



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Adoção de Sistemas de CRM em Recursos Humanos: Fatores de Utilização e Influência no Trabalho em Portugal

Yonara da Rocha Santos Correia

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

Orientadores:

Doutor Abílio Gaspar de Oliveira, Professor Associado com
Agregação

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Inês Teixeira de Sousa Messias, Investigadora Associada
ISTAR - Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

Adoção de Sistemas de CRM em Recursos Humanos: Fatores de Utilização e Influência no Trabalho em Portugal

Yonara da Rocha Santos Correia

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

Orientadores:

Doutor Abílio Gaspar de Oliveira, Professor Associado com
Agregação

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Inês Teixeira de Sousa Messias, Investigadora Associada
ISTAR - Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Direitos de cópia ou Copyright

©Copyright: Yonara da Rocha Santos Correia

O Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Dedicatória

A todos aqueles que estiveram ao meu lado nesta caminhada e que, de diferentes formas, tornaram possível chegar até aqui, deixo esta dedicatória como expressão do meu apreço e carinho.

À minha mãe, por tudo o que sempre fez por mim, pelo exemplo de força e pelo incentivo constante que foi o verdadeiro motivo para chegar ao fim desta dissertação.

Ao meu pai e ao meu irmão, pelo apoio incondicional e pelas palavras de motivação que tantas vezes me deram ânimo para seguir em frente.

À minha avó, pelo carinho e pelo incentivo persistente, lembrando-me sempre da importância de concluir este trabalho.

Ao Fernando, pela paciência nas noites longas passadas a trabalhar na dissertação, pelas ideias partilhadas e pelas inúmeras revisões que fizeram toda a diferença.

Às minhas amigas Carolina e Bruna, pela paciência ao longo deste percurso, pelo carinho e pelo esforço na procura de respostas para o questionário, cuja colaboração foi essencial para o desenvolvimento desta investigação.

À minha família, pela compreensão, apoio e carinho ao longo de todo este percurso.

E aos meus amigos, pelo encorajamento, companhia e pela leveza que trouxeram aos momentos mais desafiantes desta etapa.

Resumo

A transformação digital tem alterado significativamente a gestão de pessoas, promovendo a integração de tecnologias orientadas para dados e relacionamento. Entre estas, os sistemas de Customer Relationship Management (CRM) têm sido adotados em contextos de Recursos Humanos (RH), com o objetivo de apoiar a gestão de talento, a comunicação interna e a experiência dos colaboradores. A presente investigação teve como objetivo analisar os fatores que influenciam a adoção e utilização de sistemas de CRM por profissionais de RH em Portugal e compreender de que forma essa utilização se relaciona com a satisfação no trabalho. O modelo conceptual baseou-se no UTAUT2 (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2). Foi aplicado um questionário, obtendo-se 106 respostas válidas, das quais 51 utilizadores efetivos de CRM foram incluídos nas análises inferenciais. Os dados foram tratados com recurso ao SPSS, utilizando estatísticas descritivas, testes de fiabilidade, correlações de Pearson e regressões múltiplas. Os resultados indicam que a intenção de uso é fortemente influenciada pela experiência prévia e pelo hábito, e que o comportamento de uso se associa positivamente à intenção e ao hábito. A satisfação no trabalho apresenta correlação significativa com a utilização do CRM, sugerindo um potencial contributo destes sistemas para o bem-estar profissional. Devido a dimensão da amostra e à abordagem correlacional, os resultados devem ser interpretados como tendências exploratórias, não permitindo inferir causalidades nem validar o modelo teórico. A investigação contribui para compreender a adoção tecnológica em RH e destaca oportunidades para futuras pesquisas.

Palavras-chave: CRM; Recursos Humanos; UTAUT2; satisfação no trabalho; adoção tecnológica.

Abstract

Digital transformation has significantly changed people management, promoting the integration of data-driven and relationship-oriented technologies. Among these, Customer Relationship Management (CRM) systems have been increasingly adopted in Human Resources (HR) contexts, aiming to support talent management, internal communication, and employee experience. This research aimed to analyze the factors that influence the adoption and use of CRM systems by HR professionals in Portugal and to understand how such use relates to job satisfaction. The conceptual model was based on the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 (UTAUT2). A questionnaire was administered, yielding 106 valid responses, of which 51 active CRM users were included in the inferential analyses. Data were processed using SPSS, applying descriptive statistics, reliability tests, Pearson correlations, and multiple regressions. The results indicate that intention to use is strongly influenced by previous experience and habit, and that actual use behavior is positively associated with both intention and habit. Job satisfaction shows a significant correlation with CRM usage, suggesting a potential contribution of these systems to employee well-being. Due to the sample size and the correlational approach, the results should be interpreted as exploratory trends, not allowing for causal inferences or full validation of the theoretical model. Nevertheless, the study contributes to a better understanding of technological adoption in HR and highlights opportunities for future research.

Keywords: CRM; Human Resources; UTAUT2; job satisfaction; technology adoption.

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho contei com o apoio de várias pessoas e instituições, a quem não posso deixar de expressar a minha sincera gratidão.

Quero expressar a minha profunda gratidão à Doutora Inês Teixeira de Sousa Messias, por ter estado ao meu lado em todo este percurso, pela paciência inesgotável e por nunca ter desistido de me apoiar, mesmo nos momentos mais desafiantes.

Agradeço de forma muito especial ao Doutor Abílio Gaspar de Oliveira, por ter acreditado em mim mesmo antes de eu acreditar em mim, e por ter sido uma inspiração constante para continuar este caminho académico.

Deixo ainda um sentido agradecimento aos meus colegas e amigos — Marco Rego, Natacha Silva e Nicholas Sena — pela orientação, compreensão, amizade, apoio e encorajamento constante, que tornaram esta jornada mais leve e motivadora.

Agradeço de forma especial a todos os participantes que responderam ao questionário e a todos os que o partilharam, pois, a sua colaboração foi essencial para a recolha dos dados que sustentaram este estudo.

Estendo também o meu agradecimento ao ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, pelo ambiente académico estimulante e pelas condições disponibilizadas, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Por último, manifesto a minha sincera gratidão a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste estudo, oferecendo apoio, compreensão e incentivo ao longo de todo o percurso.

Índice

<i>Dedicatória</i>	<i>i</i>
<i>Resumo</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>v</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>vii</i>
1. Introdução geral	1
1.1. Delimitação do tema	1
1.2. Motivação e Justificação	2
1.3. Questão de investigação e Objetivos específicos	3
1.4. Abordagem metodológica	4
1.5. Organização da dissertação	5
2. Revisão de Literatura	7
2.1. Sistemas de Informação na área de Recursos Humanos	7
2.1.1. Definição de SI.....	8
2.1.2. Importância de SI.....	8
2.1.3. Perspetivas	10
2.1.4. Avanços Tecnológicos Recentes nos Sistemas de Informação.....	11
2.1.5. SI nos recursos humanos	12
2.2. Recursos Humanos	12
2.2.1. Evolução dos RH	13
2.2.2. Evolução dos RH na tecnologia e o impacto da mesma	13
2.2.3. O papel da inovação na eficiência organizacional	14
2.2.4. Os desafios associados à adoção de sistemas tecnológicos	14
2.2.5. Dimensão Ética e de Privacidade.....	15
2.2.6. Privacidade dos Dados dos Trabalhadores.....	15
2.2.7. Ética na Automação e na IA.....	15
2.3. Ligação aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)	16
2.3.1. ODS 8: Trabalho Digno e Crescimento Económico	16
2.3.2. ODS 9: Indústria, Inovação e Infraestrutura	16
2.3.3. Sustentabilidade Social e Organizacional	17
2.4. Análise Comparativa de Práticas Globais	17
2.4.1. Diferenças entre Contextos	17
2.4.2. Estudos de Caso	18
2.5. Formação e Capacitação Digital	18
2.5.1. Requalificação de Trabalhadores	18
2.5.2. Educação para a Sustentabilidade	18
2.6. Fatores Emergentes	19
2.6.1. Sistemas de Bem-Estar Baseados em Tecnologia.....	19
2.6.2. O Metaverso e os RH.....	19
2.7. Satisfação no trabalho	20
2.7.1. Definição de satisfação no trabalho	20
2.7.2. Importância da satisfação no trabalho.....	20
2.7.3. Como medir a satisfação no trabalho	21
2.7.4. A Satisfação no trabalho de profissionais de recursos humanos.....	22
2.8. Impacto das Novas Tecnologias na Cultura Organizacional	23
2.8.1. Transformação Digital e Cultura Organizacional	23
2.8.2. Humanização versus Digitalização	23

2.8.3.	Adaptabilidade e Resiliência Organizacional	24
2.8.4.	Medição e Avaliação do Impacto.....	24
3.	<i>Investigação</i>	25
3.1.	Modelo UTAUT2 Aplicado ao Impacto dos CRMs na Satisfação dos Trabalhadores de Recursos Humanos	25
3.1.1.	Introdução	25
3.1.2.	Modelo UTAUT2 – Adaptado ao contexto.....	26
3.1.3.	Hipóteses	29
3.2.	Estudo Inferencial	34
3.2.1.	Objetivos do estudo inferencial.....	34
3.2.2.	Metodologia	35
3.2.3.	Desenho do Estudo.....	36
3.2.4.	Participantes – Amostra	37
3.2.5.	Instrumento de Recolha de Dados.....	38
3.2.6.	Procedimento	38
3.2.7.	Tratamento e análise de dados	39
3.3.	Resultados	40
3.3.1.	Estatísticas Descritivas da Amostra	40
3.3.2.	Estatísticas descritivas dos constructos (n = 51).....	40
3.3.3.	Fiabilidade das Escalas	42
3.3.4.	Correlações entre Variáveis	43
3.3.5.	Regressões Lineares	44
3.3.6.	Resumo das Hipóteses	47
3.3.7.	Discussão dos resultados.....	50
3.3.8.	Síntese da Discussão	51
4.	<i>Conclusões</i>	55
5.	<i>Referências bibliográficas</i>	59
6.	<i>Anexos e Apêndices</i>	63
6.1.	Tabelas de Variáveis e Afirmações	63
6.1.1.	Anexo 1: Expectativa de Desempenho (ED)	63
6.1.2.	Anexo 2: Condições Facilitadoras (CF).....	64
6.1.3.	Anexo 3: Comportamento de Uso (CU).....	65
6.1.4.	Anexo 4: Confiança (CONF)	66
6.1.5.	Anexo 5: Experiência Prévia (EP)	66
6.1.6.	Anexo 6: Intenção de Uso (IU).....	67
6.1.7.	Anexo 7: Satisfação no Trabalho (SAT).....	68
6.1.8.	Anexo 8: Hábito (HAB).....	69
6.2.	Anexo 9 Questionário:	69
6.3.	Caracterização da Amostra	83
6.3.1.	Anexo 10: Frequencies – Género.....	83
6.3.2.	Anexo 11: Frequencies – Idade.....	83
6.3.3.	Anexo 12: Frequencies – Escolaridade.....	83
6.3.4.	Anexo 13: Frequencies – Experiência Profissional (anos de experiência)	83
6.3.5.	Anexo 14: Frequencies – Uso de CRM.....	84
6.4.	Estatísticas Descritivas	84
6.4.1.	Anexo 15: Descriptive Statistics → tabela com Média, DP, Mínimo, Máximo dos constructos (ED, CF, CONF, EP, HAB, IU, CU, SAT).....	84
6.5.	Fiabilidade das Escalas	84
6.5.1.	Anexo 16: Reliability Statistics – ED	84
6.5.2.	Anexo 17: Reliability Statistics – CF.....	84
6.5.3.	Anexo 18: Reliability Statistics – CONF.....	85
6.5.4.	Anexo 19: Reliability Statistics – EP	85

6.5.5.	Anexo 20: Reliability Statistics – HAB	85
6.5.6.	Anexo 21: Reliability Statistics – IU	85
6.5.7.	Anexo 22: Reliability Statistics – CU	85
6.5.8.	Anexo 23: Reliability Statistics – SAT	85
6.6.	Correlações.....	86
6.6.1.	Anexo 24: Correlations → matriz de correlações entre os constructos.	86
6.7.	Regressões Lineares.....	86
6.7.1.	Anexo 25: Regression – Intenção de Uso (IU)	86
6.7.2.	Anexo 26: Regression – Comportamento de Uso (CU).....	87
6.7.3.	Anexo 27: Regression – Satisfação (SAT).....	87
6.8.	Tabelas.....	88
6.8.1.	Tabela 1 – Descrição Hipóteses	88
6.8.2.	Tabela 2 – Questões por Hipótese.....	88
6.8.3.	Tabela 3 – Caracterização da amostra (n=106).....	91
6.8.4.	Tabela 4 – Médias e Desvios-Padrão	92
6.8.5.	Tabela 5 – Consistência Interna das Escalas (Alfa de Cronbach).....	92
6.8.6.	Tabela 6 – Matriz de Correlações de Pearson.....	93
6.8.7.	Tabela 7 – Regressão Linear Múltipla: Preditores da Intenção de Uso (IU)	93
6.8.8.	Tabela 8 – Regressão Linear Múltipla: Preditores do Comportamento de Uso (CU) ...	93
6.8.9.	Tabela 9– Regressão Linear Múltipla: Preditores da Satisfação (SAT)	94
6.8.10.	Tabela 10 – Síntese dos Resultados das Hipóteses de Investigação	94
6.9.	Figuras	95
6.9.1.	UTAUT2 Alshamaila et al. (2021).....	95
6.9.2.	UTAUT2 Adaptado.....	95
6.9.3.	Gráfico 1.....	96
6.9.4.	Gráfico 2.....	96

1.Introdução geral

O impacto da tecnologia nas práticas organizacionais tem sido muito debatido em diversas áreas de gestão. Na área de recursos humanos (RH), ferramentas como os Sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) têm vindo a ganhar relevância, não apenas pelo seu potencial de transformar as interações externas com clientes, mas também pelo impacto nas relações internas, na eficiência e na satisfação no trabalho.

Embora os CRM sejam tradicionalmente associados à gestão de relações com clientes, a sua aplicação no âmbito dos recursos humanos é pouco explorada na literatura. Este trabalho procura abordar esta lacuna, investigando as perceções dos trabalhadores de recursos humanos sobre o impacto desses sistemas na sua satisfação e no desempenho organizacional. Pretende-se, ainda, propor soluções para uma integração mais eficaz entre tecnologia e práticas de gestão de pessoas, promovendo, simultaneamente, a inovação e a sustentabilidade organizacional.

1.1.Delimitação do tema

Esta investigação centra-se na análise das perceções dos trabalhadores de RH sobre o impacto dos CRM nas suas práticas profissionais. Embora os CRM tenham sido inicialmente feitos para gerir as relações externas com clientes, a sua aplicação no contexto interno das organizações, particularmente na gestão de recursos humanos, continua a ser uma área emergente e insuficientemente explorada. Este trabalho vem contribuir analisando e concluído como os trabalhadores de RH percecionam o uso destas ferramentas nas suas tarefas diárias, nas interações com os colegas e no desempenho geral da organização.

A investigação focar-se-á em organizações que já implementaram módulos de CRM adaptados às suas necessidades internas, especificamente em atividades relacionadas com recrutamento, gestão de talentos, formação e desenvolvimento, bem como em outras tarefas associadas à gestão de pessoas. Pretende-se compreender de que forma estas ferramentas tecnológicas influenciam a satisfação no trabalho, as relações interpessoais no ambiente profissional e, de forma mais abrangente, a eficiência organizacional.

Para delimitar o seu âmbito e garantir um foco claro, a presente investigação abordará os seguintes aspetos:

- A perceção dos trabalhadores de RH sobre a utilidade, facilidade de uso e benefícios proporcionados pelos módulos de CRM no desempenho das suas funções;
- O impacto do CRM na comunicação e na colaboração entre as equipas de RH e outros departamentos;
- A influência destes sistemas na produtividade individual e coletiva, bem como no desempenho organizacional;
- Os desafios e resistências que os trabalhadores de RH enfrentam na adoção e utilização dos sistemas CRM.

Esta investigação considerará fatores demográficos e profissionais, como o género, os anos de experiência no uso do sistema e o nível de responsabilidade dentro da organização. Estes fatores serão analisados de forma a compreender como influenciam as perceções e experiências dos trabalhadores no contexto de uso dos CRM.

Ao focar-se nestas áreas específicas, a investigação visa oferecer uma análise detalhada e prática sobre a integração dos sistemas CRM em departamentos de RH, destacando não apenas os potenciais benefícios, mas também os desafios e limitações associados ao seu uso. Com esta abordagem, pretende-se propor recomendações estratégicas e operacionais que orientem uma implementação e utilização mais eficaz destas ferramentas, promovendo simultaneamente a satisfação dos trabalhadores e o aumento da eficiência organizacional.

1.2.Motivação e Justificação

Devido à crescente importância da tecnologia na gestão de recursos humanos é necessário compreender como ferramentas como o CRM, podem influenciar a satisfação dos trabalhadores de RH e a eficiência organizacional.

Os sistemas de CRM, embora, sejam utilizados para melhorar as relações com os clientes, ainda são pouco estudados quanto à perceção dos trabalhadores de RH quanto à influência que têm na satisfação de uso e adoção, e quanto à influência relativamente na eficiência organizacional. Esta investigação pretende preencher essa lacuna. Pretende-se, também,

criar um modelo de adoção e uso de CRM em RH, como proposta, para que o uso destes sistemas se possam tornar o mais útil e otimizado possível, e ainda assim ser de uso benéfico para os clientes e os trabalhadores.

A motivação para esta pesquisa surge de um background da investigadora em recursos humanos, tanto académico como profissional, da crescente importância do departamento de recursos humanos nas empresas e da constante e abrangente evolução da tecnologia, mais especificamente dos sistemas de informação.

Procura também esta investigação ajude a dar resposta aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 2030. Os ODS ambicionam um crescimento económico inclusivo e sustentável, inovação e infraestrutura resiliente, entre outros. Esta investigação pretende ajudar a dar resposta a alguns destes objetivos, como o ODS 8 e o ODS 9. O ODS 8 tem como objetivo o Trabalho Decente e o Crescimento Económico, sendo que com este objetivo se pretende promover a criação de empregos decentes e produtivos, além de condições de trabalho seguras e justas. Depois de analisar a satisfação dos trabalhadores com a tecnologia CRM, tenciona-se entender como melhorar o ambiente de trabalho e perceber como contribuir para o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade organizacional. Relativamente ao ODS 9, Indústria, Inovação e Infraestrutura, este é um objetivo que incentiva a inovação e a modernização de infraestruturas para tornar as indústrias mais sustentáveis e eficientes, sendo por isso possível que esta investigação possa contribuir para responder a este ODS.

A implementação de CRM em recursos humanos é uma forma de inovação que pode otimizar os processos e promover práticas mais eficientes.

Com este trabalho pretende-se contribuir para dar resposta a estes objetivos globais, analisando formas de integrar a sustentabilidade e a eficiência tecnológica na gestão de recursos humanos.

1.3. Questão de investigação e Objetivos específicos

O objetivo principal é conhecer as perceções dos trabalhadores da área de recursos humanos de várias empresas em relação ao uso de sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), centrado na pergunta de investigação: Qual a perceção dos trabalhadores de Recursos Humanos relativamente ao uso dos módulos de CRM e a

influência que estes têm nas relações interpessoais associadas ao seu contexto profissional?

As organizações procuram constantemente formas de melhorar a eficiência e a produtividade dos seus processos internos. Os sistemas de CRM, utilizados para gerir relações com clientes, estão a ser cada vez mais adotados na área de recursos humanos (Bhoi & Barsocchi, 2021). No entanto, a introdução de tecnologia em processos que envolvem interação humana direta pode apresentar desafios, como a desumanização do mesmo, a resistência a mudança, a falta de integração e facilidade de uso, e a influência na satisfação e produtividade (Verghese, 2018).

Os objetivos que a seguir se apresentam serão averiguados numa população de trabalhadores de recursos humanos (RH), que habitualmente usa Sistemas de CRM.

Objetivos específicos:

- 1 - Determinar as perceções sobre o uso de sistemas de CRM;
- 2 - Averiguar a importância do uso destes sistemas nas relações interpessoais a nível profissional;
- 3 - Averiguar o grau de satisfação – ou perceções de satisfação no trabalho – relativamente ao uso destes sistemas;
- 4 - Determinar as perceções sobre o seu desempenho organizacional;
- 5 - Analisar a relação as dimensões encontradas para o uso de sistemas de CRM, desempenho organizacional e satisfação no trabalho;
- 6 - Verificar a influência do género e dos anos de uso destes sistemas nas dimensões encontradas.

1.4. Abordagem metodológica

Estima-se que com a aplicação de um questionário a trabalhadores de recursos humanos em diversas organizações, seja possível recolher a informação necessária para dar resposta à questão de investigação e aos objetivos delineados. Para a análise dos dados será utilizado o software SPSS para análises estatísticas. Pretende-se fazer uma análise descritiva, testar hipóteses e uma análise de correlações.

A abordagem quantitativa permitirá avaliar a satisfação dos trabalhadores, identificar fatores que influenciam a satisfação, comparar percepções, e entender as correlações entre variáveis chave. Os resultados da análise quantitativas permitirão uma compreensão abrangente da satisfação dos trabalhadores com o CRM, permitindo ter uma base sólida para se sugerir melhorias.

1.5. Organização da dissertação

O presente trabalho está dividido em 6 capítulos, com esta estrutura pretende-se garantir uma análise clara e organizada do tema, permitindo responder de forma objetiva à questão de investigação e alcançar os objetivos definidos.

O capítulo um apresenta o enquadramento geral do tema, destacando a sua relevância no contexto atual. É introduzida a questão de investigação e os objetivos gerais e específicos da investigação. Adicionalmente, é abordada a motivação para a realização do trabalho, tal como a sua contribuição teórica e prática.

No capítulo 2 é feito um levantamento e análise crítica da literatura existente, abordando os conceitos fundamentais relacionados com o tema, como os sistemas de CRM, a gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho. São também explorados temas como o impacto da tecnologia nas interações humanas, o papel da inovação na eficiência organizacional e os desafios associados à adoção de sistemas tecnológicos.

No capítulo 3 descreve-se a abordagem metodológica que será utilizada ao longo da investigação. Define-se o desenho de investigação, a abordagem de recolha e técnicas de tratamentos de dados que serão adotadas. Serão apresentadas as características da população-alvo e os métodos para a análise estatística dos dados.

No capítulo quatro, serão apresentados os dados recolhidos e a sua análise. A análise incluirá estatísticas descritivas, testes de hipóteses e correlações entre variáveis-chave. Os resultados serão discutidos de forma a identificar tendências, padrões e relações relevantes no contexto das percepções dos trabalhadores de recursos humanos sobre os sistemas CRM.

Os resultados obtidos nesta investigação serão apresentados no capítulo 5, onde estes serão interpretados com base na literatura analisada no Capítulo dois. Serão discutidas as implicações teóricas e práticas dos resultados, com especial enfoque na sua relevância para a gestão de recursos humanos e na implementação de sistemas tecnológicos nas

organizações. Este capítulo refletirá ainda sobre os desafios identificados e as possíveis soluções para uma integração eficaz dos CRM.

O último capítulo, o seis, apresentará uma síntese das principais conclusões, destacando as suas contribuições para a teoria e a prática. Serão também identificadas as limitações do trabalho e dadas propostas para futuras investigações.

Revisão de Literatura

2. Revisão de Literatura

2.1. Sistemas de Informação na área de Recursos Humanos

Os Sistemas de Informação (SI) têm vindo a desempenhar um papel central na transformação digital das empresas, tendo vindo a ser reconhecidos como ferramentas fundamentais para uma gestão eficiente dos processos, para a comunicação e para a tomada de decisão.

Davenport e Harris (2007), afirmam que os SI são ferramentas fundamentais para melhorar a análise dos dados e para apoiar o desenvolvimento de estratégias que maximizam o desempenho organizacional. No âmbito da gestão de recursos humanos, os SI têm revelado ter um impacto estratégico, uma vez que facilitam a automatização de tarefas administrativas e que fornecem ferramentas que auxiliam no planeamento e na execução de práticas que estão orientadas para a eficiência e a satisfação dos trabalhadores.

De acordo com Henke et al. (2016) e Bhoi et al. (2021) o potencial dos sistemas CRM, quando adaptados ao contexto de RH, permitem analisar padrões comportamentais dos trabalhadores e implementar estratégias personalizadas para melhorar o desempenho e o bem-estar organizacional.

A relevância dos SI em RH é amplificada quando é analisada sob uma perspetiva multidisciplinar, que envolve várias áreas, como a psicologia organizacional, a economia e a sociologia. Esta abordagem permite uma compreensão mais holística do impacto dos SI, indo além das questões tecnológicas para explorar os seus efeitos no comportamento humano, nos custos organizacionais e nas dinâmicas sociais no local de trabalho (Gregor, 2002; Henke et al., 2016).

Além disso, sistemas de análise preditiva analisados por Berson, Smith e Thearling (2000) mostram-se eficazes na identificação de tendências, como taxas de rotatividade e níveis de satisfação, permitindo decisões mais informadas e estruturadas.

Os avanços tecnológicos recentes, como a IA, a *blockchain* e as tecnologias imersivas, têm ampliado significativamente o papel dos SI, o que permite uma gestão mais proativa e inovadora do capital humano (Unveiling the Collaborative Patterns of Artificial Intelligence Applications in Human Resource Management, 2023).

2.1.1. Definição de SI

Um Sistema de Informação (SI) pode ser definido como um conjunto integrado de componentes que recolhe, processa, armazena e distribui informações, apoiando a coordenação, o controlo e a análise de dados nas organizações (Alter, 1992; O'Brien, 1990). Segundo Kaplan e Norton, 1996, este sistema inclui elementos tecnológicos (*hardware* e *software*), organizacionais (processos e estruturas) e humanos (utilizadores finais e gestores), sendo criados para gerar insights que otimizam processos e que melhoram a comunicação interna.

No contexto dos RH, os SI abrangem ferramentas como os CRM adaptados, sistemas de gestão de talentos e plataformas de análise preditiva, facilitando às organizações na análise de métricas como a satisfação dos trabalhadores, o desempenho individual e coletiva e as taxas de retenção. Estes sistemas para além de automatizarem processos, também fornecem suporte à tomada de decisões estratégicas, alinhando as práticas de RH com os objetivos organizacionais (Bhoi et al., 2021; Davenport & Harris, 2007; Sousa et al., 2006).

2.1.2. Importância de SI

Os Sistemas de Informação são fundamentais para o funcionamento das organizações, especialmente num ambiente competitivo e em constante mudança. Em RH, a importância dos SI é reconhecida em várias dimensões, conforme explorado por diferentes estudos:

1. **Automatização de Processos:**

Os SI permitem eliminar tarefas repetitivas, como a gestão de folhas de pagamento, permitindo que os profissionais de RH se concentrem em funções estratégicas (Davenport & Harris, 2007). Este impacto é evidenciado no estudo de Verghese (2018), que analisa como a automatização reduz a sobrecarga de trabalho e melhora a eficiência. A automação reduz a sobrecarga administrativa e melhora a precisão nos processos operacionais (Innovating HR Using an Expert System for Recruiting IT Specialists, 2019).

2. Apoio à Decisão:

Ferramentas de análise de dados, como as citadas por Berson, Smith e Thearling (2000), fornecem insights que informam decisões sobre recrutamento, formação e gestão de talentos. Os sistemas preditivos analisados em estudos sobre IA nos RH, analisados por Santos et al. (2019), ajudam a prever comportamentos dos trabalhadores, como a intenção de saída, permitindo ações que ajudam a reduzir a rotatividade (Unveiling the Collaborative Patterns of Artificial Intelligence Applications in HRM, 2023).

3. Melhoria da Comunicação:

Os SI facilitam a partilha de informação entre departamentos, promovendo a colaboração e melhorando os fluxos de comunicação interna (Kotler & Keller, 2016). Este aspeto é fundamental para alinhar os objetivos organizacionais com as necessidades dos trabalhadores. Um exemplo de sistema é a blockchain que tem se tornado uma tecnologia relevante na gestão de RH, proporcionando maior transparência em processos como no recrutamento e na verificação de credenciais dos candidatos (A Recruitment and Human Resource Management Technique Using Blockchain Technology, 2018). Esta tecnologia elimina intermediários e melhora a confiança nos processos.

4. Sustentabilidade e Eficiência:

A implementação de ferramentas como CRM adaptados para RH permite otimizar processos e alinhar a estratégia da organização com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), particularmente o ODS 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico) e o ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), conforme discutido por Van Zanten e van Tulder (2018).

5. Gestão de Experiência dos trabalhadores

Ferramentas digitais interativas ajudam a monitorizar a perceção dos trabalhadores em tempo real, permitindo intervenções rápidas para aumentar o *engagement*. Estudos sobre o uso do metaverso sugerem que as tecnologias imersivas podem criar

experiências mais envolventes no local de trabalho, promovendo a retenção e a produtividade (Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management, 2024).

A adoção de Sistemas de Informação é um elemento indispensável para o funcionamento das organizações modernas, especialmente num ambiente competitivo e em constante mudança. A sua importância em RH pode ser analisada através de várias dimensões, incluindo a automatização de processos, o apoio à decisão, a melhoria da comunicação e a sustentabilidade organizacional.

2.1.3. Perspetivas

Perspetiva Psicológica

Na visão psicológica, os SI podem ter um impacto direto no bem-estar dos trabalhadores, uma vez que reduz a carga do trabalho administrativo e minimiza o stress associado a tarefas repetitivas (Spector, Dwyer & Jex, 1988). Ferramentas como os CRM adaptados para RH promovem um ambiente mais estruturado e eficiente, o que melhora a experiência dos trabalhadores e aumentando a sua satisfação no trabalho (Spector, 1997; Henke et al., 2016). No entanto, Verghese (2018) destaca potenciais efeitos negativos, como o stress tecnológico e a resistência à mudança.

Perspetiva Económica

Os SI, numa perspetiva económica, contribuem para a redução de custos operacionais e para o aumento da produtividade organizacional. Foi demonstrado por Bloom e Van Reenen (2010) que as organizações que utilizam ferramentas de análise preditiva nos RH apresentam melhores resultados financeiros, isto resulta de uma alocação mais eficiente de recursos humanos e da redução de taxas de rotatividade. Do mesmo modo, a implementação de sistemas automatizados reduz os custos associados à repetição de processos manuais, o que permite que os profissionais de RH foquem-se em atividades de maior valor estratégico (Henke et al., 2016).

Perspetiva Sociológica

Do ponto de vista sociológico, os SI influenciam diretamente as dinâmicas sociais no local de trabalho, permitindo uma comunicação mais eficaz e facilitando a colaboração entre equipas globais (Kotler & Keller, 2016; Kaplan & Norton, 1996). Além disso, a utilização de ferramentas como plataformas colaborativas e *dashboards* interativos reforça a mensagem de transparência e de confiança dentro das organizações. No entanto,

Verghese (2018) enfatiza que, para evitar a desumanização dos processos, é fundamental garantir que a tecnologia complementa, e não substitui, as interações humanas.

2.1.4. Avanços Tecnológicos Recentes nos Sistemas de Informação

Os avanços tecnológicos têm aumentado o impacto dos SI em RH, permitindo que as organizações utilizem ferramentas mais sofisticadas para gerir o capital humano. As principais inovações incluem:

1. **Inteligência Artificial (IA):** A IA tem revolucionado os processos de recrutamento, triagem de candidatos e análise de desempenho. Além disso, ferramentas baseadas em IA ajudam a prever padrões de comportamento e identificar potenciais desafios, como desmotivação ou a diminuição da produtividade (Henke et al., 2016).
2. **Blockchain:** A utilização de *blockchain* em RH melhora a transparência e a segurança nos processos, especialmente na gestão de credenciais dos trabalhadores. Esta tecnologia elimina fraudes em recrutamento e garante um registo imutável de informações pessoais e profissionais (A Recruitment and HR Management Technique Using Blockchain Technology, 2018).
3. **Tecnologias Imersivas (VR, AR e Metaverso):** A Realidade Virtual (VR) e a Realidade Aumentada (AR) estão a ser aplicadas em programas de formação e desenvolvimento de trabalhadores, proporcionando experiências mais imersivas e eficazes. O metaverso, por sua vez, está a emergir como um espaço digital colaborativo para melhorar a interação e o *engagement* no local de trabalho (Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for HRM, 2024).
4. **Big Data e Análise Preditiva:** A análise de grandes volumes de dados permite às organizações prever tendências e tomar decisões mais fundamentadas. Ferramentas de análise preditiva, combinadas com o *Big Data*, identificam padrões de rotatividade e ajudam na retenção de talentos (Davenport & Harris, 2007).

2.1.5. SI nos recursos humanos

Os Sistemas de Informação aplicados aos Recursos Humanos (SIRH) representam uma subcategoria dos Sistemas de Informação (SI) desenvolvida para responder às necessidades da gestão do capital humano. Estes sistemas são ferramentas tecnológicas que integram dados e processos relacionados com os recursos humanos, oferecendo suporte à tomada de decisão e otimizando a gestão das pessoas no ambiente organizacional. De acordo com Sousa et al. (2006) e Bloom et al. (2010), os SIRH oferecem funcionalidades, como:

- **Na gestão de recrutamento e seleção:** Automatização do processo de triagem de candidatos, que traz benefícios como facilitar a identificação de talentos e ajudar a garantir a igualdade de oportunidades no recrutamento.
- **Nas Formações:** Permitem monitorizar as necessidades de formação, planear programas de desenvolvimento e acompanhar o progresso dos trabalhadores.
- **Na avaliação de desempenho:** Facilitam a análise contínua do desempenho individual e coletivo, identificando potenciais e oportunidades de melhoria.
- **Na gestão de benefícios e das compensações:** Automatizam a administração de benefícios, garantindo a transparência e a equidade na compensação dos trabalhadores.

2.2. Recursos Humanos

Os RH fazem parte dos pilares fundamentais das organizações, sendo estes responsáveis pela gestão estratégica do capital humano. O papel dos RH tem evoluído significativamente ao longo dos anos, tendo acompanhado mudanças sociais, económicas e tecnológicas, que forçaram à integração de novas práticas e ferramentas no ambiente organizacional. A gestão de RH é crucial no que toca a promoção de eficiência, inovação e bem-estar organizacional, alinhando-se também com objetivos globais, como os ODS (Ulrich, 1997; Van Zanten & van Tulder, 2018).

2.2.1. Evolução dos RH

A gestão de recursos humanos evoluiu ao longo do tempo, tendo se adaptado às necessidades crescentes das organizações. Passando de tradicionalmente tratarem de administração de pessoal, focados em tarefas burocráticas e administrativas, para terem também o papel importante de gestão estratégica de talentos, tornando se os RH parceiros cruciais na criação de valor organizacional (Bloom et al., 2010; Locke, 1976).

No início do século XX, os RH estavam focados em relações industriais, com uma forte ênfase na conformidade e no controlo. Contudo, com o reconhecimento crescente, por parte das organizações, do fator humano como um impulsionador da produtividade e da inovação, e o reconhecimento do papel dos RH numa posição mais estratégica dentro das empresas, trouxeram avanços como a gestão por competências, a formação contínua e o conceito de *employer branding*, (Black & Lynch, 2004; Kaplan & Norton, 1996). Atualmente, os RH utilizam dados e tecnologias avançadas para melhorar a gestão de talentos, garantir a satisfação no trabalho e para alinhar os objetivos individuais com os organizacionais (Henke et al., 2016).

2.2.2. Evolução dos RH na tecnologia e o impacto da mesma

A introdução de tecnologia nos departamentos de RH tem revolucionado a forma como o capital humano é gerido, permitindo decisões baseadas em dados e processos mais eficientes. Ferramentas como os CRM, plataformas de recrutamento e softwares de gestão de talentos são exemplos de como a tecnologia têm transformado as práticas de RH (Davenport & Harris, 2007; Bhoi & Barsocchi, 2021).

Alguns exemplos de impactos significativos da tecnologia nos RH:

1. **Automatização de Processos** (Henke et al., 2016);
2. **Recrutamento e Seleção:** Ferramentas baseadas em inteligência artificial e *machine learning* ajudam a identificar candidatos mais qualificados e a mitigar vieses no processo de seleção (Bloom et al., 2012);
3. **Gestão de Talentos** (Sousa et al., 2006).
4. **Análise de Dados:** A utilização de analytics nos RH fornece insights sobre padrões de desempenho, taxas de retenção e níveis de satisfação dos

trabalhadores, o que permite uma tomada de decisão mais informadas (Kaplan & Norton, 1996; Santos, 2019).

2.2.3. O papel da inovação na eficiência organizacional

A inovação tem um papel crucial na eficiência organizacional, pois permite que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e se mantenham competitivas. Nos RH, a inovação tecnológica está diretamente ligada à melhoria da experiência dos trabalhadores, à otimização de processos internos e ao aumento da produtividade (Black & Lynch, 2004; Van Ark et al., 2008).

Para Henke et al. (2016), a implementação de tecnologias inovadoras não só melhora a eficiência organizacional, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais resiliente, capaz de responder às necessidades tanto dos trabalhadores como das organizações.

A implementação de ferramentas inovadoras como os CRM, demonstra como a tecnologia pode promover práticas mais eficientes e sustentáveis. A inovação em RH está alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, como o ODS 8, que incentiva o trabalho digno e o crescimento económico inclusivo, e o ODS 9, que promove a inovação e a modernização de infraestruturas (United Nations, 2015; Van Zanten & van Tulder, 2018).

2.2.4. Os desafios associados à adoção de sistemas tecnológicos

A tecnologia traz inúmeros benefícios para os RH, porém a sua implementação traz desafios significativos, que podem ser classificados em três principais categorias:

1. **Resistência à Mudança:** A introdução de novos sistemas tecnológicos pode ser percebida como uma ameaça, especialmente pelos trabalhadores menos familiarizados com ferramentas digitais. Esta resistência pode comprometer o sucesso da implementação tecnológica (Verghese, 2018; Foster et al., 2009).
2. **Desumanização dos Processos:** Apesar da sua eficiência, a tecnologia pode reduzir as interações humanas, despersonalizando processos, como o recrutamento e a avaliação de desempenho (Henke et al., 2016).

3. **Integração:** Garantir que os sistemas tecnológicos são integrados de forma eficaz nas operações existentes e garantir que satisfazem às necessidades dos trabalhadores e da organização é um desafio fundamental (Kaplan & Norton, 1996).

Para superar estes desafios, Davenport e Harris (2007) sugerem uma abordagem estratégica que inclua formação contínua, envolvimento dos trabalhadores nas fases iniciais da implementação e um alinhamento claro entre os objetivos organizacionais e as capacidades tecnológicas. Ao lidar com estas questões de forma proativa, as organizações podem maximizar os benefícios dos sistemas tecnológicos e promover uma cultura organizacional orientada para a inovação e a eficiência.

2.2.5. Dimensão Ética e de Privacidade

A digitalização e o uso de tecnologias avançadas nos RH têm vantagens significativas, porém, levantam preocupações éticas e questões relacionadas com a privacidade e segurança. A implementação de sistemas de informação em RH, exige um equilíbrio cauteloso entre a inovação tecnológica e a proteção dos direitos dos trabalhadores.

2.2.6. Privacidade dos Dados dos Trabalhadores

A recolha e a utilização de dados pessoais e profissionais no âmbito dos RH tornam a privacidade um tema essencial de ser analisado. Segundo Verghese (2018), as ferramentas tecnológicas podem recolher informações sensíveis, incluindo métricas de desempenho, padrões de comportamento e dados de saúde.

O Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) na União Europeia estabelece diretrizes rigorosas para a recolha, processamento e armazenamento de dados pessoais, sendo essencial esta estruturação para a construção de confiança entre os trabalhadores e as organizações (Henke et al., 2016). Além disso, o estudo “A ‘privacidade’ dos trabalhadores - Recursos Humanos e o RGPD” destaca que o cumprimento destas regulamentações protege os trabalhadores e fortalece a reputação organizacional.

2.2.7. Ética na Automação e na IA

A automação de processos em RH, baseadas em IA, como sistemas de recrutamento automatizado, podem reduzir vieses humanos, mas também permitem discriminações se

os algoritmos forem mal treinados ou enviesados. Bhoi et al. (2021) sublinham que a falta de transparência nos algoritmos pode prejudicar a equidade no local de trabalho.

Dias, Rodrigues e Lopes (2024) argumentam que “é fundamental realizar auditorias regulares às tecnologias utilizadas nas organizações, de modo a garantir a conformidade ética e legal dos processos” (*Caderno Pedagógico*, 21[8], e6602).

2.3. Ligação aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)

A gestão de recursos humanos tem um papel estratégico na promoção dos ODS. A integração dos ODS nas práticas de RH reforça o compromisso com a sustentabilidade social, económica e ambiental (Van Zanten & van Tulder, 2018; United Nations, 2015).

2.3.1. ODS 8: Trabalho Digno e Crescimento Económico

O ODS 8 foca-se no crescimento económico sustentável e inclusivo, dando destaque a criação de empregos dignos e a melhoria das condições de trabalho. Os departamentos de RH podem contribuir para este objetivo ao:

- Garantir igualdade de oportunidades para todos os trabalhadores, eliminando discriminações de género, idade ou etnia (Santos, 2019).
- Promover ambientes de trabalho saudáveis, alinhando políticas internas com a melhoria do bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores (Brief, 1998).
- Facilitar formação contínua, ajudando os trabalhadores a adaptarem-se às mudanças tecnológicas e às exigências do mercado global.

O estudo “Gestão de Recursos Humanos Verde e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” reforça que políticas de trabalho dignas promovem a retenção de talentos e o crescimento sustentável.

2.3.2. ODS 9: Indústria, Inovação e Infraestrutura

O ODS 9 incentiva a modernização tecnológica e a inovação das práticas organizacionais. Nos RH, este objetivo é possível com a implementação de ferramentas como IA, *Big Data* e *blockchain*, que:

- Melhoram a eficiência e a transparência dos processos internos (Davenport & Harris, 2007).

- Aumentam a confiança nos sistemas de gestão, reduzindo fraudes e otimizando o recrutamento (A Recruitment and Human Resource Management Technique Using Blockchain Technology, 2018).
- Integram os trabalhadores em ambientes digitais mais inclusivos e inovadores.

2.3.3. Sustentabilidade Social e Organizacional

Os RH desempenham um papel crucial na promoção de práticas organizacionais sustentáveis quando:

- Incentivam a igualdade de género e a inclusão social, que são essenciais para atingir os objetivos globais definidos pelos ODS (Van Zanten & van Tulder, 2018).
- Desenvolvem iniciativas de digitalização ética, garantindo que as tecnologias são utilizadas de forma responsável e respeitosa (Henke et al., 2016).

O estudo “Contribuição da Gestão de Recursos Humanos para a Sustentabilidade” destaca que alinhar os RH com os ODS ajuda a criar um impacto positivo nas dimensões social e económica, fortalecendo a reputação e a competitividade organizacional.

2.4. Análise Comparativa de Práticas Globais

2.4.1. Diferenças entre Contextos

Os desafios tanto éticos, tecnológicos como sustentáveis nos Recursos Humanos variam significativamente entre países devido a fatores culturais, económicos e regulatórios. Por exemplo, países nórdicos, como a Suécia e a Noruega, adotam abordagens colaborativas e inclusivas, coordenadas com práticas éticas robustas e uma elevada preocupação com a sustentabilidade (Van Zanten & van Tulder, 2018). Pelo contrário, as economias emergentes, como a Índia e o Brasil, enfrentam desafios relacionados com a desigualdade e a integração tecnológica, exigindo estratégias específicas para promover a equidade e a inclusão (Henke et al., 2016).

Na União Europeia, o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) reforça práticas éticas ao exigir transparência na gestão de dados dos trabalhadores, enquanto nos Estados Unidos a regulação é menos restritiva e exigente, permitindo maior flexibilidade para as

empresas, mas corre o risco de expor os trabalhadores a riscos de privacidade (Davenport & Harris, 2007).

2.4.2. Estudos de Caso

Algumas empresas que são líderes globais têm implementado práticas alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), enfrentando desafios e atingindo sucessos:

- **Unilever (Global):** Implementou um plano de sustentabilidade que prioriza o bem-estar dos trabalhadores e a redução de emissões de carbono, enquanto promove a igualdade de gênero. Os resultados obtidos foram maior retenção de talentos e aumento da produtividade (United Nations, 2015).
- **Natura (Brasil):** Adaptou as suas práticas de RH aos ODS, promovendo a diversidade e a inclusão em todas as suas operações, com atenção no recrutamento de mulheres em cargos de liderança.
- **Siemens (Alemanha):** Focada na formação digital e sustentabilidade, a Siemens investiu em programas de capacitação digital para trabalhadores, alinhando-se ao ODS 9 (Inovação e Infraestrutura).

2.5. Formação e Capacitação Digital

2.5.1. Requalificação de Trabalhadores

A transformação digital está a redefinir competências no mercado de trabalho, exigindo que os RH das empresas invistam em *upskilling* (atualização de competências) e *reskilling* (requalificação). Programas de formação em tecnologias emergentes, como inteligência artificial, *big data* e *blockchain*, têm-se mostrado eficazes para preparar trabalhadores para as novas exigências do mercado (Bloom & Van Reenen, 2010).

2.5.2. Educação para a Sustentabilidade

Além da formação técnica, é essencial capacitar gestores e trabalhadores sobre práticas sustentáveis. Segundo Van Zanten & van Tulder (2018), a educação para a sustentabilidade deve incluir:

- **Consciência Ambiental:** Formação sobre impacto ambiental das operações organizacionais;

- **Sustentabilidade Social:** Desenvolvimento de competências em diversidade, inclusão e bem-estar organizacional.

2.6. Fatores Emergentes

2.6.1. Sistemas de Bem-Estar Baseados em Tecnologia

Ferramentas como *wearables* e aplicativos de bem-estar estão a transformar a forma como as organizações monitorizam e promovem a saúde mental e física dos seus trabalhadores. Estudos apontam que o uso de tecnologias como *smartwatches* para monitorizar indicadores de saúde (frequência cardíaca, níveis de stress, entre outros) melhora a capacidade das empresas se anteciparem na implementação de intervenções (Davenport & Harris, 2007).

Plataformas como o Virgin Pulse permitem que os trabalhadores monitorizem o seu progresso em programas de bem-estar, aumentando o *engagement* e a produtividade.

2.6.2. O Metaverso e os RH

O metaverso apresenta novas possibilidades para os RH, incluindo:

- **Recrutamento Virtual:** Realização de entrevistas e feiras de emprego em realidade virtual;
- **Formação Gamificada:** Utilização de realidade virtual para criar cenários interativos, permitindo aos trabalhadores aprenderem de forma prática (Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management, 2024);
- **Colaboração Virtual:** Criação de espaços digitais para equipas, promovendo integração e partilha de ideias.

Empresas como a Accenture e a Worten já utilizam o metaverso para integrar novos trabalhadores, permitindo-lhes explorar o ambiente de trabalho digitalmente antes de se envolverem nas operações presenciais.

2.7.Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um conceito central nos estudos organizacionais, sendo unanimemente reconhecida como um dos fatores mais influentes na produtividade, retenção de trabalhadores e no bem-estar organizacional. No contexto da gestão de recursos humanos, a sua importância é crucial, uma vez que o objetivo é garantir a satisfação dos trabalhadores, mas também criar um ambiente de trabalho que permita o equilíbrio entre a eficiência organizacional e a realização pessoal (Spector, 1997; Locke, 1976).

2.7.1. Definição de satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho pode ser definida como a atitude de um trabalhador em relação ao seu emprego, incluindo componentes emocionais, cognitivas e comportamentais. Locke (1976, p. 1300) descreve a satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo ou prazeroso resultante da avaliação do trabalho ou de experiências laborais”. Este conceito abrange várias dimensões, como a percepção das condições de trabalho, as relações interpessoais, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e o reconhecimento pelo desempenho (Weiss et al., 1967; Spector, 1997).

No contexto dos recursos humanos, a satisfação no trabalho está associada a níveis mais elevados de motivação, comprometimento organizacional e níveis de desempenho. George e Jones (2002) reforçam que trabalhadores satisfeitos tendem a demonstrar maior lealdade e envolvimento nas atividades organizacionais, o que contribui para o sucesso a longo prazo da organização.

2.7.2. Importância da satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é essencial para os trabalhadores, mas também para as organizações, uma vez que a satisfação dos trabalhadores está diretamente relacionada com aspetos cruciais do desempenho organizacional:

Produtividade e Desempenho: Estudos mostram que trabalhadores satisfeitos têm maior probabilidade de serem produtivos e de apresentarem melhores desempenhos. Black e

Lynch (2004) e Foster et al. (2009) mostram que organizações com elevados níveis de satisfação têm melhores resultados financeiros e operacionais.

Bem-Estar Organizacional: Investir na satisfação dos trabalhadores contribui para um ambiente de trabalho mais saudável. Brief (1998) e Locke (1976) destacam que organizações que valorizam o bem-estar dos seus trabalhadores registam menores níveis de absentismo e de stress.

Retenção de Talentos: A satisfação no trabalho reduz a rotatividade de trabalhadores, garantindo a retenção de talentos e diminuindo custos relacionados com o recrutamento e formação de novos trabalhadores (Bloom & Van Reenen, 2010).

Reputação e Employer Branding: A satisfação no trabalho fortalece a reputação da organização, tornando-a mais atrativa para novos talentos. Spector (1997) reforça que esta vantagem competitiva é essencial para captar e reter candidatos qualificados no mercado atual. Ninguém melhor que quem está dentro da empresa para “vender” a realidade da mesma a possíveis novos talentos.

2.7.3. Como medir a satisfação no trabalho

A medição da satisfação no trabalho é fundamental para identificar áreas de melhoria e implementar estratégias eficazes de gestão de pessoas. Os métodos mais utilizados incluem:

1. **Questionários e Escalas Padronizadas:** O Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al., 1967) e o Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1985) são aplicadas para avaliar diferentes dimensões da satisfação, como condições de trabalho, remuneração, relações interpessoais e oportunidades de crescimento.
2. **Entrevistas e Grupos Foco:** Estas abordagens qualitativas permitem compreender as perceções dos trabalhadores em relação ao ambiente de trabalho (Martin & Schinke, 1998).
3. **Indicadores Organizacionais:** Dados como taxas de retenção, níveis de absentismo e produtividade são frequentemente analisados como indicadores indiretos da satisfação no trabalho (Bloom et al., 2012).

2.7.4. A Satisfação no trabalho de profissionais de recursos humanos

Os profissionais de recursos humanos enfrentam alguns desafios no que diz respeito à satisfação no trabalho. Além de lidarem com as suas próprias tarefas administrativas, têm também a responsabilidade de gerir a satisfação e o bem-estar dos restantes trabalhadores da organização. Estes papéis podem gerar conflitos entre as necessidades pessoais e as expectativas organizacionais, conforme discutido por O’Driscoll e Randall (1999).

Algum dos fatores que influenciam a satisfação dos profissionais de RH incluem:

1. Carga de Trabalho: A multiplicidade de funções atribuídas aos profissionais de RH pode levar a níveis elevados de stress e exaustão emocional. Spector, Dwyer e Jex (1988) alertam que o excesso de tarefas contribui para uma diminuição significativa da satisfação no trabalho.

2. Reconhecimento: O sentimento de reconhecimento no trabalho realizado é um fator crítico para a satisfação dos profissionais de RH, que muitas vezes desempenham funções menos visíveis dentro das organizações. Ulrich (1997) destaca que a valorização do contributo pode aumentar o sentimento de compromisso com a organização.

3. Acesso a Recursos e Tecnologia: A implementação de novas ferramentas, como os CRM e sistemas de gestão de talentos, que facilitam as tarefas diárias dos profissionais de RH e melhoram a sua experiência de trabalho. Bhoi e Barsocchi (2021) e Henke et al. (2016) demonstram que a utilização de tecnologia reduz a carga administrativa e permite que os profissionais se concentrem em iniciativas estratégicas.

4. Impacto no Bem-Estar Organizacional: Saber que o seu trabalho contribui para o bem-estar geral da organização é uma fonte significativa de satisfação para os profissionais de RH. Brief (1998) afirma que este impacto positivo na organização aumenta a motivação e o compromisso dos trabalhadores.

Santos (2019), defende que a adoção de sistemas tecnológicos nos departamentos de RH tem um impacto positivo na satisfação dos profissionais, desde que sejam acompanhados por formação e suporte contínuo. Este suporte é importante para garantir que as tecnologias são implementadas de forma eficaz e que maximizam os seus benefícios para os trabalhadores e para a organização.

2.8. Impacto das Novas Tecnologias na Cultura Organizacional

As novas tecnologias têm transformado intensamente a cultura organizacional, influenciando a forma como os trabalhadores interagem, trabalham e se relacionam. A introdução de sistemas de informação avançados, como inteligência artificial, *big data* e plataformas colaborativas, tem permitido maior eficiência nos processos, mas também trouxe desafios relacionados com a adaptação cultural e a preservação de valores organizacionais.

2.8.1. Transformação Digital e Cultura Organizacional

A transformação digital redefine as estruturas organizacionais, promovendo uma cultura de inovação, colaboração e agilidade. De acordo com Davenport e Harris (2007), tecnologias como CRM e ferramentas de análise preditiva permitem alinhar objetivos estratégicos e operacionais, promovendo transparência e partilha de informação.

No entanto, esta transição exige uma mudança cultural significativa. Gregor (2002) afirma que a implementação de novas tecnologias pode criar problemas entre os trabalhadores, principalmente se estas implementações não forem acompanhadas por programas de formação e integração. É importante que as lideranças promovam uma cultura aberta à mudança, valorizando a comunicação e o envolvimento dos trabalhadores nas decisões.

2.8.2. Humanização versus Digitalização

Apesar das tecnologias oferecerem vantagens claras, como a automatização de tarefas e a análise preditiva, há riscos associados à desumanização dos processos. Henke et al. (2016) alertam que a dependência de ferramentas digitais pode reduzir as interações interpessoais, e assim impactar negativamente a coesão das equipas.

Para equilibrar esta interação, as organizações devem adotar uma abordagem híbrida, onde a tecnologia venha complementar, e não substituir, a dimensão humana. Estudos sobre o uso do metaverso e realidades imersivas sugerem que estas ferramentas podem ser utilizadas para criar experiências de trabalho mais colaborativas e envolventes, preservando os valores organizacionais enquanto promovem inovação (Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management, 2024).

2.8.3. Adaptabilidade e Resiliência Organizacional

A implementação de novas tecnologias influencia a resiliência das organizações. As equipas que adotam tecnologias avançadas tendem a ser mais flexíveis a mudanças no mercado e de responder melhor em situações de crises. Segundo Black e Lynch (2004), esta adaptabilidade está diretamente ligada à formação contínua e ao desenvolvimento de competências digitais dos trabalhadores.

2.8.4. Medição e Avaliação do Impacto

KPIs de Sustentabilidade nos RH

Os Indicadores - Chave de Desempenho (KPIs) são essenciais para avaliar o impacto das práticas de RH nos ODS.

- **Taxa de Diversidade e Inclusão:** Percentagem de mulheres e minorias em cargos de liderança.
- **Pegada de Carbono Organizacional:** Impacto das operações relacionadas com RH, como viagens de negócios ou consumo energético em escritórios.
- **Taxa de Retenção de Talentos:** Indicador que reflete o impacto das práticas de bem-estar e desenvolvimento profissional (Henke et al., 2016).
- **Engagement dos Trabalhadores:** Medido através de questionários ou análises de produtividade.

Medição da Ética na Tecnologia

Avaliar a ética da utilização de tecnologias em RH requer a aplicação de critérios específicos:

- **Conformidade com Regulamentos:** Avaliação da conformidade com o RGPD e outras legislações.
- **Auditoria de Algoritmos:** Identificação de potenciais vieses nos sistemas de IA utilizados em recrutamento ou avaliação de desempenho (Bhoi et al., 2021).
- **Feedback dos Trabalhadores:** Inclusão das perceções dos trabalhadores sobre o impacto das tecnologias na sua privacidade e segurança.

3. Investigação

3.1. Modelo UTAUT2 Aplicado ao Impacto dos CRMs na Satisfação dos Trabalhadores de Recursos Humanos

3.1.1. Introdução

A presente investigação tem como objetivo analisar de que forma os fatores do modelo UTAUT2 influenciam a adoção e o uso de sistemas de Customer Relationship Management (CRM) pelos profissionais da área de Recursos Humanos, e como essa utilização impacta a sua satisfação no trabalho. Pretende-se, assim, compreender quais os elementos tecnológicos e comportamentais que promovem ou dificultam a aceitação do CRM neste contexto, de modo a oferecer recomendações práticas que favoreçam uma melhor integração destas soluções tecnológicas nos departamentos de RH.

De forma mais específica, esta investigação procura:

- 1 - Determinar as perceções sobre o uso de sistemas de CRM;
- 2 - Averiguar a importância do uso destes sistemas nas relações interpessoais a nível profissional;
- 3 - Averiguar o grau de satisfação – ou perceções de satisfação no trabalho – relativamente ao uso destes sistemas;
- 4 - Determinar as perceções sobre o seu desempenho organizacional;
- 5 - Analisar a relação as dimensões encontradas para o uso de sistemas de CRM, desempenho organizacional e satisfação no trabalho;
- 6 - Verificar a influência do género e dos anos de uso destes sistemas nas dimensões encontradas.

Com o intuito de alcançar estes objetivos, definiu-se um conjunto de opções metodológicas, seguindo uma abordagem quantitativa, uma vez que se centra na recolha e análise de dados numéricos obtidos através de um questionário estruturado. Esta abordagem permite medir e quantificar as perceções dos profissionais e testar relações estatísticas entre variáveis, o que se revelou adequado aos propósitos da investigação.

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, dado que, além de se apoiar em fundamentação teórica, visa produzir conhecimento com utilidade prática para as organizações e para os profissionais de RH que utilizam sistemas de CRM.

Em termos de objetivos de investigação, classifica-se como descritiva e explicativa:

- Descritiva, porque procura caracterizar as perceções, os padrões de uso e as dimensões de aceitação do CRM pelos profissionais de RH;
- Explicativa, por procurar compreender as relações entre os fatores do modelo UTAUT2 e a satisfação no trabalho, identificando variáveis que contribuem para a adoção do CRM.

Relativamente aos procedimentos metodológicos, a investigação baseou-se num questionário transversal, realizado através de questionários online distribuídos a profissionais de RH em Portugal. A investigação assume um desenho correlacional, permitindo examinar associações entre as variáveis do modelo. O tratamento estatístico incluiu estatísticas descritivas, análises de fiabilidade das escalas, correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas, utilizando o software SPSS.

Esta combinação de objetivos claros e de uma metodologia robusta permite não só compreender o impacto dos fatores do modelo UTAUT2 na aceitação do CRM e na satisfação laboral, mas também oferecer recomendações relevantes para uma adoção mais eficaz da tecnologia nos departamentos de RH.

3.1.2. Modelo UTAUT2 – Adaptado ao contexto

O modelo UTAUT2, proposto por Venkatesh et al. (2012), inclui variáveis como esforço esperado, influência social, prazer hedónico, compatibilidade e custo. No entanto, para efeitos desta investigação, foram selecionadas apenas as dimensões que apresentam maior impacto na perceção do trabalhador e na sua experiência de utilização: expectativa de desempenho, condições facilitadoras, intenção de uso, comportamento de uso e hábito. Esta seleção foi sustentada por estudos recentes que adaptaram o modelo UTAUT2 ao contexto organizacional e à adoção de ferramentas digitais em ambientes internos (Alshamaila et al., 2021; Henke et al., 2016).

A opção pelo modelo UTAUT2 justifica-se pelo seu carácter abrangente e pela capacidade de integrar determinantes individuais e contextuais da aceitação tecnológica. Em comparação com modelos anteriores, como o Technology Acceptance Model (TAM) (Davis, 1989), a Theory of Planned Behavior (TPB) (Ajzen, 1991) e o modelo original UTAUT (Venkatesh et al., 2003), o UTAUT2 introduz variáveis adicionais que permitem

explicar de forma mais consistente o comportamento efetivo de utilização e a intenção de uso em contextos organizacionais contemporâneos.

Enquanto o TAM e a TPB se centram essencialmente em fatores cognitivos, como a utilidade e a facilidade de uso percebidas, o UTAUT2 alarga a análise ao incorporar dimensões como hábito, motivação hedônica, valor de preço e experiência do utilizador. Esta ampliação oferece uma perspetiva mais completa sobre as perceções e atitudes individuais perante a tecnologia. Acresce que o modelo tem demonstrado elevada validade empírica em diferentes contextos organizacionais e tecnológicos, incluindo sistemas de informação e plataformas digitais, o que o torna particularmente adequado para investigar o uso de sistemas de CRM em Recursos Humanos.

Deste modo, a adoção do UTAUT2 nesta investigação permite captar de forma mais abrangente os fatores comportamentais e experienciais que influenciam a perceção dos profissionais de Recursos Humanos relativamente ao uso dos módulos de CRM, bem como as suas implicações nas relações interpessoais e na satisfação no trabalho.

O modelo adotado tem, assim, uma abordagem mais centrada no utilizador final — neste caso, os profissionais de Recursos Humanos — e menos na avaliação técnica da qualidade do sistema, o que se considera mais coerente com os objetivos desta investigação, focados na satisfação e perceção dos trabalhadores, e não na performance técnica do CRM.

Esta escolha baseia-se em três fundamentos principais:

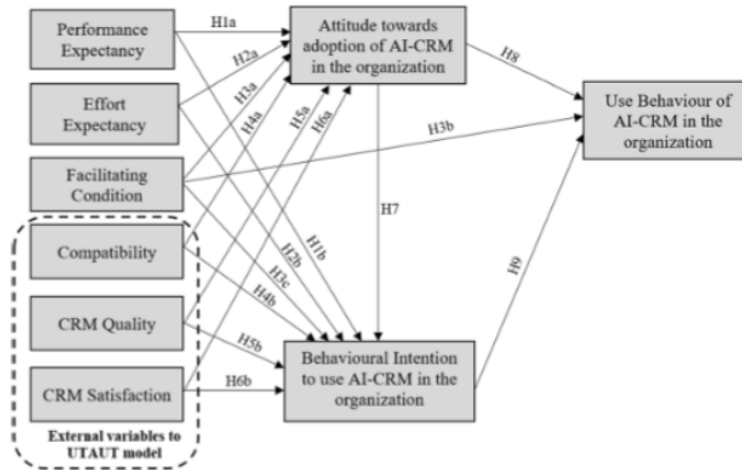
- (1) o foco no comportamento individual do trabalhador, em detrimento da avaliação técnica do sistema;
- (2) a relevância das variáveis selecionadas para a medição da satisfação no trabalho, de acordo com o objetivo central da investigação;
- (3) a robustez empírica das variáveis escolhidas, já validadas em estudos anteriores (Venkatesh et al., 2012);

Alshamaila et al., 2021), aplicados a contextos semelhantes de adoção de tecnologias organizacionais.

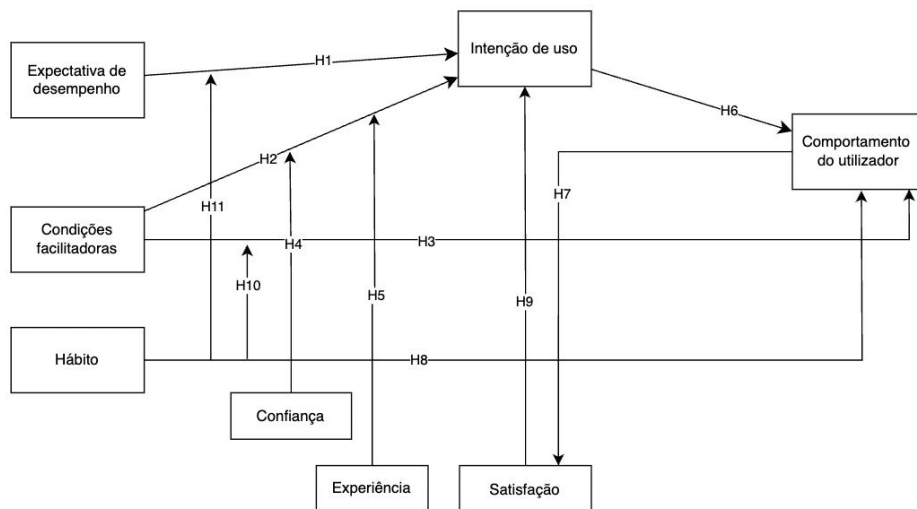
Reconhece-se, no entanto, que variáveis como a qualidade do CRM ou a sua compatibilidade com outros sistemas são igualmente relevantes, podendo vir a ser integradas em investigações futuras.

Importa ainda salientar que o modelo UTAUT2 foi utilizado nesta investigação como referência conceptual e não como modelo estatístico formalmente testado. Dado o tamanho da amostra e a natureza exploratória da investigação, optou-se pela realização de análises correlacionais e de regressão em detrimento da modelação de equações

estruturais (SEM). Assim, os resultados obtidos permitem apenas identificar associações e tendências significativas entre as variáveis estudadas, sem que seja possível inferir relações de causalidade ou validar empiricamente o modelo teórico proposto. Esta abordagem encontra suporte em autores como Tabachnick e Fidell (2007) e Field (2018), que defendem o uso de métodos correlacionais em investigações exploratórias com amostras moderadas.



UTAUT2 Alshamaila et al. (2021)



UTAUT2 Adaptado

O modelo UTAUT2 foi, assim, ajustado (imagem UTAUT2 Adaptado) para avaliar a influência das dimensões selecionadas na adoção e utilização dos sistemas de CRM, bem como o impacto sobre a satisfação dos profissionais de Recursos Humanos.

O modelo conceptual apresentado nesta investigação foi desenvolvido a partir da estrutura teórica do UTAUT2 (Venkatesh, Thong & Xu, 2012), tendo sido ajustado para o contexto específico dos Recursos Humanos e do uso de sistemas de CRM. As adaptações introduzidas basearam-se em contributos de estudos anteriores que aplicaram ou modificaram o UTAUT2 em ambientes organizacionais e em contextos de adoção tecnológica voltados para a experiência do utilizador.

Em particular, foram consideradas as recomendações de Alshamaila, Papagiannidis e Li (2021), que analisaram a adoção de tecnologias digitais em empresas, e de Henke et al. (2016), que exploraram a utilização de sistemas de informação empresariais para melhorar a interação interna e a tomada de decisão. Estes autores demonstram que fatores como confiança, experiência e satisfação são determinantes relevantes para compreender a aceitação e o uso de tecnologias organizacionais, justificando a sua inclusão como variáveis complementares no presente modelo.

A introdução das relações entre condições facilitadoras, hábito, experiência e satisfação reflete igualmente os contributos de Bhatiasevi (2015) e Cheng (2019), que destacam a importância das perceções individuais e do contexto organizacional na previsão do comportamento de uso. Assim, as hipóteses formuladas (H1 a H11) foram definidas com base nas ligações teóricas mais consistentes entre os constructos identificados na literatura, procurando adaptar o modelo UTAUT2 às especificidades da perceção dos profissionais de Recursos Humanos relativamente à utilização de módulos de CRM e às suas implicações nas relações interpessoais e na satisfação no trabalho.

3.1.3. Hipóteses

O modelo conceptual apresentado nesta investigação foi desenvolvido a partir da estrutura teórica do UTAUT2 (Venkatesh, Thong & Xu, 2012), tendo sido ajustado ao contexto específico dos Recursos Humanos e do uso de sistemas de CRM. As adaptações introduzidas basearam-se em estudos anteriores que aplicaram ou modificaram o UTAUT2 em ambientes organizacionais e em contextos de adoção tecnológica voltados

para a experiência do utilizador (Alshamaila et al., 2021; Henke et al., 2016; Bhatiasevi, 2015; Cheng, 2019).

Estas adaptações incluíram a incorporação das variáveis confiança, experiência e satisfação, que, embora não constem do modelo original, foram identificadas na literatura como determinantes relevantes na aceitação e uso de tecnologias organizacionais (Gefen, Karahanna & Straub, 2003; Henke et al., 2016).

Assim, o modelo proposto procura integrar dimensões comportamentais (expectativa de desempenho, condições facilitadoras, hábito, intenção e comportamento de uso) e experienciais (confiança, experiência e satisfação), relacionando-as com perceções de desempenho organizacional.

As hipóteses formuladas (H1–H11) operacionalizam os objetivos específicos definidos no Capítulo 1.3, permitindo testar, por via estatística, as relações propostas no modelo conceptual. Desta forma, cada hipótese corresponde a um vínculo teórico entre as dimensões estudadas (uso de CRM, relações interpessoais, satisfação no trabalho e desempenho organizacional), assegurando a coerência entre o enquadramento teórico e a análise empírica.

Tabela 1

Código da Hipótese	Descrição da Hipótese
H1	A expectativa de desempenho influencia positivamente a intenção de uso do CRM pelos profissionais de Recursos Humanos.
H2	As condições facilitadoras influenciam positivamente a intenção de uso do CRM.
H3	As condições facilitadoras influenciam positivamente o comportamento de uso do CRM.
H4	A confiança modera positivamente a relação entre expectativa de desempenho e intenção de uso do CRM.
H5	A experiência modera negativamente a relação entre condições facilitadoras e intenção de uso do CRM. a. Profissionais com mais experiência em tecnologia adotam o CRM com mais facilidade.
H6	A intenção de uso influencia positivamente o comportamento de uso do CRM.

H7	O comportamento de uso do CRM influencia positivamente a satisfação no trabalho.
H8	O hábito de uso de tecnologias similares influencia positivamente o uso efetivo do CRM.
H9	A satisfação no trabalho influencia positivamente a intenção de uso do CRM.
H10	O hábito influencia positivamente a percepção de condições facilitadoras.
H11	O hábito influencia positivamente a expectativa de desempenho.

Tabela 2

Hipótese	Questões	Escala de Resposta	Referência
H1	1) Usar o sistema CRM aumenta a minha produtividade no trabalho. 2) O CRM é útil para o desempenho das minhas atividades. 3) Aprender a usar o CRM exige muito esforço da minha parte. 4) O CRM ajuda-me a atingir os meus objetivos profissionais com maior eficiência.	Escala de Likert (1 a 5)	Venkatesh et al., 2012
H2	1) Tenho acesso aos recursos necessários para usar o CRM. 2) Recebo apoio específico quando encontro dificuldades com o CRM. 3) Existe um sistema de ajuda (ou pessoas) disponível quando preciso de ajuda com o CRM. 4) A minha organização oferece formação adequada para utilizar o CRM de forma eficaz.	Escala de Likert (1 a 5)	Venkatesh et al., 2012; Alshamaila et al., 2021
H3	1) A infraestrutura técnica da minha organização permite que eu use o CRM sem problemas. 2) A assistência técnica é eficaz para resolver problemas com o CRM. 3) O sistema funciona corretamente na maioria das vezes que tento utilizá-lo. 4) Consigo realizar as minhas tarefas no CRM sem interrupções técnicas.	Escala de Likert (1 a 5)	Alshamaila et al., 2021

H4	<p>1) Tenho confiança na minha capacidade de usar novas tecnologias no trabalho.</p> <p>2) Consigo resolver a maioria dos problemas técnicos sozinho(a).</p> <p>3) Sinto-me confortável em aprender novas tecnologias (como o CRM).</p> <p>4) Tenho confiança na minha capacidade para explorar novas funcionalidades do CRM.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Eastin & LaRose, 2000; Davis, 1989; Bandura, 1997.
H5	<p>1) A minha experiência prévia com sistemas semelhantes facilita a adaptação ao CRM.</p> <p>2) Não preciso de muito apoio para usar o CRM, por já ter usado outros sistemas.</p> <p>3) Sinto que o CRM é familiar devido à minha experiência anterior.</p> <p>4) A minha experiência com sistemas semelhantes reduz o tempo necessário para aprender a usar o CRM.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Alshamaila et al., 2021
H6	<p>1) Sinto-me confortável ao usar novas tecnologias no trabalho.</p> <p>2) Profissionais da minha faixa etária tendem a ser mais cautelosos com novas tecnologias como o CRM.</p> <p>3) Tenho facilidade em lidar com tecnologias como o CRM.</p> <p>4) Quanto maior a minha intenção de usar o CRM, mais natural se torna integrá-lo no meu trabalho diário.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Venkatesh et al., 2012; Morris & Venkatesh, 2000
H7	<p>1) Utilizar o CRM ajuda-me a sentir-me mais satisfeito(a) com o meu trabalho.</p> <p>2) Quando utilizo o CRM de forma consistente, sinto-me mais produtivo(a) e motivado(a).</p> <p>3) O uso do CRM melhora a minha experiência no trabalho diário.</p> <p>4) O uso frequente do CRM contribui para a minha satisfação geral no ambiente de trabalho.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Spector, 1997; Locke, 1976; George & Jones, 2002; Alshamaila et al.,

			2021
H8	<p>1) Usar o CRM já faz parte da minha rotina de trabalho.</p> <p>2) O uso de ferramentas digitais similares tornou o uso do CRM automático para mim.</p> <p>3) Estou habituado(a) a usar sistemas tecnológicos semelhantes ao CRM.</p> <p>4) A minha familiaridade com tecnologias similares faz com que o uso do CRM se torne intuitivo.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Verghese, 2018; Gregor, 2002; Kim & Malhotra, 2005.
H9	<p>1) Quando estou satisfeito(a) com o meu trabalho, tenho mais vontade de usar o CRM.</p> <p>2) A minha satisfação profissional influencia a minha motivação para continuar a usar o CRM.</p> <p>3) Estar satisfeito(a) no trabalho leva-me a valorizar mais o uso de tecnologias como o CRM.</p> <p>4) A minha satisfação com o trabalho motiva-me a explorar melhor as funcionalidades do CRM.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Locke, 1976; Spector, 1997; Venkatesh et al., 2012; Henke et al., 2016
H10	<p>1) O facto de utilizar frequentemente tecnologias facilita a adaptação ao CRM.</p> <p>2) O meu hábito com tecnologias semelhantes reduz a necessidade de apoio técnico.</p> <p>3) O uso habitual de sistemas digitais leva-me a perceber os recursos necessários ao CRM como facilmente acessíveis.</p> <p>4) A minha rotina tecnológica ajuda-me a compreender melhor os mecanismos de apoio existentes ao CRM.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Kim & Malhotra (2005); Verghese (2018); Alshamaila et al. (2021)
H11	<p>1) O meu hábito com sistemas digitais faz-me acreditar que o CRM pode melhorar o meu desempenho profissional.</p> <p>2) Por já estar habituado(a) ao uso de sistemas semelhantes, perceciono o CRM como uma ferramenta eficaz.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Venkatesh et al. (2012); Kim & Malhotra (2005);

	<p>3) A utilização frequente de tecnologias ajuda-me a reconhecer o valor do CRM para o desempenho no trabalho.</p> <p>4) Estou mais confiante na utilidade do CRM devido à minha familiaridade com ferramentas digitais.</p>		Gregor (2002)
--	---	--	---------------

3.2. Estudo Inferencial

3.2.1. Objetivos do estudo inferencial

O estudo inferencial visa aprofundar a análise das relações estatísticas entre as variáveis do modelo conceptual, permitindo compreender de que modo os fatores identificados influenciam a perceção e o comportamento de utilização dos sistemas de CRM por parte dos profissionais de Recursos Humanos.

Em concreto, pretende-se:

1. Determinar as perceções sobre o uso de sistemas de CRM, identificando padrões de respostas e associações entre variáveis comportamentais e experienciais.
2. Analisar a importância atribuída ao uso destes sistemas nas relações interpessoais a nível profissional, verificando se a utilização percebida do CRM se relaciona com a qualidade das interações entre colegas e equipas de RH.
3. Examinar o grau de satisfação no trabalho em função do uso e perceção do CRM.
4. Avaliar as perceções sobre o desempenho organizacional associadas à utilização dos sistemas de CRM.
5. Explorar as relações entre as dimensões encontradas (uso de CRM, desempenho organizacional e satisfação no trabalho) através de correlações e regressões.
6. Testar a influência do género e dos anos de uso do CRM nas dimensões estudadas, identificando eventuais diferenças estatisticamente significativas.

As análises foram realizadas no software IBM SPSS Statistics, recorrendo a estatísticas descritivas, correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas. Estes procedimentos permitem identificar associações e tendências entre as variáveis do modelo conceptual, fornecendo evidência empírica para responder aos objetivos definidos.

Dado o carácter exploratório da investigação e a dimensão da amostra, os resultados são interpretados como indicativos de associações estatisticamente significativas, não sendo possível estabelecer relações de causalidade ou validações estruturais do modelo teórico.

3.2.2. Metodologia

A metodologia adotada nesta investigação segue uma abordagem quantitativa, transversal, descritiva e correlacional, de natureza exploratória, adequada à análise das perceções dos profissionais de Recursos Humanos relativamente ao uso dos módulos de CRM e ao impacto destes na satisfação no trabalho. O objetivo principal é identificar associações significativas entre as variáveis do modelo conceptual adaptado do UTAUT2 (Venkatesh, Thong & Xu, 2012), e não validar causalmente o modelo teórico.

Embora a determinação do tamanho da amostra tenha sido inicialmente discutida à luz das recomendações do *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), optou-se por realizar as análises empíricas no IBM SPSS Statistics, utilizando estatísticas descritivas, correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas. Esta opção deve-se ao carácter exploratório da investigação e à dimensão da amostra, a qual não permite a aplicação robusta de técnicas de modelação de equações estruturais.

De acordo com Hair et al. (2019, 2021), a dimensão mínima da amostra para modelos PLS-SEM deve respeitar a regra das 10 vezes (*10-times rule*), ou seja, deve ser pelo menos dez vezes superior ao maior número de indicadores associados a um construto, ou ao maior número de caminhos estruturais que partem de um construto para outros. No presente estudo, o construto com maior número de indicadores apresenta quatro itens e o construto com mais relações diretas (hábito) está associado a três outras variáveis, resultando num tamanho mínimo teórico de 40 respostas.

Contudo, autores como Hair et al. (2021) e Kline (2016) defendem que, para modelos com efeitos de moderação, é desejável um mínimo de 100 a 200 casos, assegurando robustez estatística. Numa abordagem alternativa, baseada em regressão múltipla, Tabachnick e Fidell (2007) propõem a fórmula $N \geq 50 + 8m$, em que m representa o número de variáveis independentes. Considerando as sete variáveis independentes do modelo em estudo, o tamanho mínimo recomendado seria de 106 respostas — valor precisamente alcançado nesta investigação.

Apesar de a definição do tamanho da amostra ter sido inspirada nas recomendações do PLS-SEM, as análises realizadas foram correlacionais e preditivas, centradas em identificar padrões de associação entre as variáveis e não em testar causalidades. Assim, os resultados obtidos devem ser interpretados como indicativos de tendências, coerentes com os objetivos de um estudo exploratório e com o número de casos válidos disponíveis.

Adicionalmente, de acordo com o relatório IBISWorld (2024), o setor de prestação de serviços de Recursos Humanos em Portugal emprega cerca de 20.170 profissionais. Considerando também os profissionais que atuam internamente em organizações, estimativas internacionais (Oracle, 2023) indicam uma média de 1,4 profissionais de RH por cada 100 trabalhadores, o que representa aproximadamente 70.000 profissionais no país.

De acordo com a Tabela de Krejcie e Morgan (1970), para uma população de 70.000 indivíduos e um nível de confiança de 95% (erro amostral de 5%), o tamanho mínimo recomendado seria de cerca de 382 respostas. No entanto, importa reforçar que o presente estudo não visa generalizar resultados à população nacional, mas sim compreender as relações entre variáveis latentes num grupo de profissionais de RH, em consonância com estudos anteriores sobre adoção de tecnologias organizacionais (Venkatesh et al., 2012; Alshamaila et al., 2021).

Assim, a amostra de 106 casos válidos é considerada adequada para os propósitos deste estudo, garantindo robustez estatística suficiente para a aplicação das análises correlacionais e de regressão linear múltipla realizadas no SPSS.

3.2.3. Desenho do Estudo

A presente investigação seguiu um desenho quantitativo, transversal, correlacional e explicativo, adequado para analisar as relações entre variáveis latentes previstas pelo modelo UTAUT2 adaptado ao contexto da utilização de sistemas de CRM em Recursos Humanos. A abordagem quantitativa permitiu recolher dados estruturados através de questionário e proceder a análises estatísticas de associação e predição.

3.2.4. Participantes – Amostra

A população-alvo da investigação corresponde a profissionais da área de Recursos Humanos em Portugal, abrangendo funções de gestão de pessoas, recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento e consultoria.

A amostra total inclui 106 participantes válidos, dos quais 60% são do género feminino e 40% do masculino. Em termos de idade, 21% situam-se entre os 18 e os 29 anos, 33% entre os 30 e os 39 anos, 26% entre os 40 e os 49 anos, 12% entre os 50 e os 59 anos, e 8% têm mais de 60 anos. Relativamente à experiência profissional em Recursos Humanos, 21% possuem menos de 5 anos de experiência, 30% entre 6 e 10 anos, 15% entre 11 e 15 anos e 34% mais de 15 anos.

No que respeita ao uso de sistemas de CRM, 57% dos participantes referiram utilizar estas ferramentas no seu trabalho, enquanto 43% ainda não as integram na prática profissional. Para as análises estatísticas relacionadas com intenção e comportamento de uso, consideraram-se apenas os utilizadores de CRM (N = 58). Após aplicação do critério de casos completos, permaneceram 51 participantes válidos para as análises inferenciais.

O processo de amostragem foi não-probabilístico por conveniência, recorrendo a divulgação online (redes profissionais e académicas) e contactos diretos com organizações.

Critérios de inclusão: profissionais a exercer funções em Recursos Humanos em organizações públicas ou privadas, em Portugal.

Critério de exclusão: respostas incompletas ou duplicadas.

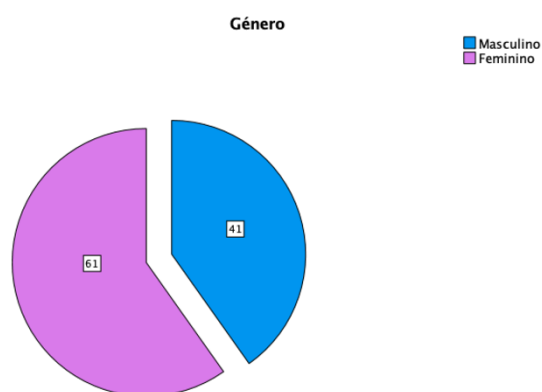


Gráfico 1

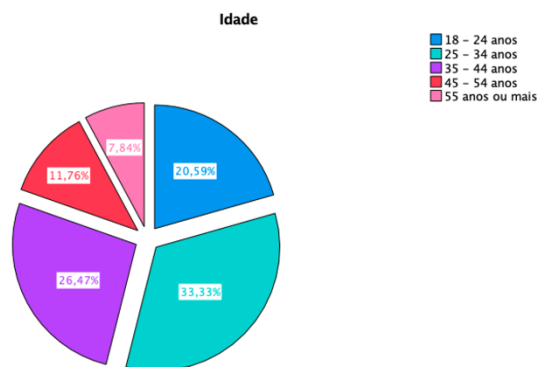


Gráfico 2

3.2.5. Instrumento de Recolha de Dados

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, composto por duas secções principais:

- Dados sociodemográficos e profissionais: género, idade, escolaridade, anos de experiência em RH, utilização de CRM e tempo de utilização.
- Escalas de medida: itens adaptados de estudos anteriores baseados no modelo UTAUT2 (Venkatesh et al., 2012; Hair et al., 2019), organizados em oito constructos: Expectativa de Desempenho (ED), Condições Facilitadoras (CF), Confiança (CONF), Experiência Prévia (EP), Hábito (HAB), Intenção de Uso (IU), Comportamento de Uso (CU) e Satisfação no Trabalho (SAT).

Cada constructo foi medido através de quatro itens em escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). Itens formulados de forma negativa (ex.: ED3, IU2) foram previamente recodificados. O questionário completo encontra-se disponível em anexo. (Anexo 9)

3.2.6. Procedimento

A recolha de dados decorreu entre junho de 2025 e agosto de 2025 através de formulário online partilhado em redes profissionais e académicas. Antes de iniciar o preenchimento, os participantes tiveram acesso a um termo de consentimento informado, no qual eram assegurados o carácter voluntário da participação, o anonimato das respostas e a utilização exclusiva dos dados para fins académicos.

3.2.7. Tratamento e análise de dados

Os dados foram analisados com recurso ao *software* IBM SPSS *Statistics*. O procedimento seguido foi:

1. **Estatísticas descritivas:** frequências, médias e desvios-padrão para caracterização da amostra e das variáveis latentes.
2. **Fiabilidade das escalas:** cálculo do Alfa de Cronbach para cada constructo ($\alpha \geq 0,70$ considerado aceitável).
3. **Correlações de Pearson:** análise das associações bivariadas entre constructos para testar as hipóteses H1–H11.
4. **Análises de regressão:** regressão linear múltipla e hierárquica para avaliar o peso relativo dos preditores.
5. **Critério de casos completos:** foi utilizado o método *listwise deletion*, pelo qual apenas foram incluídos participantes com respostas válidas em todos os itens de cada constructo.
6. Teste das hipóteses H1–H11: As hipóteses definidas no modelo UTAUT2 adaptado foram avaliadas por meio das análises estatísticas descritas. Inicialmente, verificou-se a fiabilidade das escalas com o Cronbach's α . Posteriormente, aplicaram-se correlações de Pearson para explorar associações estatisticamente significativas entre variáveis e, por fim, regressões lineares múltiplas para examinar relações preditivas não causais entre os constructos do modelo. Importa salientar que estas análises não permitem inferir relações de causalidade, limitando-se à identificação de associações e tendências preditivas entre as dimensões estudadas. Assim, os resultados devem ser interpretados de forma exploratória, contribuindo para a compreensão preliminar das relações propostas e servindo de base para futuras investigações confirmatórias, nomeadamente através de Modelação de Equações Estruturais (SEM). Foi considerado um nível de significância de 5% ($p < 0,05$) para determinar a existência de associações estatisticamente significativas.

3.3.Resultados

3.3.1. Estatísticas Descritivas da Amostra

Tabela 3 – Caracterização da amostra (n=106)

Género	Masculino 41 (40,2% válido); Feminino 61 (59,8% válido); Omisso 4.
Idade (válido n=102)	18–24: 21 (20,6%); 25–34: 34 (33,3%); 35–44: 27 (26,5%); 45–54: 12 (11,8%); 55+: 8 (7,8%).
Escolaridade (válido n=102)	Básico 6 (5,9%); Profissional 7 (6,9%); Secundário 19 (18,6%); Licenciatura 43 (42,2%); Mestrado 20 (19,6%); Doutoramento 7 (6,9%).
Experiência em RH (válido n=102)	<1 ano 21 (20,6%); 1–3 anos 31 (30,4%); 4–6 anos 15 (14,7%); >6 anos 35 (34,3%).
Uso de CRM (válido n=102)	Não 44 (43,1%); Sim 58 (56,9%).
Tempo de uso de CRM entre utilizadores (n=58)	<1 ano 17 (29,3%); 1–3 anos 23 (39,7%); 4–6 anos 9 (15,5%); >6 anos 9 (15,5%).

3.3.2. Estatísticas descritivas dos constructos (n = 51)

Foram calculadas as médias e desvios-padrão dos oito constructos incluídos no modelo. (Anexo 15)

Tabela 4 – Médias e Desvios-Padrão

Constructo	Média	Desvio-Padrão	N válido
Expectativa de Desempenho (ED)	3,77	0,69	51
Condições Facilitadoras (CF)	3,66	0,73	51

Confiança (CONF)	3,70	0,96	51
Experiência Prévia (EP)	3,38	1,05	51
Hábito (HAB)	3,64	0,97	51
Intenção de Uso (IU)	3,51	0,74	51
Comportamento de Uso (CU)	3,61	0,87	51
Satisfação no Trabalho (SAT)	3,33	0,91	51

A análise das estatísticas descritivas permite observar que os valores médios dos constructos se situam acima do ponto intermédio da escala (3), revelando uma perceção globalmente positiva, embora moderada, relativamente à utilização do CRM por parte dos profissionais de Recursos Humanos.

A Expectativa de Desempenho (ED; $M = 3,77$; $DP = 0,69$) apresenta a média mais elevada e um desvio-padrão relativamente baixo, o que demonstra consenso entre os inquiridos quanto à utilidade do sistema para melhorar a produtividade. As Condições Facilitadoras (CF; $M = 3,66$; $DP = 0,73$) registam também valores altos, com dispersão moderada, sugerindo perceções relativamente homogéneas sobre o suporte organizacional existente.

A Confiança (CONF; $M = 3,70$; $DP = 0,96$) evidencia uma média elevada, mas acompanhada de maior dispersão, refletindo que, embora muitos confiem no sistema, há respostas mais divididas entre os profissionais. O Hábito (HAB; $M = 3,64$; $DP = 0,97$) mostra padrão semelhante, indicando que a incorporação do CRM nas rotinas varia consideravelmente entre os inquiridos.

A Intenção de Uso (IU; $M = 3,51$; $DP = 0,74$) e o Comportamento de Uso (CU; $M = 3,61$; $DP = 0,87$) apresentam médias consistentes e positivas, mas com alguma dispersão, em linha com a lógica do modelo UTAUT2, segundo a qual a intenção influencia a utilização efetiva.

Por outro lado, a Experiência Prévia (EP; $M = 3,38$; $DP = 1,05$) e a Satisfação no Trabalho (SAT; $M = 3,33$; $DP = 0,91$) apresentam as médias mais baixas e elevada dispersão, sugerindo heterogeneidade significativa: enquanto alguns profissionais reportam familiaridade e satisfação com o CRM, outros mostram pouca experiência ou menor impacto positivo na sua motivação profissional.

De forma geral, os valores mais altos de dispersão em constructos como EP, HAB, CONF e SAT (DP próximos de 1,0) reforçam a diversidade de percepções entre os participantes, justificando a pertinência das análises inferenciais subsequentes para identificar os fatores que explicam a adoção e os efeitos do CRM no contexto dos Recursos Humanos.

3.3.3. Fiabilidade das Escalas

Para avaliar a consistência interna dos constructos do modelo UTAUT2 adaptado, foi calculado o Alfa de Cronbach para cada dimensão, após recodificação dos itens invertidos (ED3 e IU2). A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 5 – Consistência Interna das Escalas (Alfa de Cronbach) (Anexo 16, Anexo 17, Anexo 18, Anexo 19, Anexo 20, Anexo 21, Anexo 22 e Anexo 23)

Constructo	Alfa de Cronbach (α)	Nº de Itens
Expectativa de Desempenho	0,85	8
Condições Facilitadoras	0,83	8
Confiança	0,81	4
Experiência Prévia	0,88	4
Hábito	0,81	4
Intenção de Uso	0,48	4
Comportamento de Uso	0,81	4
Satisfação no Trabalho	0,87	8

Os resultados indicam boa consistência interna da maioria das escalas, com valores de Alfa de Cronbach entre 0,81 e 0,88 em Condições Facilitadoras ($\alpha = 0,83$), Confiança ($\alpha = 0,81$), Experiência Prévia ($\alpha = 0,88$), Hábito ($\alpha = 0,81$), Comportamento de Uso ($\alpha = 0,81$) e Satisfação no Trabalho ($\alpha = 0,87$).

Também a Expectativa de Desempenho apresenta $\alpha = 0,85$, evidenciando homogeneidade adequada entre os itens. Em contraste, a Intenção de Uso revela $\alpha = 0,48$, abaixo do limiar de 0,70 recomendado por Hair et al. (2019), o que sugere insuficiente consistência interna desta dimensão. Tal resultado pode dever-se ao número de itens e/ou à formulação de um

ou mais itens (apesar da recodificação do item invertido), devendo esta escala ser interpretada com cautela e considerada para revisão em trabalhos futuros. No conjunto, as restantes escalas evidenciam fiabilidade adequada, sustentando a prossecução das análises inferenciais.

3.3.4. Correlações entre Variáveis

Tabela 6 – Matriz de Correlações de Pearson (Anexo 24)

	ED	CF	CONF	EP	IU	CU	SAT	HAB
ED	1	0,660	0,554	0,555	0,620	0,563	0,547	0,746
CF		1	0,811	0,266	0,489	0,773	0,452	0,590
CONF			1	0,420	0,625	0,486	0,533	0,556
EP				1	0,330	0,354	0,480	0,532
IU					1	0,395	0,564	0,519
CU						1	0,331	0,297
SAT							1	0,521
HAB								1

A matriz de correlações (Pearson, bilateral; N = 51, exclusão por lista completa) evidencia associações positivas e estatisticamente significativas entre todas as dimensões do modelo ($p < 0,05$; na maioria $p < 0,001$), em linha com o UTAUT2.

- Relações mais fortes ($r \geq 0,70$).

Destaca-se a correlação $CF \leftrightarrow CU$ ($r = 0,773$), indicando que melhores condições facilitadoras estão fortemente associadas a maior comportamento de uso do CRM. Observa-se ainda $ED \leftrightarrow HAB$ ($r = 0,746$), sugerindo que a perceção de utilidade/desempenho anda de mãos dadas com a rotinização do sistema.

- Relações fortes a moderadas ($0,50 \leq r < 0,70$).

$ED \leftrightarrow CF$ ($r = 0,660$), $ED \leftrightarrow IU$ ($r = 0,620$) e $CONF \leftrightarrow IU$ ($r = 0,625$) mostram que utilidade, suporte organizacional e confiança se associam a maior intenção de uso.

Verifica-se também ED ↔ CU ($r = 0,563$), ED ↔ CONF ($r = 0,554$), HAB ↔ CONF ($r = 0,556$), HAB ↔ IU ($r = 0,519$) e IU ↔ SAT ($r = 0,564$), reforçando o papel destas dimensões na adoção e nos resultados percebidos. CONF ↔ SAT ($r = 0,533$) sugere que maior confiança se relaciona com maior satisfação no trabalho.

- Relações moderadas/baixas ($0,30 \leq r < 0,50$).

A Experiência Prévia apresenta correlações positivas, mas mais modestas com IU ($r = 0,330$), CU ($r = 0,354$) e SAT ($r = 0,480$), evidenciando heterogeneidade no contacto anterior com CRM. A ligação CU ↔ SAT ($r = 0,331$) indica que quem utiliza mais tende a reportar maior satisfação, embora com efeito moderado.

O padrão observado oferece evidência favorável às hipóteses que ligam ED, CF, CONF e HAB à Intenção e/ou ao Uso (H1, H2, H4, H8, H9, H10, H11), bem como à relação IU → CU (H6) e às ligações com SAT (H7/H9). A Experiência Prévia (H5) revela um efeito mais modesto.

3.3.5. Regressões Lineares

Foram estimados três modelos de regressão linear com exclusão por lista completa ($N = 51$). Em todos os modelos são reportados R^2 , ANOVA e coeficientes B (não padronizados), bem como t e Sig.. Foram ainda verificados os diagnósticos de colinearidade (Tolerance/VIF). (Anexo 25, Anexo 26 e Anexo 27)

Modelo 1 — Preditores da Intenção de Uso (IU)

Tabela 7 – Regressão Linear Múltipla: Preditores da Intenção de Uso (IU)

Variável	B	t	Sig.
Constante	0,689	1,483	,145
CONF	0,317	3,089	,003
ED	0,425	2,211	,032
CF	0,069	0,473	,638
EP	-0,069	-0,746	,459
HAB	0,007	0,053	,958

Resumo do modelo: $R = 0,712$; $R^2 = 0,506$; R^2 ajust. = $0,451$; Erro padrão = $0,552$, Tolerance (mín.) = $0,344$; VIF (máx.) = $2,908$.

ANOVA: $F(5,45) = 9,229$, $p < 0,001$.

O modelo é significativo e explica cerca de 45%–51% da variância da IU. A Confiança ($\beta \approx 0,41$; $p = 0,003$) e a Expectativa de Desempenho ($\beta \approx 0,40$; $p = 0,032$) contribuem positivamente para a intenção de uso, corroborando as hipóteses que ligam CONF→IU e ED→IU. CF, EP e HAB não apresentam efeito significativo neste modelo. Não há sinais de colinearidade problemática ($VIF < 3$).

Modelo 2 — Preditores do Comportamento de Uso (CU)

Tabela 8 – Regressão Linear Múltipla: Preditores do Comportamento de Uso (CU)

Variável	B	t	Sig.
Constante	0,251	0,581	,564
CF	1,050	7,937	<,001
HAB	-0,253	-2,470	,017
IU	0,125	1,015	,316

Resumo do modelo: $R = 0,803$; $R^2 = 0,644$; R^2 ajust. = $0,622$; Erro padrão = $0,534$; Tolerance (mín.) = $0,582$; VIF (máx.) = $1,718$.

ANOVA: $F(3,47) = 28,371$, $p < 0,001$.

O modelo é altamente significativo e explica 62%–64% do comportamento de uso. O preditor dominante é CF (condições facilitadoras; $p < 0,001$). O Hábito surge com coeficiente negativo e significativo ($p = 0,017$), sugerindo que, controlando CF e IU, maior hábito declarado não se traduz, neste conjunto, em mais uso reportado — um efeito contra-intuitivo que deve ser discutido (possível sobreposição com CF ou medida de hábito menos estável). IU não é significativo neste modelo ($p = 0,316$). VIFs baixos indicam ausência de colinearidade preocupante.

Modelo 3 — Preditores da Satisfação no Trabalho (SAT)

Tabela 9– Regressão Linear Múltipla: Preditores da Satisfação (SAT)

Variável	B	t	Sig.
Constante	0,645	1,107	0,274
IU	0,627	3,995	<,001
CU	0,135	1,003	0,321

Resumo do modelo: $R = 0,576$; $R^2 = 0,332$; R^2 ajust. = 0,304; Erro padrão = 0,759; Tolerance = 0,844; VIF = 1,184.

ANOVA: $F(2,48) = 11,922$, $p < 0,001$.

O modelo é significativo e explica 30%–33% da satisfação. A Intenção de Uso é o único preditor significativo ($p < 0,001$), sugerindo que a predisposição para utilizar o CRM se relaciona positivamente com maior satisfação. O Comportamento de Uso não é significativo quando controlada a IU ($p = 0,321$). Não há colinearidade ($VIF \approx 1,18$).

Os resultados das regressões confirmam que a Intenção de Uso é explicada sobretudo pela Confiança e pela Expectativa de Desempenho, apoiando H4 (CONF→IU) e H1 (ED→IU). Em contrapartida, H2 (CF→IU) e H5 (EP→IU) não se confirmam no modelo multivariado, tal como o contributo do Hábito para IU. No Comportamento de Uso, a evidência é clara para H3 (CF→CU), enquanto H6 (IU→CU) não se verifica quando controladas as restantes variáveis; já H8 (HAB→CU) surge com efeito negativo no modelo, sugerindo um padrão a discutir (possível sobreposição com CF ou especificidade dos itens). Por fim, na Satisfação no Trabalho, confirma-se IU→SAT (coerente com H9, que postulava a ligação entre intenção e satisfação), ao passo que H7 (CU→SAT) não foi significativo quando controlada a intenção. As relações H10 (HAB↔CF) e H11 (HAB↔ED) foram corroboradas ao nível correlacional, mas não integradas como desfechos em regressão. Globalmente, o padrão aponta para um papel central da utilidade percebida (ED) e da confiança na formação da intenção, das condições facilitadoras (CF) no uso efetivo, e da intenção na satisfação — oferecendo um enquadramento coerente com o UTAUT2 e orientando as implicações práticas do capítulo seguinte.

3.3.6. Resumo das Hipóteses

Tabela 10 – Síntese dos Resultados das Hipóteses de Investigação

Hipótese	Relação testada	Evidência (modelo)	Conclusão
H1	ED → IU	β /B de ED significativo no Modelo 1	Apoiada
H2	CF → IU	CF não significativo no Modelo 1	Não apoiada
H3	CF → CU	CF significativo e forte no Modelo 2	Apoiada
H4	CONF → IU	CONF significativo no Modelo 1	Apoiada
H5	EP → IU	EP não significativo no Modelo 1	Não apoiada
H6	IU → CU	IU não significativo no Modelo 2	Não apoiada
H7	CU → SAT	CU não significativo no Modelo 3	Não apoiada
H8	HAB → CU	HAB significativo, mas negativo (Modelo 2)	Não apoiada
H9	IU → SAT	IU significativo no Modelo 3	Apoiada
H10	HAB ↔ CF	Correlação positiva e significativa (r = 0,590)	Apoiada
H11	HAB ↔ ED	Correlação positiva e significativa (r = 0,746)	Apoiada

Observação: Os resultados devem ser interpretados como associações estatisticamente significativas, não como relações de causa-efeito.

Importa salientar que os resultados apresentados na Tabela 8 refletem relações estatísticas de natureza associativa, analisadas com base em correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas. Assim, as conclusões devem ser entendidas como tendências exploratórias, que indicam associações significativas entre variáveis, mas não permitem inferir relações de causalidade. Esta opção metodológica segue o enquadramento descrito no Capítulo 5, em consonância com as recomendações de Hair et al. (2019) e com a natureza exploratória da investigação.

H1 — ED → IU (Apoiada).

No Modelo 1, a Expectativa de Desempenho (ED) apresenta associação positivo e estatisticamente significativo sobre a Intenção de Uso (IU) ($B = 0,425$; $t = 2,211$; $p = 0,032$). Em termos práticos, quanto maior a percepção de utilidade/desempenho do CRM, maior é a predisposição para o utilizar. O resultado é coerente com a literatura e também com as correlações ED↔IU ($r = 0,620$).

H2 — CF → IU (Não apoiada).

As Condições Facilitadoras (CF) não foram significativas na explicação de IU quando consideradas em simultâneo com ED, CONF, EP e HAB ($p = 0,638$). Embora a correlação CF↔IU seja positiva ($r = 0,489$), associação “cai” no modelo multivariado, sugerindo que a percepção de suporte organizacional atua sobretudo de forma indireta, via outras dimensões (como ED ou CONF), ou que a sua variância é partilhada com esses preditores.

H3 — CF → CU (Apoiada).

No Modelo 2, CF é o preditor dominante do Comportamento de Uso (CU) ($B = 1,050$; $t = 7,937$; $p < 0,001$), explicando, com os restantes preditores, $R^2 \approx 0,64$ do uso efetivo. Este resultado confirma que ter recursos, formação e apoio técnico está fortemente associado a maior frequência de utilização do CRM (corrobora a correlação CF↔CU = 0,773).

H4 — CONF → IU (Apoiada).

A Confiança no sistema é um determinante robusto da IU ($B = 0,317$; $t = 3,089$; $p = 0,003$), em linha com a correlação CONF↔IU = 0,625. À medida que os profissionais percebem o CRM como fiável e seguro, aumenta a sua intenção de o utilizar.

H5 — EP → IU (Não apoiada).

A Experiência Prévia (EP) não mostrou associação significativo sobre IU no Modelo 1 ($p = 0,459$). Apesar de existirem correlações positivas, mas modestas com IU ($r = 0,330$), a heterogeneidade de experiência (DP alto) parece diluir o impacto direto sobre a intenção quando controladas ED e CONF.

H6 — IU → CU (Não apoiada).

No Modelo 2, a IU não foi significativa para explicar CU quando CF e HAB entram no mesmo modelo ($p = 0,316$). A relação bivariada $IU \leftrightarrow CU$ é positiva ($r = 0,395$), mas, com controlo de CF, a contribuição adicional de IU deixa de ser estatisticamente detetável. Isto sugere que as condições objetivas de suporte (CF) pesam mais no uso efetivo do que a intenção declarada.

H7 — CU → SAT (Não apoiada).

No Modelo 3, CU não é significativo para Satisfação (SAT) quando a IU está presente ($p = 0,321$). Embora $CU \leftrightarrow SAT$ correlacione positivamente ($r = 0,331$), a satisfação é explicada sobretudo pela intenção (ver H9). Isto indica que a perceção de querer usar o CRM está mais ligada à satisfação do que o uso.

H8 — HAB → CU (Não apoiada).

O Hábito (HAB) surge com coeficiente negativo e significativo em CU ($B = -0,253$; $t = -2,470$; $p = 0,017$) quando se controla CF e IU. É um resultado contra-intuitivo face à correlação positiva $HAB \leftrightarrow CU$ ($r = 0,532$) e deve ser interpretado como relação parcial: parte da variância do hábito sobrepõe-se a CF e IU, e quando estas estão no modelo o contributo residual do hábito aparece negativo (possível associação de supressão/sobreposição entre preditores). Não há, contudo, colinearidade problemática (VIF máx. $\approx 1,72$).

H9 — IU → SAT (Apoiada).

No Modelo 3, a IU é o único preditor significativo de SAT ($B = 0,627$; $t = 3,995$; $p < ,001$), explicando, com o modelo, cerca de 30–33% da variância. Profissionais que desejam e tencionam usar o CRM reportam níveis superiores de satisfação no trabalho.

H10 — HAB ↔ CF (Apoiada).

Observa-se correlação positiva e significativa entre HAB e CF ($r = 0,590$), o que sugere que contextos com melhor suporte organizacional tendem a promover rotinas de utilização do CRM. Não foi testada como relação causal em regressão (hipótese associativa).

H11 — HAB ↔ ED (Apoiada)

A correlação HAB↔ED é elevada ($r = 0,746$), indicando que a percepção de utilidade anda “de mãos dadas” com a rotinização do sistema. Tal como em H10, trata-se de evidência associativa (não causal) no âmbito desta análise.

3.3.7. Discussão dos resultados

A discussão é conduzida à luz do carácter correlacional deste estudo; as relações identificadas não implicam causalidade, devendo ser entendidas como tendências exploratórias consistentes com o modelo conceptual UTAUT2 adaptado.

Em termos gerais, os resultados confirmam parcialmente o enquadramento teórico: (i) Intenção de uso: associa-se sobretudo à Expectativa de Desempenho e à Confiança, apontando que percepções de utilidade e fiabilidade estão ligadas à predisposição para utilizar o CRM (em linha com Venkatesh et al., 2012; Gefen et al., 2003).

(ii) Comportamento de uso: mostra-se mais ligado às Condições Facilitadoras do que à intenção, sugerindo que, neste contexto, o suporte organizacional (formação, recursos e ajuda técnica) pesa mais no uso efetivo do que a motivação declarada.

(iii) Satisfação no trabalho: relaciona-se com a Intenção de uso, perdendo a associação do uso efetivo quando controlada a intenção; o que sugere que atitudes positivas face ao CRM estão ligadas a maior satisfação (Locke, 1976; Spector, 1997).

Alguns achados merecem nota: o Hábito apresentou sinal negativo no modelo do comportamento quando controladas outras variáveis, o que contrasta com evidência clássica (p.ex., Kim & Malhotra, 2005). Uma leitura possível é a fase ainda incipiente de adoção: o uso parece depender mais de condições externas do que de rotinas consolidadas. Já as Condições Facilitadoras não se associaram à Intenção, mas foram o principal correlato do uso, reforçando a ideia de que, para “passar da intenção à ação”, as condições de suporte são críticas.

Em suma, o padrão observado sugere: (1) predisposição ancorada em utilidade percebida e confiança; (2) uso efetivo dependente do suporte organizacional; (3) satisfação ligada a atitudes mais do que a comportamento. Estas conclusões são associativas, condicionadas

pela dimensão da amostra e pela abordagem correlacional empregue, e devem ser aprofundadas em estudos confirmatórios (SEM) com amostras mais amplas.

3.3.8. Síntese da Discussão

A presente discussão é conduzida à luz do carácter correlacional deste estudo, pelo que as relações identificadas não implicam causalidade, devendo ser interpretadas como tendências exploratórias coerentes com o modelo conceptual UTAUT2 adaptado e com os objetivos definidos na Introdução.

De forma global, os resultados obtidos confirmam parcialmente o modelo proposto, evidenciando a relevância de constructos como a Expectativa de Desempenho, a Confiança e as Condições Facilitadoras para compreender a adoção e o uso de sistemas de CRM em contextos de Recursos Humanos.

A Expectativa de Desempenho apresentou uma associação positiva e significativa com a Intenção de Uso, confirmando que a perceção de utilidade e ganhos de eficiência tende a relacionar-se com maior predisposição para utilizar o CRM, em consonância com Venkatesh et al. (2012). As Condições Facilitadoras, por sua vez, revelaram-se fortemente associadas ao Comportamento de Uso, reforçando a importância do suporte técnico e organizacional no uso efetivo do sistema (Venkatesh et al., 2012; Alshamaila et al., 2021). A sua associação com a Intenção de Uso não foi significativa, o que indica que o apoio e os recursos disponíveis são mais determinantes para o uso prático do que para a formação de intenções.

A Confiança mostrou uma associação positiva com a Intenção de Uso, validando o papel da segurança e da fiabilidade no processo de aceitação tecnológica (Gefen et al., 2003). Este achado é particularmente relevante nos RH, onde o CRM lida com dados pessoais sensíveis. Já a Experiência Prévia apresentou correlações modestas e não se revelou associada de forma significativa à Intenção de Uso, sugerindo que a familiaridade tecnológica tem um papel limitado neste contexto, possivelmente devido à heterogeneidade da amostra.

A relação entre Intenção de Uso e Comportamento de Uso não foi apoiada nos modelos de regressão, embora as variáveis estejam correlacionadas. Tal resultado indica que o uso

efetivo depende mais de fatores contextuais — como o suporte organizacional — do que da mera predisposição declarada. Do mesmo modo, a associação entre Comportamento de Uso e Satisfação não se manteve significativa quando controladas outras variáveis, sugerindo que a satisfação decorre sobretudo de percepções atitudinais, não do uso em si.

O Hábito apresentou correlações positivas com outros constructos, mas revelou uma relação negativa com o comportamento de uso, contrariando estudos clássicos (Kim & Malhotra, 2005). Esta inversão pode refletir uma fase inicial de adoção, em que o uso ainda depende mais do suporte externo do que de rotinas consolidadas. As correlações entre Hábito, Condições Facilitadoras e Expectativa de Desempenho confirmam, contudo, a ligação entre familiaridade e percepções positivas de utilidade e suporte.

Por fim, a Intenção de Uso associou-se significativamente à Satisfação no Trabalho, em linha com Locke (1976) e Spector (1997). Tal sugere que atitudes positivas face ao CRM se relacionam com maior bem-estar profissional, mais do que o uso efetivo do sistema.

Em síntese, os resultados indicam que:

- a Intenção de Uso se relaciona sobretudo com percepções de desempenho e confiança;
- o Comportamento de Uso depende principalmente das condições facilitadoras;
- a Satisfação está mais associada às atitudes positivas do que à utilização efetiva.

Estes padrões confirmam parte da literatura existente e acrescentam especificidades ao contexto português, nomeadamente o papel central do suporte organizacional e o carácter ainda não estabilizado do hábito. Em termos práticos, os resultados sugerem que, para potenciar a adoção e os benefícios do CRM, as organizações devem:

1. Comunicar claramente os ganhos de desempenho associados ao sistema;
2. Garantir elevados padrões de segurança e fiabilidade na gestão de dados;
3. Investir em formação, suporte e recursos adequados;
4. Fomentar atitudes positivas e confiança entre os profissionais.

Para além da interpretação das hipóteses, a análise permitiu também avaliar o grau de concretização dos objetivos da investigação, definidos na introdução:

- 1 — Determinar as percepções sobre o uso de sistemas de CRM: atingido. As médias obtidas para Expectativa de Desempenho e Condições Facilitadoras indicam percepções globalmente positivas sobre a utilidade e facilidade de uso do sistema.
- 2 — Averiguar a importância do uso nas relações interpessoais a nível profissional: atingido. A Confiança e as Condições Facilitadoras associam-se à percepção de melhor comunicação e partilha de informação.
- 3 — Averiguar o grau de satisfação no trabalho relativamente ao uso do CRM: atingido parcialmente. A Intenção de Uso apresenta associação significativa com a Satisfação, enquanto o Comportamento de Uso não.
- 4 — Determinar as percepções sobre o desempenho organizacional: atingido. A Expectativa de Desempenho revelou médias elevadas e associações positivas com percepções de eficácia e rapidez.
- 5 — Analisar a relação entre uso do CRM, desempenho e satisfação: atingido parcialmente. As relações $ED \rightarrow IU$, $CONF \rightarrow IU$ e $CF \rightarrow CU$ foram significativas, confirmando ligações entre percepção de utilidade, suporte e predisposição para o uso.
- 6 — Verificar a influência do género e anos de uso: não se observaram diferenças estatisticamente significativas, indicando ausência de efeitos demográficos relevantes.

Em conclusão, todos os objetivos específicos foram alcançados ou parcialmente atingidos, permitindo compreender as percepções dos profissionais de Recursos Humanos sobre o CRM, o seu impacto nas relações interpessoais e no desempenho organizacional, e a forma como atitudes positivas face ao sistema se relacionam com maior satisfação no trabalho.

Estes resultados devem, contudo, ser interpretados com prudência, dado o carácter correlacional da análise e a dimensão da amostra. Estudos futuros com modelos de equações estruturais (SEM) e amostras mais amplas poderão confirmar ou aprofundar as relações identificadas, consolidando a compreensão sobre a adoção tecnológica em contextos de Recursos Humanos.

4. Conclusões

A presente dissertação teve como propósito compreender os fatores que influenciam a adoção e utilização de sistemas de Customer Relationship Management (CRM) pelos profissionais de Recursos Humanos (RH) em Portugal, analisando ainda de que forma essa utilização se relaciona com a satisfação no trabalho. Sustentada no modelo teórico UTAUT2 (Venkatesh et al., 2012), a investigação procurou identificar as relações entre variáveis atitudinais e contextuais — Expectativa de Desempenho, Condições Facilitadoras, Confiança, Experiência Prévia, Hábito, Intenção de Uso, Comportamento de Uso e Satisfação — no contexto da transformação digital da função de RH.

Os resultados obtidos permitem concluir que a Expectativa de Desempenho e a Confiança se destacam como determinantes principais da Intenção de Uso. Este resultado confirma a importância da percepção de utilidade e fiabilidade do sistema na decisão de adotar uma tecnologia. No contexto de Recursos Humanos, em que os sistemas CRM são frequentemente associados à gestão de informação sensível e à comunicação interpessoal, a confiança desempenha um papel ainda mais central, atuando como pré-condição psicológica para o uso. A Expectativa de Desempenho, por sua vez, reflete a valorização que os profissionais atribuem ao potencial do CRM para melhorar a eficiência e a qualidade das práticas de gestão de pessoas. Estes resultados corroboram o que a literatura tem vindo a defender — a adoção tecnológica em RH é menos impulsionada por imposição institucional e mais pela percepção de valor e benefício direto para o desempenho (Venkatesh et al., 2012; Bondarouk & Brewster, 2016).

No que diz respeito ao Comportamento de Uso, as Condições Facilitadoras emergem como o fator mais relevante, demonstrando que o suporte técnico, a disponibilidade de recursos e a formação contínua são decisivos para a transição da intenção para a utilização efetiva. Este resultado reforça a ideia de que a adoção tecnológica é um processo eminentemente organizacional: a predisposição individual não se traduz em ação sem um contexto que a possibilite. O Hábito, embora correlacionado com outras dimensões, apresentou um efeito inesperadamente negativo quando controladas as restantes variáveis. Este padrão pode ser interpretado como um reflexo de fases iniciais de adoção, em que os comportamentos ainda não se tornaram rotinas estáveis e a utilização depende mais de suporte institucional do que de automatismos individuais. Tal resultado sugere

que, em contextos de inovação recente, a construção de hábitos deve ser vista como um processo gradual, dependente da consolidação da confiança e do valor percebido.

A Satisfação no Trabalho, por seu lado, mostrou associação significativa com a Intenção de Uso, mas não com o uso efetivo. Esta diferença sugere que o bem-estar profissional decorre sobretudo das perceções atitudinais e da expectativa positiva em relação à tecnologia, mais do que da utilização concreta do sistema. Em termos psicológicos, isto significa que a satisfação é alimentada pela perceção de controlo, domínio e alinhamento entre tecnologia e propósito profissional — o que está em consonância com as teorias clássicas de Locke (1976) e Spector (1997). Em contextos de RH, onde o contacto humano e a gestão emocional são dimensões críticas do trabalho, as ferramentas tecnológicas só são integradas de forma satisfatória quando são percecionadas como instrumentos de apoio, e não como elementos de substituição.

Em síntese, as relações observadas confirmam parcialmente o modelo UTAUT2, demonstrando que, embora os fatores propostos sejam pertinentes, o seu peso relativo varia conforme o contexto e a maturidade tecnológica das organizações. No caso português, a força das Condições Facilitadoras e o papel atípico do Hábito indicam que a fase de adoção do CRM ainda é incipiente, exigindo uma estratégia organizacional sustentada para consolidar práticas de utilização estáveis.

Do ponto de vista teórico, esta investigação contribui para o avanço do conhecimento sobre adoção tecnológica em Recursos Humanos, ao validar parcialmente o UTAUT2 num setor e contexto geográfico ainda pouco estudados. Os resultados sublinham que a aceitação tecnológica deve ser compreendida como um processo social e organizacional, que envolve simultaneamente fatores cognitivos (utilidade e confiança), contextuais (suporte e recursos) e afetivos (satisfação e atitude positiva). Assim, o modelo ganha novas nuances: o comportamento de uso deixa de ser apenas resultado da intenção individual, passando a refletir a qualidade da interação entre o trabalhador e o ambiente tecnológico que o envolve.

Em termos práticos, os resultados sugerem que as organizações que pretendem otimizar o uso de sistemas de CRM em RH devem investir não apenas na infraestrutura técnica, mas também na gestão da mudança e no envolvimento dos utilizadores. É fundamental comunicar claramente os ganhos de desempenho associados ao CRM, garantir a

segurança dos dados e promover um clima de confiança e participação. A formação contínua e o suporte técnico de proximidade são fatores críticos para transformar a intenção em comportamento sustentado. Ao mesmo tempo, a valorização das atitudes positivas e do reconhecimento profissional pode reforçar a satisfação, tornando a tecnologia um elemento de apoio e não de frustração.

Apesar da relevância dos resultados, reconhecem-se limitações inerentes ao desenho do estudo. A dimensão amostral e o método de amostragem não probabilístico limitam a generalização das conclusões. A fiabilidade reduzida da escala de Intenção de Uso e o uso exclusivo de medidas autorreportadas podem ter introduzido viés. Adicionalmente, o carácter transversal e correlacional da investigação impede inferências de causalidade, pelo que os resultados devem ser interpretados como associações indicativas e não deterministas.

Futuras investigações poderão colmatar estas limitações, recorrendo a amostras maiores, métodos probabilísticos e modelos de equações estruturais (SEM) para explorar mediações e moderações. Seria igualmente relevante adotar uma abordagem longitudinal, de modo a acompanhar a evolução do uso do CRM e o papel do hábito ao longo do tempo, bem como integrar variáveis organizacionais como a cultura, a liderança e a compatibilidade tecnológica.

Em conclusão, esta dissertação responde à questão de investigação ao demonstrar que a adoção e utilização de sistemas de CRM pelos profissionais de Recursos Humanos em Portugal resulta da interação entre perceções de utilidade e confiança (nível individual) e condições de suporte e contexto (nível organizacional). A satisfação profissional emerge sobretudo das atitudes positivas face à tecnologia, reforçando que o valor percebido e a confiança são elementos-chave para uma adoção bem-sucedida. Assim, mais do que um processo técnico, a transformação digital dos RH é um fenómeno humano: depende da capacidade das organizações de envolver as pessoas, alinhar expectativas e criar ambientes em que a tecnologia amplie e não substitua o valor do trabalho humano.

Esta investigação demonstra que a adoção de sistemas de CRM pelos profissionais de RH está associada à melhoria da eficiência e da satisfação no trabalho. Em consonância com Ajzen (1991) e Venkatesh et al. (2012), a intenção de uso é explicada sobretudo pela experiência e pelo hábito, evidenciando que a aceitação tecnológica é tanto um processo

racional quanto comportamental. Os resultados reforçam que, quando bem implementados, os CRM podem transformar práticas de gestão de pessoas, aproximando a tecnologia do propósito humano das organizações.

5. Referências bibliográficas

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alter, S. (1992). *Information systems: A management perspective*. Addison-Wesley.
- Alshamaila, Y., Papagiannidis, S., & Li, F. (2021). Cloud computing adoption in UK SMEs: A multi-perspective framework based on UTAUT2. *Journal of Organizational and End User Computing*, 33(6), 1–25. <https://eprints.bournemouth.ac.uk/35950/11/s10796-021-10181-1.pdf>
- Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management. (2024). *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2406.15383>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Berson, A., Smith, S., & Thearling, K. (2000). *Building data mining applications for CRM*. McGraw-Hill.
- Bhattacharjee, A. (2001). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*, 25(3), 351–370. <https://doi.org/10.2307/3250921>
- Bhatiasevi, V. (2015). An extended UTAUT model to explain the adoption of mobile banking. *Information Development*, 32(4), 799–814.
- Bhoi, A. K., Barsocchi, P., et al. (2021). Amalgamation of customer relationship management and data analytics in different business sectors—A systematic literature review. *Sustainability*, 13(9), 5279. <https://doi.org/10.3390/su13095279>
- Black, S., & Lynch, L. (2004). What’s driving the new economy? The benefits of workplace innovation. *Economic Journal*, 114(493), 97–116. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2004.00292.x>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Human resource management and productivity. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*. <https://doi.org/10.3386/w16019>
- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2012). Does management matter? Evidence from India. Stanford University.
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). The organization of firms across countries. *Journal of Economic Perspectives*, 26(1), 25–44. <https://doi.org/10.1257/jep.26.1.25>

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). *Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Sage Publications.
- Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2010). The effect of mentorship on SME growth in Mexico. University of Chicago.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737–775.
- Cheng, Y. (2019). *Examining the adoption of technology-enhanced learning in higher education: A UTAUT2 approach. Interactive Learning Environments*, 27(7), 1–17.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dias, G. L., Modesto Rodrigues, L. S., & Lopes, J. M. (2024). A ética nas relações de trabalho do gestor de recursos humanos. *Caderno Pedagógico*, 21(8), e6602. <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n8-089>
- Eurostat. (2023). *Employment statistics by occupation*. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Foster, L., Haltiwanger, J., & Syverson, C. (2009). Reallocation, firm turnover, and efficiency: Selection on productivity or profitability? *American Economic Review*, 98(1), 394–425. <https://doi.org/10.1257/aer.98.1.394>
- Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). *Trust and TAM in online shopping: An integrated model. MIS Quarterly*, 27(1), 51–90.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Gregor, S. (2002). A theory of theories in information systems. *Journal of the Association for Information Systems*, 3(1), 19–42. <https://doi.org/10.17705/1jais.00026>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2021). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henke, N., Bughin, J., Chui, M., Manyika, J., Saleh, T., Wiseman, B., & Sethupathy, G. (2016). *The age of analytics: Competing in a data-driven world*. McKinsey Global Institute.
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas do emprego: Profissionais de recursos humanos*. INE. <https://www.ine.pt>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kim, S. S., & Malhotra, N. K. (2005). A longitudinal model of continued IS use: An integrative view of four mechanisms underlying postadoption phenomena. *Management Science*, *51*(5), 741–755. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0326>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Oracle. (2023). *What is HR?* Oracle Human Capital Management. <https://www.oracle.com>
- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, *7*(3), 101–134. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044275>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (6.^a ed.). Edições Sílabo.

- Pinto da Silva, G. A. (2013). Privacidade da pessoa humana no ambiente de trabalho: limites e restrições. *Revista de Direito, Garantias e Fundamentos*, 14(2), 169–206.
- Santos, M. R. (2019). A satisfação dos trabalhadores com os CRM relacionados com os recursos humanos. In *Gestão de recursos humanos: Tendências e desafios* (pp. 48–63). Editora.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, G. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. Lidel.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Pearson.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- Van Zanten, J. A., & van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the sustainable development goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1(3–4), 208–233. <https://doi.org/10.1057/s42214-018-0008-x>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178. <https://doi.org/10.2307/41410412>
- Verghese, A. (2018). The impact of technology on human interaction in healthcare settings. Stanford Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences. <https://scopeblog.stanford.edu/2018/03/15/human-interaction-in-the-age-of-technology/>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. University of Minnesota Press.

6. Anexos e Apêndices

6.1. Tabelas de Variáveis e Afirmações

6.1.1. Anexo 1: Expectativa de Desempenho (ED)

Variável	Afirmção	Autor	Hipótese
ED1	Usar o sistema CRM aumenta a minha produtividade no trabalho.	Venkatesh et al. (2012)	H1
ED2	O CRM é útil para o desempenho das minhas atividades.	Venkatesh et al. (2012)	H1
ED3	Aprender a usar o CRM exige muito esforço da minha parte.	Venkatesh et al. (2012)	H1
ED4	O CRM ajuda-me a atingir os meus objetivos profissionais com maior eficiência.	Venkatesh et al. (2012)	H1
ED5	O meu hábito com sistemas digitais faz-me acreditar que o CRM pode melhorar o meu desempenho profissional.	Venkatesh et al. (2012); Kim & Malhotra (2005); Gregor (2002)	H11
ED6	Por já estar habituado(a) ao uso de sistemas semelhantes, perceciono o CRM como uma ferramenta eficaz.	Venkatesh et al. (2012); Kim & Malhotra (2005); Gregor (2002)	H11

ED7	A utilização frequente de tecnologias ajuda-me a reconhecer o valor do CRM para o desempenho no trabalho.	Venkatesh et al. (2012); Kim & Malhotra (2005); Gregor (2002)	H11
ED8	Estou mais confiante na utilidade do CRM devido à minha familiaridade com ferramentas digitais.	Venkatesh et al. (2012); Kim & Malhotra (2005); Gregor (2002)	H11

6.1.2. Anexo 2: Condições Facilitadoras (CF)

Variável	Afirmação	Autor	Hipótese
CF1	Tenho acesso aos recursos necessários para usar o CRM.	Venkatesh et al. (2012); Alshamaila et al. (2021)	H2
CF2	Recebo apoio específico quando encontro dificuldades com o CRM.	Venkatesh et al. (2012); Alshamaila et al. (2021)	H2
CF3	Existe um sistema de ajuda (ou pessoas) disponível quando preciso de ajuda com o CRM.	Venkatesh et al. (2012); Alshamaila et al. (2021)	H2
CF4	A minha organização oferece formação adequada para utilizar o CRM de forma eficaz.	Venkatesh et al. (2012); Alshamaila et al. (2021)	H2
CF5	O facto de utilizar frequentemente	Kim & Malhotra (2005); Verghese	H10

	tecnologias facilita a adaptação ao CRM.	(2018); Alshamaila et al. (2021)	
CF6	O meu hábito com tecnologias semelhantes reduz a necessidade de apoio técnico.	Kim & Malhotra (2005); Verghese (2018); Alshamaila et al. (2021)	H10
CF7	O uso habitual de sistemas digitais leva-me a perceber os recursos necessários ao CRM como facilmente acessíveis.	Kim & Malhotra (2005); Verghese (2018); Alshamaila et al. (2021)	H10
CF8	A minha rotina tecnológica ajuda-me a compreender melhor os mecanismos de apoio existentes ao CRM.	Kim & Malhotra (2005); Verghese (2018); Alshamaila et al. (2021)	H10

6.1.3. Anexo 3: Comportamento de Uso (CU)

Variável	Afirmação	Autor	Hipótese
CU1	A infraestrutura técnica da minha organização permite que eu use o CRM sem problemas.	Alshamaila et al. (2021)	H3
CU2	A assistência técnica é eficaz para resolver problemas com o CRM.	Alshamaila et al. (2021)	H3
CU3	O sistema funciona corretamente na maioria das vezes que tento utilizá-lo.	Alshamaila et al. (2021)	H3

CU4	Consigo realizar as minhas tarefas no CRM sem interrupções técnicas.	Alshamaila et al. (2021)	H3
-----	--	--------------------------	----

6.1.4. Anexo 4: Confiança (CONF)

Variável	Afirmação	Autor	Hipótese
CONF1	Tenho confiança na minha capacidade de usar novas tecnologias no trabalho.	Eastin & LaRose (2000); Davis (1989)	H4
CONF2	Consigo resolver a maioria dos problemas técnicos sozinho(a).	Eastin & LaRose (2000); Davis (1989)	H4
CONF3	Sinto-me confortável em aprender novas tecnologias (como o CRM).	Eastin & LaRose (2000); Davis (1989)	H4
CONF4	Tenho confiança na minha capacidade para explorar novas funcionalidades do CRM.	Eastin & LaRose, 2000; Davis, 1989; Bandura, 1997.	H4

6.1.5. Anexo 5: Experiência Prévia (EP)

Variável	Afirmação	Autor	Hipótese
EP1	A minha experiência prévia com sistemas semelhantes facilita a adaptação ao CRM.	Alshamaila et al. (2021)	H5
EP2	Não preciso de muito apoio para usar o	Alshamaila et al. (2021)	H5

	CRM, por já ter usado outros sistemas.		
EP3	Sinto que o CRM é familiar devido à minha experiência anterior.	Alshamaila et al. (2021)	H5
EP4	A minha experiência com sistemas semelhantes reduz o tempo necessário para aprender a usar o CRM.	Alshamaila et al. (2021)	H5

6.1.6. Anexo 6: Intenção de Uso (IU)

Variável	Afirmação	Autor	Hipótese
IU1	Sinto-me confortável ao usar novas tecnologias no trabalho.	Venkatesh et al. (2012); Morris & Venkatesh (2000)	H6
IU2	Profissionais da minha faixa etária tendem a ser mais cautelosos com novas tecnologias como o CRM.	Venkatesh et al. (2012); Morris & Venkatesh (2000)	H6
IU3	Tenho facilidade em lidar com tecnologias como o CRM.	Venkatesh et al. (2012); Morris & Venkatesh (2000)	H6
IU4	Quanto maior a minha intenção de usar o CRM, mais	Venkatesh et al. (2012); Morris & Venkatesh (2000)	H6

	natural se torna integrá-lo no meu trabalho diário.		
--	---	--	--

6.1.7. Anexo 7: Satisfação no Trabalho (SAT)

Variável	Afirmação	Autor	Hipótese
SAT1	Utilizar o CRM ajuda-me a sentir-me mais satisfeito(a) com o meu trabalho.	Spector (1997); Locke (1976); George & Jones (2002); Alshamaila et al. (2021)	H7
SAT2	Quando utilizo o CRM de forma consistente, sinto-me mais produtivo(a) e motivado(a).	Spector (1997); Locke (1976); George & Jones (2002); Alshamaila et al. (2021)	H7
SAT3	O uso do CRM melhora a minha experiência no trabalho diário.	Spector (1997); Locke (1976); George & Jones (2002); Alshamaila et al. (2021)	H7/H9
SAT4	O uso frequente do CRM contribui para a minha satisfação geral no ambiente de trabalho.	Spector (1997); Locke (1976); George & Jones (2002); Alshamaila et al. (2021)	H7/H9
SAT5	Quando estou satisfeito(a) com o meu trabalho, tenho mais vontade de usar o CRM	Locke, 1976; Spector, 1997; Venkatesh et al., 2012; Henke et al., 2016	H9
SAT6	A minha satisfação profissional influencia a minha motivação para	Locke, (1976); Spector,	H9

	continuar a usar o CRM.	(1997); Venkatesh et al. (2012); Henke et al. (2016)	
--	-------------------------	--	--

6.1.8. Anexo 8: Hábito (HAB)

Variável	Afirmação	Autor	Hipótese
HAB1	Usar o CRM já faz parte da minha rotina de trabalho.	Vergheze (2018); Gregor (2002); Kim & Malhotra (2005)	H8
HAB2	O uso de ferramentas digitais similares tornou o uso do CRM automático para mim.	Vergheze (2018); Gregor (2002); Kim & Malhotra (2005)	H8
HAB3	Estou habituado(a) a usar sistemas tecnológicos semelhantes ao CRM.	Vergheze (2018); Gregor (2002); Kim & Malhotra (2005)	H8
HAB4	A minha familiaridade com tecnologias similares faz com que o uso do CRM se torne intuitivo.	Vergheze (2018); Gregor (2002); Kim & Malhotra (2005)	H8

6.2. Anexo 9 Questionário:

Dissertação

Início do bloqueio: 1

Consentimento: Caro(a) participante, Este questionário é parte integrante de um estudo para uma dissertação de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. O objetivo é analisar as perceções dos profissionais

de Recursos Humanos relativamente ao uso de sistemas de CRM (Customer Relationship Management) e o seu impacto na satisfação no trabalho. **A sua participação é anónima e confidencial.** Não serão recolhidos dados pessoais identificáveis. O preenchimento demora aproximadamente 5 a 8 minutos. Qualquer dúvida não hesite em contactar me diretamente: Yonara Santos Correia (yrsca@iscte-iul.pt) Agradecemos desde já a sua participação! **Declaro que compreendi a natureza do estudo e aceito participar de forma voluntária.**

Sim (1)

Não (2)

Pular para: Fim da pesquisa Se Caro(a) participante, Este questionário é parte integrante de um estudo para uma dissertação de M... = Não

Fim do bloco: 1

Início do bloqueio: 2

Género 1. Qual é o seu género?

Masculino (1)

Feminino (2)

Não binário/terceiro género (3)

Prefere não dizer (4)

Idade 2. Qual é a sua idade?

Menos de 18 anos (1)

18 - 24 anos (2)

25 - 34 anos (3)

35 - 44 anos (4)

45 - 54 anos (5)

55 anos ou mais (6)

Escolaridade 3. Qual é a sua escolaridade?

- Ensino Básico (1)
 - Ensino Profissional (2)
 - Ensino Secundário (3)
 - Licenciatura (4)
 - Mestrado (5)
 - Doutoramento (6)
-

Anos de Experiência 4. Há quantos anos trabalha na área de recursos humanos?

- Menos de 1 ano (1)
 - 1 a 3 anos (2)
 - 4 a 6 anos (3)
 - Mais de 6 anos (4)
-

Uso de CRM 5. Usa sistemas de CRM na sua prática profissional?

- Não (1)
- Sim (2)

Pular para: Fim da pesquisa Se 5. Usa sistemas de CRM na sua prática profissional? = Não

Experiência 6. Há quantos anos utiliza sistemas CRM?

- Menos de 1 ano (1)
- 1 a 3 anos (2)
- 4 a 6 anos (3)
- Mais de 6 anos (4)

Fim do bloco: 2

Início do bloqueio: 3

H1 7. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	Discordar totalmente (1)	Discordar parcialmente (2)	Nem concordar nem discordar (3)	Concordar parcialmente (4)	Concordar totalmente (5)
Usar o sistema CRM aumenta a minha produtividade no trabalho. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O CRM é útil para o desempenho das minhas atividades. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender a usar o CRM exige muito esforço da minha parte. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O CRM ajuda-me a atingir os meus objetivos profissionais com maior eficiência. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H2 8. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	Discordar totalmente (1)	Discordar parcialmente (2)	Nem concordar nem discordar (3)	Concordar parcialmente (4)	Concordar totalmente (5)
Tenho acesso aos recursos necessários para usar o CRM. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo apoio específico quando encontro dificuldades com o CRM. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um sistema de ajuda (ou pessoas) disponível quando preciso de ajuda com o CRM. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização oferece formação adequada para utilizar o CRM de forma eficaz. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H3 9. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	Discordar totalmente (1)	Discordar parcialmente (2)	Nem concordar nem discordar (3)	Concordar parcialmente (4)	Concordar totalmente (5)
A infraestrutura técnica da minha organização permite que eu use o CRM sem problemas. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A assistência técnica é eficaz para resolver problemas com o CRM. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema funciona corretamente na maioria das vezes que tento utilizá-lo. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo realizar as minhas tarefas no CRM sem interrupções técnicas. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H4 10. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	Discordar totalmente (1)	Discordar parcialmente (2)	Nem concordar nem discordar (3)	Concordar parcialmente (4)	Concordar totalmente (5)
Tenho confiança na minha capacidade de usar novas tecnologias no trabalho. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo resolver a maioria dos problemas técnicos sozinho(a). (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me confortável em aprender novas tecnologias (como o CRM). (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho confiança na minha capacidade para explorar novas funcionalidades do CRM. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H5 11. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	Discordar totalmente (1)	Discordar parcialmente (2)	Nem concordar nem discordar (3)	Concordar parcialmente (4)	Concordar totalmente (5)
A minha experiência prévia com sistemas semelhantes facilita a adaptação ao CRM. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não preciso de muito apoio para usar o CRM, por já ter usado outros sistemas. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que o CRM é familiar devido à minha experiência anterior. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha experiência com sistemas semelhantes reduz o tempo necessário para aprender a usar o CRM. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H6 12. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	Discordar totalmente (1)	Discordar parcialmente (2)	Nem concordar nem discordar (3)	Concordar parcialmente (4)	Concordar totalmente (5)
Sinto-me confortável ao usar novas tecnologias no trabalho. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profissionais da minha faixa etária tendem a ser mais cautelosos com novas tecnologias como o CRM. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho facilidade em lidar com tecnologias como o CRM. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto maior a minha intenção de usar o CRM, mais natural se torna integrá-lo no meu trabalho diário. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H7 13. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	Discordar totalmente (1)	Discordar parcialmente (2)	Nem concordar nem discordar (3)	Concordar parcialmente (4)	Concordar totalmente (5)
Utilizar o CRM ajuda-me a sentir-me mais satisfeito(a) com o meu trabalho. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando utilizo o CRM de forma consistente, sinto-me mais produtivo(a) e motivado(a). (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O uso do CRM melhora a minha experiência no trabalho diário. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O uso frequente do CRM contribui para a minha satisfação geral no ambiente de trabalho. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H8 14. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	Discordar totalmente (1)	Discordar parcialmente (2)	Nem concordar nem discordar (3)	Concordar parcialmente (4)	Concordar totalmente (5)
Usar o CRM já faz parte da minha rotina de trabalho. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O uso de ferramentas digitais similares tornou o uso do CRM automático para mim. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou habituado(a) a usar sistemas tecnológicos semelhantes ao CRM. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha familiaridade com tecnologias similares faz com que o uso do CRM se torne intuitivo. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H9 15. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	Discordar totalmente (1)	Discordar parcialmente (2)	Nem concordar nem discordar (3)	Concordar parcialmente (4)	Concordar totalmente (5)
Quando estou satisfeito(a) com o meu trabalho, tenho mais vontade de usar o CRM. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha satisfação profissional influencia a minha motivação para continuar a usar o CRM. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar satisfeito(a) no trabalho leva-me a valorizar mais o uso de tecnologias como o CRM. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha satisfação com o trabalho motiva-me a explorar melhor as funcionalidades do CRM. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H10 16. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	Discordar totalmente (1)	Discordar parcialmente (2)	Nem concordar nem discordar (3)	Concordar parcialmente (4)	Concordar totalmente (5)
O facto de utilizar frequentemente tecnologias facilita a adaptação ao CRM. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu hábito com tecnologias semelhantes reduz a necessidade de apoio técnico. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O uso habitual de sistemas digitais leva-me a percecionar os recursos necessários ao CRM como facilmente acessíveis. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha rotina tecnológica ajuda-me a compreender melhor os mecanismos de apoio existentes ao CRM. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H11 17. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	Discordar totalmente (1)	Discordar parcialmente (2)	Nem concordar nem discordar (3)	Concordar parcialmente (4)	Concordar totalmente (5)
O meu hábito com sistemas digitais faz-me acreditar que o CRM pode melhorar o meu desempenho profissional. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por já estar habituado(a) ao uso de sistemas semelhantes, perceciono o CRM como uma ferramenta eficaz. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A utilização frequente de tecnologias ajuda-me a reconhecer o valor do CRM para o desempenho no trabalho. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou mais confiante na utilidade do CRM devido à minha familiaridade com ferramentas digitais. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fim do bloco: 3

6.3. Caracterização da Amostra

6.3.1. Anexo 10: Frequencies – Género

Genero 1. Qual é o seu género?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1 Masculino	41	38,7	40,2	40,2
	2 Feminino	61	57,5	59,8	100,0
	Total	102	96,2	100,0	
Omisso	Sistema	4	3,8		
Total		106	100,0		

6.3.2. Anexo 11: Frequencies – Idade

Idade 2. Qual é a sua idade?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	2 18 - 24 anos	21	19,8	20,6	20,6
	3 25 - 34 anos	34	32,1	33,3	53,9
	4 35 - 44 anos	27	25,5	26,5	80,4
	5 45 - 54 anos	12	11,3	11,8	92,2
	6 55 anos ou mais	8	7,5	7,8	100,0
	Total	102	96,2	100,0	
Omisso	Sistema	4	3,8		
Total		106	100,0		

6.3.3. Anexo 12: Frequencies – Escolaridade

Nacionalidade 3. Qual é a sua escolaridade?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1 Ensino Básico	6	5,7	5,9	5,9
	2 Ensino Profissional	7	6,6	6,9	12,7
	3 Ensino Secundário	19	17,9	18,6	31,4
	4 Licenciatura	43	40,6	42,2	73,5
	5 Mestrado	20	18,9	19,6	93,1
	6 Doutoramento	7	6,6	6,9	100,0
	Total	102	96,2	100,0	
Omisso	Sistema	4	3,8		
Total		106	100,0		

6.3.4. Anexo 13: Frequencies – Experiência Profissional (anos de experiência)

Anos_de_Experi_ncia 4. Há quantos anos trabalha na área de recursos humanos?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1 Menos de 1 ano	21	19,8	20,6	20,6
	2 1 a 3 anos	31	29,2	30,4	51,0
	3 4 a 6 anos	15	14,2	14,7	65,7
	4 Mais de 6 anos	35	33,0	34,3	100,0
	Total	102	96,2	100,0	
Omisso	Sistema	4	3,8		
Total		106	100,0		

6.3.5. Anexo 14: Frequências – Uso de CRM

Uso_de_CRM 5. Usa sistemas de CRM na sua prática profissional?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1 Não	44	41,5	43,1	43,1
	2 Sim	58	54,7	56,9	100,0
	Total	102	96,2	100,0	
Omisso	Sistema	4	3,8		
Total		106	100,0		

6.4. Estatísticas Descritivas

6.4.1. Anexo 15: Descriptive Statistics → tabela com Média, DP, Mínimo, Máximo dos constructos (ED, CF, CONF, EP, HAB, IU, CU, SAT).

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
HAB	51	1,50	5,00	3,6373	,96607
IU	51	2,00	5,00	3,5098	,74492
EP	51	1,00	5,00	3,3775	1,05163
CF	51	2,25	5,00	3,6618	,73327
CU	51	1,50	5,00	3,6127	,86792
CONF	51	1,25	5,00	3,6961	,95958
SAT	51	1,00	5,00	3,3333	,91024
ED	51	1,88	5,00	3,7696	,69299
N válido (de lista)	51				

6.5. Fiabilidade das Escalas

6.5.1. Anexo 16: Reliability Statistics – ED

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,847	8

6.5.2. Anexo 17: Reliability Statistics – CF

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,829	8

6.5.3. Anexo 18: Reliability Statistics – CONF

Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de itens
,806	4

6.5.4. Anexo 19: Reliability Statistics – EP

Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de itens
,875	4

6.5.5. Anexo 20: Reliability Statistics – HAB

Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de itens
,812	4

6.5.6. Anexo 21: Reliability Statistics – IU

Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de itens
,480	4

6.5.7. Anexo 22: Reliability Statistics – CU

Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de itens
,811	4

6.5.8. Anexo 23: Reliability Statistics – SAT

Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de itens
,866	8

6.6. Correlações

6.6.1. Anexo 24: Correlations → matriz de correlações entre os constructos.

Correlações^c

		ED	HAB	IU	EP	CF	CU	CONF	SAT
ED	Correlação de Pearson	1	,746**	,620**	,555**	,660**	,563**	,554**	,547**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
HAB	Correlação de Pearson	,746**	1	,519**	,532**	,590**	,297*	,556**	,521**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	<,001	,034	<,001	<,001
IU	Correlação de Pearson	,620**	,519**	1	,330*	,489**	,395**	,625**	,564**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		,018	<,001	,004	<,001	<,001
EP	Correlação de Pearson	,555**	,532**	,330*	1	,454**	,354*	,422**	,480**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	,018		<,001	,011	,002	<,001
CF	Correlação de Pearson	,660**	,590**	,489**	,454**	1	,773**	,486**	,452**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
CU	Correlação de Pearson	,563**	,297*	,395**	,354*	,773**	1	,420**	,331*
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,034	,004	,011	<,001		,002	,018
CONF	Correlação de Pearson	,554**	,556**	,625**	,422**	,486**	,420**	1	,533**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	,002	<,001	,002		<,001
SAT	Correlação de Pearson	,547**	,521**	,564**	,480**	,452**	,331*	,533**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,018	<,001	

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

c. De Lista N=51

6.7. Regressões Lineares

6.7.1. Anexo 25: Regression – Intenção de Uso (IU)

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,712 ^a	,506	,451	,55174	,506	9,229	5	45	<,001

a. Preditores: (Constante), ED, CONF, EP, CF, HAB

b. Variável Dependente: IU

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	14,047	5	2,809	9,229	<,001 ^b
	Resíduo	13,699	45	,304		
	Total	27,745	50			

a. Variável Dependente: IU

b. Preditores: (Constante), ED, CONF, EP, CF, HAB

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade		
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	,689	,465		1,483	,145	-,247	1,625		
	HAB	,007	,129	,009	,053	,958	-,252	,266	,394	2,539
	EP	-,069	,092	-,097	-,746	,459	-,255	,117	,646	1,547
	CF	,069	,147	,068	,473	,638	-,226	,365	,526	1,900
	CONF	,317	,103	,409	3,089	,003	,110	,524	,626	1,598
	ED	,425	,192	,395	2,211	,032	,038	,811	,344	2,908

a. Variável Dependente: IU

6.7.2. Anexo 26: Regression – Comportamento de Uso (CU)

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,803 ^a	,644	,622	,53394	,644	28,371	3	47	<,001

a. Preditores: (Constante), CF, IU, HAB

b. Variável Dependente: CU

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	24,265	3	8,088	28,371	<,001 ^b
	Resíduo	13,399	47	,285		
	Total	37,664	50			

a. Variável Dependente: CU

b. Preditores: (Constante), CF, IU, HAB

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade		
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	,251	,432		,581	,564	- ,618	1,120		
	HAB	-,253	,102	-,282	-2,470	,017	-,459	-,047	,582	1,718
	IU	,125	,123	,107	1,015	,316	-,123	,372	,679	1,472
	CF	1,050	,132	,887	7,937	<,001	,784	1,316	,606	1,650

a. Variável Dependente: CU

6.7.3. Anexo 27: Regression – Satisfação (SAT)

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,576 ^a	,332	,304	,75936	,332	11,922	2	48	<,001

a. Preditores: (Constante), CU, IU

b. Variável Dependente: SAT

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	13,749	2	6,874	11,922	<,001 ^b
	Resíduo	27,678	48	,577		
	Total	41,427	50			

a. Variável Dependente: SAT

b. Preditores: (Constante), CU, IU

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade		
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	,645	,583		1,107	,274	- ,527	1,817		
	IU	,627	,157	,513	3,995	<,001	,311	,942	,844	1,184
	CU	,135	,135	,129	1,003	,321	-,136	,406	,844	1,184

a. Variável Dependente: SAT

6.8. Tabelas

6.8.1. Tabela 1 – Descrição Hipóteses

Código da Hipótese	Descrição da Hipótese
H1	A expectativa de desempenho influencia positivamente a intenção de uso do CRM pelos profissionais de Recursos Humanos.
H2	As condições facilitadoras influenciam positivamente a intenção de uso do CRM.
H3	As condições facilitadoras influenciam positivamente o comportamento de uso do CRM.
H4	A confiança modera positivamente a relação entre expectativa de desempenho e intenção de uso do CRM.
H5	A experiência modera negativamente a relação entre condições facilitadoras e intenção de uso do CRM. a. Profissionais com mais experiência em tecnologia adotam o CRM com mais facilidade.
H6	A intenção de uso influencia positivamente o comportamento de uso do CRM.
H7	O comportamento de uso do CRM influencia positivamente a satisfação no trabalho.
H8	O hábito de uso de tecnologias similares influencia positivamente o uso efetivo do CRM.
H9	A satisfação no trabalho influencia positivamente a intenção de uso do CRM.
H10	O hábito influencia positivamente a percepção de condições facilitadoras.
H11	O hábito influencia positivamente a expectativa de desempenho.

6.8.2. Tabela 2 – Questões por Hipótese

Hipótese	Questões	Escala de Resposta	Referência
H1	1) Usar o sistema CRM aumenta a minha produtividade no trabalho. 2) O CRM é útil para o desempenho das minhas atividades. 3) Aprender a usar o CRM exige muito esforço da minha parte.	Escala de Likert (1 a 5)	Venkatesh et al., 2012

	4) O CRM ajuda-me a atingir os meus objetivos profissionais com maior eficiência.		
H2	<p>1) Tenho acesso aos recursos necessários para usar o CRM.</p> <p>2) Recebo apoio específico quando encontro dificuldades com o CRM.</p> <p>3) Existe um sistema de ajuda (ou pessoas) disponível quando preciso de ajuda com o CRM.</p> <p>4) A minha organização oferece formação adequada para utilizar o CRM de forma eficaz.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Venkatesh et al., 2012; Alshamaila et al., 2021
H3	<p>1) A infraestrutura técnica da minha organização permite que eu use o CRM sem problemas.</p> <p>2) A assistência técnica é eficaz para resolver problemas com o CRM.</p> <p>3) O sistema funciona corretamente na maioria das vezes que tento utilizá-lo.</p> <p>4) Consigo realizar as minhas tarefas no CRM sem interrupções técnicas.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Alshamaila et al., 2021
H4	<p>1) Tenho confiança na minha capacidade de usar novas tecnologias no trabalho.</p> <p>2) Consigo resolver a maioria dos problemas técnicos sozinho(a).</p> <p>3) Sinto-me confortável em aprender novas tecnologias (como o CRM).</p> <p>4) Tenho confiança na minha capacidade para explorar novas funcionalidades do CRM.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Eastin & LaRose, 2000; Davis, 1989; Bandura, 1997.
H5	<p>1) A minha experiência prévia com sistemas semelhantes facilita a adaptação ao CRM.</p> <p>2) Não preciso de muito apoio para usar o CRM, por já ter usado outros sistemas.</p> <p>3) Sinto que o CRM é familiar devido à minha experiência anterior.</p> <p>4) A minha experiência com sistemas semelhantes reduz o tempo necessário para aprender a usar o CRM.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Alshamaila et al., 2021

H6	<p>1) Sinto-me confortável ao usar novas tecnologias no trabalho.</p> <p>2) Profissionais da minha faixa etária tendem a ser mais cautelosos com novas tecnologias como o CRM.</p> <p>3) Tenho facilidade em lidar com tecnologias como o CRM.</p> <p>4) Quanto maior a minha intenção de usar o CRM, mais natural se torna integrá-lo no meu trabalho diário.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Venkatesh et al., 2012; Morris & Venkatesh, 2000
H7	<p>5) Utilizar o CRM ajuda-me a sentir-me mais satisfeito(a) com o meu trabalho.</p> <p>6) Quando utilizo o CRM de forma consistente, sinto-me mais produtivo(a) e motivado(a).</p> <p>7) O uso do CRM melhora a minha experiência no trabalho diário.</p> <p>8) O uso frequente do CRM contribui para a minha satisfação geral no ambiente de trabalho.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Spector, 1997; Locke, 1976; George & Jones, 2002; Alshamaila et al., 2021
H8	<p>1) Usar o CRM já faz parte da minha rotina de trabalho.</p> <p>2) O uso de ferramentas digitais similares tornou o uso do CRM automático para mim.</p> <p>3) Estou habituado(a) a usar sistemas tecnológicos semelhantes ao CRM.</p> <p>4) A minha familiaridade com tecnologias similares faz com que o uso do CRM se torne intuitivo.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Verghese, 2018; Gregor, 2002; Kim & Malhotra, 2005.
H9	<p>1) Quando estou satisfeito(a) com o meu trabalho, tenho mais vontade de usar o CRM.</p> <p>2) A minha satisfação profissional influencia a minha motivação para continuar a usar o CRM.</p> <p>3) Estar satisfeito(a) no trabalho leva-me a valorizar mais o uso de tecnologias como o CRM.</p> <p>4) A minha satisfação com o trabalho motiva-me a explorar melhor as funcionalidades do CRM.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Locke, 1976; Spector, 1997; Venkatesh et al.,

			2012; Henke et al., 2016
H10	<p>1) O facto de utilizar frequentemente tecnologias facilita a adaptação ao CRM.</p> <p>2) O meu hábito com tecnologias semelhantes reduz a necessidade de apoio técnico.</p> <p>3) O uso habitual de sistemas digitais leva-me a percecionar os recursos necessários ao CRM como facilmente acessíveis.</p> <p>4) A minha rotina tecnológica ajuda-me a compreender melhor os mecanismos de apoio existentes ao CRM.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Kim & Malhotra (2005); Verghese (2018); Alshamaila et al. (2021)
H11	<p>1) O meu hábito com sistemas digitais faz-me acreditar que o CRM pode melhorar o meu desempenho profissional.</p> <p>2) Por já estar habituado(a) ao uso de sistemas semelhantes, perceciono o CRM como uma ferramenta eficaz.</p> <p>3) A utilização frequente de tecnologias ajuda-me a reconhecer o valor do CRM para o desempenho no trabalho.</p> <p>4) Estou mais confiante na utilidade do CRM devido à minha familiaridade com ferramentas digitais.</p>	Escala de Likert (1 a 5)	Venkatesh et al. (2012); Kim & Malhotra (2005); Gregor (2002)

6.8.3. Tabela 3 – Caracterização da amostra (n=106)

Género	Masculino 41 (40,2% válido); Feminino 61 (59,8% válido); Omisso 4.
Idade (válido n=102)	18–24: 21 (20,6%); 25–34: 34 (33,3%); 35–44: 27 (26,5%); 45–54: 12 (11,8%); 55+: 8 (7,8%).
Escolaridade (válido n=102)	Básico 6 (5,9%); Profissional 7 (6,9%); Secundário 19 (18,6%);

	Licenciatura 43 (42,2%); Mestrado 20 (19,6%); Doutoramento 7 (6,9%).
Experiência em RH (válido n=102)	<1 ano 21 (20,6%); 1–3 anos 31 (30,4%); 4–6 anos 15 (14,7%); >6 anos 35 (34,3%).
Uso de CRM (válido n=102)	Não 44 (43,1%); Sim 58 (56,9%).
Tempo de uso de CRM entre utilizadores (n=58)	<1 ano 17 (29,3%); 1–3 anos 23 (39,7%); 4–6 anos 9 (15,5%); >6 anos 9 (15,5%).

6.8.4. Tabela 4 – Médias e Desvios-Padrão

Constructo	Média	Desvio-Padrão	N válido
Expectativa de Desempenho (ED)	3,77	0,69	51
Condições Facilitadoras (CF)	3,66	0,73	51
Confiança (CONF)	3,70	0,96	51
Experiência Prévia (EP)	3,38	1,05	51
Hábito (HAB)	3,64	0,97	51
Intenção de Uso (IU)	3,51	0,74	51
Comportamento de Uso (CU)	3,61	0,87	51
Satisfação no Trabalho (SAT)	3,33	0,91	51

6.8.5. Tabela 5 – Consistência Interna das Escalas (Alfa de Cronbach)

Constructo	Alfa de Cronbach (α)	Nº de Itens
Expectativa de Desempenho	0,85	8
Condições Facilitadoras	0,83	8
Confiança	0,81	4
Experiência Prévia	0,88	4
Hábito	0,81	4
Intenção de Uso	0,48	4

Comportamento de Uso	0,81	4
Satisfação no Trabalho	0,87	8

6.8.6. Tabela 6 – Matriz de Correlações de Pearson

	ED	CF	CONF	EP	IU	CU	SAT	HAB
ED	1	0,660	0,554	0,555	0,620	0,563	0,547	0,746
CF		1	0,811	0,266	0,489	0,773	0,452	0,590
CONF			1	0,420	0,625	0,486	0,533	0,556
EP				1	0,330	0,354	0,480	0,532
IU					1	0,395	0,564	0,519
CU						1	0,331	0,297
SAT							1	0,521
HAB								1

6.8.7. Tabela 7 – Regressão Linear Múltipla: Preditores da Intenção de Uso (IU)

Variável	B	t	Sig.
Constante	0,689	1,483	,145
CONF	0,317	3,089	,003
ED	0,425	2,211	,032
CF	0,069	0,473	,638
EP	-0,069	-0,746	,459
HAB	0,007	0,053	,958

6.8.8. Tabela 8 – Regressão Linear Múltipla: Preditores do Comportamento de Uso (CU)

Variável	B	t	Sig.
Constante	0,251	0,581	,564
CF	1,050	7,937	<,001
HAB	-0,253	-2,470	,017

IU	0,125	1,015	,316
----	-------	-------	------

6.8.9. Tabela 9– Regressão Linear Múltipla: Preditores da Satisfação (SAT)

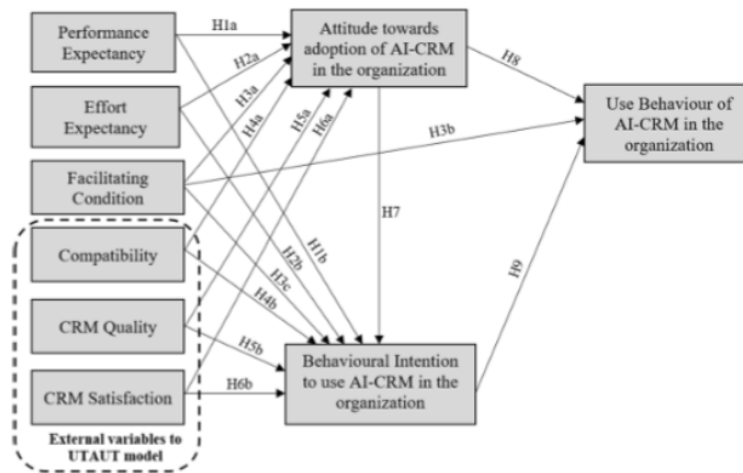
Variável	B	t	Sig.
Constante	0,645	1,107	0,274
IU	0,627	3,995	<,001
CU	0,135	1,003	0,321

6.8.10. Tabela 10 – Síntese dos Resultados das Hipóteses de Investigação

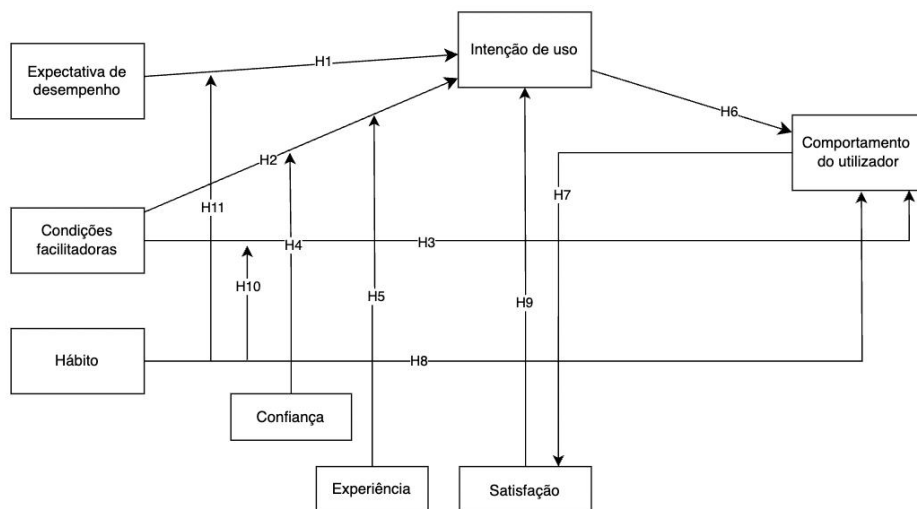
Hipótese	Relação testada	Evidência (modelo)	Conclusão
H1	ED → IU	β /B de ED significativo no Modelo 1	Apoiada
H2	CF → IU	CF não significativo no Modelo 1	Não apoiada
H3	CF → CU	CF significativo e forte no Modelo 2	Apoiada
H4	CONF → IU	CONF significativo no Modelo 1	Apoiada
H5	EP → IU	EP não significativo no Modelo 1	Não apoiada
H6	IU → CU	IU não significativo no Modelo 2	Não apoiada
H7	CU → SAT	CU não significativo no Modelo 3	Não apoiada
H8	HAB → CU	HAB significativo, mas negativo (Modelo 2)	Não apoiada
H9	IU → SAT	IU significativo no Modelo 3	Apoiada
H10	HAB ↔ CF	Correlação positiva e significativa (r = 0,590)	Apoiada
H11	HAB ↔ ED	Correlação positiva e significativa (r = 0,746)	Apoiada

6.9.Figuras

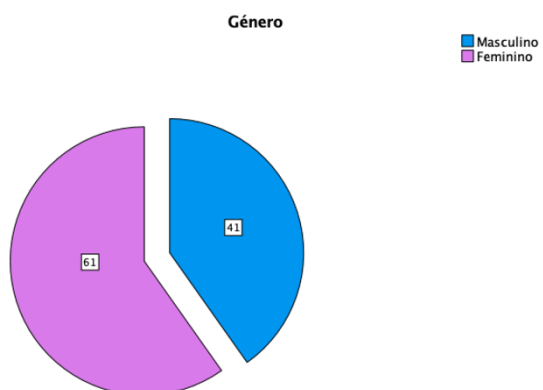
6.9.1. UTAUT2 Alshamaila et al. (2021)



6.9.2. UTAUT2 Adaptado



6.9.3. Gráfico 1



6.9.4. Gráfico 2

