, 2005; Paauwe & Boselie, 2005; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010), contudo ainda existe alguma controvérsia e incerteza em relação sobre quais as metodologias e teorias que melhor se aplicam para que surjam estes resultados, ou seja, não existe ainda na comunidade científica e empresarial uma clara adoção de métodos e teorias para explicar o fenómeno.

Para que seja mais fácil a assegurar uma vantagem competitiva, as organizações devem apoiar-se nos seus recursos humanos que por sua vez vão permitir com que seja possível alcançar os objetivos organizacionais, trabalhando também no sentido de atender às necessidades dos clientes internos.

Os recursos humanos conseguirão através do desenvolvimento das qualificações dos seus colaboradores e na criação de um ambiente que promova a produtividade, empenho e motivação, fazendo uma gestão adequada destes fatores no que diz respeito a encaminhar as pessoas em direção aos objetivos globais da empresa e aos seus próprios objetivos, permitindo assim um maior desempenho organizacional.

É através desta perspetiva que atribui um maior foco no trabalhador em as organizações de hoje em dia se colocam tal como na gestão dos seus colaboradores. Dada a importância que lhes está associada, a maior parte das organizações mostra uma grande preocupação em incentivar práticas que tornem possível oferecer algum tipo de

apoio aos seus colaboradores, desenvolvendo o maior equilíbrio possível nas suas vidas, o que se irá refletir por sua vez na produtividade e satisfação. Para as organizações, estas Práticas são uma forma de manter a vantagem competitiva, aumentando a moral e permitindo a retenção de uma força de trabalho dedicada e satisfeita (Allen, 2001, citado por Chambel & Santos, 2009).

É neste sentido que torna importante investigar dentro do tema do Bem-Estar no trabalho visto que o trabalho ocupa uma parte importante da vida dos indivíduos, para além de ser a maior fonte de rendimento do indivíduo este permite também com que seja possível a definir a posição e o papel que o indivíduo tem perante a sociedade, cimentando a sua identidade e permitindo o desenvolvimento das redes de relações sociais, tornando-se praticamente impossível ao indivíduo desassociar-se do seu trabalho. Assim sendo, as experiências que ocorrem em contexto de trabalho e na vida pessoal dos indivíduos não são separadas, são experiências interligadas e com a capacidade de se influenciarem mutuamente, onde por exemplo o stress que se sente no trabalho associado com o stress sentido na vida familiar poder vir a conduzir à exaustão física e emocional do indivíduo (Danna & Griffin, 1999).

Assim sendo, a presente investigação tem como objetivo principal analisar a relação práticas de gestão de recursos humanos percebidas – desempenho percebido e o papel moderador do bem-estar. Destacar desta forma, pretende-se analisar a importância das práticas de gestão de recursos humanos no equilíbrio entre bem-estar dos colaboradores e desempenho organizacional.

Enquadramento Teórico

Nesta secção são apresentadas, resumidamente, as principais considerações sobre as práticas de gestão de recursos humanos, dando especial atenção às práticas de avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, formação, partilha de informação e atribuição de recompensas. Os conceitos de desempenho organizacional e bem-estar também serão abordados sendo dado foque ao bem-estar subjetivo, bem como a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e estes constructos.

Gestão de Recursos Humanos

Antes de mais torna-se pertinente realizar uma contextualização histórica deste campo de estudo que teve a sua evolução durante o século XX no decorrer dos movimentos sindicais e a influência das relações laborais que deram o mote na investigação dentro desta área, na designação da área e nas práticas de gestão (Neves & Gonçalves, 2009).

Devido à falta de teorias que auxiliassem as necessidades organizacionais, a gestão dos recursos humanos evoluiu em resposta às teorias organizacionais (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.) e das teorias comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, equidade e implicação, etc.). É por isso que a evolução da gestão de recursos humanos partilhou muitos dos problemas, insuficiências, mas também os aspetos positivos associados às teorias em que se suportaram (Neves & Gonçalves, 2009).

Nos últimos anos o conceito de gestão de recursos humanos sofreu algumas alterações. Inicialmente possuía a denominação de “*administração de pessoal*” que possuía um carácter administrativo e de gestão, com um interesse pelos aspetos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados, o que tornava esta função apenas como apoio a gestão da organização meramente de apoio dentro das organizações.

O conceito de *Gestão de Recursos Humanos* foi introduzido na literatura há relativamente pouco tempo, refletindo para além da alteração da terminologia por si, a

mudança de paradigma dentro da própria gestão organizacional, pois as diferenças entre administração de pessoal de uma organização e a gestão de recursos humanos incidem em políticas de recursos humanos diferentes e que por si refletem práticas diferentes (Guest, 1987).

Um exemplo poderá ser na perspectiva do tempo e planeamento, onde a administração de pessoal assume respostas reativas e a curto-prazo, onde a gestão de recursos humanos dá respostas proactivas e a longo-prazo. Através do quadro em baixo apresentado é possível observar outras diferenças.

Tabela 1 - Diferenças entre a administração de pessoal e gestão de recursos humanos

	Administração de pessoal	Gestão de recursos humanos
Perspetiva de tempo e planeamento	Curto-prazo, reativo, <i>ad hoc</i>	Longo-prazo, proactivo e Estratégico
Contrato psicológico	Submissão	Envolvimento
Sistemas de controlo	Controlo externo	Autocontrolo
Perspetiva das relações entre os trabalhadores e gestão	Pluralista coletiva e baixa confiança	Unitária, individual e elevada confiança
Sistemas/estruturas preferenciais	Burocrático/mecanicista e centralizado	Orgânico e descentralizado
Regras	Regras definidas formalmente focadas nos especialistas e profissionais	Regras flexíveis e largamente integradas nos gestores de topo
CrITÉrio de avaliação	Minimização dos custos	Maximização da utilização

Adaptado de Guest (1987)

Neves em 2002 (cit. por Veloso, 2007) considera que a melhor forma para explicar estes dois conceitos e as perceber as suas diferenças é através da abordagem *hard* e *soft*. Na abordagem *hard* tem como intuito principal a gestão de pessoas a fim de controlar custos, tornando-se assim uma abordagem instrumental. Por sua vez, a abordagem *soft* teve a sua origem nos anos 70 devido ao aumento crescente da competitividade dos mercados e baseando-se nas teorias da psicologia das organizações, o que por sua vez fez com que as organizações comesçassem a ver os seus colaboradores como um bem essencial para o crescimento da organização, sendo considerados elementos importantes, formando assim um grande potencial na sua organização, sendo um investimento passível de desenvolvimento e por sua vez um recurso estratégico.

Contudo num estudo realizado por Trust em 1999 (cit. por Veloso, 2007), com a intenção de compreender qual o modelo de gestão de recursos humanos utilizado pelas

organizações concluiu que o modelo preponderante era um misto das duas abordagens, onde a abordagem *soft* refletia a participação e comunicação dos colaboradores, a abordagem *hard* refletia-se na estratégia organizacional e no cumprimento de objetivos.

São várias as razões justificadoras para a pesquisa que tem sido realizada na área da gestão de recursos humanos, entre as quais, razões de natureza social, política e cultural. A gestão de recursos humanos permite a gestão do emprego, tal como as relações de poder e do exercício da autoridade, possibilitando a definição de papéis e criação de um significado, criando por fim uma partilha de objetivos e missão entre os membros das organizações.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Dentro das organizações, a gestão de recursos humanos como referido anteriormente não passa meramente por um processo, mas sim por uma multiplicidade de práticas que são executadas dependendo das necessidades ou objetivos organizacionais, tendo por sua vez diferentes efeitos.

Devido ao aumento da competitividade dos mercados face ao aumento da internacionalização e da globalização as organizações enfrentam cada vez maiores desafios na gestão de recursos humanos, tornando-se necessário aprofundar o conhecimento acerca das práticas que apresentam uma maior eficácia (Budhwar & Sparrow, 2002). É por esta razão que nas últimas décadas o interesse pelas práticas de gestão de recursos humanos tem vindo a aumentar (Innocenti et al., 2011), sendo estas definidas de diversas formas ao longo do tempo (Nasurdin, Hemdi & Guat, 2008), sendo aqui apresentadas algumas:

Tabela 2 – Exemplos de definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Referências	Definições
Schuler e Jackson (1987)	Atividades organizacionais direcionadas à gestão de um conjunto de recursos humanos de modo a assegurar que os recursos são empregues no sentido do cumprimento dos objetivos organizacionais.
Delery e Doty (1996)	Conjunto de práticas e políticas internamente consistentes, concebidas e implementadas para garantir que o capital humano de uma organização contribui para o alcance dos objetivos de negócio.
Dittmer (2002)	Perceções de um indivíduo face à implementação de estratégias e programas concebidos para atrair, motivar, desenvolver, recompensar e reter os melhores recursos para atingir os objetivos organizacionais.
Mondy (2011)	Estratégias implementadas por uma organização de modo a assegurar que o capital humano é eficaz no alcance de objetivos organizacionais.

Apesar de como referido anteriormente percebermos que a literatura ainda não chegou a um consenso sobre como definir as práticas organizacionais, utilizando conceitos como “sistemas de práticas de Recursos Humanos”, “atividades de Gestão de Recursos Humanos”, entre muitos mais. Contudo, no que respeita a operacionalização dos conceitos existe algum consenso entre as opiniões, sendo a definição que globalmente é mais aceite “conjunto distinto, mas interrelacionado de atividades, processos e funções diretamente associadas à atracção, desenvolvimento e manutenção dos Recursos Humanos de uma organização” (Gurbuz, 2009; Kaya, Koc & Topcu, 2010).

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

Na perspectiva de Kasinath e Pradesh (2011) a Gestão de Recursos Humanos deve basear-se em práticas como Planeamento de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção (de forma a assegurar que a pessoa certa está no lugar certo), Formação e Desenvolvimento (pretendendo uma evolução a nível dos conhecimentos, capacidades e até de aspetos relacionados com a personalidade, que irão refletir-se numa forma eficaz de alcançar os objetivos a que o colaborador e a própria organização se propuseram, criando assim valor), Sistemas de Recompensas (uma das muitas formas de encorajar e reforçar os comportamentos desejáveis por parte dos colaboradores), Relações Humanas, (que irão contribuir para um bom clima entre os colaboradores da organização).

Assim é possível compreender que fazem parte da gestão de recursos humanos práticas como o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, reconhecimento/prémios, formação, planos de desenvolvimento, gestão de talento. Neves (2002), tendo por base evidências empíricas no âmbito da gestão de recursos humanos, destaca em especial as práticas de recrutamento e seleção, formação, remuneração, higiene e segurança no trabalho, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação, integração e gestão de carreiras, defendendo que estas são as práticas mais utilizadas nas organizações.

Paauwe e Boselie (2005) identificaram uma lista de vinte e seis práticas de gestão de recursos humanos, estando no topo quatro, sendo estas a formação e desenvolvimento, prémios e recompensas, gestão de desempenho (incluindo a avaliação) e recrutamento e seleção rigorosos. De acordo com Boselie e colaboradores (2005) estas quatro práticas mencionadas podem ser consideradas como as práticas de gestão de recursos humanos que englobam os principais objetivos da gestão de recursos humanos.

Com o enorme número de práticas de gestão de recursos humanos é possível ver que não existe um verdadeiro consenso ou lista em quais as principais a utilizar, isto depende dos objetivos e missão da organização (Paauwe 2009; Purcell & Kinnie 2007), e esta divergência é observável nos “rótulos” atribuídos às próprias práticas de gestão de recursos humanos (sistemas de trabalho de alto-rendimento, de alto-compromisso ou de alto-envolvimento). Nasurdin e colaboradores (2008) defendem que as práticas de gestão de recursos humanos contemplam práticas específicas e políticas formais que são concebidas no sentido de atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores que assegurem a eficácia e sobrevivência organizacional. Saxena e Tiwari (2009) identificam a formação, a comunicação interna, o reconhecimento por recompensa, o desenvolvimento de carreira e as recompensas e benefícios como práticas de gestão de recursos humanos fundamentais nas organizações.

Para que as práticas de gestão de recursos humanos funcionem como um mecanismo de comunicação nas organizações é necessário que as mesmas sejam validas, consistentes, consensuais, claras e justas, permitindo assim uma comunicação coerente entre a organização e os seus colaboradores, orientando-os para os comportamentos ajustados a organização (Bowen & Ostroff, 2004). De acordo com Tiwari e Saxena (2012), estas práticas variam entre as diferentes organizações e de país para país e devido à difícil replicação destas entre as diferentes organizações criam as condições para que seja possível alcançar uma vantagem competitiva sustentável dentro das organizações. Isto vai ao encontro do que é defendido por Ozutku e Ozturkler (2009), as práticas de gestão de recursos humanos são afetadas por diversos fatores quer internos como externos diferindo consoante o país da organização.

Seguindo esta linha de pensamento Budhwar e Sparrow (2002) afirmam que variáveis relacionadas com a cultura quer organizacional quer nacional influenciam as práticas de gestão de recursos humanos. Neste sentido Paauwe e Boselie (2005)

defendem que as organizações estão inseridas dentro de um amplo contexto organizacional, que desempenha um papel importantíssimo na criação de práticas e políticas para a gestão de recursos humanos. Ao nível do contexto nacional é afirmado por Chandrakumara e Sparrow (2004), que a cultura assume um papel fundamental no desenvolvimento de práticas eficazes de gestão de recursos humanos dentro das organizações. Todas as práticas têm efeitos dependentes do contexto específico, seja ele interno ou externo. No caso de interno, o efeito está relacionado com a natureza do sistema de produção como por exemplo o trabalho em equipa e/ou sistemas de recompensa baseados no desempenho do colaborador. Caso seja externo, este efeito está relacionado com a legislação em vigor no país e a influência sindical na organização.

Desempenho Organizacional

O conceito de desempenho organizacional é outro onde novamente parece não existir uma definição consensual entre os investigadores. É por isso que a própria avaliação de desempenho se torna uma tarefa complicada de definir devido a quantidade de indicadores, diferentes níveis de análise e métodos para que esta seja realizada.

Garbi em 2002 (cit por Veloso, 2007) refere que o desempenho organizacional foca-se na diferença entre o valor que uma organização cria através da utilização dos seus bens produtivos e o valor que os proprietários desses bens esperam obter, assim sendo o nível de sucesso que se irá obter é resultante da capacidade de gerar o valor esperado. Paauwe e Boselie (2005) reiteram uma definição mais prática para o desempenho organizacional, definindo três tipos de resultados que podem ser obtidos por uma organização:

- 1) Resultados financeiros - constituídos por lucros, vendas, ações e a quota de mercado que a empresa possui;
- 2) Resultados organizacionais - sendo estes a produtividade, qualidade dos produtos/serviços e a eficiência;
- 3) Resultados relacionados com os recursos humanos - compostos pelos níveis de motivação, satisfação, *commitment* e taxa de *turnover*.

Segundo Oliveira e Oliveira (2011) o desempenho organizacional é um conceito mais virado para questões políticas e económicas do que científicas, visto que os

critérios de eficácia englobam resultados financeiros, humanos, organizacionais e do mercado de capital.

Sendo o capital humano um fator determinante para o desempenho de uma organização, é fundamental incluir o desempenho individual e encontrar os fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores.

Uma das variáveis que tem sido apontada como importante é a autoeficácia, i.e., a crença que um indivíduo tem em que é capaz de executar um comportamento específico. A expectativa em relação a autoeficácia de uma pessoa em relação à competência de executar com sucesso uma determinada tarefa, é um preditor importante de se a pessoa irá tentar executar a tarefa, quanto esforço irá despender na mesma, e o como a pessoa realizar a cabo a tarefa mesmo que surjam adversidades inesperadas (Bandura, 1989).

Os indivíduos que se consideram como altamente eficazes, produzem esforços suficientes para alcançar resultados positivos, onde por sua vez aqueles que têm uma baixa autoeficácia, têm tendência para desistir prematuramente e deixar a tarefa por concluir (Bandura, 1997). A autoeficácia que é percebida, melhora o desempenho através do seu efeito em processos cognitivos, afetivos ou motivacionais (Bandura, 1989). Investigações comprovam a existência de uma correlação forte e positiva entre a autoeficácia e o desempenho numa determinada tarefa (Lent, Brown & Larkin, 1987; Cervone, Jiwani & Wood, 1991; Cheriau & Jacob, 2013).

Uma meta-análise de vários estudos elaborada por Stajkovic e Luthans (1998), encontrou uma relação significativa e positiva entre a autoeficácia e o desempenho em ambientes organizacionais. Noutra meta-análise feita por Judge e Bono (2001), foi novamente verificado que a autoeficácia é um preditor do desempenho laboral e até da satisfação laboral.

Bem-Estar

O bem-estar como conceito pode ser considerado como genérico e global, consistindo em experiências psicológicas positivas que ocorrem na vida das pessoas e que refletem o bom funcionamento psicológico dos indivíduos.

Conceitos como saúde, felicidade e qualidade de vida são frequentemente mencionados e relacionados com o estudo do bem-estar (Ryan & Deci, 2001). O estudo

na área do bem-estar tem dado origem a conceitos mais específicos como os de bem-estar subjetivo (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999), bem-estar psicológico (Ryff, 1989) e bem-estar social (Keyes, 1998), os quais privilegiam os estados afetivo-emocionais, o funcionamento psicológico e o funcionamento social, respetivamente.

O conceito de bem-estar subjetivo pode ser definido como a avaliação emocional (experiências positivas e negativas) e cognitiva (satisfação com a vida) que as pessoas realizam das suas vidas incluindo aquilo que as pessoas em geral designam por felicidade, paz, realização ou satisfação com a vida (Diener, Oishi & Lucas, 2003). O campo do bem-estar subjetivo integra uma análise científica do modo como as pessoas avaliam as suas vidas nesse momento e por períodos mais longos. Essas avaliações incluem as respostas emocionais dos indivíduos a eventos, satisfação com domínios da vida (e.g., família, trabalho) e julgamentos globais de satisfação com a vida (Diener et al., 1999).

Bem-estar psicológico é proposto e conceptualizado por Ryff (1989), integrando conceitos provenientes de diferentes teorias, desde a psicologia do desenvolvimento, da psicologia clínica e da saúde mental. Deste modo, este constructo assume um carácter amplo e multidimensional e visa representar o funcionamento psicológico positivo do indivíduo.

O conceito de bem-estar social, proposto por Keyes (1998) tal como na proposta de Ryff, atribui uma caracterização do funcionamento positivo do indivíduo, mas neste caso ao nível das relações entre os indivíduos e com o ambiente. Este constructo multidimensional visa representar a experiência subjetiva de bem-estar num domínio público, como por exemplo a satisfação dos indivíduos no desempenho de tarefas sociais.

Atualmente, os conceitos de saúde mental e de bem-estar assumem um papel cada vez mais importante no contexto de trabalho. Este bem-estar no contexto de trabalho para além de ser benéfico para os trabalhadores, é também para as chefias e organizações (Warr, 2007). Apesar da sua importância, muitos dos estudos sobre o bem-estar no trabalho referem-se a fenómenos como o *stress*, *burnout*, motivação e satisfação no trabalho, que por sua vez representam apenas conceitos relacionados com o bem-estar no trabalho, mas não o definem.

As abordagens teóricas acima referidas refletem a dificuldade existente na definição do conceito de bem-estar no trabalho. Pois para Warr (1990) o bem-estar no trabalho é o estudo do bem-estar afetivo no trabalho (aspectos positivos e negativos associados ao trabalho) que pode ser avaliado através de três eixos ortogonais: ansiedade-conforto, depressão-prazer e cansaço-vitalidade.

Na mesma linha de pensamento, Daniels (2000) adiciona outros dois fatores: aborrecimento-entusiasmo e raiva-serenidade. Van Horn *et al.* (2004) reitera que o bem-estar no trabalho pode ser entendido como a avaliação positiva das diversas características presentes no contexto de trabalho, caracterizando-se por cinco dimensões: afetiva, profissional, comportamental, cognitiva e psicossomática. Cotton e Hart (2003), referem que o bem-estar no trabalho é o estudo do bem-estar subjetivo no trabalho, sendo representado por dois domínios específicos: a componente emocional, que inclui a afetividade positiva e a afetividade negativa, e a componente cognitiva, que inclui a satisfação no trabalho. Apesar das diferenças existentes entre as abordagens, é possível identificar pontos em comum, neste caso a ideia que o bem-estar no trabalho é um constructo multidimensional

Práticas de gestão de recursos humanos, desempenho e bem-estar

A importância da implementação de práticas de recursos humanos que promovam o desempenho e competitividade organizacional é algo que não cria dúvidas no meio académico e empresarial (Velo, 2007; Esteves, 2008; Monteiro, 2008). Na mesma perspectiva vários estudos mostram que a existência de bem-estar nos trabalhadores cria vantagens emocionais, financeiras e competitivas às organizações (Rath & Harter, 2010).

Contudo existe uma falta de consenso na relação tripla existente entre o papel do bem-estar dos colaboradores, práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. Como referido anteriormente, as investigações concluíram que a gestão de recursos humanos influencia positivamente o desempenho organizacional. Contudo tem existido cada vez mais um maior interesse para a necessidade para realizar investigação centrada no efeito das práticas de gestão de recursos humanos nos colaboradores e não só no desempenho organizacional (Boxall & Macky 2009; Guest 1997; Nishii & Wright 2008). Appelbaum (2002) refere ser muito difícil concluir o efeito das práticas de gestão de recursos humanos nos colaboradores apenas através da

análise da literatura. Sendo que esta tende a focar-se apenas num tipo de relação (práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional ou bem-estar dos colaboradores).

A falta de conhecimento teórico cria dificuldades acrescidas na gestão, pois é incerto como é que as práticas de gestão de recursos humanos podem ser criadas e implementadas de tal maneira que ambos estes resultados possam ser influenciados de forma independente e/ou de forma otimizada (Van De Voorde *et al.* 2012). Para além disto, existem duas teorias opostas em relação a esta ligação entre bem-estar, práticas e desempenho. Na primeira teoria quer os colaboradores quer as chefias ambos beneficiam com as práticas de gestão de recursos humanos (Appelbaum *et al.* 2000; Guest 1997), sendo esta a perspetiva de “ganhos mútuos”. Esta perspetiva é descrita como “otimista” (Peccei, 2004) pois na sua forma mais positiva esta perspetiva fomenta o bem-estar dos colaboradores o que em ultimo caso vai melhorar o desempenho operacional e financeiro

Por sua vez, a teoria contrastante reitera que a prática de gestão de recursos humanos compensa em termos de desempenho organizacional, mas que tem um impacto neutro ou até negativo no bem-estar dos colaboradores (Legge 1995; Ramsay *et al.* 2000) sendo esta a perspetiva dos “resultados contrastantes”. Esta perspetiva pessimista (Peccei, 2004) separa o bem-estar dos colaboradores e o desempenho organizacional, onde o bem-estar é visto como um resultado paralelo que advém dos bons resultados organizacionais (Paauwe 2004). Boxall & Purcell (2008) discutem ainda que o bem-estar dos colaboradores e o desempenho organizacional são dois objetivos distintos, sendo influenciados por práticas de gestão de recursos humanos distintas. De acordo com Peccei (2004) as organizações que possuem práticas que maximizam o bem-estar dos colaboradores podem não ser aquelas que maximizam o desempenho organizacional, sendo por esta a razão para uma possível troca entre quais dos resultados são priorizados.

A investigação numa abordagem mais equilibrada (Paauwe, 2009) que presta atenção quer à perspetiva das chefias (práticas e desempenho organizacional) e à perspetiva dos colaboradores (bem-estar) apenas reafirmou que é necessário investigar o efeito conjunto das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas quer no desempenho quer no bem-estar dos colaboradores.

Seguindo esta linha de pensamento, esta investigação irá debruçar-se em cinco práticas de gestão de recursos humanos, sendo estas a formação, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, atribuição de recompensas e por fim partilha de informação. A análise do bem-estar será realizada numa perspetiva em relação ao bem-estar dos colaboradores, focando-se ao nível quer do bem-estar psicológico, com o bem-estar afetivo e com o bem-estar com o trabalho. E o desempenho analisado através da perceção de desempenho pelos colaboradores ligando-se à autoeficácia anteriormente referida

MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A pesquisa bibliográfica revelou a lacuna existente neste tema, e a necessidade para que mais investigação sobre o mesmo seja realizada (Van De Voorde *et al.* 2012). Para começar será necessário observar quais as práticas de gestão de recursos humanos que estarão associadas a um maior desempenho e de seguida saber se o bem-estar tem uma influência nesta relação. Assim sendo as hipóteses de investigação serão as seguintes:

H1: existe um efeito positivo por parte das práticas de gestão de recursos humanos percebidas na perceção de desempenho. Quanto melhores forem as práticas de gestão de recursos humanos, maior será o desempenho percebido.

H2: o bem-estar irá moderar relação entre as práticas de gestão de recursos humanos percebidas e a desempenho percebido.

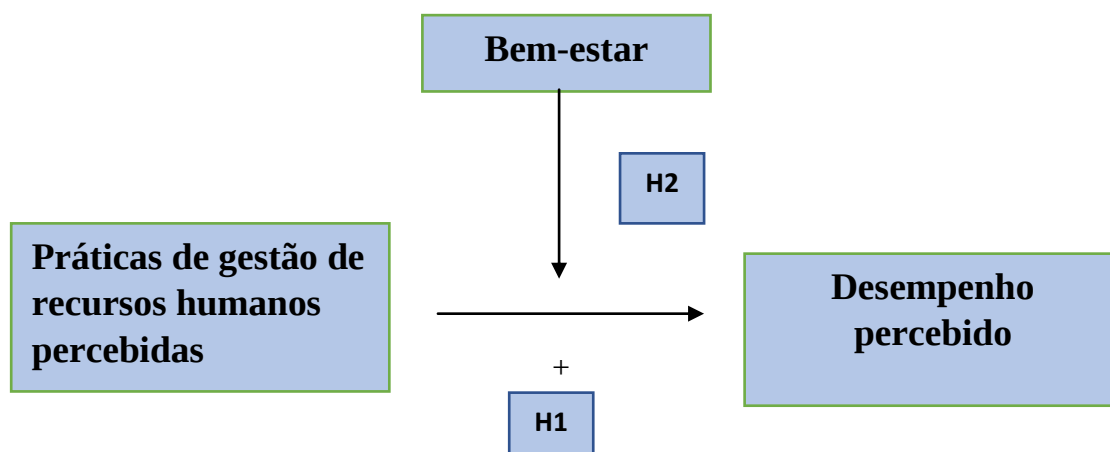


Figura 1 - Modelo de Investigação

Método

O presente estudo é de carácter quantitativo, pois pretende confirmar as hipóteses anteriormente apresentada, sendo esse o ponto de partida para a investigação. Significando por isso que cada relação entre variáveis deverá ter apenas e só uma interpretação/explicação possível e de acordo com os métodos estatísticos que vão ser utilizados.

Participantes

A amostra do presente estudo, foi seleccionada de entre toda a população portuguesa, presentemente residente no país. Esta recolha de dados foi efetuada durante o período de tempo de Abril de 2017 até Junho de 2017.

O processo de amostragem utilizado neste estudo, foi o não probabilístico (de conveniência e intencional tipo *snowball*), tendo colaborado neste estudo, de forma voluntária, 204 participantes, todos eles considerados válidos nas subseqüentes análises estatísticas pois na altura das suas respostas, estarem a trabalhar numa organização sediada em território português.

Estes dois processos de amostragem permitiram-nos obter uma amostra heterogénea, devido à variedade em termos de participantes, seja pelo setor em que trabalham (público ou privado), ou pelo seu cargo ou tipo de contrato de trabalho.

A maior dificuldade que pode surgir com uma amostra deste tipo é o facto de poderem ou não ser representativas da população que se pretende estudar. Contudo, devido a algumas limitações em estudos deste género, tais como o tempo e o custo, em investigação social não é possível, prático ou até desejável obter amostras de tipo probabilístico, onde a probabilidade de um elemento escolhido ao acaso pertencer à amostra é igual às dos restantes elementos. Na amostragem por conveniência, os elementos são seleccionados pela sua conveniência, por voluntariado ou ainda acidentalmente, enquanto na amostragem de programação geométrica, *snowball*, começa-se por seleccionar um participante de interesse, que depois vai recomendando outros, o que faz com que a amostra aumente significativamente (Maroco, 2011).

A tabela 3 é possível apresenta a distribuição dos participantes por género, sendo perceptível o maior número de sujeitos do sexo feminino.

Tabela 3 – Distribuição dos participantes por género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	130	63,7
Masculino	74	36,3

Os participantes do estudo possuem idades compreendidas entre os 20 e os 69 anos de idade, sendo a média de idades 44 anos e o desvio padrão 11,370.

As habilitações literárias dos participantes distribuem-se da seguinte maneira como verificável na tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição dos participantes por habilitações literárias

Habilitações literárias	Frequência	Percentagem
1º, 2º, 3º ou 4º ano (antiga instrução primária / atual 1º ciclo)	9	4,4
5º ou 6º ano (antigo ciclo preparatório / atual 2º ciclo)	7	3.4
7º, 8º ou 9º ano (antigo 3º, 4º e 5º liceal / atual 3º ciclo)	41	20,1
10º, 11º ou 12º ano (antigo 6º e 7º liceal / ano propedêutico / atual ensino secundário)	77	37,7
Bacharelato (Pré-Bolonha) / Licenciatura (Bolonha)	24	11.8
Licenciatura (Pré-Bolonha) / Mestrado (Bolonha)	31	15.2
Mestrado (Pré-Bolonha)	15	7.4

Quanto à antiguidade, o tempo ao qual os participantes estão empregues na empresa onde trabalham a média é de 11,89 anos e o desvio padrão 0,698.

Em relação ao tipo de contrato a distribuição dos participantes pode ser observada na tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição dos participantes em relação ao tipo de contrato de trabalho

Tipo de contrato	Frequência	Porcentagem
Tempo integral permanente	127	62,3
Tempo integral temporário	25	12,3
Tempo parcial permanente	30	14,7
Tempo parcial temporário	19	9,3
Subcontratado	3	1,5

Procedimento

Os dados da amostra foram recolhidos através da colocação do questionário na plataforma *online*, *Google Docs*. O mesmo na sua parte introdutória, mencionava o objetivo do estudo, e a sua pertinência. Foi pedido aos participantes que fossem sinceros nas suas respostas, estando garantida à partida a confidencialidade de qualquer informação fornecida durante o preenchimento do questionário. De seguida o questionário apresentava algumas questões demográficas.

Instrumento de medida

Práticas de gestão de recursos humanos

A escala utilizada para medir as práticas de gestão de recursos humanos foi *Escala de práticas de recursos humanos (EPRH)* desenvolvida por Chambel (2010). Sendo uma escala com 20 questões do tipo *Likert* que apresenta uma escala de resposta de 5 pontos (1=discordo totalmente e 5 concordo totalmente) dividido em cinco práticas de gestão de recursos humanos, sendo estas as seguintes:

Partilha de informação, que tem o propósito de compreender se os colaboradores recebem informação sobre a sua organização e se a própria organização se preocupa com que os seus colaboradores estejam informados sendo composta por 4 itens, sendo um deles por exemplo *“Eu tenho a informação que preciso para realizar bem o meu trabalho”*

Avaliação de desempenho, consiste na avaliação dos colaboradores por parte das chefias, no conhecimento dos critérios de avaliação dentro da organização, sendo composta por 4 itens, sendo um deles por exemplo *“O meu superior hierárquico comunica-me os objetivos que devo alcançar na realização do meu trabalho”*

Recrutamento e seleção, tem como objetivo verificar as práticas implementadas quando a empresa recruta um colaborador como por exemplo se os métodos utilizados são adequados ao perfil que se pretende, o tipo de informação que o novo colaborador recebe por parte da organização assim como o apoio que esta lhe presta nos primeiros dias, sendo composta por 4 itens, sendo um deles por exemplo *“Realizei provas de seleção (p. ex. Entrevista e/ou testes) para vir trabalhar para esta empresa”*.

A formação tem como objetivo perceber se estes tipos de práticas estão presentes na organização e se sim se têm preocupação com o desenvolvimento dos seus colaboradores, disponibilizando a estas formações que aumentem o seu valor dentro da organização, mas também no mercado para o futuro profissional dos mesmos, sendo composta por 4 itens, sendo um deles por exemplo *“Tenho recebido formação/experiência que me ajuda a progredir aqui na empresa”*

Por fim as recompensas, pretendendo apurar se existem práticas que tenham em conta as remunerações/recompensas dos colaboradores para compreender se estas estão ou não ligadas aos seus desempenhos e se são competitivas relativamente às remunerações praticadas no mercado para a mesma função, sendo composta por 4 itens, sendo um deles por exemplo *“As recompensas que recebo incluem um conjunto de benefícios (prémios) que estão para além do salário fixo”*

Bem-estar

Utilizou-se a “Escala de Satisfação geral com o trabalho”, desenvolvida por Warr, Cook & Wall (1979), escala onde apenas foi usado um item *“Tudo somado, e*

considerando todos os aspetos do seu trabalho na ..., diria que está...”, numa escala de Likert de cinco pontos (1 = nada satisfeito e 5 = muitíssimo satisfeito).

Outro indicador utilizado foi o do “Bem-estar afetivo no trabalho”, desenvolvido por Warr (1990), constituída por 12 itens (tenso, ansioso, preocupado, confortável, calmo, descontraído, deprimido, melancólico, infeliz, motivado, entusiasmado, otimista) medidos numa escala de tipo Likert de 6 pontos (1= nunca e 6= todo o tempo), sendo o questionário realizado da seguinte forma “As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir-se como descrito abaixo?”.

E por fim a escala de “Bem-estar psicológico” desenvolvida por Diener *et al* (1985), composto por 4 questões numa escala de Likert com 5 pontos (1= discordo totalmente e 5 concordo totalmente) sendo uma das questões por exemplo “*Em larga medida a minha vida profissional está perto do meu ideal*”.

Desempenho

O desempenho percebido foi medido através de uma adaptação da escala *Self-Rated Performance* elaborada por Williams e Anderson (1991) composta por 4 itens numa escala de Likert de cinco pontos que varia entre (discordo totalmente 1 e concordo totalmente 5), sendo todos elaborados na positiva. Sendo uma das suas questões por exemplo “*Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas*”.

Resultados

Para efetuar a análise dos resultados, recorreu-se ao *software IBM SPSS Statistics*, versão 23.

Teste de normalidade

A análise dos resultados obtidos foi precedida pelo teste de normalidade para o score total da variável “práticas de gestão de recursos humanos” assim como para cada uma das práticas da mesma escala, da escala do desempenho percebido e do bem-estar afetivo, psicológico e satisfação como o trabalho, e com o intuito de delinear qual o tipo de teste que melhor se adequaria (se paramétrico ou não-paramétrico).

Tabela 6 Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Práticas de gestão de recursos humanos	,062	204	,054	,976	204	,001
Formação	,090	204	,000	,969	204	,000
Avaliação de Desempenho	,124	204	,000	,946	204	,000
Recrutamento e seleção	,140	204	,000	,925	204	,000
Partilha de informação	,105	204	,000	,952	204	,000
Percepção de Desempenho	,145	204	,000	,917	204	,000
Bem-estar afetivo	,089	204	,000	,958	204	,000
Bem-estar psicológico	,151	204	,000	,938	204	,000
Satisfação global com o trabalho	,250	204	,000	,880	204	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Através do teste de normalidade apresentado na tabela 6, e averiguando os valores referentes ao teste *Kolmogorov-Smirnov*, já que a amostra utilizada no estudo é > 30 ($N=204$) e para um nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$): verifica-se que apenas a variável “Práticas de gestão de recursos humanos” é a única que possui distribuição normal. Considera-se que esta variável segue uma distribuição normal, visto ter valores *sig* de 0.054 respetivamente, sendo este valor igual a $\alpha=0,05$. No que concerne às restantes práticas da escala (“Formação”; “Avaliação de desempenho”; “Recrutamento e seleção”; “Partilha de informação”; “Recompensas”; “percepção de desempenho”), estas tendo valores inferiores ao $\alpha=0,05$ não seguem distribuição normal. Pode-se ainda

verificar a curva de distribuição da escala e de cada uma das suas práticas, através dos histogramas apresentados na secção dos anexos (Anexo 1 até anexo 9).

Como a variável "Práticas de Gestão de Recursos Humanos" segue distribuição normal, serão utilizados testes paramétricos na análise dos restantes dados.

Consistência interna

No que diz respeito à consistência interna da escala práticas de gestão de recursos humanos e tendo em consideração que o valor mínimo para testes de resposta como este é de 0,7, as escalas "Práticas de gestão de recursos humanos", "Desempenho percebido" e "Bem-estar psicológico" apresentam uma boa consistência interna visto apresentar um valor de *Alpha de Cronbach* superior a 0.7

A escala "Bem-estar afetivo" não demonstrou ter uma boa consistência interna pois o seu *Alpha de Cronbach* é 0,541 inferior ao mínimo recomendado.

A escala de "Satisfação geral com o trabalho" apenas apresenta um item na sua escala, sendo por isso impossível medir a sua consistência interna, contudo segundo os resultados de Wanous, *et al* (1997) este tipo de escalas apresentam um nível alto de consistência interna.

Tabela 7: Consistência interna

Nome da escala	Alpha de Cronbach	Nº de itens
Práticas de gestão de recursos humanos	,928	20
Desempenho percebido	,760	4
Bem-estar psicológico	,948	4
Bem-estar afetivo	,541	12

Correlações

Para verificar se existe associação entre as variáveis "Práticas de gestão de recursos humanos" e "Percepção de desempenho" realizou-se a análise de correlações. A correlação utilizada foi a de *Pearson* para a toda a análise em questão. Devido ao facto de algumas práticas da escala não seguirem uma distribuição normal, não foram efetuadas diferenciações nos testes utilizados, por se ter observado que a variável "Práticas de gestão de recursos humanos" segue distribuição normal (tal como se pode verificar na secção Teste de Normalidade deste estudo).

Com esta matriz de correlações, temos acesso ao tipo de associação que se estabelece para cada uma das duas variáveis em causa entre si (Práticas de gestão de recursos humanos, percepção de desempenho e os três níveis do bem-estar) e adicionalmente, a relação estabelecida entre cada uma das práticas da escala.

Tabela 8 - Matriz de correlações de *Pearson*

		Práticas de gestão de recursos humanos	Formação	Avaliação de Desempenho	Recrutamento e selecção	Partilha de informação	Recompensas	Percepção de Desempenho	Bem-estar afectivo	Bem-estar psicológico	Satisfação global com o trabalho
Práticas de gestão de recursos humanos	Pearson Correlation	1	,811**	,875**	,758**	,887**	,880**	,476**	,350**	,770**	,699**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Formação	Pearson Correlation	,811**	1	,669**	,551**	,678**	,606**	,465**	,235**	,535**	,532**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Avaliação de Desempenho	Pearson Correlation	,875**	,669**	1	,512**	,736**	,733**	,392**	,405**	,689**	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Recrutamento e selecção	Pearson Correlation	,758**	,551**	,512**	1	,608**	,560**	,310**	,084	,562**	,538**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,233	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Partilha de informação	Pearson Correlation	,887**	,678**	,736**	,608**	1	,735**	,502**	,421**	,719**	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Recompensas	Pearson Correlation	,880**	,606**	,733**	,560**	,735**	1	,371**	,310**	,713**	,618**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Percepção de Desempenho	Pearson Correlation	,476**	,465**	,392**	,310**	,502**	,371**	1	,244**	,371**	,350**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Bem-estar afectivo	Pearson Correlation	,350**	,235**	,405**	,084	,421**	,310**	,244**	1	,501**	,466**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,233	,000	,000	,000		,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Bem-estar psicológico	Pearson Correlation	,770**	,535**	,689**	,562**	,719**	,713**	,371**	,501**	1	,891**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Satisfação global com o trabalho	Pearson Correlation	,699**	,532**	,622**	,538**	,625**	,618**	,350**	,466**	,891**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como é possível observar através da tabela 8 existe correlação significativa entre todas as variáveis em estudo. Com uma primeira observação é possível afirmar a possível existência de relação entre as variáveis em especial pelas práticas de gestão de recursos humanos, percepção de desempenho e o bem-estar.

É possível também verificar que todas as práticas da escala estão relacionadas significativamente entre si, querendo isto dizer que todas elas possuem uma associação positiva forte entre si, pois os valores das correlações estão todos acima dos 0,4.

Desta forma, os resultados aqui obtidos sugerem que as diversas práticas de gestão de recursos humanos (que correspondem a cada dimensão da escala práticas de gestão de recursos humanos) estão fortemente relacionadas entre si, o que nos indica que práticas de gestão de recursos humanos utilizadas em conjunto, poderão ter maior impacto.

Testes de hipóteses

Hipótese 1:

Existe um efeito positivo por parte das práticas de gestão de recursos humanos na percepção de desempenho. Para o estudo desta hipótese realizou-se primeiro uma análise de correlação linear entre as variáveis PGRH e percepção de Desempenho tendo-se verificado uma correlação moderada ($r = ,476$; $p = ,000 < \alpha = .05$)

De seguida realizar-se-á uma análise de regressão linear simples depois de verificados os seguintes pressupostos;

- a) Análise da homocedasticidade dos erros/ resíduos: graficamente os erros devem distribuir-se de forma aleatória em torno de zero Bryman & Cramer, 2003);
- b) Análise da distribuição normal dos erros/ resíduos: este pressuposto é analisado graficamente através de um gráfico de probabilidade normal, onde o eixo das abcissas representa a probabilidade observada acumulada dos erros, e o eixo das ordenadas representa a probabilidade acumulada que se observaria se os erros tivessem distribuição normal. Os erros possuem distribuição normal quando os valores

representados neste gráfico se distribuírem mais ou menos na diagonal principal (Maroco, 2011);

c) Análise da aleatoriedade e independência dos erros: testados através do teste de Durbin-Watson (d), que nos confirma a inexistência de auto-correlação. O seu valor deve pertencer à região de aceitação da hipótese nula, aproximando-se do valor 2, onde não existe auto-correlação de resíduos e onde a co-variância entre os resíduos é nula (Maroco, 2011).

Depois de analisados e verificados todos os pressupostos relativos à Regressão Linear Simples (10,11), passou-se à realização da mesma.

Tabela 9 – Resultados da Regressão Linear simples (H1)

Preditores	Perceção de desempenho		
	β	Overall F	R^2
Práticas de gestão de recursos humanos	,273**	59,256	,223

Nota: * $p < ,05$; ** $p < ,01$

Depois de efetuado o teste e observando os resultados (Tabela 9 e anexo 12), obteve-se um R^2 a = .223, o que significa que 22,3% da variabilidade total da variável dependente (perceção de desempenho) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a práticas de gestão de recursos humanos.

Face a estes resultados podemos afirmar que o modelo é estatisticamente significativo. Estes resultados demonstram que a prática de gestão de recursos humanos tem um impacto estatisticamente significativo sobre a perceção de desempenho ($F(1, 202) = 59,256$ com $p < .000$) com um $R^2 = .223$

Pode concluir-se que a hipótese 1 é corroborada.

De forma a testar a hipótese (**H2**) de que o bem-estar irá moderar a relação entre as práticas gestão de recursos humanos e o desempenho percebido. Os efeitos de moderação foram analisados através da utilização do método de regressão linear proposto por Baron e Kenny (1986). Num primeiro passo entram na equação de regressão a variável independente e a moderadora (práticas de gestão de recursos humanos percebidas, bem-estar) e num segundo passo inclui-se também o termo de interação entre as duas variáveis (independente e moderadora).

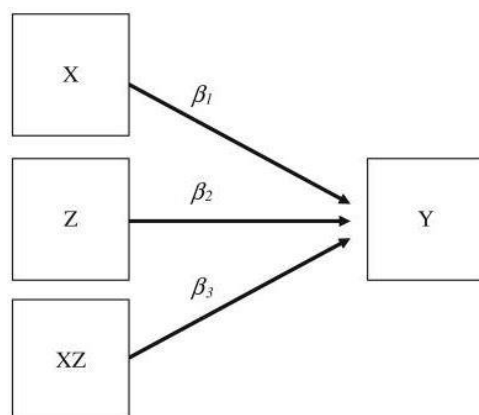


Figura 2 – Representação do modelo da moderação

Nota: X = variável independente, Y= variável dependente, Z = variável moderadora, XZ = variável centrada.

β_1 = efeito de X em Y, β_2 = efeito de Z em Y, β_3 = efeito de XZ em Y

Este processo será realizado para os três tipos de bem-estar moderadores, sendo os resultados finais apresentados nas tabelas 10, 11 e 12 (outputs nos anexos 13 até 18)

Tabela 10 – Efeito moderador do Bem-estar psicológico

Variáveis independentes	Desempenho percebido	
	β Step 1	β Step 2
PGRH	,268***	,251***
Bem-estar psicológico	,005	,038
PGRH* Bem-estar psicológico		,098***
F	29,489	25,084
R^2	,227	,273
R^2 ajustado	,219	,262

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Tabela 11 – Efeito moderador da Satisfação com o trabalho

Variáveis independentes	Desempenho percebido	
	β Step 1	β Step 2
PGRH	,260***	,246***
Satisfação geral com o trabalho	,016	,049
PGRH* Satisfação geral com o trabalho		,074**
F	29,577	23,225
R^2	,227	,258
R^2 ajustado	,220	,247

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Tabela 12 – Efeito moderador do Bem-estar afetivo

Variáveis independentes	Desempenho percebido	
	β Step 1	β Step 2
PGRH	,255***	,257***
Bem-estar afetivo	,074	,079
PGRH* Bem-estar afetivo		,029
F	30,651	20,701
R^2	,234	,237
R^2 ajustado	,226	,225

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Como é possível observar na tabela 10 e 11 as variáveis moderadoras Bem-estar psicológico e Satisfação no trabalho corroboram a hipótese de que existe um efeito de moderação na relação entre as variáveis práticas de gestão de recursos humanos percebidas e desempenho percebido.

No caso do Bem-estar psicológico o valor de β é estatisticamente significativo ($\Delta F(3, 200) = 25,0894$ com $p < .000$) com um $\Delta R^2 = .262$.

No caso da Satisfação no trabalho o valor de β é também estatisticamente significativo desempenho ($\Delta F(3, 200) = 23,225$ com $p < .004$) com um $\Delta R^2 = .247$.

Em contrapartida o Bem-estar afetivo o valor de β não é estatisticamente significativo pois ($\Delta F(3, 200) = 20,701$ com $p > .358$) com um $\Delta R^2 = .225$

Discussão

O objetivo principal deste estudo passava por perceber se a influência do bem-estar iria ter efeito na relação positiva existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho (apercebido) dos participantes do estudo. Os resultados mostraram que existiram efeitos de moderação em dois dos três tipos de “bem-estar” avaliados, na satisfação com o trabalho e no bem-estar psicológico, enquanto o bem-estar afetivo não exerceu efeito de moderação na relação entre as práticas e o desempenho.

Na matriz de correlações os resultados foram positivos, pois todas as variáveis possuíam relações estatisticamente significativas e positivas, querendo isto dizer também que todas as variáveis se influenciam positivamente. Especialmente as variáveis relacionadas com as práticas de gestão de recursos humanos, por um lado isto significa que estão fortemente relacionadas entre si, indicando que estas práticas de utilizadas em conjunto, poderão ter maior impacto. O facto de também se ter encontrado correlações muito fortes entre cada dimensão da escala e a variável práticas de gestão de recursos humanos percebidas, sugere que uma boa gestão de RH terá de implementar práticas de diversas temáticas, para que se consiga atender às necessidades dos colaboradores e da própria organização.

O primeiro teste de hipóteses verificou a existência de uma correlação estatisticamente significativa as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho percebido, correlação esta positiva e forte, significando que quanto maior fosse a influência das práticas de gestão de recursos humanos, maior iria ser o desempenho percebido. Sendo então a primeira hipótese do estudo corroborada o que por sua vez vai ao encontro da literatura já existente sobre a relação das práticas com o desempenho.

Para a segunda hipótese foi testado se o bem-estar psicológico, afetivo ou satisfação com o trabalho iria exercer um efeito moderador na relação existente na primeira hipótese. Através da utilização do método de regressão linear proposto por Baron e Kenny (1986) foram testadas as três variáveis moderadoras, os diferentes tipos de bem-estar. Esta foi corroborada em dois tipos de bem-estar, no bem-estar psicológico e na satisfação com o trabalho.

Limitações e investigações futuras

O enorme leque de meios organizacionais e diferentes práticas limitam e criam dificuldades no estudo desta relação práticas-bem-estar-desempenho pois é muito fácil escolher outro grupo de práticas, analisar um nível diferente de desempenho, como por exemplo os resultados organizacionais e tentar analisar a existência de um efeito moderador através do bem-estar físico dos colaboradores da organização.

E este é o grande problema na investigação sobre a práticas de gestão de recursos humanos, desempenho e bem-estar, não existe um consenso e será muito difícil de o atingir, visto como referido anteriormente nenhuma organização é igual, mesmo todas trabalhando para objetivos semelhantes (lucro, desenvolvimento, quota de mercado) a forma como trabalham para atingir as metas varia, tal como os colaboradores que movem as organizações.

Estudos futuros poderão para além de tentar preditores diferentes para estas variáveis mais positivas como o bem-estar e a saúde em coabitação com um bom desempenho organizacional, procurar encontrar a relação mediadora negativa que pode existir nas práticas de gestão de recursos humanos focadas no desempenho que por sua vez vão ter um efeito negativo na saúde e bem-estar dos colaboradores.

Outra ideia seria não focar apenas nos aspetos subjetivos do bem-estar como a felicidade, bem-estar psicológico, satisfação, mas também nos aspetos físicos e palpáveis do bem-estar, esta ideia seria especialmente útil em cenários organizacionais bastante intensos fisicamente permitindo saber o efeito deste desgaste no desempenho organizacional.

A amostra utilizada de conveniência cuja representatividade pode ser questionável. Estudos futuros poderão abranger amostras com características mais controladas, por forma a fazer uma análise profunda e mais representativa da realidade atual.

Por fim neste estudo propriamente dito, teria sido mais interessante se tivesse aplicado diferentes tipos de desempenho para além do apercebido, que apesar de ser um bom preditor da autoeficácia é também de ordem bastante subjetiva, na mesma vertente um tipo diferente de bem-estar, talvez aplicado a vertente da saúde física teria sido uma mais valia para esta investigação. Talvez aplicar este tipo de estudos a organizações de áreas específicas, como por exemplo do ramo da Saúde ou do Retalho, permita

encontrar semelhanças entre o tipo de práticas que mais beneficiam em termos de bem-estar e desempenho a organização e os colaboradores.

Contribuições teóricas

A principal contribuição teórica deste estudo é a adição de mais investigação numa área que necessita de criar consensos e mais teorias comprovativas de que boas práticas de gestão de recursos humanos criam nos colaboradores mais bem-estar, o que leva a um desempenho maior e por sua vez uma maior produtividade para a organização.

Outra contribuição será saber que estas práticas analisadas possuem a capacidade de criar condições para que o efeito mediador do bem-estar surja, mesmo que neste caso seja apenas o bem-estar psicológico e uma maior satisfação com o trabalho, tornando futuras replicações do estudo ou aplicações do mesmo mais fáceis.

E sendo esta área uma área relativamente recente de investigação é importante contribuir para o aumento da teoria e criar a ponte entre vertentes de investigação mais antigas como é o caso das práticas de gestão de recursos humanos, desempenho e bem-estar enquanto entidades por si só ou em par.

Conclusão

Independentemente dos resultados obtidos por esta investigação, criar algo que promova e reforce a importância do capital humano nas organizações, na integração do sucesso organizacional e do sucesso de cada colaborador, especialmente com a realidade laboral de hoje em dia, em que cada vez mais os trabalhadores se tornam uma força especializada e única e cada vez menos oportunidades de trabalho surgem.

É por isso que é necessário mudar a forma como o capital humano é gerido pelas organizações, de forma a responder as necessidades e desafios futuros.

E embora seja possível perceber o interesse da comunidade organizacional em investir no bem-estar dos seus colaboradores é necessário que se investigue mais nesta área, para que este conhecimento chegue mais longe, cause um maior impacto e seja mais fácil a sua aplicação, é possível afirmar que ainda existe um longo caminho por percorrer.

Referências bibliográficas

- Appelbaum, E. (2002). The impact of new forms of work organization on workers. In Murray, G., Belanger, J., Giles, A. and Lapointe, P.A. (eds), *Work Employment Relations in the High-Performance Workplace* (pp.120–148). London: Continuum
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*. New York: Cornell University Press.
- Bandura, A. (1989). Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-Efficacy. *Developmental Psychology*, 25(5), 729-735
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy. *Harvard Mental Health Letter*, 13(9), 4.
- Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 67-94.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203 – 221.
- Boxall, P. and Macky, K. (2009). ‘Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream’. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross- national huma resource management pratices. *Human Resource Management Review*, 377-403.

- Cervone, D., Jiwani, N., & Wood, R. (1991). Goal Setting and the Differential Influence of Self-Regulatory Processes on Complex Decision-Making Performance. *Journal Of Personality & Social Psychology*, 61(2), 257-266
- Chambel, M. J. & Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho:
- Chandrakumara, A. & Sparrow, P. (2004). Work orientation as an element of national culture and its impact on HRM policy - Practice design choices. *International Journal of Manpower*, 25 (6), 564-589. doi: 10.1108/01437720410560451
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal Of Business & Management*, 8(14), 80-88
- Colakoglu, S., Lepak, D. & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16, 209-218. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.00
- Cotton, Peter & Hart, Peter. (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organizational Health Research. *Australian Psychologist*, 38, 118-127. 10.1080/00050060310001707117.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294
- Danna, K. and Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. doi: 10.2307/256713
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403–425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>

- Dittmer, P. R. (2002). *Dimensions of the Hospitality Industry*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Fairchild, A. J., & MacKinnon, D. P. (2009). A general model for testing mediation and moderation effects. *Prevention Science*, 10(2), 87–99. <https://doi.org/10.1007/s11121-008-0109-6>
- Gerhart, B. 2005. Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Revue*, 174-185
- Gooderham, P., Parry, E. & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (11), 2041-2056. doi: 10.1080/09585190802404296
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management studies*, 24(5), 5.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- 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.
- Innocenti, L., Pilati, M. & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Journal*, 21 (3), 303-317. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00151x
- José, N., & Sónia, G. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 66–83.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—

With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92

Kahneman, D., Diener, E. and Schwarz, N. (1999). Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology. New York: Russell Sage Foundation.

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.

Keyes, C. (1998). Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140. <https://doi.org/10.2307/2787065>

Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan

Lent, R. W., Brown, S. D., & Larkin, K. C. (1987). Comparison of three theoretically derived variables in predicting career and academic behavior: Self-efficacy, interest congruence, and consequence thinking. *Journal of Counseling Psychology*, 34(3), 293- 298

Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber, Lda.

Mediação da facilitação do trabalho na família. 26 (3), 275-286.

Mondy, R. W. (2011). *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Monteiro, L. F. (2008). *O impacto das best practices de gestão do capital humano nas organizações em Portugal*. Braga: Universidade do Minho.

Nasurdin, A., Hemdi, M. & Guat, L. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment? *Asian Academy of Management Journal*, 13 (1), 15-36

- Nasuridin, A., Hemdi, M. & Guat, L. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment? *Asian Academy of Management Journal*, 13 (1), 15-36.
- Neves, J. (2002). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos de conceitos e práticas. In: A. Caetano, & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 4-30). Lisboa: RH Editora.
- Nishii, L., & Wright, P. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place*, 225–248.
- Oliveira, A. M., & Oliveira, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre o desempenho organizacional. *RAC*, 650-669.
- Ozutku, H. & Ozturkler H. (2009). The determinants of human resources practices: an empirical investigation in the Turkish manufacturing industry. *Ege Academic Review*, 9 (1), 73-93.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 68-83. doi: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb 00296.x
- Paauwe, J. (2009). ‘HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects’. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142.
- Peccei, R. (2004). Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace. *Inaugural Address*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 3-2.
- Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000). Employees of high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501–531.
- Rath, T., & Harter, J. (2010). *The economics of wellbeing*. New York: Gallup Press.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In S. Fiske (Ed.), *Annual review of psychology* (pp. 141–166). Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the "black box" between HRM and organizational performance. *Inzinerine Ekonomika - Engineering Economics*, 426-434.
- Saxena, K. & Tiwari, P. (2009). A study of HRM practices in selected IT companies of India. *AIMS Journal of Management*, 1 (3), 29-44.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207–229.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240
- Tiwari, R. & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 13 (4), 669-705,
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Scheurs, P.J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Veloso, A. D. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Braga: Universidade do Minho
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de

desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração Universidade de São Paulo RAUSP*, 44(1), 17–33.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.

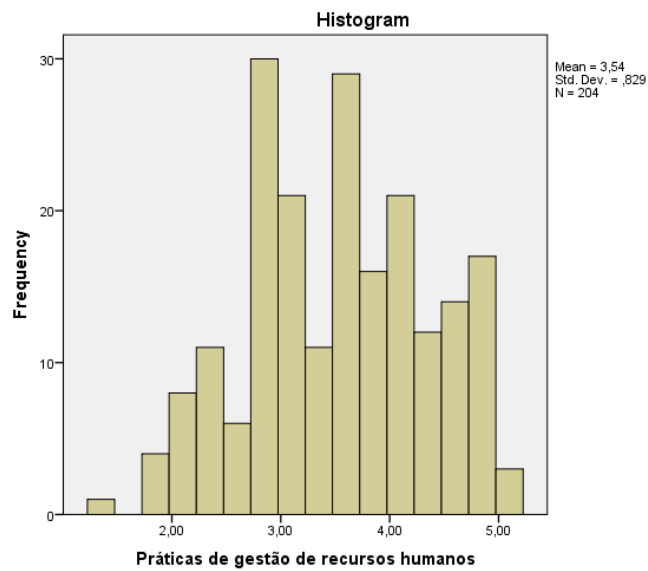
Warr, P. B. (2007). Work, happiness and unhappiness. New Jersey: *Lawrence Erlbaum Associates*

Warr, P.B., Cook, J.D. and Wall, T.D. (1979). ‘Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being’. *Journal of Occupational Psychology*, 52 (2), 129–148.

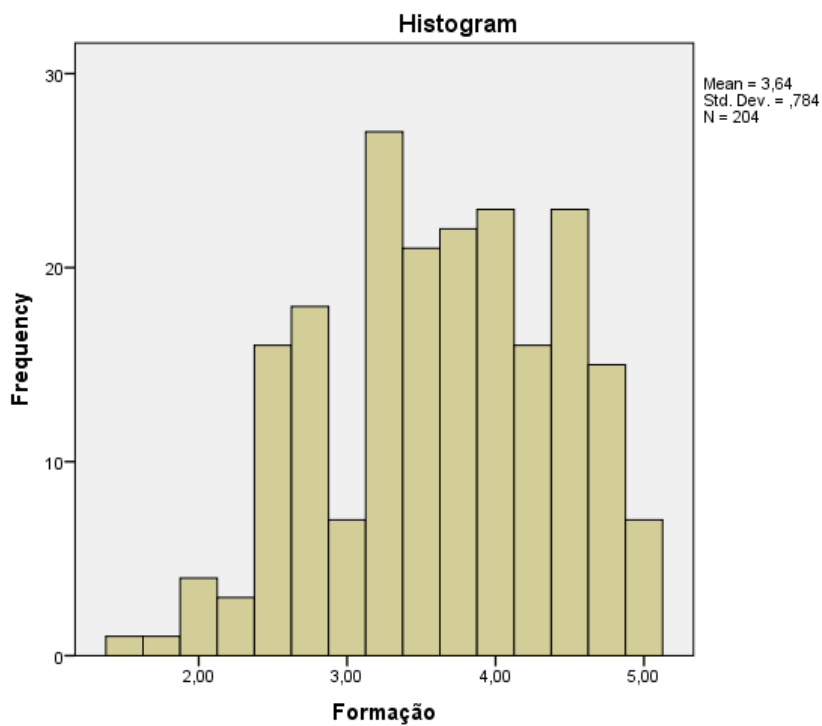
Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247–252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>

Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.

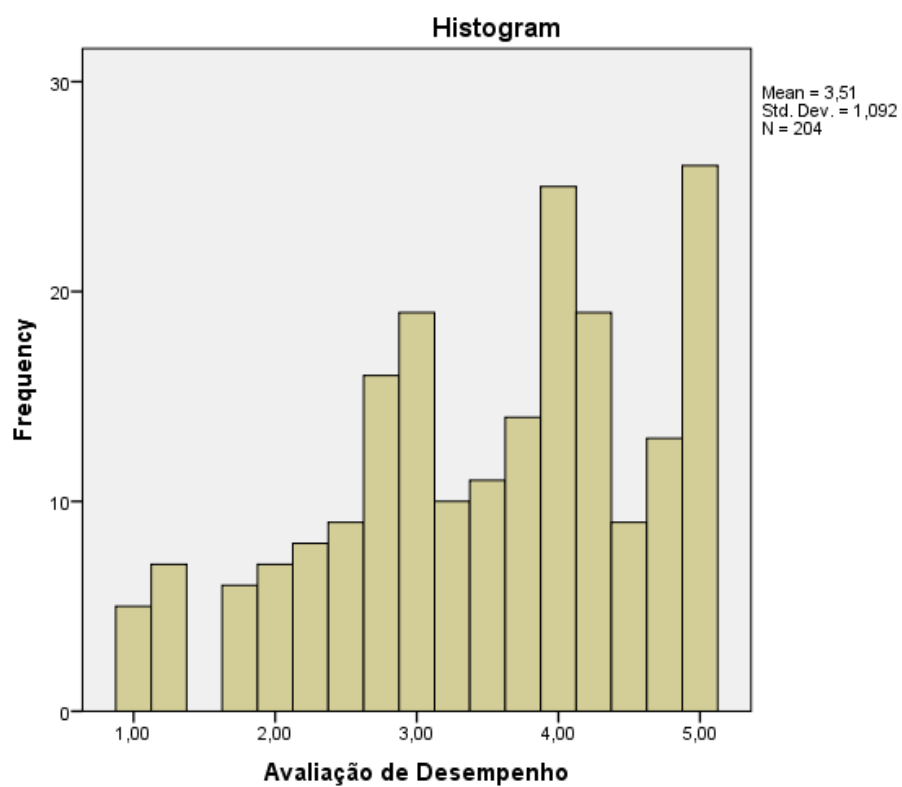
Anexos



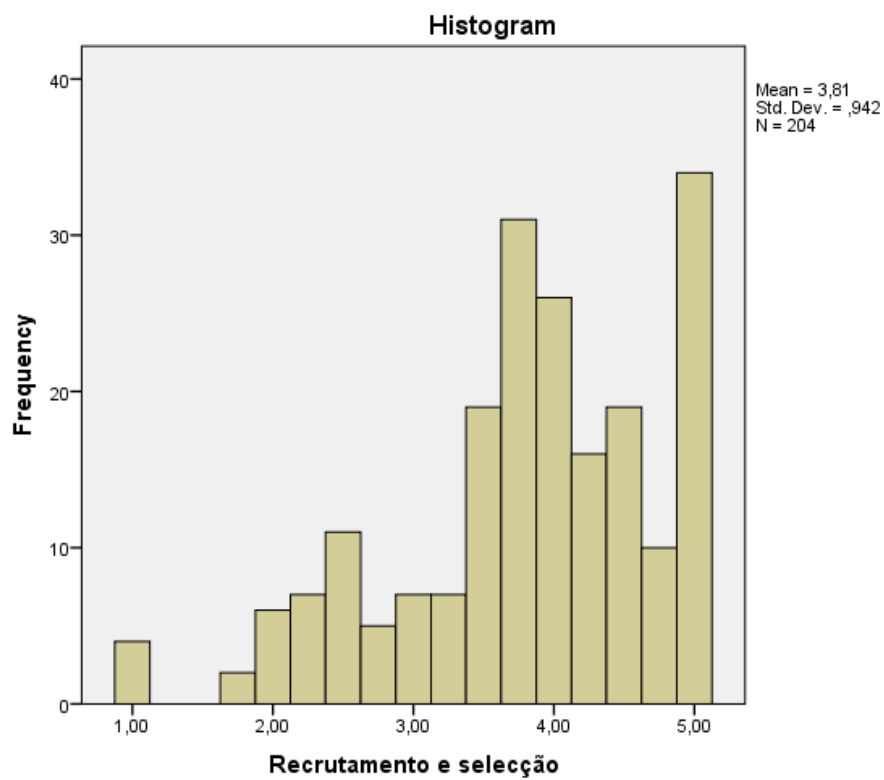
Anexo 1



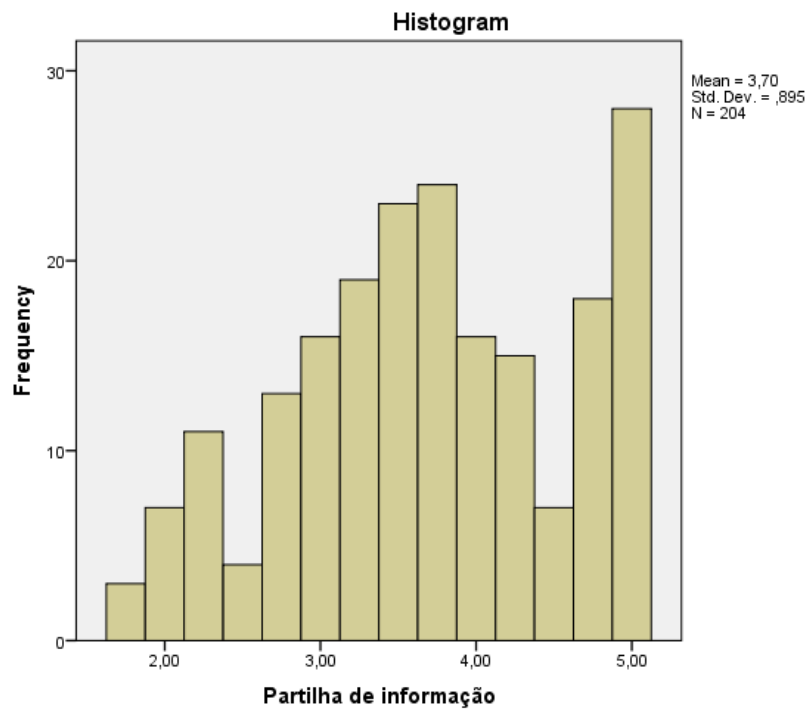
Anexo 2



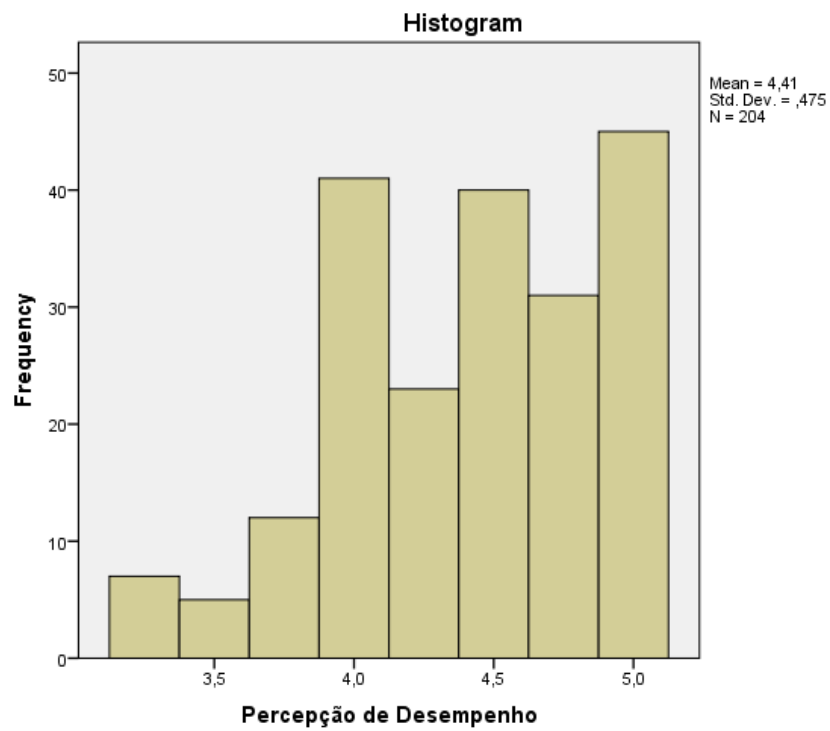
Anexo 3



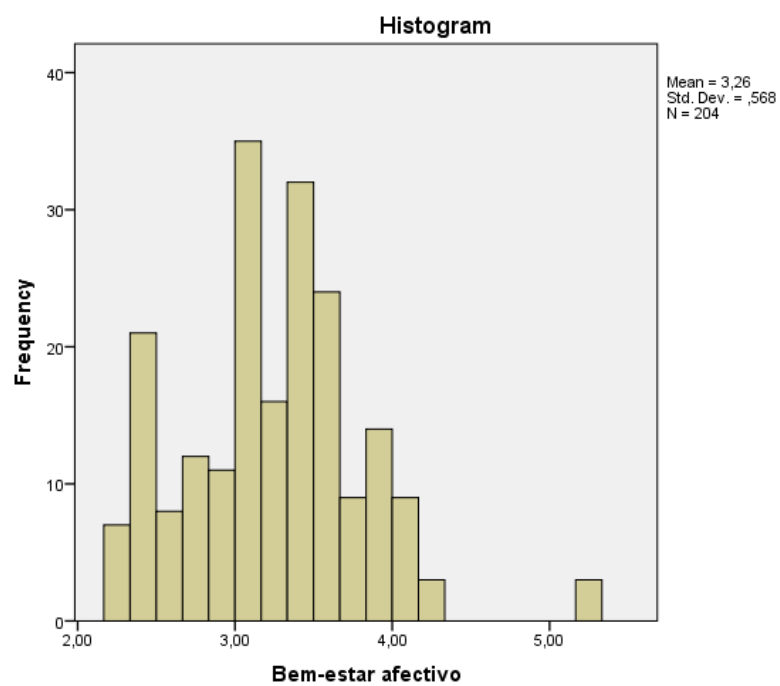
Anexo 4



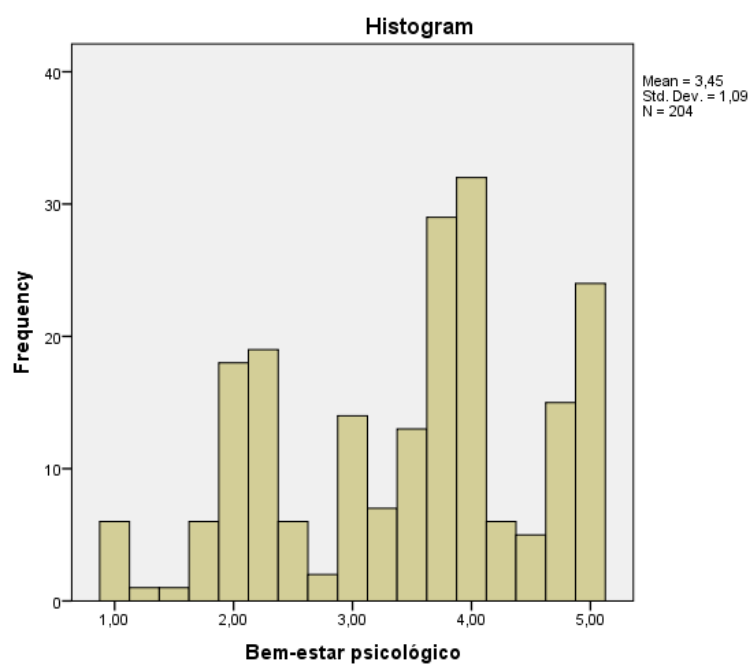
Anexo 5



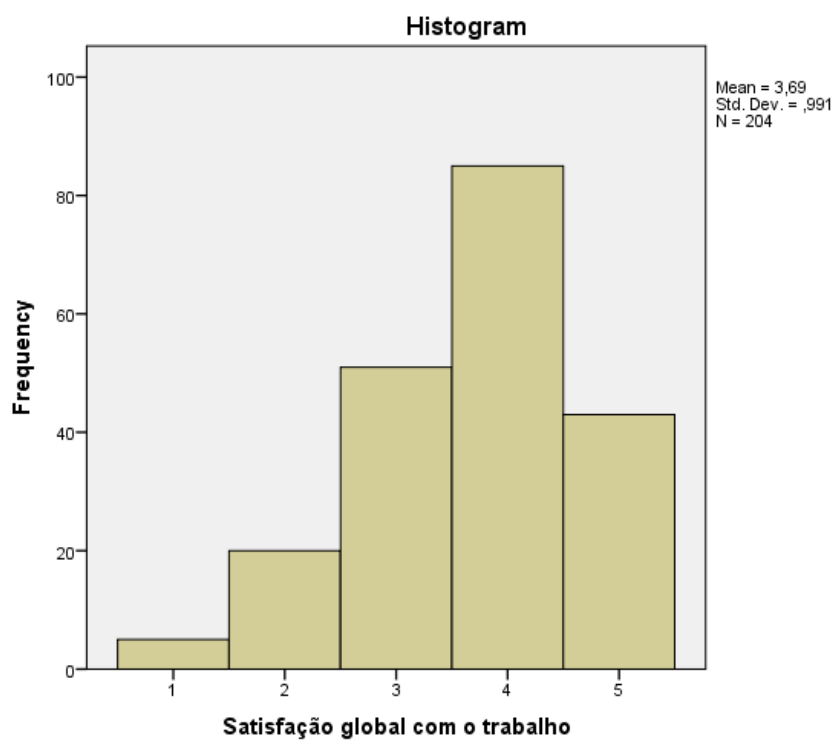
Anexo 6



Anexo 7



Anexo 8



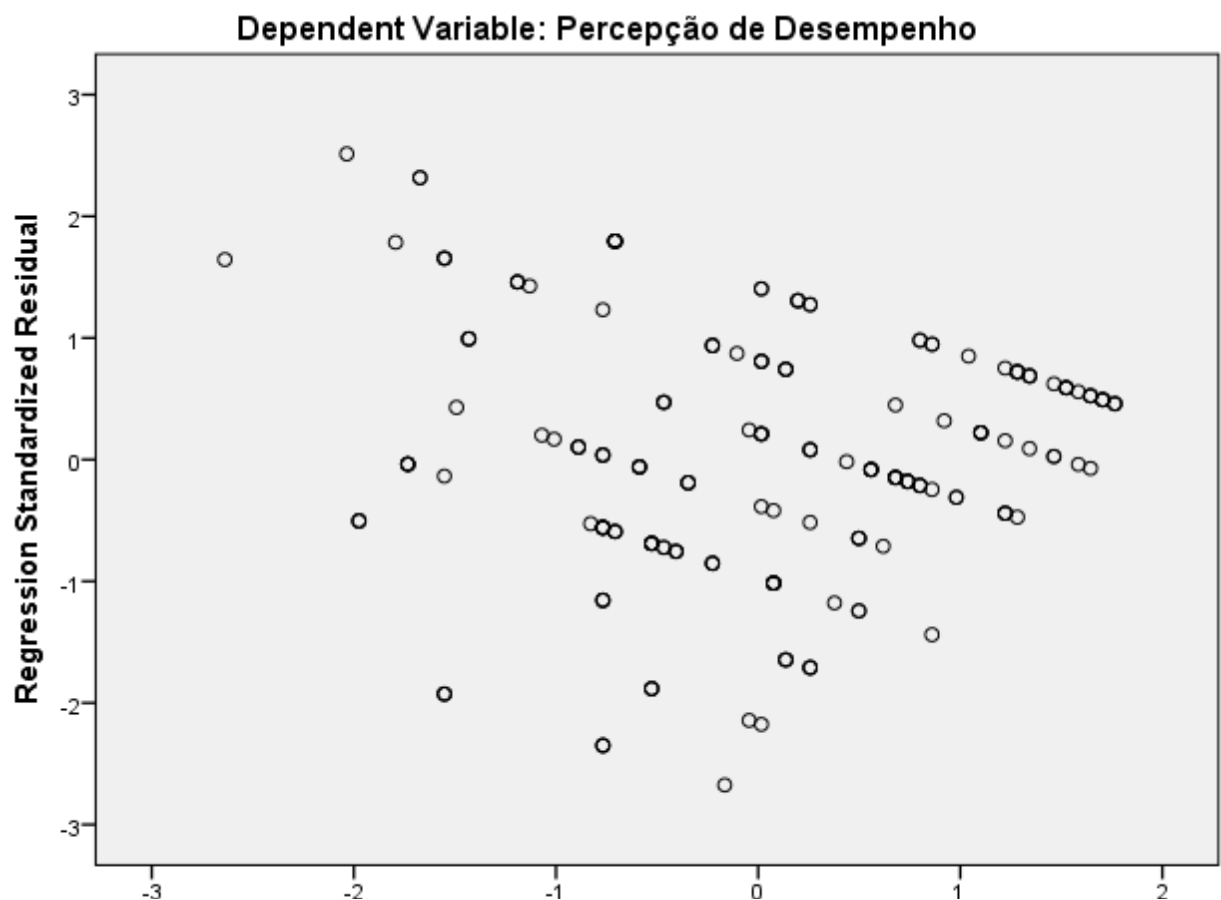
Anexo 9

Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura A) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui segundo uma forma mais ou menos ordenada, pelo que se pode inferir que se verifica o pressuposto da homogeneidade dos resíduos (Maroco, 2011)

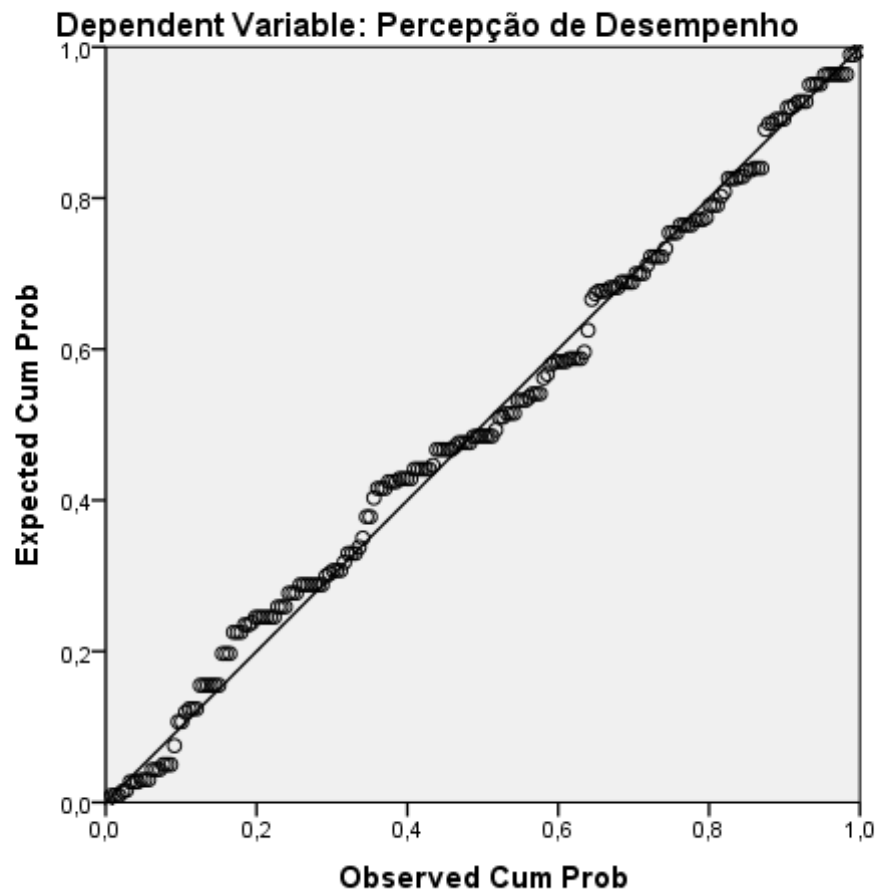
(anexos) Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Anexo 10) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui segundo uma forma mais ou menos retangular, pelo que se pode inferir que se verifica o pressuposto da homogeneidade dos resíduos (Maroco, 2011).



Anexo 10

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Anexo 11) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Maroco, 2011).



Anexo 11

Para se testar o pressuposto de independência dos resíduos, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos (Maroco, 2011). A estatística de Durbin – Watson (d) obtida tem o valor de 2,413 concluindo-se assim que não existe auto-correlação entre os resíduos (Field2009).

Como estão cumpridos todos os pressupostos para a realização da regressão linear simples passou-se à análise de regressão.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,476 ^a	,227	,223	,419	2,413

a. Predictors: (Constant), Práticas de gestão de recursos humanos

b. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

Anexo 12

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,397	1	10,397	59,256	,000 ^b
	Residual	35,442	202	,175		
	Total	45,839	203			

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

b. Predictors: (Constant), Práticas de gestão de recursos humanos

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,442	,129		26,721	,000	3,188	3,696
	Práticas de gestão de recursos humanos	,273	,035	,476	7,698	,000	,203	,343

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,81	4,81	4,41	,226	204
Residual	-1,121	1,052	,000	,418	204
Std. Predicted Value	-2,638	1,765	,000	1,000	204
Std. Residual	-2,675	2,513	,000	,998	204

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,476 ^a	,227	,219	,420

a. Predictors: (Constant), Bem-estar psicológico, Práticas de gestão de recursos humanos

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,399	2	5,199	29,489	,000 ^b
	Residual	35,440	201	,176		
	Total	45,839	203			

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

b. Predictors: (Constant), Bem-estar psicológico, Práticas de gestão de recursos humanos

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,443	,129		26,636	,000
	Práticas de gestão de recursos humanos	,268	,056	,468	4,816	,000
	Bem-estar psicológico	,005	,042	,010	,106	,915

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

Anexo 13 – Modelo 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,476 ^a	,227	,219	,420

a. Predictors: (Constant), Bem-estar psicológico, Práticas de gestão de recursos humanos

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,532	3	4,177	25,084	,000 ^b
	Residual	33,307	200	,167		
	Total	45,839	203			

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

b. Predictors: (Constant), Grh_bemestpsi, Práticas de gestão de recursos humanos, Bem-estar psicológico

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,313	,131		25,334	,000
	Práticas de gestão de recursos humanos	,251	,054	,438	4,621	,000
	Bem-estar psicológico	,038	,042	,087	,899	,370
	Grh_bemestpsi	,098	,027	,223	3,579	,000

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

Anexo 14 – Modelo 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,477 ^a	,227	,220	,420

a. Predictors: (Constant), Satisfação global com o trabalho, Práticas de gestão de recursos humanos

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,423	2	5,211	29,577	,000 ^b
	Residual	35,416	201	,176		
	Total	45,839	203			

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

b. Predictors: (Constant), Satisfação global com o trabalho, Práticas de gestão de recursos humanos

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,431	,133		25,860	,000
	Práticas de gestão de recursos humanos	,260	,050	,453	5,226	,000
	Satisfação global com o trabalho	,016	,042	,033	,384	,701

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

Anexo 15 -Modelo 3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,508 ^a	,258	,247	,412

a. Predictors: (Constant), Grh_satisftrabalho, Práticas de gestão de recursos humanos, Satisfação global com o trabalho

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,843	3	3,948	23,225	,000 ^b
	Residual	33,996	200	,170		
	Total	45,839	203			

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

b. Predictors: (Constant), Grh_satisftrabalho, Práticas de gestão de recursos humanos, Satisfação global com o trabalho

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,304	,137		24,043	,000
	Práticas de gestão de recursos humanos	,246	,049	,430	5,029	,000
	Satisfação global com o trabalho	,049	,042	,102	1,153	,250
	Grh_satisftrabalho	,074	,026	,184	2,891	,004

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

Anexo 16 – Modelo 4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,483 ^a	,234	,226	,418

a. Predictors: (Constant), Bem-estar afectivo, Práticas de gestão de recursos humanos

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,713	2	5,357	30,651	,000 ^b
	Residual	35,126	201	,175		
	Total	45,839	203			

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

b. Predictors: (Constant), Bem-estar afectivo, Práticas de gestão de recursos humanos

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,264	,185		17,650	,000
	Práticas de gestão de recursos humanos	,255	,038	,445	6,755	,000
	Bem-estar afectivo	,074	,055	,089	1,345	,180

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

Anexo 17 -Modelo 5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,487 ^a	,237	,225	,418

a. Predictors: (Constant), Grh_bemestafec, Práticas de gestão de recursos humanos, Bem-estar afectivo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,861	3	3,620	20,701	,000 ^b
	Residual	34,978	200	,175		
	Total	45,839	203			

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

b. Predictors: (Constant), Grh_bemestafec, Práticas de gestão de recursos humanos, Bem-estar afectivo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,233	,188		17,209	,000
	Práticas de gestão de recursos humanos	,257	,038	,448	6,783	,000
	Bem-estar afectivo	,079	,055	,094	1,424	,156
	Grh_bemestafec	,029	,032	,057	,921	,358

a. Dependent Variable: Percepção de Desempenho

Anexo 18 – Modelo 6

Praticas Organizacionais e Bem-Estar

O questionário que se segue insere-se no âmbito de um trabalho de investigação, para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

São abordadas questões relacionadas com a empresa/organização na qual trabalha e no seu bem-estar e satisfação.

Inicialmente, será solicitado que responda a questões relativas a variáveis sociodemográficas e sobre a organização onde trabalha. De seguida, irá encontrar um conjunto de afirmações às quais pedimos que responda com a maior sinceridade e espontaneidade.

Não existem respostas corretas nem erradas. A sua colaboração é fundamental para o sucesso do nosso estudo. Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais pelo que não se identifique em nenhuma parte deste questionário.

Grato pela sua colaboração.



NEXT

Never submit passwords through Google Forms.

Praticas Organizacionais e Bem-Estar

Informações Sociodemográficas e Organizacionais

Informações Sociodemográficas

Género

☐ Masculino

☐ Feminino

Idade

Your answer

Indique quais as suas habilitações literárias completas

- ☐ 1º, 2º, 3º ou 4º ano (antiga instrução primária / atual 1º ciclo)
- ☐ 5º ou 6º ano (antigo ciclo preparatório / atual 2º ciclo)
- ☐ 7º, 8º ou 9º ano (antigo 3º, 4º e 5º liceal / atual 3º ciclo)
- ☐ 10º, 11º ou 12º ano (antigo 6º e 7º liceal / ano propedêutico / atual ensino secundário)
- ☐ Bacharelato (Pré-Bolonha) / Licenciatura (Bolonha)
- ☐ Licenciatura (Pré-Bolonha) / Mestrado (Bolonha)
- ☐ Mestrado (Pré-Bolonha)
- ☐ Doutoramento

Indique o tipo de contrato de trabalho que tem atualmente com a sua empresa/organização:

- ☐ Tempo integral permanente
- ☐ Tempo integral temporário
- ☐ Tempo parcial permanente
- ☐ Tempo parcial temporário
- ☐ Subcontratado

Informações Organizacionais

A que indústria/sector pertence a sua organização?

Your answer

Aproximadamente quantas pessoas são empregues pela sua organização?

Your answer

Indique há quanto tempo trabalha para a empresa/organização?

Your answer

Há quanto tempo executa as suas funções?

Your answer

Existe um departamento na sua organização encarregue da gestão de pessoal ou de recursos humanos (RH)?

☐ Sim

☐ Não

BACK

NEXT

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Google Forms

Praticas Organizacionais e Bem-Estar

Instruções

As afirmações seguintes descrevem diferentes aspetos relacionados com as praticas existentes no seu trabalho. Indique em que medida, a afirmação descreve a sua opinião, utilizando a escala apresentada.

Eu tenho a informação que preciso para realizar bem o meu trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

O meu superior hierárquico comunica-me os objectivos que devo alcançar

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Realizei provas de selecção (p. ex. Entrevista e/ou testes) para vir trabalhar para esta empresa.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Tenho recebido formação/experiência que me ajuda a progredir aqui na empresa.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

As recompensas que recebo incluem um conjunto de benefícios (prémios) que estão para além do salário fixo.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Eu recebo informação importante acerca da empresa (p. ex. encomendas, níveis de qualidade, estado financeiro).

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Os critérios de avaliação de desempenho são claros nesta empresa.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Foi tida em consideração os meus conhecimentos e/ou experiência anterior quando me seleccionaram para trabalhar nesta empresa.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

A formação/experiência que tenho recebido tem aumentado o meu valor na empresa, tornando mais provável que me mantenha nela a trabalhar.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Quem tem um melhor desempenho é melhor recompensado.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Tomo contacto com os objectivos de negócio da empresa pelos habituais canais de comunicação.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

O meu supervisor comunica-me os meus critérios de avaliação de desempenho

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Foram tidas em consideração as minhas capacidades de relação com os outros quando me seleccionaram para trabalhar nesta empresa.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

A formação devia ser ministrada com maior frequência

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

As recompensas que obtenho nesta empresa estão associadas, pelo menos em parte, ao meu desempenho.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

As minhas chefias estão satisfeitas com o meu trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Se há falhas no desempenho existe acompanhamento no sentido de as ultrapassar.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Durante a selecção foi tida a consideração a minha capacidade de aprendizagem.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Com a formação/experiência que tenho recebido conseguiria arranjar um trabalho parecido noutra empresa, se precisasse.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

As recompensas que recebo inclui um salário adequado à função que desempenho.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

BACK

NEXT

Descontraído

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	0 dia todo

Deprimido

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	0 dia todo

Melancólico

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	0 dia todo

Infeliz

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	0 dia todo

Motivado

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	0 dia todo

Entusiasmado

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	0 dia todo

Optimista

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	O dia todo

Satisfação com o Trabalho

Em larga medida a minha vida profissional está perto do meu ideal.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

As condições da minha vida profissional são excelentes.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Estou satisfeito(a) com a minha vida profissional.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Por enquanto, tenho alcançado as coisas importantes que quero da minha vida profissional.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho diria que está:

	1	2	3	4	5	
Nada Satisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muitíssimo Satisfeito

BACK

SUBMIT

Never submit passwords through Google Forms.