Universidades Lusíada

Bogas, Sónia Marisa Pedroso Gonçalves, 1982-

Gestão estratégica de recursos humanos na perspetiva dos trabalhadores : contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos

http://hdl.handle.net/11067/6536

Metadados

Data de Publicação 2022

Resumo O trabalho de doutoramento apresentado, consubstanciado na presente tese, nasceu como resposta aos desafios lançados pela investigação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) relativos à necessidade de aprofundar os mecanismos associados à relação entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na forma das práticas de gestão de recursos e os seus resultados individuais e organizacionais. É longo o enfoque na relação GRH-Desempenho. Contudo, os processos explicativos desta cadeia causal são r...

The doctoral work presented in this thesis arose as a response to the challenges posed by research in Strategic Human Resource Management (SHRM) concerning the need to deepen the mechanisms associated with the relationship between Human Resource Management (HRM) in the form of resource management practices and individual and organizational outcomes. There is an extensive focus on the HRM-performance relationship; however, the casual chain's explanatory processes seem to be relatively under-expl...

Palavras Chave Gestão de pessoal, Gestão de pessoal - Planeamento, Desempenho, Motivação do empregado, Bem-estar

Tipo doctoralThesis

Revisão de Pares Não

Coleções [ULL-FCEE] Teses

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-12T08:49:35Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Doutoramento em Gestão

Gestão estratégica de recursos humanos na perspetiva dos trabalhadores: contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos

Realizado por:
Doutora Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas

Orientado por:
Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Constituição do Júri:

Presidente:	Prof. Doutor Afonso Filipe Pereira d'Oliveira Martins
Orientadora:	Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Arguente:	Prof.ª Doutora Inês Carneiro e Sousa
Arguente:	Prof. Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques
Vogal:	Prof. Doutor César Nuno Grima Madureira

Tese aprovada em: 07 de outubro de 2022

Lisboa

2021

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Doutoramento em Gestão

Gestão estratégica de recursos humanos na perspetiva dos trabalhadores: contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos

Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas

Lisboa

novembro 2021

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Doutoramento em Gestão

Gestão estratégica de recursos humanos na perspetiva dos trabalhadores: contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos

Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas

Lisboa

novembro 2021

Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas

Gestão estratégica de recursos humanos na perspetiva dos trabalhadores: contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos

Tese apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Doutora em Gestão.

Orientadora: Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Lisboa

novembro 2021

FICHA TÉCNICA

Autora	Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas
Orientadora	Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Título	Gestão estratégica de recursos humanos na perspetiva dos trabalhadores: contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos
Local	Lisboa
Ano	2021

MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

GONÇALVES, Sónia P., 1982-

Gestão estratégica de recursos humanos na perspetiva dos trabalhadores: contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos / Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas; orientado por Maria Manuela Marques Faia Correia. - Lisboa: [s.n.], 2021. - Tese de doutoramento em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - CORREIA, Maria Manuela Marques Faia, 1967-

LCSH
1. Gestão de pessoal
2. Gestão de pessoal - Planeamento
3. Desempenho
4. Motivação do empregado
5. Bem-estar
6. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
7. Teses - Portugal - Lisboa

1. Personnel management
2. Personnel management - Planning
3. Performance
4. Employee motivation
5. Well-being
6. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
7. Dissertations, academic - Portugal - Lisbon

LCC
1. HF5549.5.P35 G66 2021

À minha Família ♥

“O valor das coisas não está no tempo em que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis”

Autor desconhecido

AGRADECIMENTOS

Esta tese é o culminar de um projeto para mim por necessidade profissional e para outros por uma loucura sem necessidade...

Aos meus **Filhos**, Sibila e Salomão, por iluminarem a minha vida, tornando-a mais feliz e com maior sentido. O meu Mão que me acompanhou em todas as aulas de doutoramento com poucas semanas de vida e a minha Si que ficou à nossa espera em casa sem perceber bem o que se passava. Perdoem-me as horas de distanciamento, mas não poderia deixar este projeto a meio depois de tantos sacrifícios conjuntos.

Aos meus **Pais**, Joaquim Fernando Gonçalves e Maria do Céu Gonçalves, por estarem sempre presentes a apoiar-me, com uma palavra amiga nos momentos mais difíceis, a rodearem-me de carinho, confiança e segurança e por cuidarem tão bem dos meus filhos. Ao meu Pai agradeço ainda a revisão final da tese.

Ao meu **Marido**, Sérgio Bogas, que apoia sempre as minhas loucuras (incluindo este segundo doutoramento!), colocando-as à frente de si próprio, uma fonte de apoio e compreensão, um verdadeiro companheiro e amigo de caminhada!

Aos meus **Avós**, Raimundo Pedroso e Angelina Pedroso, pelo carinho, preocupação e apoio constante e incondicional!

Um agradecimento à minha **Orientadora** Manuela Faia Correia pela paciência e amizade nos momentos difíceis. Não fui uma orientanda fácil com o ritmo com que tese ficava para segundo plano… o que resultou num produto que não é o que tínhamos em mente. Agradeço à Universidade Lusíada de Lisboa e ao Prof. Caldeira Dias por me ter apoiado e possibilitado a conciliação dos estudos e da vida familiar.

Aos **Professores** Mário Antão, Fernanda Nogueira, Maria João Velez, Ana Gomes, Ana Veloso, Catarina Brandão e Isabel Silva pelo apoio constante a dar continuidade a este objetivo. Agradeço ainda à Prof. Joana V. Santos e ao Prof. Luís Valadares Tavares pela partilha de conhecimentos e revisão de versões *draft* da tese. À **Mariana Ribeiro**, à **Rita Moura** e à **Joana Henriques** pela tradução do resumo, revisão das referências bibliográficas, quadros e figuras. À Catarina Graça pelas revisões na formatação.

Aos **Participantes** e às **Organizações** que aceitaram fazer parte dos estudos pois, sem eles, não teria conseguido realizar o meu trabalho de doutoramento.

“In seeking to understand how HRM may affect performance and develop a critical perspective which might be considered to reflect a worker-oriented perspective, workers need to be placed centre-stage in the analysis of HRM. This implies that while we can retain an interest in managerial outcomes, we need to build into the analysis a stronger focus on employee-centred outcomes”

GUEST, D. (2002, p. 336)

APRESENTAÇÃO

Gestão estratégica de recursos humanos na perspetiva dos trabalhadores: contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos

Sónia P. Gonçalves

O trabalho de doutoramento apresentado, consubstanciado na presente tese, nasceu como resposta aos desafios lançados pela investigação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) relativos à necessidade de aprofundar os mecanismos associados à relação entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na forma das práticas de gestão de recursos e os seus resultados individuais e organizacionais.

É longo o enfoque na relação GRH-Desempenho. Contudo, os processos explicativos desta cadeia causal são relativamente pouco explorados, pelo que são apelidados de "*black box*". Outra necessidade que emerge da literatura prende-se com o papel dos trabalhadores nesta relação, surgindo as suas atitudes e comportamentos como elementos-chave para a compreensão da mesma. É neste contexto que surgiu a pergunta de investigação que orientou o trabalho de doutoramento: "Será o bem-estar dos trabalhadores um mecanismo através do qual as práticas de GRH influenciam os resultados individuais e organizacionais?". Desta forma, definiu-se como objetivo principal analisar o papel mediador do bem-estar do trabalhador na relação entre as práticas de GRH e os resultados ao nível da intenção de *turnover* e do desempenho organizacional percebido. A agenda da investigação tem vindo a salientar ainda a necessidade de um trabalho focado nos processos de implementação das práticas de GRH intermediários entre os conteúdos da GRH e os seus resultados. Assim, pretende-se com o presente trabalho igualmente analisar o contributo mediador das perceções sobre o sistema de recursos humanos (RH), em termos da força do sistema RH, das atribuições de RH e da implementação por parte dos *line managers* (doravante designados por gestores de linha) na relação entre as práticas de GRH e os resultados anteriormente referenciados.

No sentido de concretizar estes objetivos, esta tese integra, para além de quatro capítulos de revisão de literatura, três estudos empíricos que se pretende que resultem

como elementos valorizadores da tese e como mais-valias pela sua eventual aplicabilidade nas organizações. Os capítulos de enquadramento teórico (Parte I) abordam a GERH, a sua perspetiva histórica e bases teóricas dominantes, o sistema de gestão de recursos humanos, a relação GRH-desempenho e a "*black box*" e, por fim, termina com o foco centrado no trabalhador como elemento-chave. A Parte I fornece o enquadramento que suporta os três estudos empíricos que são apresentados na Parte II, ainda que, em cada estudo, se tenha procurado reforçar o enquadramento específico, evitando, contudo, cair na redundância da informação. Cada um dos estudos procura dar o seu contributo para a pergunta de investigação e para os objetivos estabelecidos.

No Estudo 1, é analisado o modelo de partida que está na génese da pergunta de investigação, ou seja, o papel mediador do bem-estar na relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional percebido no contexto de estudo de uma indústria. Este estudo possibilita enfatizar o papel do bem-estar do indivíduo como mediador na relação entre as práticas de GRH e os seus resultados ao nível do desempenho organizacional percebido, bem como a complexidade destas relações. Os estudos 2 e 3, por sua vez, já estão focados no papel do sistema de GRH percebido pelos trabalhadores. O Estudo 2, constituído por uma amostra de múltiplas organizações, procura testar a mediação sequencial da força do sistema percebida, das atribuições de RH focadas no compromisso e do bem-estar na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional percebidos e intenção de *turnover*. Por fim, o Estudo 3 foca a mediação sequencial da implementação das práticas de GRH pelos gestores de linha e do bem-estar do trabalhador na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional percebidos e intenção de *turnover* numa organização do setor da restauração. Os últimos dois estudos reforçam a relevância do sistema de gestão de RH percebido pelos trabalhadores, ao destacarem a força do sistema de RH e a implementação das práticas de GRH pelos gestores de linha como variáveis-chave no modelo de mediação de partida.

A nível teórico, o presente trabalho é dinamizador e agregador da investigação, e em sintonia tanto com as tendências recentes, como com preocupações antigas na área da GERH, ao evidenciar o contributo de potenciais variáveis mediadoras que podem ajudar na compreensão da "*black box"*. O bem-estar revelou-se como um mediador central, assim como a força do sistema de RH e a implementação das práticas de GRH por parte dos gestores de linha surgiram como mediadores antecedentes em processos de

mediação sequencial. Os estudos apresentados abrem diversas portas de investigação futuras.

Em termos metodológicos, salienta-se o contributo do presente trabalho na tradução e adaptação de uma escala relativa à eficácia da implementação das práticas de GRH por parte dos gestores de linha, que poderá ser utilizada em estudos futuros. Para além disto, este trabalho reforça a mais-valia da opção de se recorrer a múltiplas fontes de informação que se revelam complementares na compreensão e enquadramento dos resultados proveniente da aplicação de questionários.

No que concerne o nível da intervenção organizacional, destaca-se a necessidade de investir em práticas de GRH promotoras do desempenho e desenvolvimento dos trabalhadores, bem como investir na promoção do bem-estar dos profissionais. O trabalho da organização consiste em garantir uma boa implementação das práticas, bem como assegurar que estas chegam aos trabalhadores de forma visível, compreensiva, legítima, relevante, instrumental, válida, consistente e justa. Este trabalho realça, assim, o papel das perceções relativas às práticas de GRH, à força do sistema de RH e à implementação das práticas de GRH.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Bem-estar no trabalho, Intenção de *turnover*, Desempenho organizacional percebido, Sistema de Gestão de Recursos Humanos, Trabalhadores.

PRESENTATION

Strategic management of human resources from the perspective of employees: contributions of well-being at work and the human resource management system

Sónia P. Gonçalves

The doctoral work presented in this thesis arose as a response to the challenges posed by research in Strategic Human Resource Management (SHRM) concerning the need to deepen the mechanisms associated with the relationship between Human Resource Management (HRM) in the form of resource management practices and individual and organizational outcomes.

There is an extensive focus on the HRM-performance relationship; however, the casual chain's explanatory processes seem to be relatively under-explored, being known as the "black box". Another demand more recently discussed in the literature focuses on the role of employees in this relationship, with their attitudes and behavior emerging as key elements in understanding it. Therefore, the main research question that guided the doctoral work is: "Is employee well-being a mechanism through which HRM practices influence individual and organizational outcomes?" Thus, the main objective was to analyze the mediating role of employee well-being in the relationship between HRM practices and outcomes in terms of turnover intention and perceived organizational performance. Also, in this context, the research agenda has highlighted the need for work focused on the role of HRM implementation processes in the relationship between HRM practices contents and its outcomes. Hence, it is also the intention of this work to analyze the perceptions mediating the contribution from the human resources (HR) system, in terms of system's strength, HR attribution and HR implementation by line managers.

In order to achieve these objectives, this thesis includes, in addition to four literature review chapters, three empirical studies that are intended as enhancing elements of the thesis and as a contribution for their possible applicability in organizations. Part I provides a framework that supports the three empirical studies that are presented in Part II,

although, in each study, an attempt has been made to strengthen the specific framework while avoiding redundancy of information.

In Study 1, the starting model that is at the genesis of the research question is analyzed, namely, the mediating role of well-being in the relationship between HRM practices and perceived organizational performance in the study context of an industry. This study allows to emphasize the role of individual's well-being as a mediator in the relationship between HRM practices and their outcomes at the level of perceived organizational performance, as well as the complexity of these relationships. On the other hand, Studies 2 and 3 focus on the role of HRM system as perceived by employees. Consisting of a sample of multiple organizations, Study 2 seeks to test the sequential mediation of perceived HR system strength, HR attribution, and employee's well-being in the relationship between perceived HRM practices and organizational performance and turnover intention. Lastly, Study 3 focuses on the sequential mediation of line managers' implementation of HRM practices and employees' well-being in the relationship between HRM practices and perceived organizational performance and turnover intention in a restaurant industry organization. The last two studies reinforce the relevance of employees perceived HRM system by highlighting the HR system's strength and the HRM practices' implementation by line managers as key variables in the starting mediation model.

At a theoretical level, this thesis can be described as a facilitator for research aggregation. It is also in line with recent trends and long-standing concerns in the field of SHRM by highlighting the contribution of potential mediating variables that can help in understanding "black box". Well-being was shown to be a central mediator, and HR system's strength and HRM practices' implementation by line managers emerged as antecedent mediators in sequential mediation processes. These studies presented several possible avenues for future research.

In methodological terms, this work's contribution can be highlighted for the translation and adaptation of a scale concerning the effectiveness of the implementation of HRM practices by line managers that may be used in future studies. In addition, this work reinforces the added value of using multiple sources of information that prove to be complementary in understanding and framing the results from the application of questionnaires.

As far as the level of organizational intervention is concerned, it can be highlighted that it is necessary to invest in HRM practices that promote employee performance and development, as well promoting the well-being of professionals. The organization's job is to ensure that practices are well implemented, as well as to ensure that they reach employees in a visible, comprehensive, legitimate, relevant, instrumental, valid, consistent and fair way. This paper thus highlights the role of perceptions regarding HRM practices, the HR system's strength, and the implementation of HRM's practices.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Well-being at work, Intention to turnover, Perceived organizational performance, Human Resource Management System, Employees.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Caraterísticas do capital humano e configurações de RH ([Adaptado a partir de:] Lepak e Snell, 1999, p. 37) 50

Ilustração 2 - Aspirational Framework for Strategic HRM de Jackson *et al.* (2014) ([Adaptado a partir de:] Jackson *et al.*, 2014, p. 4). 75

Ilustração 3 - Modelo teórico de GRH proposto por Neves e Gonçalves (2021, p.101). 79

Ilustração 4 - Impacto da GRH na lógica do desempenho ([Adaptado a partir de:] Savaneviciene e Stankeviciute, 2010, p.428). 82

Ilustração 5 - A *"black box"* da relação GRH-Desempenho ([Adaptado a partir de:] Savaneviciene e Stankeviciute, 2010, p.429). 83

Ilustração 6 - Conceptualização do bem-estar afectivo ([Adaptado a partir de:] Warr, 1990). 104

Ilustração 7 - Representação esquemática do Modelo Exigências-Recursos Laborais ([Adaptado a partir de:] Gonçalves, 2011, p.70). 107

Ilustração 8 - GRH, bem-estar, relação de emprego e desempenho ([Adaptado a partir de:] Guest, 2017, p. 30). 110

Ilustração 9 - Representação esquemática dos estudos empíricos. 117

Ilustração 10 - A cadeia causal da gestão de pessoas-desempenho ([Adaptado a partir de:] Purcell & Hutchinson 2007, p.7) 174

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Práticas de Gestão de RH 53

Tabela 2 - Exemplificação de *best practices* 60

Tabela 3 - Perspetiva de Miles e Snow (1984) 62

Tabela 4 - Perspetiva de Schuler e Jackson (1987) 64

Tabela 5 - Perspetivas estratégicas 66

Tabela 6 - Resumo de exemplos de práticas de elevado desempenho 70

Tabela 7 - Síntese dos modelos conceptuais mais referenciados da GRH-Desempenho 85

Tabela 8 - Dimensões da força do sistema de RH 96

Tabela 9 - Atribuições de RH na perpectiva de Nishii *et al.* (2008) 99

Tabela 10 - "Vitaminas" laborais e os seus efeitos 105

Tabela 11 - Indicadores de ajustamento das diferentes estruturas factoriais das práticas de gestão de recursos humanos 129

Tabela 12 - Indicadores de ajustamento das diferentes estruturas fatoriais do desempenho organizacional percebido 131

Tabela 13 - AFC para o modelo proposto e modelos alternativos 133

Tabela 14 - Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna 135

Tabela 15 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para a variável preditora práticas de recompensas e benefícios 136

Tabela 16 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para a variável preditora práticas de oportunidades de participação 137

Tabela 17 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para a variável preditora práticas de recrutamento e seleção 138

Tabela 18 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para a variável preditora práticas de avaliação de desempenho 139

Tabela 19 - Resultados do procedimento *bootstrapping* com a variável preditora práticas de comunicação e acesso à informação 140

Tabela 20 - Resultados do procedimento *bootstrapping* com a variável preditora práticas de formação e desenvolvimento 141

Tabela 21 - Resultados do procedimento *bootstrapping* com variável preditora práticas de oportunidades de carreira 142

Tabela 22 - Dimensões da força do sistema de RH 154

Tabela 23 - AFC para o modelo proposto e modelos alternativos da escala de Força do Sistema Percebido 155

Tabela 24 - Caraterização das organizações empregadoras dos participantes 157

Tabela 25 - AFC para o modelo proposto e modelos alternativos 159

Tabela 26 - Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna 160

Tabela 27 - Correlações entre variáveis em estudo com as variáveis demográficas 160

Tabela 28 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para testar a mediação tripla 162
Tabela 29 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para testar a mediação tripla 164
Tabela 30 - AFC para o modelo proposto e modelos alternativos..... 185
Tabela 31 - Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna 186
Tabela 32 - Resultados do procedimento *bootstrapping* da mediação sequencial.... 188
Tabela 33 - Resultados do procedimento *bootstrapping* da mediação sequencial.... 189

SUMÁRIO

1. Introdução 27
PARTE I - Enquadramento Teórico 33
2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos 35
2.1. Emergência da GERH 37
2.2. Visão geral sobre a investigação em GERH 43
2.3. Bases teóricas 47
2.3.1. Teoria Baseada em Recursos (Resource-Based Theory) 48
2.3.2. Teoria do Capital Humano (Human Capital Theory) 49
2.3.3. Teoria das Trocas Sociais (Social Exchange Theory) 54
3. Sistema de Gestão de Recursos Humanos 59
3.1. Perspetivas estratégicas 59
3.1.1. Perspetiva universalista 59
3.1.2. Perspetiva contingencial 61
3.1.3. Perspetiva configuracional 64
3.2. Conteúdo dos sistemas de GRH 67
3.2.1. Tipologias de conceptualização das Práticas de GRH 68
3.3. Antecedentes e consequências do Sistema de RH 73
4. Relação entre GRH e desempenho organizacional 81
4.1. A “Black Box” 83
5. Perspetiva centrada no trabalhador 91
5.1. Perceções dos trabalhadores sobre as Práticas de GRH: “O quê", "O como" e "O porquê" 92
5.1.1. “O quê" 93
5.1.2. “O como" 95
5.1.3. “O porquê " 98
5.2. GERH e bem-estar dos trabalhadores 100
5.2.1. Bem-estar no trabalho 101
PARTE II - Estudos empíricos 113
6. Introdução geral dos estudos empíricos 115
6.1. Procedimentos metodológicos e de análise de dados transversais aos três estudos 118
7. Estudo 1: O papel mediador do bem-estar na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional percebidos 123
7.1. Introdução 123
7.2. Método 125

7.2.1. Amostra 125
7.2.2. Procedimento de recolha de dados 125
7.2.3. Procedimentos de análise de dados 125
7.2.4. Medidas 126
7.3. Resultados 131
7.3.1. Caracterização da organização participante no estudo 131
7.3.2. Análises preliminares 133
7.3.3. Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna 133
7.3.4. Teste de hipóteses 135
7.4. Discussão dos resultados e conclusões 143
8. Estudo 2: A mediação sequencial da Força do Sistema RH Percebida, Atribuição RH, Bem-estar na relação entre Práticas de GRH, Intenção de *Turnover* e Desempenho Organizacional Percebidos 149
8.1. Introdução 149
8.2. Método 152
8.2.1. Procedimento de recolha de dados 152
8.2.2. Medidas 153
8.2.3. Amostra 156
8.2.4. Procedimentos de análise de dados 158
8.3. Resultados 158
8.3.1. Análises preliminares 158
8.3.2. Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna 159
8.3.3. Teste de hipóteses 161
8.4. Discussão dos resultados e conclusões 165
9. Estudo 3: A mediação sequencial da Implementação das Práticas de GRH e Bem-estar na relação entre Práticas de GRH, Intenção de *Turnover* e Desempenho Organizacional Percebidos 169
9.1. Introdução 169
9.1.1. Implementação das práticas de GRH e o papel dos gestores de linha ... 169
9.2. Método 177
9.2.1. Amostra 177
9.2.2. Procedimento de recolha de dados 178
9.2.3. Medidas 179
9.2.4. Organização em estudo 181
9.2.5. Procedimentos de análise de dados 184
9.3. Resultados 185
9.3.1. Análises preliminares 185

9.3.2. Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna 186
9.3.3. Teste de hipóteses 187
9.4. Discussão dos resultados e conclusões 190
10. Conclusão 197
10.1. Contributos teóricos, metodológicos e práticos..... 199
10.2. Limitações 201
10.3. Sugestões para pesquisas futuras..... 203
Referências 209
Apêndices..... 249
Lista de apêndices..... 251
Apêndice A 253
Apêndice B 257
Apêndice C 261
Apêndice D 265
Apêndice E 269
Apêndice F..... 273
Apêndice G 277
Apêndice H 285

1. INTRODUÇÃO

O papel dos recursos humanos para a competitividade e sucesso da organização é reconhecido (e.g., Paauwe & Boselie, 2005; Wright & Ulrich, 2017), dando contexto à gestão estratégica de recursos humanos (GERH), onde se enquadra o presente trabalho. O campo de estudo da gestão de recursos humanos evoluiu ao longo do século passado, inicialmente com uma preocupação eminentemente prática e escassamente ancorada do ponto de vista teórico, para a sua afirmação enquanto estratégica (Neves & Gonçalves, 2009) e sólida ao nível da investigação e da teorização.

A gestão dos recursos humanos constitui um objeto de estudo de interesse nacional e internacional crescente. Evidência objetiva desta realidade pode encontrar-se na elevada disponibilização de cursos, quer de cariz académico, quer de natureza profissional, bem como na investigação realizada, sendo que cerca de 70% da produção científica nacional no contexto de trabalhos académicos tem lugar a partir de 2010 (Neves & Gonçalves, 2021).

A relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional tem tomado grande parte da atenção dos investigadores, com trabalhos seminais que reforçam esta relação (e.g., Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Contudo, o desafio teórico mais urgente que a GERH enfrenta é a compreensão da "*black box"*[1], que descreve a lógica estratégica entre a arquitetura de recursos humanos (RH) de uma organização e o seu desempenho subsequente. São vários os pedidos para a exploração dos mecanismos no "interior desta caixa" (e.g., Becker & Huselid, 2006): "Going forward, however, we need more theoretical work on the "black box" between the HR architecture and firm performance, and less emphasis on the "black box" within the HR architecture" (Becker & Huselid, 2006, p.900). Este é o cerne da problemática de partida do presente estudo, i.e., explorar variáveis de processo desta relação, procurando desta forma, contribuir para um melhor conhecimento da *"black box"*.

Se bem que o foco tradicionalmente tenha sido o desempenho organizacional, importa referenciar que tem havido um interesse crescente em examinar os efeitos dos sistemas de gestão de recursos humanos, especialmente os de elevado desempenho, nas

[1] A designação "*black box" (*caixa negra ou caixa preta) é uma expressão integrada no léxico da literatura em gestão estratégica de recursos humanos, pelo que optamos por manter a designação original.

atitudes e comportamentos dos trabalhadores, denotando-se, assim, uma complementariedade de olhar para os resultados ao nível dos trabalhadores e não apenas para os resultados ao nível organizacional. Ainda que se considere a investigação a este nível como escassa e dispersa (e.g., Guest, 2017) comparativamente à investigação produzida focada no desempenho organizacional, esta preocupação acabou por conduzir a uma nova integração nos modelos da GERH, de tal forma que se hipotetiza um vínculo causal que flui das práticas de RH para o desempenho organizacional por meio das respostas dos trabalhadores (e.g., Guest, 2017; Jiang, Hu, Liu & Lepak, 2017; Ramsay, Scholarios & Harley, 2000).

Este reconhecimento da necessidade de entender os resultados centrados nos trabalhadores traz consigo a necessidade de estudos que analisem a relação entre GRH e bem-estar dos trabalhadores (Baptiste, 2008; Sivapragasam & Raya, 2017), considerando as evidências da literatura para o papel determinante que o bem-estar dos trabalhadores tem ao nível das suas atitudes e comportamentos (e.g., Danna & Griffin, 1999; Page & Vella-Brodrick, 2009). Acresce ainda, como referido, que a literatura aponta as respostas dos trabalhadores não como o fim, mas sim parte do processo através do qual a GRH impacta no desempenho (e.g., Jackson, Schuler & Jiang, 2012). Assim, o presente trabalho de doutoramento focou a sua atenção na seguinte pergunta de partida: “Pode a relação entre as práticas de GRH e os seus resultados ser explicada pelo bem-estar no trabalho?”. Desta forma definiu-se como objetivo principal do doutoramento analisar o papel mediador do bem-estar do trabalhador na relação entre as práticas de GRH e os resultados ao nível da intenção de *turnover* e do desempenho organizacional percebido. O trabalho desenvolvido enquadra-se num quadro conceptual sustentado pela Teoria das Trocas Sociais e pela norma da reciprocidade, assumindo-se que as práticas de GRH de elevado desempenho são interpretadas como ações das organizações benéficas para com os trabalhadores incrementando o seu bem-estar, pelo que reciprocam com respostas mais positivas, concretamente, menor intenção de *turnover* e melhor desempenho organizacional percebido.

Outro marco na investigação em GERH é o foco no processo e não apenas no conteúdo da GRH. Tradicionalmente, a maioria dos estudos está centrada no conteúdo de GRH em termos da compreensão de quais as práticas de gestão de recursos humanos a implementar para obter melhores resultados. Contudo, diversos autores concordam que a forma pela qual a GRH é implementada e propagada na organização (“o como”) e a razão pela qual é implementada (“o porquê”) terá consequências para os trabalhadores

e para os resultados da empresa, tal como o próprio conteúdo de GRH (e.g., Bowen & Ostroff, 2004; Gilbert, De Winne & Sels, 2015; Guest & Conway, 2011; Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Nesta linha emergiram os trabalhos seminais na área da força do sistema de RH e das atribuições causais de RH de Bowen e Ostroff (2004) e Nishii *et al.* (2008) respetivamente, bem como o papel dos gestores de linha na implementação das práticas de GRH (e.g., Gilbert *et al.*, 2015). É -neste contexto que se enquadra o segundo objetivo do presente trabalho ao integrar a força do sistema de RH, as atribuições de RH e a implementação por parte dos gestores de linha ao processo explorado no âmbito do objetivo principal da tese. Assim, procura-se analisar o contributo mediador das perceções sobre o sistema de recursos humanos (RH) em termos da força do sistema RH, das atribuições de RH e da implementação por parte dos gestores de linha, na relação entre as práticas de GRH e os resultados ao nível da intenção de *turnover* e do desempenho organizacional percebido mediada pelo bem-estar do trabalhador.

O presente trabalho de doutoramento está consubstanciado em três estudos que contribuem para responder à pergunta de partida, bem como aos objetivos definidos, com vista a contribuir para a problemática em aberto na área da GERH associada à necessidade de conhecer os mecanismos através dos quais as práticas de GRH influem nos seus resultados, apelidados de *"black box"*. Procedemos agora à localização de cada objetivo ao seu estudo correspondente: o objetivo principal de analisar o papel mediador do bem-estar do trabalhador na relação entre as práticas de GRH e os resultados ao nível da intenção de *turnover* e do desempenho organizacional percebido está destacado no Estudo 1, ainda que seja reforçado nos restantes estudos. Os objetivos secundários de analisar o papel mediador sequencial com o bem-estar das perceções sobre o sistema de recursos humanos, em termos da força do sistema RH e das atribuições de RH está refletido no Estudo 2. O estudo da implementação por parte dos gestores de linha encontra-se exposto no Estudo 3.

Este trabalho proporciona evidências sobre os mecanismos de ligação entre a GRH e os seus resultados, focando-se numa perspetiva centrada no trabalhador, integrando o bem-estar e a perceção relativa ao sistema de GRH, que se espera útil para consolidar e expandir o conhecimento sobre a *"black box"*.

A presente tese está organizada em duas partes, i.e., a **Parte I** destinada ao enquadramento teórico e a **Parte II** reservada à apresentação dos estudos empíricos.

A **Parte I** integra quatro capítulos principais. O primeiro capítulo inicia-se com um enquadramento à gestão estratégica de recursos humanos, abordando uma perspetiva histórica da sua emergência, autores e trabalhos de referência. Nesta introdução procura-se, ainda, apresentar uma visão geral do que tem sido investigado na área, bem como as três principais bases teóricas dominantes: Teoria baseada em recursos, Teoria do capital humano e Teoria da troca social. O segundo capítulo dedica-se ao sistema de gestão de recursos humanos, principiando com a diferenciação entre sistema, política e prática, prosseguindo para as três principais perspetivas estratégias da GRH enunciadas na literatura: universalista, contingencial e configuracional. São ainda alvos de análise, neste capítulo, o conteúdo dos sistemas de GRH e as conceptualizações das práticas (de elevado compromisso, de elevado envolvimento e de elevado desempenho) e os antecedentes e consequências deste sistema. A relação entre a GRH e o desempenho organizacional é focada no terceiro capítulo, bem como a designada *"black box"*. Neste capítulo procura-se sistematizar as principais ideias da literatura no que concerne a esta relação, destacando-se alguns modelos conceptuais. Por fim, o quarto capítulo está concentrado na perspetiva centrada no trabalhador em termos das suas perceções sobre o "quê", o "como" e o "porquê" das práticas de GRH, bem como em termos do bem-estar enquanto potencial variável central e mediadora na relação entre as práticas de GRH e os seus resultados. A Parte I possibilita um enquadramento que suporta os três estudos empíricos que são apresentados na Parte II, ainda que em cada estudo se tenha procurado reforçar ideias e argumentos específicos. Procurou-se, contudo, evitar cair na redundância da informação.

A **Parte II** é constituída por três capítulos no total, correspondentes a cada um dos estudos. Cada capítulo segue a mesma organização geral constituída por uma breve introdução específica com as ideias chaves para enquadrar o estudo, pela apresentação do método aplicado, pelos resultados obtidos e pela discussão dos mesmos. O **Estudo 1** tem por objetivo estudar o papel mediador do bem-estar na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional percebidos no contexto de estudo de uma indústria. Já o **Estudo 2**, constituído por uma amostra de múltiplas organizações, procura testar a mediação sequencial da força do sistema RH percebida, da atribuição RH e do bem-estar do trabalhador na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional percebidos e intenção de *turnover*. Por fim, o **Estudo 3** foca a mediação sequencial da implementação das práticas de GRH pelos gestores de linha e bem-estar do trabalhador na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional percebidos e intenção de *turnover*.

O **último tópico** desta tese integra as conclusões gerais, implicações teóricas, metodológicas e práticas do trabalho desenvolvido, limitações, bem como sugestões para pesquisas futuras.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Nas últimas décadas as organizações têm-se visto forçadas a fazer uso de todos os seus recursos para responder às exigências da competitividade e da própria sustentabilidade. Neste contexto, os recursos humanos assumem-se como uma importante componente para o sucesso organizacional. De acordo com Wright e Ulrich (2017), este fator implica não apenas a necessidade de gerir bem as pessoas, mas, também, de o fazer estrategicamente, alinhando as competências e os comportamentos dos trabalhadores com as necessidades estratégicas do negócio. Este esforço tem sido cada vez mais referenciado e associado a uma gestão estratégica de recursos humanos.

Wright e McMahan (1992) definiram gestão estratégica de recursos humanos como "the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals" (p. 298), remetendo para a ideia de que a GERH, diferenciando-se da gestão tradicional de recursos humanos, exige alinhamento vertical com a estratégia da organização e implica coordenação das práticas de RH horizontalmente através de um padrão de ação planeado (Wright, Nyberg & Ployhart, 2018). Desta forma, na GERH as diferentes práticas de RH interligam-se como uma rede viva complementando-se de modo a desenvolver as pessoas como essência dos RH.

Falamos então em alinhamento interno ou horizontal ("internal fit" ou "horizontal fit") e alinhamento externo ou vertical ("external fit" ou "vertical fit"). O primeiro diz respeito à ligação e reforço mútuo das políticas e práticas de GRH, sendo que um elevado grau de alinhamento horizontal implica que uma organização desenvolva e articule políticas claras de GRH que se relacionam constantemente entre si e forneçam consistência ao sistema de recursos humanos (Gratton & Truss, 2003). Já o alinhamento externo ou vertical diz respeito ao ajustamento entre as políticas e práticas de GRH e as estratégias de negócio, sendo necessária uma articulação e visões comuns (Gratton & Truss, 2003). Delery e Doty (1996) reforçam que a sintonia harmoniosa entre a estratégia organizacional e a GRH possibilita uma verdadeira GERH que resulta das organizações adotarem uma estratégia específica que exigem práticas de RH diferentes daquelas exigidas pelas organizações que adotam estratégias alternativas.

Wright e McMahan (1992) adicionaram ainda, que a GERH foca "…the determinants of decisions about human resource practices, the composition of the human capital

resource pool (skills and abilities), the specification of required human resource behaviors, and the effectiveness of these decisions given various business strategies and/or competitive situations" (pp. 298-299), em concordância com o que Porter (1999) considerou ao defender que o alinhamento exige uma compreensão das metas e objetivos pelos gestores, bem como a capacidade de adquirir e distribuir recursos face às necessidades competitivas da organização. E isto só se consegue com uma boa integração e proximidade com os diferentes órgãos da organização.

O conceito de alinhamento estratégico, baseia-se em dois pressupostos: "ajustamento estratégico" e "integração funcional" (Henderson & Venkatraman, 1993). Transportando estes pressupostos para a GERH, o primeiro conceito corresponderá às ações da área de recursos humanos, ou seja, à forma como os gestores de recursos humanos concebem um "ajustamento estratégico" entre a posição da área e a organização, com o apoio de uma estrutura administrativa apropriada, o que pressupõe domínio acerca do negócio (só através do conhecimento sobre o funcionamento do negócio é que os profissionais de RH podem agregar valor para a organização). Se as organizações para se manterem competitivas realizam processos dinâmicos e contínuos de alinhamento estratégico, em que as capacidades da organização são alinhadas com as exigências do mercado (Brown, 2006), também a área de RH requer estes processos dinâmicos de alinhamento ao longo do tempo e em constante articulação com as necessidades da organização. A integração funcional remete para a necessidade de relacionamento entre as infraestruturas e processos das diferentes áreas (com muita incidência e atenção dada às tecnologias de informação) com os processos organizacionais. Transpondo para a área de RH esta dimensão remete-nos para o papel e estatuto da área dentro das organizações, bem como para o seu reconhecimento.

O foco no estatuto da função de RH não é um tema recente. Já em 1984 Miles e Snow referem que "Top executives of many U.S. corporations are giving renewed attention and according added status to human resources functions and specialists" (p. 36), apontando como razões a restauração da posição competitiva das empresas americanas face aos concorrentes japoneses e o reconhecimento do papel crucial dos recursos humanos para a gestão de um mundo altamente tecnológico e uma economia baseados nos serviços. Neste texto, que constitui um dos textos embriões da GERH, é considerado que, como parte da renovada ênfase da GRH, os especialistas desta área passaram a integrar o processo de planeamento estratégico, aprendendo a linguagem e as técnicas da gestão estratégica, estendendo a função de pessoal para além dos

limites tradicionais. Defendem ainda que as unidades de RH devem ter profissionais com competências de consultadoria e, em particular, nas áreas de desenvolvimento e *design*, bem como especulam que o futuro da área passará por ser chamada a desempenhar diferentes papéis dentro e fora da organização.

Em 1984 Miles e Snow referiram a necessidade de mudança ao nível das perceções dos gestores de topo, valorizando os contributos da área de RH ao nível do desenho de estruturas e processos estratégicos, e de se dotarem os departamentos de RH de financiamento e pessoas apropriadas. Todavia, facilmente se percebe que há ainda um caminho prolongado a percorrer. A título de exemplo, Guest (2001) realizou entrevistas a CEOs com o intuito de analisar as suas perceções relativamente à área de RH, tendo concluído que não havia perceção do valor agregado pelas atividades prestadas pela área de RH. No mesmo sentido um estudo de Harvard (Norton, 2001) concluiu que 80% dos departamentos de RH careciam de um plano estratégico que estivesse alinhado com os objetivos estratégicos das organizações. Um estudo conduzido pela Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (Gonçalves, Botelho, Almeida, Marques & Pereira Esteves, 2018) com base numa amostra de responsáveis de RH, coloca a afirmação do estatuto da GRH no topo das preocupações dos profissionais.

De acordo com Miles e Snow (1984), os gestores de topo assumem um papel importantíssimo na assunção verdadeiramente estratégica da GRH, e não apenas como uma função administrativa tradicional que gere custos, ao confiarem na área de RH e no facto de que os seus profissionais são competentes por reunirem conhecimento sobre GRH, mas também por incrementarem as capacidades da organização de diagnosticar, desenhar e ajudar a implementar sistemas de gestão que complementem diferentes estratégias de negócio.

2.1. EMERGÊNCIA DA GERH

A literatura é consensual ao posicionar a emergência da GERH num contexto de GRH contemporânea no início dos anos 80 do século passado (Wright, Dunford & Snell, 2001; Wright & Ulrich, 2017), constituindo-se assim um campo muito jovem quando comparado com outras disciplinas (Wright, Nyberg & Ployhart, 2018). Todavia, Wright e colaboradores (2001) referem que já em 1978 Walker[2] chamou atenção para a ligação

[2] Walker, J. (1978). Linking human resource planning and strategic planning. *Human Resource Planning, 1,* 1–18.

entre o planeamento de recursos humanos e o planeamento organizacional estratégico. Contudo, posicionam o "nascimento" em 1984 com o trabalho de Devanna, Fombrum e Tichy[3] que dedicaram um capítulo a explorar extensivamente a ligação entre a estratégia do negócio e os RH.

Wright *et al.* (2018) no artigo "*A research revolution in SHRM: New challenges and new research directions*", publicado no *Research in Personnel and Human Resource Management"*, apresentam uma visão crítica relativamente ao desenvolvimento da área da GERH, tendo classificado o seu desenvolvimento como sendo evolucionário (e não revolucionário), apontando como justificações dois constrangimentos da investigação. Por um lado, as mudanças do ambiente externo que os modelos, métodos e teorias não acompanham e, por isso, o ignorar das mudanças importantes que acontecem nas empresas ao nível da gestão de recursos humanos e/ou, então, o facto de serem abordadas, mas através de métodos que não se ajustam. Por outro lado, a pesquisa tenta abordar as tensões paradoxais de uma ou outra perspetiva, ao invés de procurar a perspetiva de ambos. Os mesmo autores afirmam:

"In total these two issues have constrained researchers from keeping pace with organizational challenges. While the complexity and sophistication of organizations has adapted to a more global environment that must address continuous change while simultaneously attracting, developing, and motivating an ever diversifying employee population, SHRM research has remained stagnant. Rather than using modern sophisticated theory and methods to investigate how organizations compete in the twenty-first century, much of SHRM research is stuck still arguing about and addressing the twentieth-century concerns." (p.142)

Para Wright e Ulrich (2017) esta emergência da GERH decorreu de três mudanças principais. A primeira surge devido ao facto de se ter movido o foco do efeito das práticas de RH do indivíduo para o efeito na organização. A segunda resulta porque, ao invés de se focar práticas de RH individuais e isoladas, passou-se a examinar o sistema de práticas de RH. Por sua vez, a terceira ocorre devido ao reconhecimento crescente da importância dos RH como ferramentas de gestão, passando a ser discutido no contexto da estratégia organizacional.

[3] Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). *A Framework for Strategic Human Resource Management - Strategic Human Resource Management* (Chapt. 3, pp. 33–51). Wiley.

Ainda na tentativa de sistematização do percurso da GERH referenciamos o trabalho de Wright e Ulrich (2017) que publicaram o artigo *"A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management"*, publicado no *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* no qual traçam o percurso histórico, o presente e o futuro da GERH. Neste artigo organizam o percurso histórico da GERH em três "Eras": a Era dos Modelos Conceptuais, a Era da Análise Empírica e a Era da Critica Empírica.

A **Era dos Modelos Conceptuais** representa o início da atenção, por parte dos investigadores, disponibilizada à tentativa de ligar as atividades de RH com as ações da empresa e com os seus objetivos, sendo que decorre, portanto, um foco na exploração da relação entre RH e estratégia organizacional. Esta fase é caracterizada por modelos teóricos e conceptuais mais amplos e ancorados na prática organizacional.

Enquadram-se aqui estudos como o de Miles e Snow (1984) que examinaram os seus três tipos de estratégias organizacionais (defensiva, prospetora e analisadora) em termos dos sistemas de RH. Os autores concluíram que a área de RH deve incrementar as suas capacidades de diagnosticar, desenhar e ajudar a implementar sistemas de gestão que complementem diferentes estratégias de negócio. Os autores identificaram, ainda, quatro princípios a considerar ao nível dos sistemas de GERH:

- Os gestores de RH devem ter, pelo menos, familiaridade conceptual com todos os serviços com vista à aquisição, desenvolvimento, alocação e manutenção de trabalhadores;

- O departamento de RH deve ter um conhecimento compreensivo da linguagem e prática de planeamento estratégico, no sentido de participação contínua no processo de planeamento e apoiar os gestores intermédios nas suas decisões estratégicas;

- Os departamentos de RH devem procurar as suas próprias estratégias, que sejam apropriadas e congruentes com as estratégias de negócio das empresas;

- O departamento de RH deve agir como um consultor profissional para as unidades de linha e para isso, além de possuírem conhecimentos especializados em RH, os profissionais devem ser conhecedores da estrutura organizacional, gestão de processos e mudança e desenvolvimento organizacional.

Os autores (Wright & Ulrich, 2017) destacam que esta Era foi marcante para o incremento da credibilidade da GERH junto da maioria dos jornais académicos, dando como exemplos *Human Resource Management* e *Academy of Management Review*.

A **Era da Análise Empírica** iniciou-se nos anos 90 do século XX, período até ao qual os progressos teóricos e conceptuais excediam o progresso empírico, sendo vários os autores, e respetivos trabalhos, que marcaram esta Era. O trabalho de Snell e Dean (1992), considerado um dos primeiros estudos empíricos mais rigorosos na área GERH, é incontornável nesta Era. Os autores examinaram a relação entre a manufatura integrada, definida como o uso de tecnologia avançada de manufatura (TAM), o controlo de inventário (CI), a gestão da qualidade total (GQ) e a gestão de recursos humanos na perspetiva do capital humano. O estudo seguiu uma metodologia por questionário, integrando gestores (160 gestores de fábrica, responsáveis pelas áreas da operação (n = 102), qualidade (n = 109) e controlo da produção (n = 97) e 90 gestores de recursos humanos) e trabalhadores não gestores nas áreas da operação (n = 94), qualidade (n = 102) e controlo da produção (n = 90). Os resultados mostraram vários efeitos diretos e interativos. A TAM estava positivamente relacionada com a selecção, formação abrangente, avaliação do desenvolvimento e recompensas externamente equitativas para os trabalhadores das operações e relacionadas a selecção no caso dos trabalhadores da qualidade. A GQ estava positivamente relacionada a essas mesmas práticas de recursos humanos na amostra da área da qualidade e, também, com a formação no caso dos trabalhadores das operações. O CI estava relacionado negativamente com a selecção na amostra das operações, assim como com a avaliação de desempenho na área da qualidade e positivamente relacionado na amostra da área da qualidade.

Youndt, Snell, Dean e Lepak (1996) deram continuidade a este trabalho, emparelhando a informação acerca do desempenho de cada uma das 97 fábricas estudadas. Desta forma examinaram se o emparelhamento simultâneo dos sistemas de gestão de recursos humanos e das estratégias de fabrico realmente impactavam positivamente no desempenho. Concluíram que um sistema de RH focado na melhoria do capital humano estava diretamente relacionado com múltiplas dimensões do desempenho operacional (i.e., produtividade dos trabalhadores, eficiência da máquina e alinhamento com o cliente). Concluíram, ainda, que este efeito principal resultou da ligação dos sistemas de RH que melhoraram o capital humano com uma estratégia de fabrico de qualidade.

Em 1995 e 1996 foram publicados três estudos seminais, ligando um "sistema" de práticas de RH a algumas medidas de desempenho organizacional: Huselid (1995), MacDuffie (1995) e Delery e Doty (1996).

Huselid (1995), com a participação de 968 empresas, estudou a relação entre o sistema de recursos humanos de elevado desempenho e o desempenho das empresas, tendo concluído que estas práticas têm um resultado estatisticamente significativo a nível económico, quer ao nível de resultados[4] associados aos trabalhadores (*turnover* e produtividade) quer em termos do desempenho financeiro das empresas. A título de exemplo, o autor estima que um desvio padrão acima da média nas práticas RH está associado a 7.05% de decréscimo na intenção de *turnover*. O autor argumenta que estas estimativas implicam constância ao nível do investimento nas práticas, sendo que se considerar-se apenas um investimento pontual poder-se-á subestimar o impacto das práticas de trabalho de elevado desempenho no desempenho organizacional. Refere, ainda, que o impacto das práticas de trabalho de elevado desempenho no desempenho financeiro das organizações é, em parte, devido à sua influência no *turnover* e desempenho do trabalhador, posicionando assim estes *outcomes* como mediadores da relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Emerge do discurso a necessidade de aprofundar os processos através do qual estas relações ocorrem, constituindo este um tópico importante de investigação futura.

O estudo de MacDuffie (1995), realizado em 62 fábricas de montagem de automóveis, confirma duas hipóteses. Por um lado, as práticas de RH inovadoras afetam o desempenho não individualmente, mas como elementos interrelacionados num sistema de RH internamente consistente. Por outro lado, estes sistemas de RH contribuem mais para a produtividade e qualidade das linhas de montagem quando estão integrados com as políticas de fabrico sob a "lógica organizacional" de um sistema de produção flexível. Assim, fábricas flexíveis com sistemas de trabalho em equipa, práticas de RH de elevado compromisso (tais como compensação contingente e formação extensiva) superam em termos de qualidade e produtividade as fábricas que usam sistemas de produção em massa.

Delery e Doty (1996) procuraram contrariar a crítica apontada à GERH sobre a ausência de base teórica sólida, documentando no seu trabalho que a literatura da GERH se baseia em três modos dominantes de teorização: perspetivas universalistas,

[4] Tradução utilizada neste trabalho para reportar à expressão inglesa "*outcome*".

contingenciais e configuracionais (tema que será retomado no próximo Capítulo 3). O resultado do estudo, realizado em instituições bancárias, demonstrou que apesar da abordagem universalista explicar a maior quantidade da variação do desempenho financeiro, cada perspetiva pode ser usada para estruturar argumentos teóricos que explicam níveis significativos de variação no desempenho financeiro.

Para Wright *et al.* (2018) estes estudos, embora extremamente valiosos, colocaram a GERH num caminho de pesquisa cada vez mais concentrado na relação entre as práticas de RH e o desempenho da empresa, em detrimento de estudos que exploram as pessoas que estão a ser geridas por essas práticas.

À medida que o volume de investigação relativa à relação entre as práticas de RH e o desempenho crescia, também as questões e preocupações metodológicas foram surgindo. Desta foram, a **Era da Critica Empírica** é marcada pelo colocar em questão se as metodologias utilizadas nos estudos possibilitam robustez suficiente ao nível das conclusões retiradas.

A título de exemplo, Wright e Ulrich (2017) elencaram duas críticas principais aos estudos em GERH. A primeira motivada pelos estudos serem predominante baseados numa fonte única (por exemplo, nos gestores de RH) para avaliar as práticas de RH, realçando a necessidade de as investigações incluírem múltiplas fontes sempre que possível. A segunda crítica remete para o facto de, a partir de estudos transversais, se extraírem conclusões abusivas do género “o aumento do desempenho associado ao aumento das práticas de RH”, pressupondo uma relação direta. Os autores suportam esta segunda crítica exemplificando com os resultados dos seguintes estudos:

> “For instance, Huselid & Becker (2000) stated, “Based on four national surveys and observations on more than 2000 firms, our judgment is that the effect of a one standard deviation change in the HR system is 10–20% of a firm’s market value” (p. 851). Two studies specifically addressed this issue. Guest et al. (2003) examined the relationship between HR practices and both previous and subsequent productivity and financial performance data among a sample of UK-based companies. They found that HR practices were positively related to later financial performance, but that this relationship disappeared once they controlled for past performance. Similarly, Wright et al. (2005) found that the correlations between HR practices and multiple performance measures were invariant across past, current, and future measures and that the correlations with future measures were significantly reduced after controlling for past performance measures.” (p. 49)

Acresce ainda que as mutações constantes do ambiente externo das organizações fazem com que as teorias, abordagens e metodologias existentes para analisar as

questões que as organizações enfrentam hoje na sua gestão de recursos humanos, sejam inadequadas pela sua estagnação, podendo ser considerados, a título de exemplo, os enormes desafios que a pandemia COVID-19 colocou (Gonçalves, Santos, Silva, Veloso & Brandão, 2021). A análise contextualizada dos atores intervenientes nesta relação é um tópico urgente na agenda de investigação, de tal forma que, em 2005, Wall e Wood referiram que seria prematuro presumir que as iniciativas de RH inevitavelmente resultarão em ganhos de desempenho e, dez anos depois, Wright, Guest e Paauwe (2015) reforçaram que a investigação tende a reduzir as considerações associadas a aspetos macroeconómicos, sectoriais, condições económicas, características organizacionais e tecnológicas do processo produtivo, desafios da mudança organizacional e liderança transformacional, interesses alternativos das partes interessadas, sindicatos e legislação laboral, e equilíbrio e justiça na relação de trabalho.

Em suma, a investigação em gestão estratégica de recursos humanos (GERH) evoluiu ao longo dos últimos 30 anos, consolidando-se através do afastamento do conhecimento produzido pelo empirismo diário das organizações e aproximando-se de um conhecimento baseado em teoria e num maior rigor empírico (Wright, Nyberg & Ployhart, 2018).

2.2. VISÃO GERAL SOBRE A INVESTIGAÇÃO EM GERH

Pretende-se nesta secção possibilitar uma visão geral sobre o que tem sido a investigação em GERH, utilizando para tal a informação disponível em estudos de revisão de literatura e mapeamento da investigação.

O trabalho de Boon, Den Hartog e Lepak (2019), que consistiu na revisão sistemática de 495 estudos empíricos (foram incluídos 516 sistemas de GRH), possibilita a sistematização do desenvolvimento da investigação sobre sistemas de RH ao longo do tempo (de 1991 a 2017), pelo que iremos destacar alguns dos resultados globais.

Em termos da **designação do sistema de RH**, o sistema de RH de elevado desempenho (35%) é amplamente usado, seguindo-se dos sistemas de RH de elevado compromisso (8%) e os sistemas de RH de elevado envolvimento (8%)[5]. Esta tendência

[5] Não havendo uniformidade na tradução das designações originais optou-se pelas seguintes traduções: *high performance HR systems / High Performance Work Systems* como sistema de RH de elevado desempenho; *high commitment HR systems / High Commitment Work Systems* como sistemas de RH elevado compromisso; e *high involvement HR systems / High Involvement Work Systems* como sistemas de elevado envolvimento.

não sofreu grandes mudanças ao longo do tempo. Todavia, os autores constataram que diferentes designações são frequentemente usadas para sistemas de RH muito semelhantes, cenário que também não tem sido objeto de alterações. Por exemplo, os autores verificaram que apesar dos termos "elevado desempenho" e "elevado compromisso" sugerirem que são sistemas de RH diferenciados e estrategicamente direcionados (focados no aumento de desempenho *vs.* compromisso), na realidade são usados indiscriminadamente em muitos estudos, o que implica que estas designações se tornaram mais gerais do que originalmente pretendido. As práticas incluídas e os itens usados para medir esses sistemas tendem muitas vezes a sobreporem-se.

Os estudos analisados apresentam uma grande variação ao nível do **número de práticas de GRH** incluídas, variando entre 2 a 16 práticas (os autores excluíram os estudos focados numa única prática aquando da definição dos critérios de constituição dos artigos incluídos na revisão sistemática), sendo a média de 8 práticas utilizadas. As práticas mais amplamente adotadas são formação / desenvolvimento (89%), participação / autonomia (71%), compensações por incentivos (69%), avaliação de desempenho (66%), seleção (58%) e desenho do trabalho (50%). Estas tendências são estáveis ao longo dos períodos analisados pelos autores.

Ao nível dos **respondentes** que fornecem informação sobre o sistema de GRH verifica-se uma variação significativa. As principais fontes de informação são: gestor de nível superior/ médio (40%), profissionais de RH (36%) e trabalhadores (34%).Com o tempo, o recurso aos profissionais RH (de 41% para 26%) e gestores de nível superior / médio (44% para 36%) tem vindo a diminuir e o de trabalhador tem aumentado (6% para 50%). Essa mudança em direção a sistemas de RH avaliados pelos trabalhadores não é, por si só, um problema dado que é de interesse termos diferentes perspetivas. No entanto, o que é medido como "sistema de RH" é diferente e, de acordo com Boon *et al.* (2019), reflete diferentes níveis / construtos, incluindo políticas organizacionais entendidas ao nível da organização, práticas implementadas para grupos específicos e percepções idiossincráticas de trabalhadores individuais, pelo que a comparabilidade dos estudos tem de ser cautelosa. Aproximadamente 74% tem uma fonte única de informação e apenas 21% utiliza múltiplas fontes, padrão este que não tem alterado muito ao longo do tempo.

Em relação às **medidas** de avaliação dos sistemas de GRH, a revisão revela a existência de uma considerável variação de medidas, muitas das quais novas (219 em

516 casos), o que poderá indicar que a maioria das escalas não foi alvo de um processo de validação intenso pelo uso repetido em diferentes contextos. O número de itens utlizados varia entre 3 a mais de 60, sendo a média de 19 itens, o que se tem mantido relativamente estável ao longo do tempo. Todas as medidas do sistema de RH contêm itens que medem as práticas de RH. No entanto, 34% (valor que se tem mantido estável) usam uma combinação de práticas com itens de políticas e / ou técnicas, o que confunde os vários componentes do sistema e torna pouco claro se os respondentes se estão a reportar a práticas efetivas ou a políticas intencionais.

Ao nível da escala de respostas, é possível encontrar uma combinação considerável das mesmas (presença, cobertura, escalas de tipo *Likert*, entre outras). Todavia, esta variação está presente especialmente nos estudos antigos quando eram inquiridas fontes de informação mais diversificadas. Com o foco no trabalhador, os autores denotam que a escala de tipo *Likert* é a mais frequente, tendo aumentado a sua utilização (de 53% para 81%). Boon e colegas (2019) alertam que em várias medidas que usam escalas *Likert*, os itens do sistema de RH são confundidos com os seus resultados, como por exemplo quando os trabalhadores avaliam as perceções das práticas de RH com itens avaliativos e os resultados estudados são as suas atitudes em relação ao trabalho ou à organização.

Outro aspeto analisado refere-se à formulação dos itens que compõem as escalas ao nível de quem oferece a prática e ao nível do foco do item. Em termos de quem oferece a prática (a organização, a unidade / departamento ou a gestão) na maioria dos casos não especifica (94%, e.g., “É-me disponibilizada a formação necessária”) ou direciona à organização (55%, e.g., “A organização disponibiliza a formação necessária”). Ao nível do foco do item a maioria dos estudos apresenta itens descritivos em combinação com escala de tipo *Likert* (68%), apesar desta tendência estar em decréscimo (de 50% para 26%). Contudo, tem-se assistido a um aumento de escalas (de 33% para 74%) que integram itens descritivos e avaliativos (e.g., “Os gestores dão um feedback ***claro***”).

Considerando a análise exaustiva realizada por Boon e et al. (2019) ao nível das medidas utilizadas, considera-se pertinente alertar para um dos desafios da investigação:

> “Taken together, for all item-related criteria (who offers HR, the item referent, and item focus), most measures mix multiple item types. This has not improved and in part has even increased over time. These mixes raise questions on whether it is always clear what the overall scale is capturing and whether respondents can always fully judge item

> content or are always focused on the intended part of the work environment. Measures mixing different agents offering HR, group, and individual referents and including descriptive as well as evaluative items can be ambiguous. Ambiguous item wording can create confusion, change the meaning of the measured HR system, and negatively affect interrater agreement. At worst, it is unclear what is assessed. Our review suggests that these problems have increased in more recent work." (p.2515)

A revisão sistemática possibilitou verificar que ao nível da **variável de resultado** (i.e., resultados do sistema), no global da análise, o foco tem sido o desempenho (incluindo os diferentes tipos de desempenho individuais e organizacionais) (53%) e as atitudes (28%). Porém, considerando o desenvolvimento ao longo do tempo, regista-se que as atitudes estudadas como resultados têm vindo a aumentar (de 3% para 35%), enquanto que o foco no estudo do desempenho sofreu uma ligeira descida (59% para 53%).

Ao nível do ***design* de investigação**, a esmagadora maioria dos estudos (88%) é de natureza transversal com um único momento de recolha de dados, embora este valor tenha sofrido um ligeiro decréscimo quando considerada a análise ao longo do tempo de 91% para 84%, tendo aumentado os casos de múltiplos momentos de recolha de dados (de 9% para 16%). Os autores realçam que apenas 2% dos estudos são verdadeiramente longitudinais, com três pontos no tempo e com a avaliação das mudanças. Os restantes estudos usam apenas dois pontos no tempo para separar as variáveis independentes das dependentes ou medem o sistema de RH uma vez e o resultado várias vezes. A maioria dos estudos longitudinais testa relações causais (e reversas) entre os sistemas de RH e os resultados, exploram o tempo necessário para o sistema de RH ter um efeito e durante quanto tempo esses efeitos persistem. Os autores da revisão reforçam que a escassez de estudos longitudinais é problemática para que se possa aferir causalidade e para abordar o papel do fator tempo nos sistemas de RH.

O mapeamento realizado por Markoulli, Lee, Byington e Felps (2016) de 12.157 artigos de GRH publicados entre 1992–2014, possibilitou identificar cinco *clusters* temáticos que têm despertado a atenção dos investigadores.

O *cluster* "GERH", focado em compreender a relação entre os sistemas de GRH e o desempenho organizacional, tem possibilitado desenvolver abordagens chaves para a compreensão desta relação e serão abordadas ao longo da Parte I da tese.

O segundo *cluster*, denominado por "Experienciando a GRH", consiste principalmente em tópicos associados às perspetivas, atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Os artigos associados a este *cluster* abordam a forma como os elementos de RH influenciam as experiências destes no trabalho. Temáticas associadas a este *cluster* serão igualmente desenvolvidas no contexto da presente tese.

Os artigos incluídos no *cluster* "Relações de Trabalho" tendem a adotar uma perspetiva pluralista focando o governo, sindicatos e mercados de trabalho como potenciais limitadores da extensão do controlo da gestão, pelo que presume que o conflito entre trabalhadores e gestão é o resultado inevitável de interesses contraditórios. Este *cluster* destaca-se de uma visão unitarista que possa argumentar que o que é bom para a organização é bom para o trabalhador.

O quatro *cluster* foca a gestão internacional de recursos humanos com artigos relacionados com as práticas de GRH e como a sua aplicação pode variar entre os países. Incluem-se, também, aqui trabalhos sobre expatriação.

O último *cluster*, "Avaliando Pessoas", contém tópicos relacionados com a forma como as práticas de RH podem avaliar e responder às diferenças entre as pessoas. Os principais subtemas neste *cluster* estão relacionados com a seleção de trabalhadores, avaliação do desempenho no trabalho e diferenças individuais.

Apesar do predomínio dos artigos do *cluster* "GERH" ao longo do tempo, Markoulli *et al.* (2016) constataram que, na literatura, cada grande tópico cresceu acentuadamente nas últimas duas décadas, com taxas de crescimento compostas de 9% (GERH), 12% (Experienciando a GRH), 8% (Relações de Trabalho), 11% (HRM internacional) e 9% (Avaliando Pessoas).

2.3. BASES TEÓRICAS

No seguimento do desenvolvimento da GERH várias são as bases teóricas que têm vindo a ser desenvolvidas. Todavia, há três paradigmas teóricos que dominam a investigação em GERH: Teoria baseada em recursos (*Resource-Based Theory ou Resource-Based View*), Teoria do capital humano (*Human Capital Theory*) e Teoria da troca social (*Social Exchange Theory*). De seguida apresenta-se brevemente cada uma destas teorias, não numa perspetiva exaustiva, mas procurando enunciar-se o trabalho de alguns dos principais percursores.

2.3.1. TEORIA BASEADA EM RECURSOS (RESOURCE-BASED THEORY)

A Teoria Baseada em Recursos postula que a empresa pode explorar os recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, e que são capazes de desenvolver ou manter uma vantagem competitiva sustentável. Explanando estas características: os recursos são valiosos porque proporcionam à organização condições de explorar oportunidades e / ou reduzir / neutralizar ameaças; raros, ou seja, escassos entre os concorrentes atuais e potenciais; serem inimitáveis, i.e., terem alto custo de imitação; e, ainda, insubstituíveis ou que não haja substitutos estratégicos próximos (Barney, 1991).

Diversos estudos têm procurado identificar que recursos podem ser estes. A título de exemplo, Barney (1991) refere três categorias principais de recursos: os físicos (e.g., equipamentos, localização), os humanos (e.g., formação, competências, conhecimento tácito, empreendedorismo, capital social) e os organizacionais (e.g., gestão e uso de tecnologia de informação, cultura organizacional). A estes recursos, Grant (1991) acresce ainda os recursos tecnológicos, financeiros (e.g., capital, orçamento e respectivo controlo de ganhos e custos) e reputacionais (e.g., marca e imagem). Desta forma os recursos de uma organização consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos possuídos e controlados pela organização e que lhe permitem agregar valor aos seus produtos e serviços (Barney, 1991).

No centro da teoria baseada em recursos está o conceito de rentabilidade económica. Este conceito refere-se ao valor que um recurso fornece para além do seu custo. Desta forma, a vantagem competitiva sustentável está no facto das empresas possuírem um recurso que gera valor e, paralelamente, de serem capazes de captar os benefícios produzidos por esse recurso. Chadwick e Dabu (2008) exploraram o tipo de rentabilidade/benefícios que podem ser gerados a partir da GERH. Assim, defendem que os recursos humanos são estrategicamente significativos em pelo menos três casos, nomeadamente quando estes recursos: (1) ajudam a criar rendas Ricardianas, ou seja, lucros acima do custo / média do mercado; (2) funcionam como componentes de capacidades organizacionais que geram rendas Ricardianas; e (3) são a fonte de inovações tecnológicas e de gestão que produzem rendas. As atividades de gestão de recursos humanos assumem um significado estratégico, apoiando os três casos acima, pois contribuem para proteger os recursos da ação dos concorrentes, evitando que estes tenham acesso aos seus recursos humanos, através da fomentação da manutenção e retenção dos trabalhadores.

2.3.2. TEORIA DO CAPITAL HUMANO (HUMAN CAPITAL THEORY)

Decorrente da importância do capital humano para a vantagem competitiva da organização, a Teoria do Capital Humano foi ganhando destaque na literatura da GERH. Originalmente proposta por Becker (1964), a teoria explorou o porquê e como os indivíduos escolhem investir no desenvolvimento do capital humano, sendo estes conceptualizados como as características dos indivíduos que têm valor para as organizações.

Um dos trabalhos de referência para a ligação entre a teoria do capital humano e a GERH foi o apresentado por Lepak e Snell (1999). Os autores consideram que “it may be inappropriate to simplify the nature of human capital investments and suggest that there exists a single "optimal" HR architecture for managing all employees. Rather, we believe that the most appropriate mode of investment in human capital will vary for different types of human capital” (p.32). Baseando-se em vários trabalhos nas áreas da economia, teoria da organização, gestão estratégica e GRH, estes autores desenvolveram uma arquitetura de RH que alinha diferentes modos de emprego, relações de emprego, configurações de RH e critérios para vantagem competitiva (Lepak & Snell, 1999). Lepak e Snell (1999) têm como premissa de que pode haver diferentes configurações de RH dentro de uma arquitetura de organização única pelo que, desta forma, estas configurações de RH não representam uma organização inteira mas, sim, subagrupamentos dentro das organizações.

Os autores focam-se no valor estratégico e na singularidade do capital humano como principais impulsionadores do emprego e das configurações de RH. A singularidade do capital humano está relacionada com o tipo de competências e conhecimentos que esses trabalhadores detêm, muito próprios da organização e por vezes tácitos e complexos, e que dificilmente se encontram disponíveis fora da organização no mercado aberto. O valor do capital humano refere-se à capacidade dos trabalhadores contribuírem para as competências centrais e para a vantagem competitiva da organização. Usando estas duas dimensões, os autores identificaram quatro modos de emprego diferentes: (1) desenvolvimento interno; (2) aquisição; (3) contratação; e (4) aliança. Em segundo lugar, os autores encaram cada modo de emprego como uma forma inerentemente diferente de relação de emprego associado ao contrato psicológico dos indivíduos: organizacional, simbiótica, transacional e parceria. Em terceiro lugar, os autores perspectivam os padrões de práticas de RH ou configurações de RH (i.e.,

compromisso, baseada no mercado, conformidade e colaborativa) como facilitadores da forma como se define o modo de emprego, se mantém a relação de emprego e se apoia as características estratégicas do capital humano. Desta forma, os autores propõem que, em relação a cada tipo de capital humano, as organizações devem desenvolver diferentes e correspondentes modos de emprego, tipos de relação de emprego, configurações e sistemas de gestão de recursos humanos (Ilustração 1).

		Quadrante 4 Modo de emprego: Aliança Relação de emprego: parceria Configuração RH: baseada na colaboração	**Quadrante 1** Modo de emprego: desenvolvimento interno Relação de emprego: foco na organização Configuração RH: baseada no compromisso
Singularidade do capital humano	**ALTA**		
		Quadrante 3 Modo de emprego: contratação Relação de emprego: transacional Configuração de RH: baseada na conformidade	**Quadrante 2** Modo de emprego: Trabalho baseado no desenvolvimento interno Relação de emprego: simbiótico Configuração de RH: baseada no mercado
	BAIXA		
		BAIXO	**ALTO**
		Valor estratégico do capital humano	

Ilustração 1 - Caraterísticas do capital humano e configurações de RH ([Adaptado a partir de:] Lepak e Snell, 1999, p. 37)

Com base no trabalho de Lepak e Snell (1999), apresenta-se de seguida uma breve descrição de cada quadrante e das suas principais características.

No **Quadrante 1** o capital humano é considerado valioso e único. A singularidade promove um forte investimento no desenvolvimento interno pelas especificidades das competências. Para além da singularidade, as competências dentro deste quadrante são valiosas, ou seja, o seu benefício estratégico excede os custos burocráticos e de gestão associados ao seu desenvolvimento e implantação. As relações de emprego centradas na organização podem ser vistas como um incentivo a um investimento mútuo por parte dos empregadores e dos trabalhadores, no desenvolvimento de competências críticas para a empresa. As noções de envolvimento e investimento a longo prazo são talvez as principais facetas deste tipo de relação de emprego. Para apoiar ou criar uma relação de trabalho focada na organização, as empresas, provavelmente, confiarão num sistema de RH baseado no compromisso que fomenta o envolvimento dos trabalhadores

e que maximiza o retorno das empresas sobre os investimentos em capital humano. A organização tenderá a desenvolver competências únicas através de formação, apostar no desenvolvimento de carreira, nos programas de *mentoring*. Os sistemas de recompensas poderão ser focados na aprendizagem e na partilha de informação. Os sistemas de avaliação de desempenho, com características desenvolvimentais, poderão ser utilizados para fornecer *feedback* continuado aos trabalhadores. Na configuração RH de compromisso, enfatiza-se a identificação de trabalhadores com potencial futuro que poderão beneficiar de mais formação.

O capital humano no **Quadrante 2** é valioso, mas amplamente disponível em todo o mercado de trabalho. Esta dualidade leva as organizações a quererem internalizar o emprego. Contudo, não sendo únicos ou específicos de uma empresa, o desenvolvimento interno acaba por perder a utilidade já que os trabalhadores têm competências genéricas que podem sair e transferir o investimento da organização para outra empresa. As organizações podem conciliar estas pressões contraditórias através da aquisição de capitais humanos no mercado. Ao fazê-lo, a empresa adquirente simplesmente paga o valor refletido no preço de mercado e realiza benefícios das valiosas competências que foram desenvolvidas noutros locais. A seleção de trabalhadores qualificados diretamente do mercado pode, também, permitir às empresas realizar poupanças significativas ao nível do desenvolvimento, enquanto obtêm acesso instantâneo a uma grande variedade de capacidades que podem incorrer em retornos positivos no investimento. Este é um quadrante caracterizado por uma relação de emprego simbiótica, assente na noção de que tanto os trabalhadores como a organização são suscetíveis de continuar a relação enquanto ambos continuarem a beneficiar (na premissa utilitária do benefício mútuo). Todavia, a continuidade e a lealdade são valores procurados nos trabalhadores a *full-time*. A configuração de RH é baseada no mercado, sendo que a aposta na formação e no desenvolvimento dos trabalhadores tenderá a ser menor. Contudo, o foco tenderá a incidir no recrutamento e seleção de trabalhadores que já possuem as competências necessárias.

O **Quadrante 3** é caracterizado por capital humano de baixa singularidade e baixo valor estratégico, sendo neste contexto justificado o emprego contratual e o recurso a *outsourcing* para determinadas tarefas (e.g., funções administrativas, de suporte e manutenção) que pouco contribuem para a posição competitiva da empresa. Esta solução possibilita às organizações manter flexibilidade relativamente aos trabalhadores e, inclusivamente proporcionar competitividade ao possibilitar que foquem os seus

investimentos nas funções que podem constituir uma vantagem para a organização. A relação trabalhador-empregador tende a ser de natureza transacional, estando focada em trocas económicas de curto-prazo. É uma relação de emprego focada no trabalho e no desempenho do trabalho com sucesso, com um envolvimento limitado com a organização. Estas organizações não esperam continuidade e lealdade habitual de trabalhadores envolvidos. As relações baseiam-se, essencialmente, na natureza económica dos contratos e a configuração de RH é baseada no cumprimento da conformidade.

O **Quadrante 4** é caracterizado por capital humano de elevada singularidade e baixo valor estratégico que, tendencialmente, não contribui de forma direta para criar valor para o cliente. O capital humano tem competências especializadas que são necessárias de forma ocasional, podendo não justificar uma relação de trabalho a tempo integral. Considera-se que o modo de emprego é baseado numa aliança em que ambas as partes podem capitalizar o outro, bem como no conhecimento especializado, sem incorrer nos custos do emprego interno. Para minimizar os riscos desta relação as empesas devem criar parcerias que concentrem no investimento mútuo e na construção de uma relação de confiança, muito focada na equipa. A configuração de RH é colaborativa, procurando reforçar os mecanismos de comunicação e troca, como por exemplo através do investimento em programas de mentoria. As práticas de RH baseiam-se no trabalho em equipa.

Na Tabela 1 sintetizam-se um conjunto de práticas de gestão de RH considerando as configurações propostas por Lepak e Snell (1999).

Tabela 1 - Práticas de Gestão de RH

Configurações de Recursos Humanos (Relações de emprego)	Tipo de função	Recrutamento e seleção	Formação e desenvolvimento	Avaliação de desempenho	Remunerações/ recompensas
GRH baseada no compromisso	"*Empowerment*", segurança no posto de trabalho	Baseado mais nas aptidões e no potencial do que no trabalho desempenhado	Elevado investimento na formação e no desenvolvimento de competências idiossincráticas	Sistemas desenvolvimentistas de avaliação	Baseados no conhecimento e na aprendizagem individual
GRH baseada na produtividade/mercado	Realização de tarefas pré-determinadas; participação limitada às tarefas a realizar	Aquisição de capacidades para utilização imediata; recrutamento e seleção de trabalhadores que já têm os saberes necessários	Pouco investimento	Sistemas orientados para a realização dos objetivos	Baseados no posto de trabalho; ênfase na equidade externa
GRH baseada na conformidade	Cumprimento dos protocolos e regulamentos	Elevada ênfase no recrutamento e seleção, por forma a assegurar que as pessoas certas são contratadas	Limitada ao reforço dos resultados e/ ou dos procedimentos e políticas da organização; é relativamente rara	Sistema baseado na função e focalizado nos procedimentos e/ou resultados prescritos	Baseados no pagamento à hora e no controlo da realização concreta de tarefas específicas previamente acordadas
GRH baseada na colaboração	Forte autonomia na realização do trabalho	Ênfase na capacidade para trabalhar em equipa	Investimento limitado em formação e desenvolvimento; desenvolvimento de *team-building*	Ao nível da equipa de grupo	Baseados na equipa de trabalho

Fonte: construído com base no trabalho de Lepak e Snell (1999)

Em suma, Lepak e Snell (2002) sugerem que a tendência da investigação em GERH tem sido a de agregar - tanto conceitualmente quanto empiricamente - todos os trabalhadores na forma como são geridos, remetendo para uma configuração de RH única (ou pelo menos dominante). E assim, em vez de focar práticas específicas de recursos humanos que são usadas de forma independente ou isoladamente, os investigadores de GERH olham mais amplamente para pacotes de práticas de RH que são implementados em combinação. Para estes autores esta abordagem poderá ocultar aspetos importantes de como diferentes grupos de trabalhadores são geridos estrategicamente. Consideram, por isso, que examinar as caraterísticas do capital humano em termos do seu valor estratégico e singularidade, impulsiona a compreensão do emprego e das configurações de RH, tendo apresentado suporte com evidências empíricas provenientes de um estudo com 148 empresas.

2.3.3. TEORIA DAS TROCAS SOCIAIS (SOCIAL EXCHANGE THEORY)

Esta é a teoria mais recente na GERH e cada vez mais referenciada na literatura, e será a base teórica dos estudos apresentados na Parte II, emergindo nesta área como resposta e contraponto às teorias anteriores. Wright e Ulrich (2017) recorrem às críticas escritas por Kaufman em 2015[6] para introduzir esta teoria. Estas críticas sugerem que ao postular-se que a capacidade de uma empresa de construir uma vantagem competitiva sustentável de RH depende da capacidade de captar as rendas criadas a partir do capital humano levantam questões éticas, pois envolve “explorar” o valor do capital humano e esta abordagem levaria, provavelmente, a sentimentos de injustiça entre os trabalhadores, os quais mostrariam menos disposição para exibir o esforço máximo em nome da organização.

A Teoria da Troca Social é uma das teorias fulcrais da Sociologia, Psicologia Social, Economia e Comportamento Organizacional (e.g., Cook & Rice, 2006; Colquitt, Baer, Halvorsen-Ganepola & Long, 2014; Cropanzano & Mitchell, 2005). Teve a sua origem no final dos anos 50 do século passado, com o seu fundador George Homans, centrando a enfâse principal no comportamento individual dos atores em interação com outros, considerando que os fenómenos nos grupos sociais podem ser explicados por

[6] Kaufman, B.E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversaryperspective on development of the field. *Hum. Resour. Manag, 54*(3),389-407. | Kaufman, B.E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: the conventional paradigm critiqued and reformulated. *Hum. Resour. Manag. Rev., 25*(1),107-125. | Kaufman, B.E. (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Hum. Resour. Manag. J., 25*(4), 516-540.

proposições de indivíduos como indivíduos. O trabalho de John Thibaut e Harold Kelly (1959)[7] é, também, um forte contribuinte para desenvolvimento da teoria da troca social (Narwin, 2016).

Outro autor incontornável é Peter Blau (1964), cujo contributo para a estrutura organizacional e social é central, pela análise das propriedades dos sistemas sociais e enfâse da estrutura das associações mais do que na díade em interação, podendo ser uma teoria não apenas de estruturas micro comportamentais individuais mas, sim, uma teoria de estruturas macro-sociais. Cook e Rice (2006, p.56) referem que:

> "In addition to the effort to build a macro-social theory of structure on the basis of a micro-social theory of behavior, Blau identified generic social processes and mechanisms that he viewed as operative at various levels of social organization. These included collective action, legitimacy, opposition, conflict, and cooperation. This work set the stage for a number of developments in exchange theory much later on collective action, coalition formation, justice and status, among others [...], but Blau has never been given full credit for this broader influence, until quite recently."

Importa definir os conceitos **relação** e **troca social**. Blau (1964) definiu **relação** como "an exchange of activity, tangible or intangible, and more or less rewarding or costly, between at least two persons" (p. 88) e **troca social** como "favors that create diffuse future obligations, not precisely specified ones, and the nature of the return cannot be bargained about but must be left to the discretion of the one who makes it" (p. 93). O que as partes trocam é, portanto, ambíguo sendo que os recursos trocados podem ser impessoais (como financeiros) ou socioemocionais, como cuidado, respeito e lealdade (Wikhamn & Hall, 2012). No entanto, são apenas os últimos recursos que tendem "to engender feelings of personal obligations, gratitude, and trust" (Blau, 1964, p. 94). A Teoria da Troca Social refere ainda que as transações interdependentes têm maior potencial para gerar relações de maior qualidade (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Blau pretendeu distinguir dois tipos de relações. Podem-se, então, distinguir as trocas sociais das trocas económicas, sendo que estas envolvem trocas pontuais e concretas de trabalho por benefícios financeiros, enquanto que as trocas sociais pressupõem relações de interesse de longo prazo e trocas de recursos mais emocionais, proporcionando transações e relacionamentos mutuamente recompensadores (Colquitt *et al.*, 2014; Nazir, Qun, Hui & Shafi, 2018).

[7] Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. NY: John Wiley & Sons.

Lawler (2001) define troca social como uma atividade conjunta de dois ou mais atores[8], na qual cada ator procura algo e oferece algo em troca ao outro valor, sendo que o processo de troca do valor gera maior benefício do que aquele que o indivíduo poderia alcançar sozinho. Desta forma, uma troca social ocorre quando dois atores dão algo de valor um ao outro e recebem algo de valor em retorno (Lawler, Thye & Yoon, 2008). Neste sentido, a Teoria da Troca Social enfatiza necessariamente o papel da confiança e do compromisso (Lawler *et al.*, 2008).

Portanto uma relação de troca social baseia-se na **norma de reciprocidade** (Gouldner, 1960). Uma troca começa com uma parte a dar um benefício a outra. Se o receptor retribui e, consequentemente ocorre uma série de trocas benéficas, são criados sentimentos de obrigação mútua entre as partes (Coyle-Shapiro & Shore, 2007). Uma noção ampla de reciprocidade envolve um sentimento de obrigação de retribuir e proporcionar recursos benéficos para as partes (Mitchell, Cropanzano & Quisenberry, 2012).

A literatura científica apresenta múltiplas aplicações da Teoria da Troca Social a diferentes contextos (Narwin, 2016). Todavia no âmbito do presente trabalho destaca-se o contexto organizacional em termos de gestão estratégica de recursos humanos.

A Teoria da Troca Social tem sido recurso conceptual nas áreas de desempenho no trabalho (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002), atitude dos trabalhadores (Tepper *et al.*, 2004), bem-estar psicológico (Harvey, Stoner, Hochwarter & Kacmar, 2007) e assim por diante. Um dos focos da literatura tem sido o estudo do papel mediador das relações de trocas sociais, não havendo consenso sobre quais as variáveis que melhor operacionalizam a relação de troca social. Uma das propostas com maior consenso foi apresentada por Cropanzano e Byrne (2000), no âmbito da psicologia organizacional, ao sugerir as seguintes variáveis: apoio percebido, qualidade da troca, compromisso afetivo, confiança e cumprimento do contrato psicológico. Também no contexto da GERH, os autores reforçam a necessidade de estudar os processos mediadores, sendo este tópico retomado mais à frente (e.g., Jackson, Shuler & Jiang, 2014; Wright & Ulrich, 2017).

[8] A nível organizacional entende-se como atores: trabalhadores, pares, chefias, organizações, fornecedores, concorrentes e clientes. Todavia, as duas principais formas pelas quais a troca social tem sido abordada na literatura de GRH são no contexto da relação de troca global entre trabalhadores e a organização e na relação diádica focada entre subordinados e superiores (Settoon, Bennett & Liden, 1996).

Ao nível da GERH, as organizações tratam os trabalhadores como ativos de longo prazo e a relação entre empregadores e trabalhadores é também social, não estando apenas vinculada ao contrato de trabalho pois as partes tendem a valorizar o relacionamento próximo (Narwin, 2016). Esta relação, por sua vez, ajuda a organização para estimular trabalhadores leais que ao sentirem-se valorizados tenderão a permanecer na organização e a exibirem comportamento de envolvimento com a organização, o que contribui para o desempenho e atividade da organização.

Para além disso, os sistemas de RH, como sejam de formação, desenvolvimento e recompensas, contribuem para a conceptualização da Teoria da Troca Social (Narwin, 2016). Quando a organização investe na formação e desenvolvimento dos seus trabalhadores, ou lhe proporciona uma recompensa pelo seu desempenho, está a ocorrer uma troca benéfica para as partes em que ambos reciprocam (Narwin, 2016).

Importa, ainda, destacar a definição de sentimento de obrigação dos trabalhadores que é apresentada por Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades (2001) como "[a] prescriptive belief regarding whether one should care about the organization's well-being and should help the organization reach its goals" (p. 42), i.e., o dever de se preocupar com o bem-estar da organização e ajudar a organização a atingir seus objetivos. Como referido, a troca, ou reciprocidade, nas relações sociais torna-se mais forte quando ambas as partes estão dispostas a fornecer recursos valiosos para o outro (Aselage & Eisenberger, 2003). Enquanto os trabalhadores valorizam o tratamento benéfico, os empregadores procuram lealdade e dedicação (Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Eisenberger *et al.*, 2001). Argumenta-se que as ações positivas dirigidas aos trabalhadores pela organização contribuem para o estabelecimento de relações de troca de alta qualidade (Eisenberger *et al.*, 2001), sendo que a evidência empírica apoia essa ordem sequencial de reciprocidade (Wikhamn & Hall, 2012).

Apresentadas as três grandes e principais abordagens teóricas vigentes na GERH importa posicionar o presente trabalho na Teoria da Troca Social, considerando que as ações organizações são operacionalizadas pelas práticas de GRH através do sistema de RH. Neste contexto, o capítulo sequente foca a atenção no enquadramento do sistema de RH e das práticas de gestão de recursos humanos.

3. SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para melhor enquadrar o que estamos a discutir será importante diferenciar sistema, políticas e práticas de GRH (Becker & Gerhart, 1996). Assim, o **sistema** de GRH reflete a arquitetura de princípios orientadores na gestão de pessoas. A estrutura do sistema é composta pelas políticas de GRH que se constituem como orientações ou regulamentos que são adotados pela gestão para guiar a gestão de pessoas, tendo que ser consistentes com a arquitetura do sistema, logo com alinhamento interno e externo. Portanto, as **políticas** correspondem às intenções organizacionais declaradas sobre a forma como devem ser implementadas as práticas de GRH (Boon, Den Hartog & Lepak, 2019; Neves & Gonçalves, 2021). As **práticas de GRH**, por sua vez, refletem ações organizacionais específicas e em congruência com determinada decisão relativa ao sistema e às políticas, estando destinadas a alcançar resultados específicos e apresentando-se como atividades de RH efetivas e em funcionamento, observável e experienciada pelo trabalhador (Boon *et al.*, 2019; Neves & Gonçalves, 2021).

Becker e Gerhart (1996) apresentam um exemplo que clarifica esta diferenciação: pode ser definida como orientação do *sistema* que o desempenho do trabalhador é valorizado e recompensado, pelo que são definidas *políticas* de avaliação de desempenho, promoções, pagamento de incentivos que se operacionalizam em *práticas* de avaliação de desempenho a 360.º e compensação baseada na equipa.

3.1. PERSPETIVAS ESTRATÉGICAS

É certo que a premissa anteriormente referida conduz a inúmeras variações possíveis de práticas. Delery e Doty (1996) sistematizaram a literatura sobre a gestão estratégica de recursos humanos em três perspetivas dominantes, nomeadamente a universalista, a contingencial e a configuracional.

3.1.1. PERSPETIVA UNIVERSALISTA

Os argumentos universalistas são os mais simples, ao pressupor uma relação linear entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional independentemente da organização. Enfatiza, assim, o impacto aditivo e positivo das diferentes práticas recomendadas: quanto mais essas políticas e práticas forem usadas, melhor será o desempenho do negócio (Saridakis, Lai & Cooper, 2017). Nesta perspetiva é postulada assim, a existência de “melhores práticas” (*best practices*) ou

também designadas por práticas de elevado desempenho (*high performance work practices*). Um dos esforços da investigação tem sido exatamente a identificação destas *best practices*. Na Tabela 2 abaixo apresentam-se alguns exemplos de sistematização dessas melhores práticas.

Tabela 2 - Exemplificação de *best practices*

Autor	Práticas de GRH (*best practices*)
Lawler (1986)	(1) Informação; (2) Formação; (3) Remuneração; (4) Capacitação
Osterman (1987)	(1) Oportunidade interna de carreira; (2) sistemas de formação formal; (3) medidas de avaliação baseados nos resultados ou nos comportamentos; (4) partilha de lucro; (5) segurança de emprego; (6) mecanismos de voz; (7) definição do trabalho
Pfeffer (1994)	(1) A segurança no emprego; (2) a seleção e recrutamento; (3) os salários elevados; (4) os incentivos; (5) a propriedade dos empregados; (6) a partilha de informação; (7) a participação e o "*empowerment*"; (8) as equipas de trabalho; (9) a formação e o desenvolvimento; (10) a rotação dos postos de trabalho; (11) o igualitarismo simbólico; (12) a compressão de salários; (13) a promoção; (14) a perspetiva de longo prazo; (15) a medição de práticas; (16) a filosofia envolvente
Pfeffer (1998)	(1) A segurança no emprego; (2) a contratação seletiva do novo pessoal; (3) as equipas auto-geridas e descentralização do processo de decisão como princípios básicos do desenho organizacional; (4) elevadas retribuições em termos comparativos, contingentes com o desempenho organizacional; (5) formação extensiva; (6) distinções reduzidas entre estatutos e poucas barreiras entre níveis hierárquicos incluindo artefactos como: vestuário; linguagem e diferenças salariais; (7) partilha extensiva de informação financeira e sobre desempenho organizacional a todos os níveis organizacionais

Fonte: Construção própria

São várias as críticas feitas à perspetiva universalista, entre as quais: (1) o reduzido consenso sobre a estrutura dos sistemas de GRH e as suas práticas; (2) a estratégia de GRH pode ser potencialmente imitada por organizações concorrentes; (3) pode restringir a criatividade e inovação organizacional, bem como a capacidade de desenvolver novas práticas correspondentes à cultura organizacional; e, (4) raramente considera a interação entre a GRH e as variáveis organizacionais (Saridakis, Lai & Cooper, 2017).

3.1.2. PERSPETIVA CONTINGENCIAL

Esta perspetiva é mais complexa do que a universalista, porque os seus argumentos implicam interações, partindo do pressuposto básico que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional é mediada por diferentes fatores de contingência. A abordagem de contingência propõe que determinadas práticas de GRH melhoram o desempenho da empresa quando as práticas de GRH são compatíveis entre si (ajuste vertical) e se alinham com os objetivos estratégicos da empresa (ajuste horizontal), pelo que a forma como as melhores práticas são aplicadas deve ser condicional (Saridakis *et al.*, 2017). O conceito de ajustamento é central nesta perspetiva.

Os fatores de contingência podem ser internos (tecnologia, estrutura, tamanho, fase do ciclo de vida e estratégia de negócio) ou externos (ambiente legal, social e político, condições de mercado de trabalho, característica setoriais e cultura nacional) (Jackson & Schuler, 1995), sendo a estratégia organizacional o fator contingencial primário (Delery & Doty, 1996). Desta forma, a relação entre as práticas de GRH e o desempenho será contingente à estratégia organizacional.

Um dos trabalhos referenciados para exemplificar esta perspetiva é o de Miles e Snow (1984). Estes autores propuseram três tipos de estratégias organizacionais: estratégia defensiva, estratégia prospetora e estratégia analisadora. Na estratégia defensiva as organizações procuram garantir a manutenção da sua posição competitiva, estando mais preocupadas em preservar o seu domínio do que em alargar para novos domínios. A estratégia prospetora integra organizações inovadoras que exploram novas oportunidades de mercado antes da concorrência, sendo a base da competição a conquista de novos produtos/mercados. Já na estratégia analisadora as organizações defendem uma posição atual e exploram novas oportunidades de negócio. A estratégia de RH deve estar alinhada com a estratégia de negócio (Miles & Snow, 1984), pelo que as práticas de GRH são diferenciadas em função da estratégia organizacional, cuja sistematização se apresenta na Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 - Perspetiva de Miles e Snow (1984)

Estratégia	**Defensiva**	**Prospetora**	**Analisadora**
Estratégia básica	Desenvolver RH	Adquirir RH	Afetar RH
Recrutamento e seleção	- Foco: fazer internamente. - Pouco recrutamento acima do nível de entrada. Seleção baseada na eliminação dos empregados indesejáveis.	- Foco: comprar a empresas externas. - Recrutamento sofisticado a todos os níveis.	- Foco: fazer e comprar. - Métodos mistos de recrutamento e seleção - Recrutamento externo limitado.
Planeamento, formação e desenvolvimento	- Formal e extensivo. - Formação de desenvolvimento de competências. - Programas extensivos.	- Informal, limitado. - Identificação e aquisição de competências. - Programas limitados.	- Formal e extensivo. - Aquisição e desenvolvimento de competências. - Programas extensivos.
Gestão do desempenho	- Para identificação de necessidades de formação. - Avaliações individuais ou grupais. - Comparação de séries temporais (ex: ano atual com anteriores).	- Orientada para resultados (ex: gestão por objetivos). - Identificação de necessidades de *staffing* - Avaliações da org. como um todo. - Comparações transversais (ex: com outras empresas).	- Procedimentos orientados para os processos. - Identificação de necessidades de formação e de *staffing.* - Avaliações a todos os níveis (pessoas, grupos, org.). - Séries temporais e comparações transversais.
Compensação	- Orientada pela posição na hierarquia. - Consistência interna. - Compensação total baseada no dinheiro e no diferencial entre superiores e subordinados.	- Orientada para o desempenho. - Competitividade externa. - Compensação total orientada para os incentivos e guiada pelas necessidades de recrutamento.	- Guiada pela hierarquia, com considerações do desempenho. - Consistência interna e competitividade externa - Dinheiro e incentivos.

Fonte: Pina e Cunha *et al.* (2006, pp.110-111 baseado em Miles & Snow, 1984, p.49)

Outro trabalho que pode ser incluído nesta perspetiva é o de Schuler e Jackson (1987) que relaciona as estratégias competitivas (estratégias de inovação, focalização na qualidade e de redução de custos) com os modelos de gestão de recursos humanos (Tabela 4). As empresas que seguem uma estratégia de inovação são empresas que adotam práticas que facilitam a cooperação e têm um comportamento orientado para o longo prazo. As empresas com estratégias de melhoria da qualidade são aquelas que adotam práticas que asseguram o comportamento leal e a identificação dos indivíduos com os objetivos da organização, bem como a sua flexibilidade e adaptabilidade a novas funções e às mudanças tecnológicas. As empresas com estratégias de redução de custos possuem práticas que lhes permitem maximizar a eficiência, utilizando para o efeito instrumentos para controlar e monitorizar as atividades dos trabalhadores.

Como síntese sobre esta perspetiva, remetemos para a frase de Marques (2010, p.34): "os modelos que se enquadram na perspetiva contingencial apresentam como grande denominador comum, e consequente limitação, o facto de tenderem a considerar que existe um melhor modelo para determinado contexto. Negligenciam com isso a pluralidade do sistema social da organização."

Tabela 4 - Perspetiva de Schuler e Jackson (1987)

Estratégia	Práticas de GRH
Inovação	1) A definição de empregos que exigem elevado nível de coordenação e interação entre grupos de indivíduos; (2) A avaliação de desempenho como uma medida prospetiva e orientada para a produção do grupo; (3) Empregos que permitem o desenvolvimento de competências que possibilitem o desempenho de outras funções; (4) Sistemas de compensações que integram a equidade interna e externa ou baseados no mercado; (5) Remunerações tendencialmente baixas, mas que permitem aos trabalhadores desempenharem o papel de "*stockholders*", dando-lhes a liberdade de combinarem um conjunto de incentivos; (6) Sistemas de carreiras longas.
Melhoria da qualidade	(1) A explicitação da descrição e análise de funções; (2) A elevada participação dos trabalhadores nas decisões sobre o conteúdo do trabalho e as condições afetas ao trabalho; (3) A avaliação de desempenho centrada no indivíduo e no grupo, orientada para os objetivos e para o curto prazo; (4) O tratamento igualitário dos trabalhadores com algumas garantias de segurança no trabalho; (5) A formação contínua e extensiva.
Redução de custos	(1) A descrição e análise de funções explícita e estável; (2) Uma divisão do trabalho que promove a especialização e a eficiência, sendo as carreiras limitadas ou estreitas; (3) A avaliação de desempenho orientada para os resultados a curto prazo; (4) Compensações com base no mercado; (5) Pouca formação profissional e desenvolvimento.

Nota: Quadro construído com base no texto de Marques (2010, p.28-29)

3.1.3. PERSPETIVA CONFIGURACIONAL

Esta perspetiva, de acordo com Delery e Doty (1996), é a mais complexa. Esta complexidade, que se consubstancia nas suas diferenças, advém de: (1) seguir o princípio da abordagem holística para identificar configurações ou conjunto de padrões de fatores únicos que potenciem a eficácia máxima; e, (2) incorporar o princípio da equifinalidade, assumindo que podem existir múltiplas configurações, resultantes de diferentes combinações dos diferentes fatores que permitem maximizar o desempenho organizacional. O pressuposto geral desta abordagem é que o desempenho organizacional depende do grau de proximidade das práticas de gestão de recursos

humanos a uma configuração considerada “ideal”, sendo que uma organização terá maiores ganhos em termos de desempenho quanto maior for o grau de aproximação do seu sistema de práticas de gestão de recursos humanos a um modelo “ideal” ou protótipo para a sua estratégia de negócio.

A perspetiva configuracional argumenta a existência de uma configuração considerada “ideal” igualmente efetiva sob qualquer condição, pelo que quanto maior a similitude que uma configuração de práticas estiver da configuração ideal melhor resultado terá. Esta primeira asserção é diferente da perspetiva universalista porque se baseia num padrão de práticas GRH e não em práticas individuais e, também, porque postula que múltiplos sistemas podem ser igualmente eficazes sobre as mesmas condições, enquanto a perspetiva universalista posiciona que certas práticas são melhores em todas as condições.

A escolha pelo sistema de práticas de GRH tem de ser consistente com a estratégia organizacional, incorporando o ajustamento vertical. A organização deve adotar um sistema ideal que seja o mais consistente com a estratégia. Esta abordagem partilha com a perspetiva contingencial o foco no alinhamento com a estratégia, diferenciando-se, todavia, pela noção de tipo-ideal de sistema que resulta na maximização do desempenho organizacional. Para além disto, a perspetiva contingencial foca a relação entre as práticas individuais de GRH e a estratégia, enquanto a perspectiva configuracional foca um sistema que resulta do padrão de interação das práticas de GRH, sendo que uma variação numa prática é exatamente proporcional à variação no sistema de práticas de GRH.

O modelo de MacDuffie (1995) apresenta-se como uma referência na defesa da integração das práticas como factor-chave para obter um melhor desempenho. Argumenta que a introdução de forma individualizada de práticas inovadoras de trabalho não contribui para melhorar o desempenho das organizações, mas sim o conjunto (“*bundles*”) integrado de práticas inovadoras de trabalho. MacDuffie (1995) estudou a indústria automóvel e comparou o modelo tradicional de produção em massa com o modelo de produção flexível, entendido como o modelo de produção magra ou “*lean production*”. O autor preconizou que o modelo de produção flexível articulado com um conjunto integrado de práticas de gestão de recursos humanos é o modelo “ideal” para esta indústria, isto é, é o modelo que permite obter melhor desempenho e qualidade.

Na Tabela 5 apresenta-se uma breve síntese das caraterísticas gerais das três abordagens e faz-se referência aos autores impulsionadores das mesmas.

Tabela 5 - Perspetivas estratégicas

Perspetiva	Caraterísticas gerais	Exemplos de defensores
Perspetiva universal	Defende a existência de melhores práticas que podem ser adoptadas por qualquer organização para obter resultados mais elevados	Pfeffer (1994) Osterman (1987)
Perspetiva contingencial	Defende o alinhamento entre as práticas de gestão de recursos humanos e estratégia de negócio. A eficácia das práticas de GRH isoladas depende da estratégia da organização	Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988) Schuler & Jackson (1987) Miles & Snow (1984)
Perspetiva configuracional	Defende que há efeitos sinergéticos entre as práticas de GRH, pelo que o efeito total das práticas de gestão de recursos humanos não é igual à soma dos efeitos das práticas individuais. A consistência na configuração das práticas de GRH (alinhamento horizontal) e entre as práticas e a estratégia (alinhamento vertical) são necessárias para melhorar o desempenho	Arthur (1994) McDuffies (1995)

Nota: Quadro construído com base no texto de Delery e Doty (1996)

Delery e Doty (1996) confrontaram as três perspetivas, recorrendo a uma amostra de instituições bancárias e a um *design* transversal com múltiplas fontes de informação, encontrando um forte suporte para a abordagem universalista, destacando as práticas de partilha de lucro, a avaliação orientada para os resultados e a segurança profissional em termos do contributo para variância explicada de um conjunto de medidas de desempenho financeiro. Todavia, as abordagens contingenciais e configuracionais apresentaram contributos significativos, embora mais modestos. Este estudo mostrou, ainda, que as diferenças nas práticas de GRH estão associadas a diferentes resultados no desempenho financeiro, dando como exemplo o desempenho financeiro que foi estimado como 30% superior em instituições bancárias com um desvio padrão acima da média ao nível das três práticas destacadas anteriormente do que nas instituições bancárias em que estavam na média.

Apesar do exposto em termos de tentativa de diferenciação, não é possível deixar de mencionar a posição de Becker e Gerhart (2006, p.786) ao afirmarem " In this sense the best practice and contingency hypotheses are not necessarily in conflict-they simply operate at different levels of an HR system." pelo que, retomando as definições

apresentadas, poderia assumir-se que a perspetiva universalista se refere à dimensão das práticas e a contingencial à componente das políticas e que integram em articulação o sistema de GRH.

3.2. CONTEÚDO DOS SISTEMAS DE GRH

Na literatura da gestão estratégica de recursos humanos, durante as últimas três décadas, desenvolveu-se um consenso de que o foco deve ser nos sistemas de RH e não nas práticas de RH isoladas, porque trabalhadores estão expostos simultaneamente a um conjunto interrelacionados de práticas e não a uma prática de cada vez. Para além disso, os efeitos das práticas de RH são suscetíveis de depender de outras práticas dentro do sistema, criando sinergias e complementaridade entre as práticas (Boon *et al.*, 2019). Os resultados dos estudos têm reforçado esta premissa, como por exemplo o trabalho de Saridakis *et al.*, (2016) no qual, numa meta-análise de oito estudos longitudinais, concluíram que os sistemas de GRH têm um efeito mais preponderante no desempenho da empresa do que práticas de GRH isoladas, confirmando igualmente a meta-análise de Combs, Liu, Hall e Ketchen (2006).

Diversos autores argumentam que a gestão de recursos humanos deverá ser conceptualizada como um sistema global, integrado num sistema mais vasto em que a estratégia de negócio, a globalização das atividades e a cultura organizacional constituem os principais condicionantes à definição, evolução e funcionamento dos outros subsistemas ou dimensões (e.g., Delery & Doty, 1996; Wright & McMahan, 1992). Nesta perspetiva, as práticas de gestão de recursos humanos representam um padrão em termos de uso e de funcionamento de atividades que ajudam a organização a alcançar os seus fins, mediante uma planificação concertada dos seus objetivos e concretização (Neves & Gonçalves, 2009, 2021). Por isso, as práticas não são independentes umas das outras e os seus impactos operam em termos de influência conjunta e não individual ou isolada, influência esta balizada pelas políticas organizacionais (Boselie, Dietz & Boon, 2005).

Apesar dos autores já terem chegado a alguns consensos, permanece em discussão o conteúdo, a interação e sinergia no sistema, mais concretamente, por exemplo, quais e quantas as práticas a incluir no sistema (Boon *et al.*, 2019; Su & Wright, 2012).

No próximo subcapítulo procura-se apresentar as diferentes tipologias de conceptualização das práticas de GRH.

3.2.1. TIPOLOGIAS DE CONCEPTUALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GRH

Como anteriormente referido é difícil delimitar, conceptualmente, as práticas de gestão de recursos humanos em termos das suas dimensões e respetivos conteúdos, devido ao pouco consenso e muita diversidade na investigação existente (Neves & Gonçalves, 2009).

Muitas das investigações realizadas no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos focalizaram-se na análise de agrupamentos de práticas, considerando que os agrupamentos refletem de forma mais precisa os múltiplos padrões através dos quais as práticas de gestão de recursos humanos podem influenciar a implementação da estratégia de negócio e o sucesso organizacional (e.g., Becker & Huselid, 1998).

É diversificada a designação que os vários autores atribuem a estes conjuntos de práticas. Na maioria dos estudos encontramos: sistemas de elevado compromisso (*High Commitment Work Systems*; e.g., Arthur, 1994), sistemas de elevado envolvimento (*High Involvement Work Systems*; e.g., Bae & Lawler, 2000) e sistemas de elevado desempenho (*High Performance Work Systems*; e.g., Pfeffer, 1998).

As **práticas de elevado compromisso** têm foco no desenvolvimento de trabalhadores comprometidos e de confiança, reduzindo assim a necessidade de controlo e sanções (e.g., Arthur, 1994; Lepak *et al.*, 2006). Este sistema consiste em práticas como sejam formação intensiva e desenvolvimento, socialização, promoção interna, alto nível de formação intensiva e seleção de pessoas.

As **práticas de elevado envolvimento** focam o envolvimento dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, pelo que o aumento de fluxo de informação e delegação do poder de decisão nos trabalhadores são elementos centrais (Bae & Lawler, 2000). São exemplos de práticas de elevado envolvimento: práticas de recrutamento e seleção rigorosas, práticas de investimento em formação e desenvolvimento, processos que incentivam a participação nas decisões e recompensas baseadas no desempenho individual e de equipa.

As **práticas de elevado desempenho** são as que têm despertado mais atenção aos investigadores, sendo que alguns autores consideram que inclui elementos de ambas as abordagens anteriores (Zacharatos, Barling & D'Iverson, 2005). Um sistema de trabalho de elevado desempenho refere-se a uma abordagem de GRH que se baseia

em práticas de recursos humanos que visam tratar os trabalhadores com respeito, promover o seu desenvolvimento, motivá-los e retê-los, para que se identifiquem com os objetivos da empresa, estimulando o comportamento das pessoas para que seja autorregulado para trabalhar com foco no atingir desses objetivos, em vez de ser controlado por sanções e pressões (Su & Wright, 2012). A Tabela 6 apresenta uma síntese das práticas de GRH consideradas em dez trabalhos de investigação. A análise deste quadro mostra que apesar de não existir uma visão uniforme sobre quais e quantas práticas devem ser incluídas, variando entre cinco e dezasseis, conseguem-se identificar as que são mais frequentemente utilizadas: participação em equipas, tomada de decisão descentralizada, existência de procedimentos de reclamação ou sistema de reclamações, processo de seleção com realização de testes, promoção interna, *feedback* para desenvolvimento, nível de remuneração competitivo, pagamento baseado no desempenho, participação nos lucros/ganhos e segurança laboral.

Tabela 6 - Resumo de exemplos de práticas de elevado desempenho

	Arthur 1994	**Huselid 1995**	**MacDuffie 1995**	**Delery & Doty 1996**	**Delaney & Huselid 1996**	**Youndt *et al.* 1996**	**Ichniowski *et al.* 1997**	**Batt 2002**	**Guest *et al.* 2003**	**Collins & Smith 2006**	**Total de estudos**
Análise / descrição do trabalho		X		x					x		3
Trabalho de equipa formal			x				x		x		3
Rotação de trabalho			x							x	2
Âmbito da gestão	x										1
Participação em equipas / grupos de envolvimento	x	X	x				x	x	x		6
Sistema de sugestão de trabalhadores			x								1
Tomada de decisão descentralizada	x		x	x	x			x			5
Procedimentos de reclamação / sistema de reclamações	x	X		x	x		x				5
Inquérito de atitudes/opinião		X							x		2
Sindicalização	x						x				2
Rácio de seleção extensiva		X							x		2
Processo de seleção/ realização de testes		X			x	x	x		x		5
Critérios de contratação			x			x	x			x	4
Promoção interna		X		x	x				x	x	5
Oportunidades de promoção				x						x	2
Segurança laboral				x			x	x	x		4
Padrão de promoção		X									1
Tempo de formação		X	x					x	x		4
Formação extensiva				x	x			x			3
Formação off-job							x				1
Formação cruzada / geral / de competências para o trabalho	x					x					2
Avaliação de desempenho formal		X							x		2
Feedback focado no desenvolvimento				x		x			x	x	4
Medida de desempenho orientada para o comportamento				x		x					2
Benefícios	x								x		2
Nível de remuneração competitivo	x					x			x	x	4
Benefícios para os trabalhadores mais importantes										x	1
Menos bónus	x										1
Pagamento baseado em desempenho		X	x		x				x		4
Partilha de incentivos / lucros / ganhos		X		x			x			x	4
Pagamento baseado na equipa						x			x		2
Partilha formal da informação		X			x				x		3
Socialização dentro da empresa	x			x						x	3
Barreiras de status			x								1
Discussão de problemas relacionados ao trabalho					x						1
N.º de práticas integradas no estudo	10	13	9	11	8	7	9	5	16	9	-

Fonte: Adaptado a partir de Su e Wright (2012, p. 2068)

Muitas vezes utilizadas como sinónimos, as práticas de elevada implicação, as práticas de elevado envolvimento e as práticas de elevado desempenho, têm focos e especificidades diferenciados. Contudo, Lepak *et al.*, (2006), numa revisão da investigação sobre os sistemas de RH, destacaram que ainda não está suficientemente claro como estes sistemas são distintos em termos das práticas que incluem ou excluem e dos seus efeitos distintos nos resultados organizacionais.

Todavia, com certeza demarcam-se do sistema de RH baseado em controlo tradicional que reduzia os custos de mão-de-obra direta e a melhoria da eficiência à conformidade do trabalhador com as regras e procedimentos estabelecidos. Estas práticas procuram estimular o conhecimento e competências, motivação, compromisso, esforço de trabalho e oportunidades para os trabalhadores contribuírem (Su & Wright, 2012). Os resultados empíricos têm demonstrado que esses novos tipos de sistemas de RH podem melhorar significativamente a competitividade das empresas e levar a um melhor desempenho organizacional (Arthur 1994; Batt 2002; MacDuffie 1995; Huselid 1995; Ichniowski, Shaw & Prennuchi, 1997).

Sem pretensão de resolver a questão de saber que práticas de GRH deverão ser agrupadas para formar um sistema, com base na análise da literatura sobre GRH e das práticas americanas de certificação da atividade profissional de GRH, Neves (2000) sistematizou para efeitos de operacionalização e de estruturação conceptual a pluralidade de práticas e de políticas de GRH (com impacto imediato ou a prazo) nas dimensões seguintes:

Estratégia de GRH (estratégia de GRH, periodicidade de revisão da estratégia, estatuto do responsável pela GRH, influência na formulação da estratégia do Instrumento de Regulamentação Coletiva do Trabalho).

Gestão do emprego (planeamento quantitativo e qualitativo dos RH, definição dos requisitos básicos, evolução das carreiras profissionais, afetação e desafetação de RH aos postos de trabalho, avaliação dos desempenhos, a auditoria à GRH).

Recrutamento e seleção (pesquisa e análise de mercado, formas de recrutamento, técnicas de seleção, critérios de escolha, plano de integração).

Formação e desenvolvimento (plano de formação, plano de informação e comunicação, avaliação da eficácia).

Manutenção (política salarial e de benefícios, ambiente e condições de segurança no trabalho, ação social, relações de trabalho).

A proposta de Neves (2000) partiu da análise aos manuais de GRH e dos modelos de certificação dos profissionais de GRH americanos. A análise dos manuais revela um conjunto de teorias implícitas a propósito do modo de funcionamento das organizações, dos grupos e dos indivíduos, assim como um conjunto de práticas apelidadas de GRH, cujas designações são frequentemente referidas por dimensões como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, segurança e saúde, análise e descrição de funções, avaliação do desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos, gestão administrativa e jurídica, etc., dimensões estas estruturadas na base de escolas de pensamento, as quais fornecem os alicerces de natureza teórica, para se estruturar o conjunto de dimensões da GRH (Neves & Gonçalves, 2009).

A estrutura dimensional de GRH subjacente aos modelos de certificação dos profissionais de GRH americanos assegurados pelas instituições "*Society for Human Resource Management*" e "*Human Resource Certification Institute*", patentes nos Manuais de certificação de 1995 e 2009 (Neves & Gonçalves, 2009), integram conteúdos de natureza estratégica e de natureza operacional: gestão estratégica de GRH, remuneração e benefícios, relações laborais, saúde, higiene e segurança, formação e desenvolvimento, recrutamento e seleção.

Também é possível estruturar os sistemas de RH focando em tipos mais amplos ou subconjuntos de práticas, como aqueles baseados no modelo de competências-motivação-oportunidade (Ability-Motivation-Opportunity; AMO proposta por Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000): práticas de aperfeiçoamento de competências (e.g., seleção e formação), práticas de aperfeiçoamento de motivação (e.g., gestão de desempenho e recompensas) e práticas de aperfeiçoamento de oportunidades (por exemplo, participação, *design* de trabalho). A lógica desse nível de abstração é de que existem inúmeras práticas específicas de RH que, num nível de política mais amplo, formam agrupamentos de práticas conceitualmente semelhantes (Boon *et al.*, 2019).

As práticas não são independentes umas das outras e os seus impactos operam em termos de influência conjunta e não individual ou isolada, influência esta balizada pelas políticas organizacionais (Boselie *et al.*, 2005). Tal não significa que, apesar de entendidas como sistémicas, as práticas de GRH não possam gerar efeitos *aditivos*

(duas práticas podem originar um efeito maior do que uma prática isolada, mas os efeitos de duas práticas conjuntas poderão não ser superiores aos efeitos de duas práticas individuais), de *substituição* (o efeito de uma prática pode ser substituído pelo efeito de outra, pelo que usar duas práticas poderá não originar efeitos maiores quando comparados com os de cada prática de *per si*) ou de *interação* (os efeitos de umas práticas reforçam os de outra). Naturalmente que as ferramentas estatísticas são diferenciadas em função da forma como os autores combinam as práticas em sistemas. Na revisão sistemática, Boon *et al.* (2019) identificaram um predomínio da investigação em que a relação entre as práticas de GRH é aditiva, implicando que esta abordagem assuma que a gestão de RH deverá ser vista como um sistema consistente, o qual tem maior impacto se todas as práticas enviarem sinais consistentes sobre as intenções subjacentes da organização e, tipicamente são calculados *scores* compósitos referentes ao sistema de GRH que resultam da média ou soma das práticas individuais.

3.3. ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DO SISTEMA DE RH

A investigação em GERH tem focado o estudo dos sistemas de GRH (e/ou subsistemas) e as suas inter-relações com outros elementos que compõem o sistema organizacional, incluindo os ambientes externo e interno da organização, os múltiplos atores que promovem os sistemas de GRH e as múltiplas partes interessadas que avaliam a eficácia da organização e determinam a sua sobrevivência a longo prazo (Jackson, Schuler & Jiang, 2014). No âmbito da GERH, as organizações são conceptualizadas como sistemas complexos de elementos inter-relacionados, de modo que cada elemento influencia o funcionamento do sistema e é afetado por outros elementos do sistema (podemos fazer a âncora com a Teoria Geral dos Sistema). Embora compostas de elementos distintos e identificáveis, as propriedades emergentes criam sinergias entre os elementos para produzir um todo que é mais do que a soma de suas partes.

Consistentes com estas ideias, Jackson *et al.* (2014) propuseram um enquadramento de suporte (designado por "*Aspirational Framework for Strategic HRM*") à investigação académica (Ilustração 2). Referiram-se ao mesmo como *aspiracional* porque capta uma infinidade de elementos estratégicos que os estudiosos de GRH reconhecem como importantes, apesar da impossibilidade de incorporar todos esses elementos em qualquer trabalho teórico ou empírico específico. Consideramos, todavia, que esta representação é útil na sistematização dos elementos envolvidos nos sistemas de GRH, como forma a introduzir os seus antecedentes e as suas consequências.

De acordo com Jackson *et al.* (2014), os principais elementos que compõem um sistema de GRH incluem: (a) filosofias de GRH, que especificam os valores que informam a abordagem de gestão da organização; (b) políticas formais de GRH, que são declarações da intenção da organização e que servem para direcionar e restringir parcialmente o comportamento dos trabalhadores e sua relação com o empregador; (c) práticas efetivas de GRH, que consistem nas práticas diárias das filosofias e políticas de RH; e (d) os processos tecnológicos e sociais associados por meio dos quais as filosofias, políticas e práticas de GRH são estabelecidas e modificadas.

A interdependência que caracteriza os elementos de um sistema de GRH estende-se aos atores organizacionais que executam o sistema no seu trabalho diário. Fundamentalmente os sistemas de GRH ganham vida nas interações sociais entre os membros da organização, incluindo aqueles que se encontram envolvidos na formulação, comunicação e resposta aos elementos do sistema de GRH: profissionais de RH, gestores de linha e trabalhadores. Tradicionalmente, os profissionais de RH elaboram políticas formais de RH em resposta aos planos de negócios, os supervisores transformam as políticas em práticas diárias e os trabalhadores reagem à forma como são tratados. Mas essas funções parecem estar a mudar: os profissionais de RH tornaram-se mais ativamente envolvidos no processo de planeamento dos negócios, as políticas formais tornaram-se mais sujeitas à interpretação pelos gestores de linha à medida que estes se esforçam para responder a situações específicas e às rápidas mudanças.

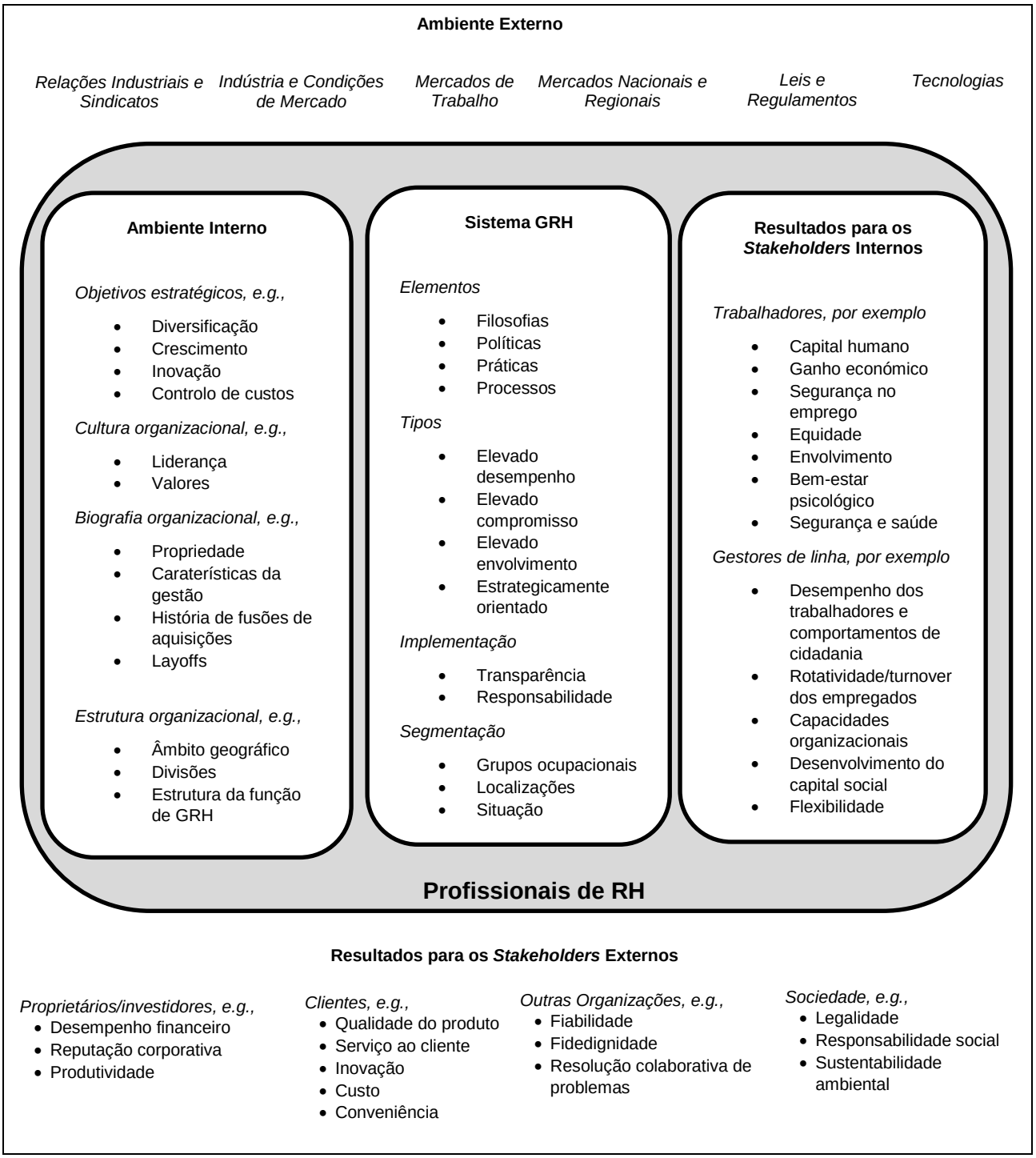

Ilustração 2 - Aspirational Framework for Strategic HRM de Jackson *et al.* (2014) ([Adaptado a partir de:] Jackson *et al.*, 2014, p. 4).

A GERH é inerentemente contextualizada e dinâmica, constantemente em fluxo enquanto os ambientes externo e interno de uma organização criam um contexto dinâmico para o desenvolvimento, evolução e extinção das políticas e práticas de GRH, constituindo assim os seus **antecedentes**.

Nos antecedentes associados ao ambiente externo, podem-se referenciar a cultura nacional, leis e regulamentos, atividade sindical, condições sociais e culturais, demografia, complexidade e competitividade do mercado. Evidências indicam que os sistemas de GRH de elevado desempenho são mais prevalecentes nas organizações localizadas em países mais desenvolvidos e em países com legislação laboral menos restritiva (Lawler, Chen, Wu, Bae & Bai, 2011). As organizações que atuam em mercados mais competitivos, clientes exigentes e complexidade de produto/serviço tendem, com maior probabilidade, a implementar um sistema de elevado desempenho (Patel & Cardon, 2010).

Já nos antecedentes associados ao ambiente interno podem ser incluídos a estratégia organizacional, natureza da atividade, caraterísticas da organização, estilos de gestão e cultura e, ainda, clima organizacional. A título exemplificativo, ao nível da cultura organizacional a literatura mostra que os sistemas de GRH são mais prováveis de serem encontrados em organizações que valorizam pessoas e uma gestão eficaz de pessoas (e.g., Teo, Le Clerc, & Galang, 2011). Mais especificamente, as organizações que afirmam valores orientados para as pessoas e para a inovação são mais propensas a ter GRH de elevada compromisso e menos propensas a adotar sistemas de GRH que minimizam os custos de mão-de-obra (Toh, Morgeson, & Campion, 2008). As empresas com culturas que enfatizam a coesão, o trabalho em equipa, a confiança e valorizam os comportamentos empreendedores e inovadores, são mais propensas a confiar nos sistemas de GRH à medida que se adaptam a ambientes em mudança (Patel & Cardon, 2010).

A análise da eficácia da GRH passa pelos **resultados** para as diferentes partes interessadas, quer internas quer externas, incluindo trabalhadores, gestores, proprietários e investidores, clientes, membros da sociedade em geral e outras organizações também reconhecidas como potencialmente relevantes. Dyer e Reeves (1995) identificaram três tipos de resultados/*outcomes* principais para medir o desempenho: (1) resultados relacionados com RH (afetivos, cognitivos e comportamentais, e.g., satisfação, absentismo, *turnover*, desempenho individual e de

equipa); (2) resultados organizacionais (e.g., produtividade, qualidade); e, (3) resultados financeiros (e.g., retorno do investimento, lucros, vendas). Estes autores referem, ainda, que "A fourth possibility, for publicly held firms, is stock-market performance as measured by stock value or shareholder return" (Dyer & Reeves, 1995, p. 661).

Jackson *et al.* (2014) mencionam que o esforço tem incidido no estudo das relações entre os sistemas de GRH e os resultados para proprietários, investidores e gestores, sendo dedicada menor atenção aos resultados ao nível dos trabalhadores. Esta ideia será retomada no texto posteriormente, quando abordada a necessidade de incluir os trabalhadores como elementos-chaves da GRH.

A relação entre os sistemas de GRH e o desempenho financeiro tem sido o foco principal da GERH durante as últimas três décadas, sendo que as empresas com sistemas de GRH coerentes superam as empresas sem sistemas de GRH no que concerne a indicadores financeiros de interesse para proprietários e investidores (por exemplo, ROA[9], ROE[10], produtividade) (Jackson *et al.*, 2014). Em termos dos clientes, são vários os estudos (e.g., Patel, Messersmith, & Lepak, 2013) que mostram que organizações com sistemas de elevado desempenho, elevado compromisso e elevado envolvimento estão positivamente associados à satisfação do cliente e qualidade do serviço prestado (Jackson *et al.*, 2014).

Já ao nível dos *stakeholders* internos, o padrão geral revela que os sistemas de GRH com sistemas de elevado desempenho, elevado compromisso e elevado envolvimento promovem comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997), retêm os trabalhadores e reduzem o absentismo (e.g., Batt, 2002). Encontra-se ainda suporte para a relação positiva entre os sistemas de GRH, a implicação afetiva (e.g, Whitener, 2001; Esteves, 2008) e o bem-estar dos trabalhadores (e.g., Gonçalves, 2011), entre outros resultados positivos (e.g., Jiang *et al.*, 2012; Nyberg, Moliterno, Hale, & Lepak, 2014; Van De Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2012). Os sistemas de GRH de elevado compromisso reduzem ainda, o *stress* percebido (e.g., Kang & Kang, 2016).

Acompanhando a Ilustração 3, sistematizada por Neves e Gonçalves (2021), fica mais compreensível de ilustrar a diversidade de componentes que constituem os sistemas de GRH, bem como espelhar as interdependências que lhe conferem a perspetiva de

[9] ROA = Return on Assets
[10] ROE = Return on Equity

sistema. Os preditores desempenham a função de influenciadores, quer sejam externos quer internos, ou até mesmo a função de processos para obter determinados resultados. Como tal, os determinantes externos e internos influenciam a estruturação de um conjunto de atividades, os processos, dirigidas às pessoas, à organização e ao local de trabalho, visando um conjunto de resultados esperados. Estes resultados esperados integram diferentes focos que passam por produtos e serviços competitivos de elevada qualidade e qualidade de vida no trabalho, focando assim resultados organizacionais e resultados ao nível dos trabalhadores. Acresce, ainda, que os autores não esquecem os resultados em termos de práticas éticas e socialmente responsáveis, os quais nos remetem para a sustentabilidade e para o fluxo da organização no seu meio envolvente para além dos seus produtos/serviços centrais e das suas pessoas, conceptualizando, desta forma, o papel da GRH também no quadro da sustentabilidade ética e responsável.

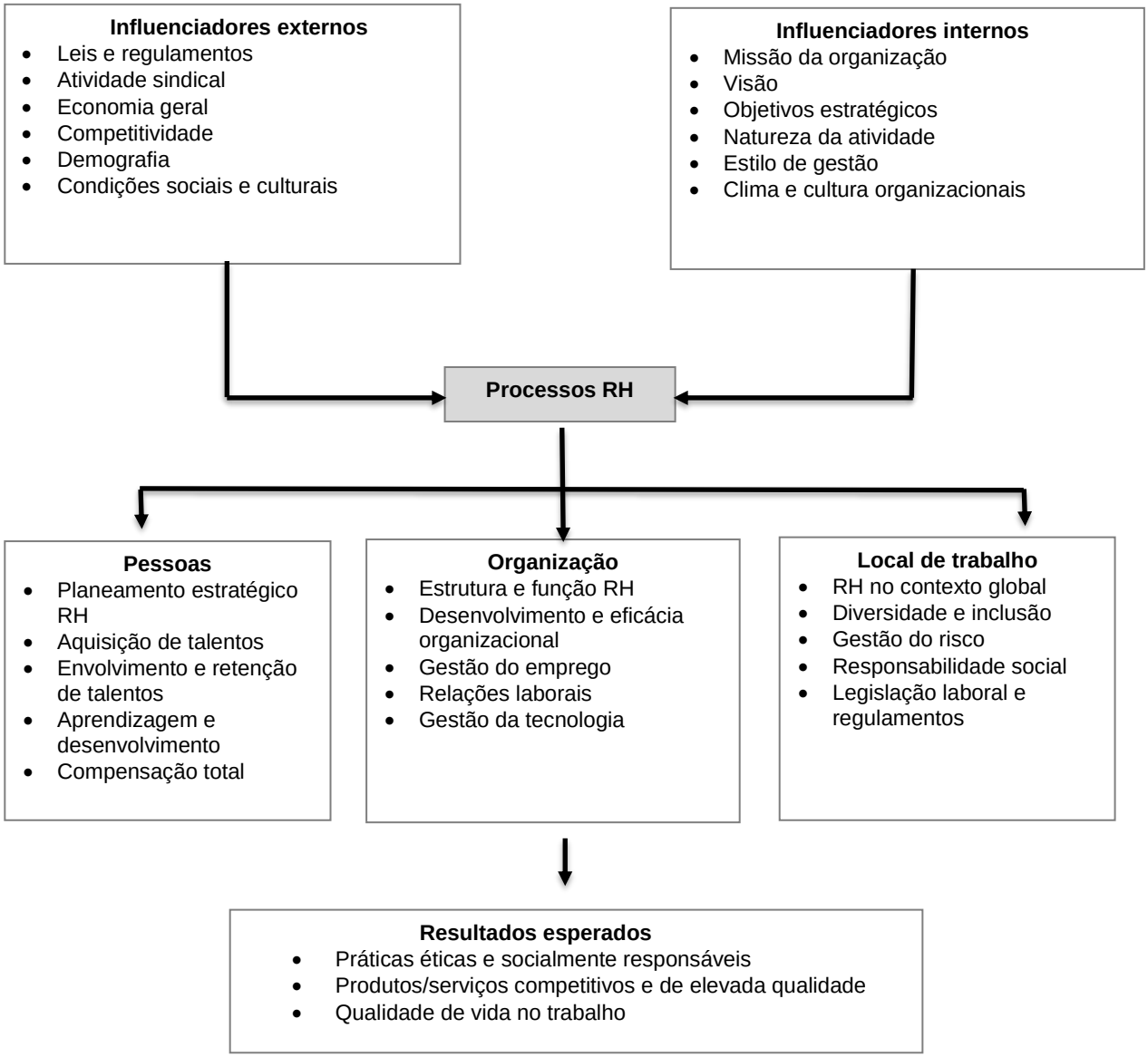

Ilustração 3 - Modelo teórico de GRH proposto por Neves e Gonçalves (2021, p.101).

4. RELAÇÃO ENTRE GRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A GERH tem seguido um caminho de pesquisa muito centrado na relação entre as práticas de RH e o desempenho da empresa, como referido anteriormente, em detrimento de estudos que exploram as pessoas que estavam sendo geridas por essas práticas (Wright *et al.*, 2017).

Têm sido vários os estudos que apontam para correlações positivas entre as práticas de gestão de recursos humanos e os indicadores de lucro e produtividade (e.g., D'Arcimoles, 1997; Huselid, 1995). Disto são exemplos os trabalhos de Huselid (1995) e D'Arcimoles (1997). Huselid (1995), em investigação com empresas americanas, verificou que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho estavam associadas positivamente com a produtividade e o desempenho financeiro, encontrando-se associadas negativamente com a rotatividade. Por sua vez, D'Arcimoles (1997), num estudo longitudinal com empresas francesas de grande dimensão, confirmou as correlações positivas entre um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos e indicadores de lucro e a produtividade. Mais recentemente, recorrendo a dados de painel para examinar a potencial ordem casual entre os sistemas de elevado desempenho e o desempenho de pequenas empresas, Sheehan (2014) e Razouk (2011) encontram uma relação significativa positiva entre GRH e desempenho, mesmo após controlar o desempenho passado. Já Kim e Ployhart (2014), num estudo com 359 empresas e mais de 12 anos de dados longitudinais de lucro no nível da empresa, sugerem que a seleção de pessoas e a formação interna influenciam direta e interactivamente o crescimento do lucro da empresa através do seu efeito na produtividade do trabalho.

Apesar da visão que recolhe claramente maior consenso ser a da existência desta relação, não podemos deixar de referir alguns autores que não partilham desta opinião. Por exemplo, Wall e Wood (2005) referiram ser prematuro assumir que a GRH vai inevitavelmente resultar em desempenho, ou Guest, Michic, Conway e Sheehan (2003) que afirmaram que usando análises estatísticas mais conservadoras a associação é baixa ou inexistente, ideia igualmente defendida por Wright e Gardner (2003).

O volume de estudos resultou numa das maiores meta-análises realizadas para testar a robustez das relações observadas (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006). Esta meta-análise compilou 92 estudos que exploravam a relação entre as práticas de RH e o desempenho e observou um tamanho de efeito geral de 0,20. Este resultado mostra a

relevância da GRH para o desempenho, mas que também abre caminhos para a análise integrada de outras variáveis, bem como para as variáveis mediadoras desta relação, remetendo para a *"black box"* (que será abordada no sub-capítulo seguinte). Por exemplo, Jiang, Lepak, Hu e Baer (2012), numa outra meta-análise, encontraram efeitos diretos entre o sistema de práticas RH e o capital humano, motivação do trabalhador, *turnover* voluntário e desempenho operacional, sendo que todos estes fatores medeiam a relação entre as práticas e o desempenho financeiro da empresa.

A categorização de Dyer e Reeves (1995) sobre os resultados do desempenho de uma organização em resultados RH, organizacionais, financeiros e de mercado, mencionada anteriormente, é de extrema importância na compreensão da relação GRH-Desempenho e até para a diversidade de resultados nos estudos empíricos. Esta categorização permite perceber que alguns resultados estão mais próximos das práticas de GRH do que outros, como o caso dos resultados RH, e que o impacto que práticas têm sobre resultados mais distantes pode ocorrer através de resultados mais proximais (Wright *et al.*, 2003, citados por Savaneviciene & Stankeviciute, 2010). Desta forma, para observar o impacto das práticas de GRH no desempenho financeiro é essencial analisar o impacto em resultados mais proximais, bem como diferenciá-lo de resultados mais distais (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010), conforme Ilustração 4. Caso contrário, estaremos a "dar saltos" que apenas causam entropia e que em nada contribuem para a afirmação do verdadeiro papel da GRH.

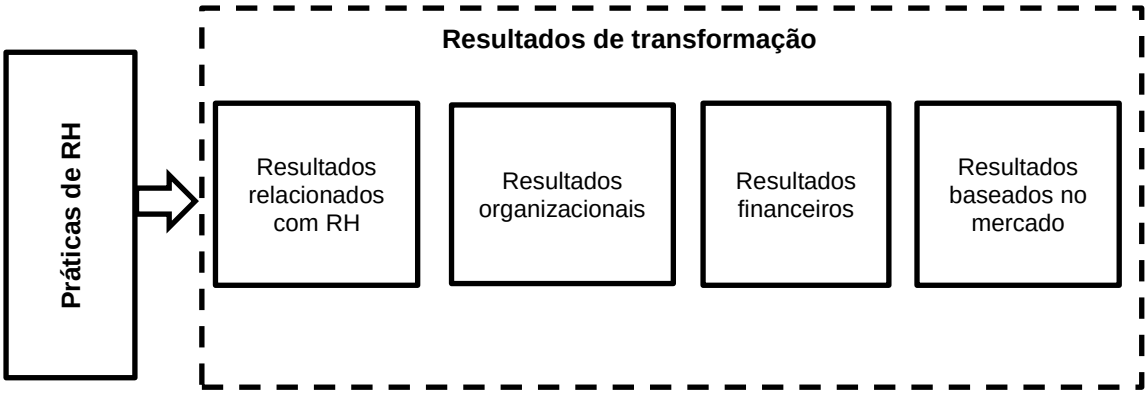

Ilustração 4 - Impacto da GRH na lógica do desempenho ([Adaptado a partir de:] Savaneviciene e Stankeviciute, 2010, p.428).

Conforme já mencionado, uma das preocupações centrais da GERH, desde o seu início, tem sido mostrar a importância do sistema de GRH para o desempenho organizacional. Não obstante dos estudos já realizados, é consensual que não se trata de uma relação

direta (Katou & Budhwar, 2007), associando-se a resultados intermédios relevantes e de natureza mais proximal (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010). A designação *"black box"* utilizada na literatura procura remeter para os processos (ou variáveis mediadoras), que ainda são pouco claras, que ocorrem entre os *inputs* (i.e., as práticas de GRH) e os *outputs* (e.g., desempenho organizacional) (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton & Swart, 2003, citados por Mata, 2020). O conhecimento dos mecanismos de ligação e gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional e os *outcomes* intermediários, são primordiais para uma maior compreensão de como a GRH pode conduzir ao desempenho organizacional (Becker & Gerhart, 1996). É neste âmbito que a presente tese procura dar o seu contributo, ao explorar um conjunto de mediadores da relação entre as práticas de GRH e resultados de RH proximais, focados no trabalhador e na sua visão sobre a organização.

4.1. A "BLACK BOX"

O consenso geral desenvolvido entre os investigadores é o de que as práticas de GRH não conduzem diretamente ao desempenho organizacional (e.g., Delery, 1998; Jackson *et al.*, 2014; Katou & Budhwar, 2007) e há muito que se reconheceu que os mecanismos de vínculo GRH-Desempenho e resultados intermediários são centrais para uma compreensão mais completa de como GRH impulsiona o desempenho da empresa (e.g., Becker & Gerhart, 1996; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010). O estudo e compreensão dos processos mediadores, que explicam o processo GRH-Desempenho, ou seja, "o como" e "o porquê", foi assinalado como um tema urgente e necessário por vários autores (e.g., Becker & Gerhart, 1996; Boselie *et al.*, 2005; Meijerink, Beijer & Bos-Nehles, 2021; Purcell & Hutchinson, 2007), tendo sido apelidado de *"black box"* (Ilustração 5), sendo considerado um dos temas ainda não respondidos na área da GRH (Meijerink *et al.*, 2021; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010).

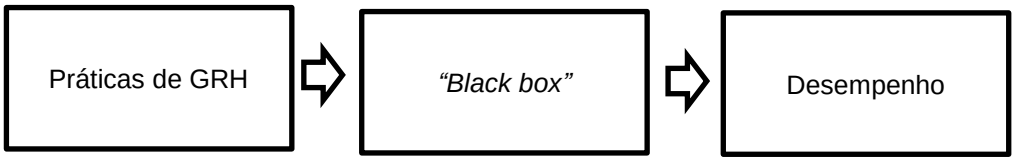

Ilustração 5 - A *"black box"* da relação GRH-Desempenho ([Adaptado a partir de:] Savaneviciene e Stankeviciute, 2010, p.429).

A *"black box"* refere-se aos processos, muitas vezes pouco claros, que ocorrem quando as entradas (*inputs*) são convertidas em saídas (*outputs*). A *"black box"* também é descrita como "lacuna" (Lytras & Ordonez de Pablos, 2008), "faceta amplamente inexplicada" (Edgar & Geare, 2009) ou "vazio remanescente" (Harney & Jordan, 2008), em termos de explicação dos processos e mecanismos pelos quais ocorre o impacto da GRH no desempenho.

Na literatura científica é apresentado um elevado número de modelos teóricos que procuram explicar os mecanismos através dos quais se processa a relação GRH-Desempenho (ver Paauwe (2004) para uma revisão aprofundada). Após uma revisão da literatura, verifica-se que os modelos de Guest (1997), Becker, Huselid, Pickus & Spratt (1997) e Wright e Nishii (2006) são dos mais citados (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010).

Estes três modelos baseiam-se em "caminhos causais" ao retratarem a forma pela qual a GRH cria valor para a empresa, ou seja, através de uma série de processos sequenciais, assumindo, assim, uma relação linear entre GRH e desempenho (Tabela 7). Estes são baseados na categorização de resultados de Dyer e Reeves (1995), enfatizando que, para compreender como as práticas de RH afetam o lucro, é necessário ver qual o impacto que têm nos resultados proximais (resultados de RH), que, por sua vez, têm impacto sobre resultados mais distais (resultados organizacionais) e, consequentemente, têm um impacto nos resultados ainda mais distais (por exemplo, lucros) (Wright *et al.*, 2003).

Tabela 7 - Síntese dos modelos conceptuais mais referenciados da GRH-Desempenho

Autor	Modelo
Guest (1997)	Estratégia de HRM (diferenciação, foco, custo) → Práticas de GRH (seleção, formação, avaliação, recompensas, desenho do trabalho, envolvimento, status e segurança) → Resultados de GRH (compromisso, qualidade, flexibilidade) → Resultados comportamentais (esforço/motivação, cooperação, envolvimento, cidadania organizacional) → Resultados de desempenho (elevada produtividade, qualidade, inovação; baixo absentismo, *turnover*, conflito, reclamações de clientes) → Resultados financeiros (lucros, ROI)
Becker *et al.* (1997)	Negócios e iniciativas estratégicas → Desenho do sistema de GRH → Competências e motivação dos trabalhadores, desenho e estruturas de trabalho → Criatividade, produtividade, esforço discricionário → Desempenho operacional → Lucros e crescimento → Valor de mercado
Wright & Nishii (2006)	Práticas de RH pretendidas → Práticas de RH implementadas → Práticas de RH percebidas → Reações dos trabalhadores (afetivas, cognitivas, comportamento) → Desempenho da organização

Fonte: Baseado em Savaneviciene e Stankeviciute (2010).

De acordo com Guest (1997), a Teoria da Expectativa fornece uma base possível para o desenvolvimento de um raciocínio mais coerente sobre a relação GRH-Desempenho. A teoria propõe que o desempenho a nível individual depende da motivação elevada, de possuir as competências necessárias, bem como o papel adequado e a compreensão do mesmo. Assim, as práticas de GRH devem ser escolhidas no sentido de promoverem competências, motivação e estrutura de papéis apropriada. Essas práticas de GRH impactam os resultados ao nível RH e estes, por sua vez, influenciam os resultados comportamentais que se traduzem em resultados de desempenho e, consequentemente, em resultados financeiros.

O modelo de Becker *et al.* (1997) sugere que as estratégias de negócios conduzem o desenho do sistema de RH. As práticas de GRH afetam diretamente as competências e motivação dos trabalhadores, bem como o desenho do trabalho que, consequentemente, influenciam a criatividade, a produtividade e o comportamento discricionário dos mesmos. Essas variáveis, por sua vez, resultam no desempenho operacional, o qual se relaciona com o lucro e com o crescimento, determinando, em última instância, o valor de mercado da empresa.

De acordo com Paauwe (2004), os modelos de Guest (1997) e Becker *et al.* (1997) partem da suposição do ajustamento vertical como uma condição necessária para o sucesso, representado pela ligação entre a estratégia e o desenho dos sistemas de GRH ou práticas de GRH. Para além disso, assumem uma ligação sequencial entre a

gestão de recursos humanos e o valor de mercado/desempenho financeiro, sendo este desempenho financeiro, representado por lucros, crescimento e valor de mercado, o resultado final do processo de transformação e, portanto, representativo do desempenho organizacional e do sucesso subsequente.

Wright e Nishii (2006) examinaram alguns dos processos de mediação que podem ocorrer na relação entre GRH-Desempenho, considerando múltiplos níveis de análise. Este modelo tem a particularidade, face aos dois anteriores, de diferenciar as práticas pretendidas, as práticas atuais e efetivas de RH e as práticas de RH percebidas. Assim, as práticas pretendidas, que são as definidas estrategicamente pela organização, são implementadas objetivamente e percebidas e interpretadas subjetivamente por cada trabalhador. Esta perceção vai culminar em reações afetivas, cognitivas e comportamentais por parte dos trabalhadores e, consequentemente, afetam o desempenho organizacional. As práticas percebidas e as reações dos trabalhadores são variáveis de nível individual que, de acordo com os autores, são centrais para os caminhos causais e essenciais para a abertura da *"black box"*. Este modelo coloca a enfâse da *"black box"* nas percepções dos trabalhadores e as potenciais variações na forma como as práticas são implementadas (o tópico da implementação será retomado no estudo 3 da Parte II da tese).

É possível constatar, por estes modelos, que o foco dos efeitos do sistema de GRH tem-se alargado para além dos resultados a nível organizacional, os quais concentravam toda a atenção numa fase embrionária da GERH, compreendo assim os vários níveis definidos por Dyer e Reeves (1995).

Focando a nossa atenção nos **resultados ao nível dos RH**, a literatura científica tem vindo a reforçar a influência positiva do sistema de GRH (e mais concretamente das práticas de GRH) nas atitudes, emoções e comportamentos dos trabalhadores. Por exemplo, Macky e Boxall (2007) concluíram, num estudo com uma amostra da população nacional selecionada aleatoriamente, que as práticas de GRH de elevado desempenho se associam positivamente à satisfação com o trabalho, confiança organizacional, compromisso afetivo e intenção de permanecer na organização. Esta linha de investigação tem estimulado o estudo das respostas dos trabalhadores como possíveis mecanismos explicativos da *"black box"*. Desta forma, pressupõe um vínculo causal que flui das práticas de RH ao desempenho organizacional por via das respostas

dos trabalhadores (Macky & Boxall, 2007; Wright & Nishii, 2006), como vimos anteriormente.

Neste contexto, não é possível passar sem mencionar uma das teorias que mais referências recolhe na literatura: a Teoria AMO proposta por Appelbaum *et al.* (2000). Esta teoria preconiza que as práticas de GRH de elevado desempenho contribuem para melhorias no desempenho do trabalhador e, portanto, para o desempenho organizacional por três percursos causais inter-relacionadas (Cooke, 2001): (a) através do desenvolvimento competências e habilidades dos trabalhadores; (b) aumentando a motivação do trabalhador para o esforço discricionário; e, (c) proporcionando ao trabalhador a oportunidade de fazer uso pleno dos seus conhecimentos, competências e outros atributos no decorrer da realização do seu trabalho.

Parece haver uma base teórica para pressupor que as práticas de RH incluídas no sistema de GRH podem servir para modificar o comportamento do trabalhador e o contexto em que esse comportamento ocorre, de forma a melhorar o seu desempenho. Fica também claro que as atitudes dos trabalhadores não podem ser excluídas desta equação. Estas atitudes parecem ser ligações proximais, potencialmente importantes, ou variáveis mediadoras dentro da *"black box"*.

Na última década têm sido reforçados os apelos para a abertura da *"black box"*, a qual representa o elo que falta no nexo de relação entre a GRH e os seus resultados, quer organizacionais quer individuais (e.g., Meijerink *et al.*, 2021). Neste contexto, tem-se assistido à emergência de investigação sobre as variáveis mediadoras na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os seus resultados. Acresce, ainda, o foco no estudo das variáveis moderadoras (Jackson *et al.*, 2014) que possibilitem contextualizar a relação GRH-Desempenho. Assim, vários são os autores que continuam a reclamar a necessidade de se aprofundar o estudo dos mediadores e moderadores da relação entre o sistema de GRH e os seus resultados (e.g., Jackson *et al.*, 2014; Wright & Ulrich, 2017).

Ao nível dos **mediadores**, Jackson *et al.* (2014) concluíram, na sua revisão de literatura, que a maior parte dos trabalhos argumenta que o caminho causal das influências flui do sistema de gestão de recursos humanos para os resultados ao nível dos trabalhadores, servindo como determinantes parciais dos resultados para as partes interessadas externas. Este resultado foi confirmado por Jiang *et al.* (2012) numa revisão de 120 estudos que verificaram que o capital humano e a motivação dos trabalhadores

medeiam parcialmente o impacto dos sistemas de GRH nos resultados financeiros, como desempenho financeiro e produtividade. São várias as perspetivas teóricas que fornecem explicações para este efeito, sendo a Teoria das Trocas Sociais aquela a que os investigadores mais recentemente fazem apelo.

É cada vez mais consensual, na literatura, o argumento que a interação do sistema de GRH de elevado desempenho no nível da empresa e as respostas atitudinais e comportamentais do trabalhador no nível individual, são centrais para a compreensão da relação entre a GRH e o desempenho (Paauwe, 2009; Truss, Shantz, Soane, Alfes & Delbridge, 2013). De acordo com Dyer e Reeves (1995), as respostas e reações emocionais dos trabalhadores decorrentes das perceções do sistema de GRH influenciam os seus resultados comportamentais, como os esforços discricionários, a criatividade e a produtividade. Subsequentemente, isso afeta o desempenho operacional, incluindo a rotatividade de trabalhadores e a produtividade do trabalho, que, em última análise, se convertem em desempenho financeiro. De acordo com esse raciocínio, os sistemas de GRH de elevado desempenho devem afetar o desempenho operacional mais fortemente do que o desempenho financeiro (resultado confirmado com a meta-análise realizada por Combs *et al.*, 2006), já que o desempenho operacional está mais diretamente ligado e próximo dos resultados dos trabalhadores (Dyer & Reeves, 1995). Em contraste com o desempenho operacional, o desempenho financeiro tem mais probabilidade de ser moldado por uma variedade de forças internas e externas, como por exemplo o crescimento do mercado e o macroambiente.

A investigação corrobora que a utilização do sistema de trabalho de elevado desempenho ao nível do departamento está associada a resultados positivos em termos da satisfação no trabalho e compromisso organizacional e que variáveis atitudinais estão positivamente vinculadas a comportamentos de cidadania organizacional que, por sua vez, estão ainda relacionados a um construto de segunda ordem que mede o desempenho departamental (Messersmith, Patel, Lepak & Gould-Williams, 2011).

Ao nível das variáveis **moderadoras**, considerando uma perspetiva contingencial, a literatura destaca a cultura organizacional, sendo que os estudos revelam que o impacto positivo dos sistemas de GRH nos resultados organizacionais é maior nas organizações cuja cultura enfatiza o desenvolvimento dos trabalhadores (Wei, Liu, & Herndon, 2011), a orientação para a equipa (Patel & Cardon, 2010; Zhang & Jia, 2010), a moral e o bem-estar dos trabalhadores (Iverson & Zatzick, 2011). Portanto, pode-se assumir que o

impacto positivo dos sistemas de GRH nos resultados organizacionais é maior em organizações com culturas e clima de apoio. Também o apoio social dos supervisores se revelou como moderador na relação entre o sistema de GRH de elevado compromisso e o *stress* laboral (Kang & Kang, 2016).

Vários têm sido os estudos que focam as características dos gestores como potenciais variáveis moderadoras. Os gestores são os agentes por meio dos quais os sistemas de GRH são transmitidos aos trabalhadores e parecem determinar parcialmente o sucesso dos sistemas de GRH. Por exemplo, o estudo de Frenkel e Lee (2010) constatou que os sistemas de GRH eram mais eficazes em empresas com um maior número de gestores profissionais em cargos seniores. Outro estudo identificou que os sistemas de RH são mais eficazes quanto mais formação em RH os gestores possuirem e se envolverem em comunicação aberta e regular com consultores (Klaas, Semadeni, Klimchak, & Ward, 2012).

Os ambientes externos que as organizações enfrentam podem, também, restringir ou ampliar até que ponto os sistemas de GRH contribuem para a eficácia organizacional, pelo que o setor de atividade e as suas caraterísticas podem ser moderadores. Numa revisão meta-analítica, Combs *et al.* (2006) verificaram que a relação entre os sistemas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e os resultados, como sejam o desempenho financeiro e a produtividade, eram, geralmente, mais positivos para empresas no setor de manufatura comparativamente com o setor de serviços. Datta, Guthrie e Wright (2005) constataram que a relação positiva entre sistemas de GRH de elevado desempenho e produtividade do trabalho era mais forte em setores com maior intensidade de trabalho (*versus* capital), maiores taxas de crescimento e maior diferenciação de produto.

Feito este breve enquadramento à relação GRH-Desempenho e tendo-se procurado explorar o processo e variáveis envolvidas, apresenta-se como oportuno focar a nossa atenção no trabalhador, sendo esta a enfâse do próximo capítulo.

5. PERSPETIVA CENTRADA NO TRABALHADOR

A opinião de que a investigação em gestão de recursos humanos tem negligenciado as reações dos trabalhadores em prol do foco na relação entre GRH e desempenho foi enunciada por Guest (2002), e relembrada pelo mesmo autor passados quinze anos, ao referir que "[...] the dominant models within HRM theory and research continue to focus largely on ways to improve performance, with employee concerns very much a secondary consideration" (Guest, 2017, p. 22). O autor chega mesmo a referir que "[...] the neglect of employee attitudes and behaviour leaves partly unexplained the process whereby HRM may have an impact on corporate performance" (Guest, 2002, p. 336). Esta negligência revela-se, quer por não se considerar as consequências da GRH para os trabalhadores quer por não se analisar o papel dos trabalhadores na relação entre GRH e desempenho (Guest, 2002).

David Guest (2002) assume uma posição extremamente crítica em relação ao tema ao evidenciar duas fortes críticas à literatura da GRH. A primeira remetendo para uma GRH que tradicionalmente assume uma perspetiva de "exploração" eficiente dos recursos humanos, em vez de agir em parceria com os trabalhadores no quadro de modelo de "ganhos mútuos". Uma segunda crítica remete as abordagens camufladas no compromisso, ou seja, uma GRH que estimula trabalhadores comprometidos e envolvidos, mas deixando de lado que o pode ser obtido às custas de um esforço maior e com custos em termos da qualidade de vida do trabalhador.

A resposta a estas críticas assenta no assumir de uma perspetiva centrada no trabalhador, já presente no modelo de Wright e Nishii (2006) apresentado anteriormente, o que não significa deixar de lado os resultados organizacionais, mas antes uma integração do trabalhador nos modelos de GRH, o que implica olhar para os resultados da GRH ao nível do trabalhador mas, também, assumir que a relação positiva entre a GRH e o desempenho depende parcialmente (mediação) da forma como o trabalhador responde positivamente às suas experiências de GRH (Guest, 2002). Abrindo aqui caminho para a ligação com a literatura do bem-estar:

> "A limited number of studies have explicitly incorporated workers' attitudes and behaviour into analyses of the relationship between HRM and performance. As implied in the preceding analysis, these focus primarily on commitment-based attitudes or behaviour associated with discretionary effort. As such, they differ from research on employee satisfaction and wellbeing. On the other hand, if a set of HR practices was found to be associated both with high performance and employee satisfaction/wellbeing, then we

> would be closer to making progress in the search for the elusive happy and productive worker (Staw, 1986).” (Guest, 2002, p. 340)

Em resposta aos desafios da literatura científica na última década, o campo da GERH prestou atenção crescente às perceções dos trabalhadores sobre as práticas de recursos humanos (Beijer, Peccie, Van Veldhoven, & Paauwe, 2019), contrariamente aos estudos iniciais que tinham como respondentes os profissionais de RH. É atualmente consensual que as perceções dos trabalhadores sobre as práticas de RH desempenham um papel fundamental em influenciar a eficácia dessas práticas (e.g., Jiang *et al.*, 2017). Por exemplo, os estudos de Aryee, Walumbwa, Seidu e Otaye-Ebede (2012) e de Cooke *et al.* (2019) mostraram que as perceções dos trabalhadores sobre as práticas de RH medeiam e moderam as relações entre as práticas de RH de uma organização e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

5.1. PERCEÇÕES DOS TRABALHADORES SOBRE AS PRÁTICAS DE GRH: “O QUÊ", "O COMO" E "O PORQUÊ"

A rápida expansão da literatura ao nível das perceções dos trabalhadores sobre as práticas levou a uma diversidade crescente na forma como os investigadores conceituam e operacionalizam estas perceções. Em boa altura, Wang, Kim, Rafferty e Sanders (2020) realizaram uma revisão crítica da literatura, contemplando o período entre 2005 e 2019, e identificaram três abordagens que têm sido adotadas ao serem consideradas as perceções de RH dos trabalhadores: o "quê" (‘*what’*), "como" (‘*how’*) e "porquê" (‘*why’*) das práticas de RH. O "quê" considera o conteúdo das práticas de GRH. O "como" refere-se à força do sistema de GRH e reconhece a possibilidade de que o mesmo conteúdo de RH pode levar a resultados divergentes, dependendo de como essas práticas são enquadradas e recebidas pelos trabalhadores. O "porquê" está associado às atribuições e analisa as possíveis discrepâncias na forma como os trabalhadores julgam as motivações que estão por trás da introdução de práticas de RH na sua organização. Apesar da presença destas abordagens na pesquisa, Wang *et al.* (2019), com base nos 105 artigos analisados, verificaram que a maioria (75 de 105) examina mais profusamente o ‘*what’* da perceção de RH dos trabalhadores, denotando-se escassez de investigação no "como" (‘*how’*) e no "porquê" (‘*why’*).

Wang *et al.* (2019) sistematizaram três pressupostos comuns na investigação sobre perceção de RH dos trabalhadores:

- As práticas de RH funcionam como um mecanismo de comunicação do empregador para o trabalhador. Seja intencionalmente ou por acidente, as práticas de RH transmitem certas mensagens aos trabalhadores (Bowen & Ostroff, 2004). As mensagens podem ser incorporadas ao conteúdo de RH (o "quê") ou na forma como as práticas de RH são implementadas (o "como"). Nessa linha de raciocínio, estas perceções capturam as mensagens que os trabalhadores, individual ou coletivamente, recebem dos seus empregadores observando ou experimentando as práticas de RH;

- Os trabalhadores podem discordar dos empregadores em relação aos tipos de práticas de RH implementadas e o(s) motivo(s) por trás da implementação dessas práticas. Essa premissa distingue a literatura de perceção de RH de pesquisas anteriores no campo da GERH, pois os estudos tendiam a presumir que os gestores de alto nível estavam cientes e seriam os que melhor conheciam as práticas de RH implementadas e, por isso, os estudos recolhiam informação junto destes profissionais. A literatura relativa às perceções de RH por parte dos trabalhadores reconhece explicitamente a disparidade potencial entre as práticas de RH percebidas pelos gestores e aquelas percebidas pelos trabalhadores, destacando a importância da experiência subjetiva dos trabalhadores de RH como um impulsionador dos resultados no local de trabalho.

- Poderá haver uma divergência ao nível das perceções das práticas de RH entre os trabalhadores, pois podem ter observações idiossincráticas das práticas de RH disponíveis na sua organização porque as mesmas são projetadas de forma distinta em diferentes grupos de trabalhadores dentro de uma organização ou, então, os trabalhadores podem considerar certas práticas de RH como irrelevantes para eles mesmos, e assim não estarem consciencializados dos seus benefícios ou custos potenciais. Inclusivé, dentro do mesmo grupo de trabalho os indivíduos podem desenvolver entendimentos variados sobre quais as práticas de RH que se encontram disponíveis para eles e porque tais práticas foram introduzidas pela organização.

Procedemos, agora, à análise mais detalhada das três abordagens mencionadas, i.e., "o quê" (‘*what*’), "como" (‘*how*’) e "porquê" (‘*why*’) das práticas de GRH.

5.1.1. “O QUÊ"

Os estudos da perceção do "o quê" das práticas de RH dizem respeito ao conteúdo das práticas de RH implementadas numa organização, conforme vivenciado subjetivamente pelos trabalhadores, e é avaliada com itens semelhantes às medidas de prática de RH

usadas anteriormente para capturar as práticas de RH no nível da empresa tendo os gestores como fontes de informação e já discutidas anteriormente no Capítulo 3.

Cada prática de RH, ou um conjunto de práticas de GRH, sinaliza as suas próprias mensagens aos trabalhadores (Wang *et al.*, 2019). Por exemplo, as práticas de trabalho de elevado desempenho são assumidas para transmitir que um empregador procura apoiar o desenvolvimento e confiança do trabalhador. Se tais práticas de GRH sinalizam a boa vontade de um empregador, devem induzir reações positivas dos trabalhadores. Essa lógica é justificada pela Teoria das Trocas. O argumento básico subjacente a essa abordagem é que a boa vontade subjacente à implementação das práticas de GRH (como sistemas de trabalho de elevado desempenho) incentivará os trabalhadores a retribuir, exibindo comportamentos positivos no local de trabalho.

Os estudos (e.g., Liao, Toya, Lepak & Hong, 2009) mostram que o conteúdo de RH percebido pelos trabalhadores pode não ser igual ao conteúdo de RH percebido pelos gestores. Wang *et al.* (2019) verificaram que no conjunto de doze estudos focados no conteúdo de RH percebido, a média da correlação entre as perceções do gestor e dos trabalhadores sobre o conteúdo de RH é baixa ($r = 0,37$). As perceções de RH variam em toda a hierarquia organizacional (Wang *et al.*, 2019), o que se pode justificar pela existência de práticas diferenciadas pela estrutura organizacional, porque são conhecidas ou, ainda, porque são valorizadas de forma distintas pelos diferentes trabalhadores. Todavia, a literatura tem também explorado como aumentar a congruência perceptiva entre gestores e trabalhadores, como por exemplo através de uma comunicação com qualidade (Den Hartog *et al.*, 2013).

As percepções dos trabalhadores sobre "o quê" da RH afetam uma série de resultados dos trabalhadores, incluindo compromisso organizacional (Edgar & Geare, 2005; Macky & Boxall, 2007), intenção de *turnover* (Kuvaas, 2008), satisfação no trabalho (Macky & Boxall, 2008; Pradhan, Dash & Jena, 2019), reforma precoce (Herrbach, Mignonac, Vandenberghe, & Negrini, 2009), desempenho de serviço (Liao *et al.*, 2009), comportamento de cidadania organizacional (Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013), partilha de conhecimento (Foss, Pedersen, Reinholt Fosgaard, & Stea, 2015), bem-estar (Gonçalves, 2011) e exaustão emocional (Conway, Fu, Monks, Alfes & Bailey, 2016).

5.1.2. "O COMO"

As perceções dos trabalhadores sobre "o como" das práticas de RH envolvem as visões destes sobre a forma como as práticas de RH são projetadas e implementadas. Este fluxo de pesquisa é distinto dos estudos de "o quê" das práticas de RH, no sentido de que o foco é sobre o processo por meio do qual as mensagens de RH são entregues aos membros da organização.

Um pressuposto central da pesquisa sobre o "como" das práticas de RH é que um mesmo sistema de RH pode não produzir os seus melhores resultados possíveis se os trabalhadores não conseguirem entendê-lo de forma coerente, consistente e unificada. O conceito dominante nesta literatura é o de "força do sistema de RH", que preconiza que um sistema de GRH forte, i.e., com alta distintividade, consistência e consenso, garante clareza da interpretação definida, permitindo mapas cognitivos e mapas causais similares e, assim, a compreensão coletiva dos trabalhadores sobre as práticas de RH está bem alinhada com as intenções da gestão (Bowen & Ostroff, 2004), havendo a partilha de um entendimento comum das políticas, práticas, procedimentos e objetivos da organização, e os comportamentos que são esperados e recompensados (Bowen & Ostroff, 2004). Em contrapartida, numa situação de fragilidade, as práticas de gestão de recursos humanos enviam mensagens ambíguas e sujeitas à interpretação individual, pelo que os trabalhadores experimentam um alto grau de ambiguidade em relação ao que é esperado, o que poderá produzir um significado não intencional ou uma grande variabilidade nas atitudes e comportamentos no local de trabalho apresentados (Bowen & Ostroff, 2004).

Bowen e Ostroff (2004) sugerem que um sistema de RH será forte quando for distinto, consistente e gerador de consenso, e enunciaram nove características das práticas de RH que contribuem para um sistema de RH forte, conforme apresentado Tabela 8 abaixo.

Tabela 8 - Dimensões da força do sistema de RH

Forças do Sistema de RH	Características promotoras
Distintividade	Visibilidade, compreensibilidade, legitimidade de autoridade e relevância
Consistência	Instrumentalidade, validade e mensagens consistentes de RH
Consenso	Concordância entre os principais tomadores de decisão de RH e justiça

Fonte: Construção própria

Por **distintividade** da situação entendem-se as características que permitem sobressair no ambiente, captar a atenção e provocar interesse. Englobados neste princípio são destacadas quatro características: visibilidade; compreensibilidade; legitimidade da autoridade; e, relevância. A **visibilidade** das práticas de gestão de recursos humanos consiste no grau em que estas práticas são salientes e realmente observáveis pelos trabalhadores. A **compreensibilidade** das práticas de recursos humanos refere-se à ausência de ambiguidade e facilidade de compreensão do seu conteúdo. A **legitimidade** da autoridade do sistema de gestão de recursos humanos consiste na perceção que os trabalhadores têm da função de gestão de recursos humanos e da sua credibilidade. A **relevância** consiste na medida em que os trabalhadores consideram uma determinada situação ou objetivo como relevante

No princípio da **consistência** realçam-se as características que promovem relações duradouras ao longo do tempo, pessoas e contextos. A **instrumentalidade** refere-se à perceção clara que os trabalhadores devem ter relativamente à relação causa-efeito entre os comportamentos desejáveis e as suas consequências. A **validade** das práticas de gestão de recursos humanos relaciona-se com a existência, ou não, de consistência entre aquilo que a área de gestão de recursos humanos se propõe a fazer e aquilo que realmente faz. A **consistência das mensagens** da gestão de recursos humanos ocorre quando existe compatibilidade e estabilidade entre o que é dito pelo sistema de gestão de recursos humanos e as suas práticas.

Por fim, o **consenso** verifica-se quando existe acordo entre os trabalhadores na sua perceção sobre a relação entre os vários acontecimentos de uma organização e as suas consequências. Remete para o **acordo** entre os principais decisores da gestão de recursos humanos, pois estando estes de acordo nas mensagens que enviam mais facilmente se gerará consenso entre os trabalhadores. A **justiça** do sistema de recursos

humanos inclui positivamente a forma como as atividades de GRH são vistas, assim como a capacidade do sistema de gestão de recursos humanos para influenciar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Em suma, a força de RH está intrinsecamente ligada às características das práticas organizacionais (ao "o quê") que resultam no desenvolvimento de perceções partilhadas pelos trabalhadores. Todavia, este constructo foi idealizado pelos autores como sendo de nível organizacional que faz a mediação entre o sistema de GRH e o desempenho no nível da empresa. No entanto, a maioria dos estudos nesta área operacionalizou a força de RH no nível individual e, muitas vezes, a relacionou a resultados em nível individual, pelo que Ostroff e Bowen (2016) propõe que, nesse caso, sejam "perceções da força do sistema de GRH" pois, embora significativo por si só, deve ser diferenciado do construto de nível coletivo de "Força do sistema RH".

Encontram-se na literatura diversas tentativas de escalas. Contudo, é necessário registar o trabalho dos portugueses Coelho, Cunha, Gomes e Correia (2015) que desenvolveram uma escala para medir a perceção da força do sistema de RH (que será apresentada e utilizada no Estudo 2 da Parte II).

A revisão de literatura permite confirmar que a força do sistema de RH percebida pelo trabalhador está associada a resultados positivos na relação com o trabalho, como por exemplo satisfação no trabalho (Heffernan & Dundon, 2016), vigor (Li, Frenkerl & Sanders, 2011), bem-estar (Baluch, 2017), *work engagement* (Katou, Budhwar & Patel, 2014), desempenho de tarefas (Redmond, 2013) e criatividade (Ehrnrooth & Bjorkman, 2012), bem como na relação com a organização ao nível do compromisso organizacional (Farndale & Kelliher, 2013), comportamento de cidadania organizacional (Frenkel, Restubog, & Bednall, 2012; Katou *et al.*, 2014), identificação organizacional (Frenkel & Yu, 2011), comportamento de improvisação (Ribeiro, Coelho & Gomes, 2011) e desempenho organizacional (Pereira & Gomes, 2012). E está negativamente correlacionado com a intenção de *turnover* (Li *et al.*, 2011) e emoções negativas (Frenkel, Li & Restubog, 2012).

Ainda que Bowen e Ostroff (2004) tenham postulado que a força do sistema de RH medeia a relação entre o sistema de RH e os seus resultados, são vários os estudos que identificaram a perceção da força de RH como um moderador das relações entre as práticas e resultados de RH (Bednall, Sanders & Runhaar, 2014; Bednall & Sanders, 2017; Sanders & Yang, 2016; Sanders, Dorenbosch & De Reuver, 2008; Sanders *et al.*,

2018; Katou *et al.*, 2014). A título de exemplo, Sanders e Yang (2016) realizaram dois estudos (um estudo experimental com uma amostra de 354 trabalhadores e outro estudo de campo com 639 trabalhadores em 42 organizações) e os resultados de ambos mostraram que a força do sistema intensifica o efeito positivo das práticas de elevado compromisso no compromisso organizacional.

Wang *et al.* (2019, p. 21) deixam como desafio à investigação futura a análise do papel mediador da força do sistema "[...] while some studies have examined HR strength as a moderator, studies examining HR strength as a mediator are virtually nonexistent. As such, researchers need to consider HR strength as a mediator between HR practices and outcomes".

5.1.3. "O PORQUÊ "

"O porquê" percebido pelos trabalhadores sobre práticas de RH refere-se às suas explicações causais sobre as motivações da empresa para a implementação de práticas de RH específicas (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). A perceção do "porquê" das práticas de RH é diferente da perceção do "o quê" e do "como" das práticas de RH. Especificamente, trabalhadores com a mesma perceção de conteúdo de RH e força de RH podem discordar uns dos outros sobre porque essas práticas de RH foram postas em prática (Wang *et al.*, 2019). O conceito dominante nesta literatura é o de atribuições de RH. Importa referenciar que, em comparação com o 'o quê' e o 'como' das perceções dos trabalhadores, a pesquisa sobre o 'porquê' é menos desenvolvida, de tal forma que recentemente (2021) foi disponibilizado um número especial da *Human Resource Management Journal*, coordenado por Karin Sanders, David Guest e Ricardo Rodrigues, sobre "The role of HR attributions in the HRM-Outcome relationship". Esta linha de investigação parte do pressuposto que a forma como o trabalhador responde às práticas de GRH é baseada nas atribuições que fazem sobre o propósito da organização estar a implementar aquelas práticas (Nishii *et al.*, 2008; Tandung, 2016).

Nishii *et al.* (2008) propõem vários tipos de atribuições de RH para conceituar a interpretação dos trabalhadores dos motivos subjacentes das práticas de RH, conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Atribuições de RH na perpectiva de Nishii *et al.* (2008)

Atribuições de RH		
Atribuições Internas	Focadas no compromisso	Qualidade do serviço Bem-estar dos trabalhadores
	Focadas no controlo	Redução de custos Exploração dos trabalhadores
Atribuições Externas	Conformidade sindical e legal	

Fonte: Construção própria.

As atribuições internas de RH envolvem as crenças dos trabalhadores de que a sua organização é responsável pelas decisões de RH. Já as atribuições externas de RH baseiam-se na visão de que a implementação das práticas de RH é resultado do cumprimento de pressões externas à empresa (como sindicatos ou legislação laboral). As atribuições internas de RH podem ser divididas em dois grupos. Por um lado, encontram-se associadas às necessidades e estratégias de negócios da empresa com foco no controlo de custos ou, por outro lado, estão associadas ao trabalhador com orientação para o compromisso com o bem-estar e desenvolvimento do trabalhador e qualidade de serviço.

Nishii *et al.* (2008) esperam que as atribuições internas sejam diferenciáveis com base no facto de conotarem implicações positivas ou negativas para os trabalhadores, com a expectativa de que a valência subjacente dessas atribuições ditará o seu relacionamento com as respostas atitudinais dos trabalhadores. Em linha com os princípios de troca social, as atribuições de RH focadas no compromisso conotam consequências positivas para os trabalhadores que, provavelmente, geram uma obrigação sentida de retribuir de maneiras positivas e benéficas (Torka *et al.*, 2005). No entanto, quando os trabalhadores interpretam que os objetivos pretendidos das práticas têm maior foco no controlo orientado para os custos, é provável que ocorram resultados negativos em termos atitudinais e comportamentais (Nishii *et al.*, 2008).

Os resultados dos estudos empíricos revelam que as atribuições de RH de compromisso, em comparação com as atribuições de RH de controlo, têm um impacto positivo mais percetível nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores (Nishii *et al.*, 2008; Shantz, Arevshatian, Alfes, & Bailey, 2016; Van de Voorde & Beijer, 2015; Webster & Beehr, 2013). Por exemplo, a pesquisa indica que as atribuições de

compromisso estão positivamente relacionadas ao compromisso com a organização (Fontinha, Chambel, & De Cuyper, 2012) e à satisfação no trabalho (Nishii *et al.*, 2008), enquanto as atribuições de controlo estão positivamente relacionadas à sobrecarga de trabalho e exaustão emocional (Shantz *et al.*, 2016).

5.2. GERH E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES

Um dos temas que a perspetiva centrada no trabalhador nos trouxe foi o bem-estar dos trabalhadores, quer enquanto consequência das práticas de GRH quer no âmbito da relação GRH-Desempenho como mediador (Guest, 2002; 2017).

É verdade que na literatura científica tem vindo a ser assumido que pouca atenção tem sido dada à relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar dos trabalhadores, havendo espaço de investigação: "There is however some research (Guest, 2002; Kersley *et al.*, 2006; Peccei, 2004) conducted on HRM practices and well-being of the workforce. Nevertheless, research within this area remains relatively untapped" (Baptiste, 2008, p.287). Peccei (2004), não esquecendo a importância dos estudos sobre o desempenho organizacional, coloca esta relação entre as práticas de GRH e o bem-estar como o desafio da GRH. Proposta esta também já defendida por Guest (2002).

A importância de estudar o bem-estar justifica-se por várias razões, entre as quais: (1) o bem-estar tem-se revelado um importante *outcome* na literatura das ciências sociais, nomeadamente, comportamento organizacional, psicologia e sociologia industrial, organizacional e do trabalho, quando relacionados com outras variáveis (Peccei, 2004); e, (2) as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, incluindo o bem-estar, poderão ter um papel central nos modelos explicativos da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional (Peccei, 2004). Guest (2017) acrescenta, ainda, que existe um forte argumento ético para focar o bem-estar do trabalhador, derivado das mudanças nas condições e contextos de trabalho que podem diminuir a sua saúde e bem-estar. Neste sentido, a organização, como parte integrante deste contexto, terá a co-responsabilidade em contribuir para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, nomeadamente através da GERH.

A relação entre as perceções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH e o bem-estar dos trabalhadores permanece indefinida (Baptiste, 2008; Shantz, Arevshatian, Alfes & Bailey, 2016). Embora algumas pesquisas sugiram que as percepções de

práticas de GRH de elevado desempenho estão associadas à melhoria da saúde e do bem-estar dos trabalhadores (e.g., Edgar, 2003; Esteves, 2008; Harley *et al.*, 2007; Gonçalves, 2011; Alfes *et al.*, 2012; Sivapragasam & Raya, 2017), a variância explicada, contudo, oscila entre valores muito diferentes como sejam entre 2% (Vanhala & Tuomi, 2006) e 78% (Peccei, 2004). Outros estudos revelaram que as práticas de GRH de elevado desempenho conduzem a resultados negativos ao nível da saúde (e.g., Van De Voorde *et al.*, 2012), concretamente níveis mais elevados de tensão e emocional exaustão (por exemplo, Sprigg & Jackson, 2006; Jensen & Messersmith, 2013), por causarem pressões nos trabalhadores, resultantes da maior participação, do aumento da responsabilidade e da maior ambiguidade de papel (Delerye & Shaw, 2001).Esta incongruência de resultados pode ser explicada pela diversidade de medidas e de conceptualização das práticas de GRH (Shantz *et al.*, 2016) e do bem-estar no trabalho, que são utilizadas nos estudos (Gonçalves, 2011), para além da diversidade de técnicas estatísticas e variáveis de controlo (Gonçalves, 2011) ou, até mesmo, pelas diferentes formas como as práticas de GRH foram implementadas (Boxall & Macky, 2009; Purcell, 1999). Todo este contexto torna difícil a comparação de estudos, o que faz com que o conhecimento acumulado seja muito lento e pouco expressivo, resultando daí que esta área de investigação ainda esteja a dar os seus primeiros passos em busca de conhecimento e explicações.

5.2.1. BEM-ESTAR NO TRABALHO

O estudo científico sobre o bem-estar remonta aos anos 50 do século passado, tendo vindo a realizar-se no quadro de diversas áreas disciplinares que se preocupam com a qualidade de vida dos indivíduos, como sejam: a economia, as ciências da saúde, a sociologia e a psicologia (Caetano & Silva, 2010). Apesar do campo de estudos sobre o bem-estar ser marcado por diferentes abordagens e modelos teóricos (Diener, 1984), é consensual que os trabalhos sobre o bem-estar se organizam em torno de duas filosofias: visão eudaimónica e visão hedónica (Gonçalves, 2011).

A visão eudaimónica tem focalizado a atenção no bem-estar psicológico, defendendo que o bem-estar é mais do que a felicidade, pois é o alcançar da realização do potencial humano (Ryff, 1989). Carol Ryff surge como uma das impulsionadoras do bem-estar psicológico ao propor um modelo multidimensional de funcionamento psicológico positivo, constituído por seis dimensões: auto-aceitação, relações positivas com os outros, autonomia, domínio da envolvente, propósito de vida e crescimento pessoal (Ryff

& Keyes, 1995; Ryff & Singer, 1998). Já a visão hedónica foca o bem-estar subjectivo, considerando que o bem-estar diz respeito ao prazer ou à felicidade, formalmente definido como apresentando mais afectos positivos, menos afectos negativos e maior satisfação com a vida (e.g., Diener, Oishi & Lucas, 2003). O bem-estar subjectivo apresenta necessariamente três características fundamentais em termos da sua distinção: (a) é uma experiência interna de cada indivíduo, analisada sempre com base na avaliação subjectiva que cada indivíduo faz das suas experiências de vida (Diener, Suh & Oishi, 1997; Lucas, Diener, & Suh, 1996); (b) envolve a expressão de aspectos positivos, não implicando a ausência de factores negativos mas sim a predominância dos afectos positivos sobre os afectos negativos (Campbell, 1976); e, (c) inclui, necessariamente, para além de medidas positivas, uma avaliação global por parte da pessoa sobre todos os aspectos da sua vida (Campbell, 1976; Diener, 1984).

O bem-estar pode ser abordado numa perspectiva de "*context-free*" associada aos sentimentos das pessoas sobre a vida em geral, sem especificar nenhum contexto, ou pode, também, ser abordado na perspectiva dos diferentes contextos do indivíduo, nomeadamente o contexto de trabalho, designado por "[...] 'job-related' (or 'job-specific') well-being" (Warr, 2002, p.1).

Na literatura da psicologia das organizações, e da própria GRH, encontramos uma diversidade de indicadores que são utilizados para operacionalizar o bem-estar no trabalho, entre as quais a satisfação, o afeto, o compromisso afetivo ou o *stress* e exaustão no trabalho (Furnham, 1991). Contudo, autores de referência como Peter Warr (2002), posicionam o bem-estar no trabalho em termos de afectos positivos e de satisfação do indivíduo com o seu trabalho. Também Daniels, Brough, Guppy, Peters-Bean e Weatherstone (1997) referem que a satisfação é tradicionalmente utilizada para operacionalizar o bem-estar no trabalho, apesar de defenderem que

> "The unidimensional concept of job satisfaction may not capture the subtleties of affective reactions to work. The structure of affect can be accounted for by at least two dimensions of positive and negative affect [...] and the structure of predispositions towards various affects also conforms to a two-dimensional model (i.e., positive affectivity and negative affectivity [...]). Therefore, affective well-being is presumably also multidimensional. Measures predicated upon multidimensional models of work-related affective well-being offer the best hope of most accurately linking affective well-being to organizational phenomena" (Daniels *et al.*, 1997, p. 129).

Por exemplo, Daniels e Harris (2000) incluíram na sua revisão sobre bem-estar e desempenho organizacional (e que reforça esta relação) artigos que posicionam a

satisfação no trabalho como mediadora, enquanto indicador atitudinal de bem-estar relacionado com o trabalho e bem-estar afetivo, bem como a experiência mais frequente de estados afetivos positivos do que estados afetivos negativos, como ansiedade, depressão, raiva, tédio e fadiga. Assim, o bem-estar no trabalho, na perspetiva hedónica, tem sido conceptualizado, quer com uma componente afectiva quer uma componente atitudinal.

De acordo com Warr (1990, p.3), o bem-estar afetivo no trabalho pode ser conceptualizado com base em duas dimensões ortogonais (Ilustração 6): prazer ("pleasure") e activação ("arousal" ou "activation") associado ao trabalho, ou seja, "[W]e may describe a person's well-being in terms of its location relative to these two dimensions (representing the *content* of feelings) and its distance from the mid-point of the figure (such that a more distant location indicates a greater *intensity*). Assim, um determinado grau de prazer / contentamento ou desprazer / descontentamento (dimensão horizontal) pode ser acompanhado por níveis de elevados ou baixos de ativação (dimensão vertical), tal como estes níveis de ativação podem ser acompanhados por diferentes níveis de prazer.

Decorrendo da combinação do eixo do prazer – (1b) desprazer / (1a) prazer com o nível de activação organizam-se quatro quadrantes: ansiedade (elevada activação e baixo prazer), entusiasmo (elevada activação e elevado prazer), depressão (baixa activação e baixo prazer) e conforto (baixa activação e elevado prazer), formando assim dois eixos ortogonais: (2a) ansiedade / (2b) conforto e (3a) depressão / (3b) entusiasmo.

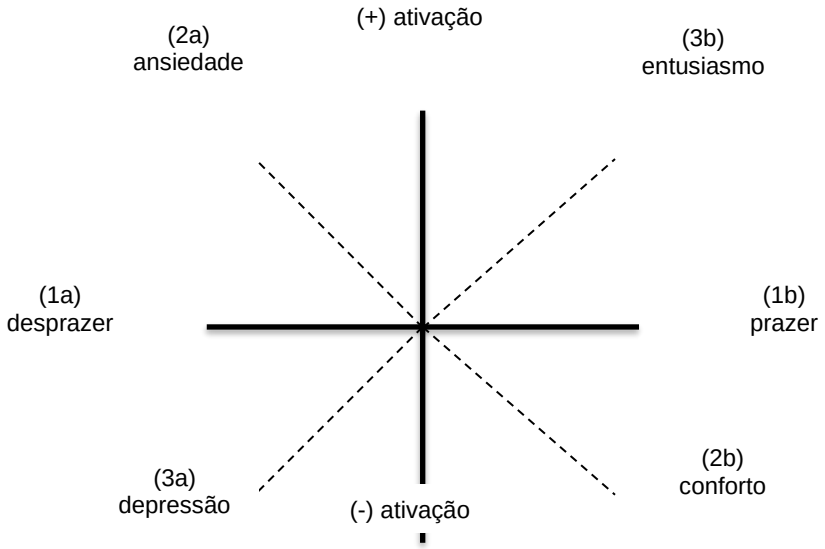

Ilustração 6 - Conceptualização do bem-estar afectivo ([Adaptado a partir de:] Warr, 1990).

Embora reconhecendo estas diferentes dimensões e conceptualizações, na Parte II do trabalho analisa-se o bem-estar no trabalho na sua perspetiva subjetiva, evocando o trabalho de Diener (1984) nos Estudos 1 e 2 e de Warr (1990) no Estudo 3.

Apesar dos estudos na área da GERH serem escassos, na literatura da psicologia encontram-se alguns trabalhos que evidenciam que as práticas de GRH podem ser promotoras de bem-estar (Guest, 2017). Destacam-se como exemplos os trabalhos produzidos no âmbito do Modelo Vitamínico de Warr (1987) e do Modelo Exigências-Recursos Laborais de Bakker e Demerouti (2007).

O Modelo Vitamínico de Warr (1987) propõe que um conjunto de determinantes ambientais poderãom influenciar o bem-estar e a saúde mental, funcionando como "vitaminas". No modelo inicial foram identificadas nove características, tendo, em 1998, sido acrescentada uma nova característica (i.e., liderança adequada) e em 2007 foram acrescentadas outras duas (i.e., perspetiva de carreira e equidade), perfazendo doze características ("vitaminas"), bem como com o seu efeito. Pode ser um efeito constante que melhora o bem-estar até alcançar um ponto ótimo a partir do qual se mantém-se estável, produzindo-se um efeito constante, ou, então, um efeito de decréscimo adicional que melhora o bem-estar até alcançar um ponto ótimo, embora, se continuado, poderá produzir um efeito tóxico conduzindo a um decréscimo adicional. Ao analisar estas doze caraterísticas, sistematizadas na Tabela 10, somos remetidos para práticas de GRH.

Tabela 10 - "Vitaminas" laborais e os seus efeitos

Vitaminas	Efeito
Oportunidade para controlo pessoal (e.g., participação na tomada de decisão, autonomia, auto-determinação)	DA
Oportunidade para uso de habilidades (e.g., utilização dos conhecimentos, capacidades e habilidades pessoais)	DA
Metas geradas externamente	DA
Variedade (e.g., variedade de estímulos proporcionados pelo trabalho, em termos de conteúdo, localização, conhecimentos, competências)	DA
Clareza/transparência ambiental (e.g., informações sobre o desempenho esperado, o futuro e *feedback* sobre o desempenho)	DA
Oportunidade de contacto interpessoal (e.g., quantidade e qualidade das interações sociais, apoio social)	DA
Salário justo	EC
Segurança física (e.g., ausência de perigos, condições ergonómicas adequadas)	EC
Valorização social (e.g., prestígio ocupacional, significado do trabalho)	EC
Supervisão adequada (e.g., liderança de apoio)	EC
Perspetiva de carreira (e.g., planos de carreira definidos)	EC
Equidade (e.g., nas relações e decisões)	EC

Fonte: Gonçalves (2011); DA = Decréscimo adicional; EC = Efeito constante

Outro trabalho a registar é o de Bakker e Demerouti (2007) no âmbito do Modelo Exigências-Recursos Laborais (Ilustração 7). A premissa central deste modelo refere que, independentemente do tipo de ocupação, as características do ambiente de trabalho podem ter consequências sobre a saúde dos indivíduos, podendo as mesmas dividir-se em duas categorias gerais que constituem conceitos chave: exigências do trabalho e recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Por um lado, as exigências do trabalho referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem do trabalhador um esforço físico e/ou psicológico (cognitivo ou

emocional, como sejam exigências emocionais, exigências quantitativas, conflito trabalho e vida pessoal). Por outro lado, os recursos do trabalho referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que sejam funcionais no cumprimento dos objetivos do trabalho, que reduzam as exigências do trabalho e os custos físicos e psicológicos associados e que estimulem o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento, como sejam autonomia, apoio social, oportunidade de desenvolvimento e *feedback*.

Os recursos do trabalho podem ser colocados ao nível da organização no seu todo, nas relações sociais e interpessoais, na organização do trabalho e ao nível da tarefa, facto que é conducente com o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980) que enfatiza o potencial motivacional dos recursos do trabalho a um nível de tarefa, incluindo autonomia, *feedback* e relevância da tarefa (Gonçalves, 2011). Adicionalmente, também está de acordo, de uma forma geral, com a teoria da conservação dos recursos de Hobfoll que afirma que a motivação principal do Homem é direccionada para a manutenção e acumulação de recursos. Deste modo, os recursos são valorizados por si só ou porque eles são meios para atingir ou proteger outros recursos valiosos (Llorens, Líbano & Salanova, 2009).

Mais uma vez conseguimos com facilidade relacionar os recursos e exigências às práticas de GRH. Investigações baseadas neste modelo confirmam que quando as práticas de GRH fornecem os recursos necessários, ajudam a aliviar a sensação de desconforto físico e melhoraram o bem-estar e o desempenho individual (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009; Van de Voorde *et al.*, 2016).

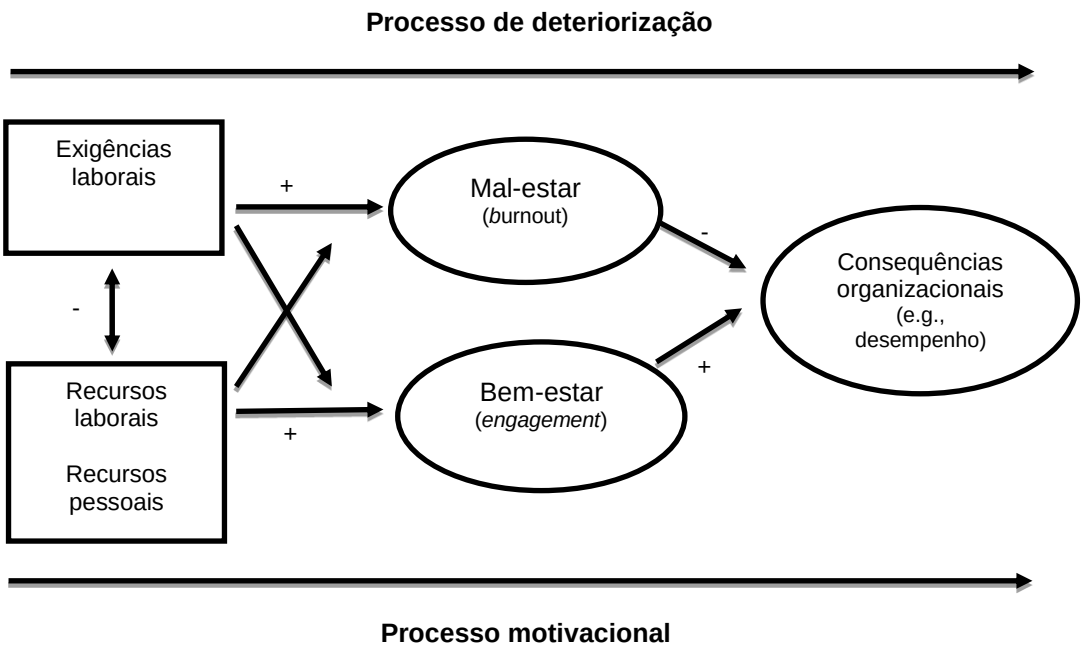

Ilustração 7 - Representação esquemática do Modelo Exigências-Recursos Laborais ([Adaptado a partir de:] Gonçalves, 2011, p.70).

Tendo por base a preocupação de integrar o bem-estar na GERH, bem como as evidências que as atitudes e comportamentos dos trabalhadores podem ser mediadoras na relação GRH-desempenho e que as práticas de GRH associadas ao bem-estar podem ser diferentes daquelas tipicamente associadas ao desempenho (Peccei, 2004), Guest (2017) propôs um modelo, que se apresenta de seguida (Ilustração 8), e se baseia numa perspetiva pluralista das relações de trabalho, acomodando os interesses de empregadores e trabalhadores:

> "The concept of the employment relationship additionally suggests some form of exchange built around the norm of reciprocity (Gouldner, 1960) such that if the employer prioritises HR practices that promote well-being, employees in return will respond positively, reflected in various indicators of performance. This differs from the standard behavioural model where HR practices are specifically geared towards higher performance with gains in well-being as a potential by-product. The alternative model proposed here is that HR practices are explicitly designed to have a positive impact on well-being which in turn can affect performance" (Guest, 2017, p. 29).

O modelo analítico proposto baseia-se na investigação sobre políticas e práticas de GRH, que comprovadamente atuam como antecedentes do bem-estar do trabalhador e de uma relação de emprego positiva, bem como na Teoria das Trocas Sociais, para propor que níveis mais elevados de bem-estar do trabalhador e uma relação de emprego positiva resultantes das práticas terão, por sua vez, efeitos diretos e indiretos sobre o

desempenho. De acordo com o autor esta proposta diferencia-se dos modelos de GRH orientados para o desempenho porque oferece ganhos mútuos.

São propostos cinco conjuntos de práticas de GRH promotoras de bem-estar. O autor refere que são provisoriamente descritos, pois "Aware of the dangers of prescriptive lists of HR practices, they are offered as a basis for research to be confirmed, extended or amended" (Guest, 2017, p.30). O primeiro conjunto de práticas é referente ao investimento nos trabalhadores, estando aqui incluídas práticas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, mentoria e apoio na carreia. O segundo conjunto de práticas diz respeito ao fator de proporcionar um trabalho envolvente associado a um desenho de trabalho que proporcione autonomia e desafio, *feedback* e informação e utilização de competências. O terceiro conjunto de práticas de RH centra-se na criação de um ambiente social e físico positivo, envolvendo, nomeadamente, uma visão da segurança e saúde no trabalho como prioritárias, igualdade de oportunidades e justiça nas recompensas. O quarto conjunto de práticas de RH aborda o papel da voz, integrando uma comunicação bilateral, possibilidade de auscultação dos trabalhadores e representação coletiva. O último conjunto de práticas reflete, por exemplo, a importância do suporte organizacional com uma gestão do desempenho baseada no desenvolvimento, possibilidade de flexibilidade e conciliação trabalho-família.

O modelo apresentado na Ilustração 8 contém duas proposições centrais (Guest, 2017). A primeira considera que a presença dos cinco conjuntos de práticas de RH estará associada a um maior bem-estar relacionado ao trabalho dos trabalhadores e a uma relação de emprego positiva. O bem-estar reflete-se em saúde psicológica e física, bem como nas relações sociais positivas no trabalho. Uma relação de trabalho positiva irá refletir-se em níveis elevados de confiança, justiça percebida, segurança laboral, cumprimento do contrato psicológico e qualidade de vida no trabalho. O autor deixa uma recomendação: "While not explicitly following Warr's vitamin model, we argue that a well-rounded 'diet' of HRM is essential and therefore an element of all five sets of HR practices will be required" (Guest, 2017, p. 32).

A segunda proposição considera que bem-estar elevado e relação de emprego forte estarão associados a resultados organizacionais positivos, baseando-se na já referida Teoria da Troca Social e nas proposições sobre ganhos mútuos que estão no cerne da relação de trabalho. Esta proposição é reforçada por vários estudos. Por exemplo, no estudo longitudinal de Wright e Bonett (1997) estes autores encontraram uma

associação significativa entre o bem-estar auto-reportado e a avaliação dos supervisores ao nível desempenho após um ano. Böckerman e Ilmakunnas (2012) mostraram, num estudo longitudinal com recurso ao *European Community Household Panel*, que a satisfação no trabalho tem um impacto considerável na produtividade. A revisão de Daniel e Harris (2000) e as meta-análises de Judge, Thoresen, Bono, & Patton (2001) e Lyubomirsky *et al.* (2005) apoiaram a associação positiva entre satisfação no trabalho e desempenho. No estudo longitudinal de Proudfoot, Corr, Guest e Dunn (2009) foi demonstrado que o treino cognitivo-comportamental levou a melhores níveis de autoeficácia e bem-estar geral, o que, por sua vez, levou a um melhor desempenho de vendas e menor rotatividade dos trabalhadores. Outras evidências são provenientes de estudos que mostraram que baixo bem-estar prejudica o desempenho. Utilizando o *burnout* como indicador de baixo bem-estar, verificou-se que a dimensão do cinismo está associada a um desempenho inferior subsequente (Bakker, Van Emmerik & Van Riet, 2008) e a exaustão emocional está associada a uma menor produtividade (Taris & Schreurs, 2009). Em contraste, a pesquisa sobre *work engagement*, também utilizado como indicador de bem-estar, associa-se a resultados positivos relacionados ao desempenho (Schaufeli *et al.*, 2009). Em suma, há evidências de uma associação entre bem-estar e resultados positivos de desempenho, tanto no nível individual como organizacional.

Este modelo disponibiliza potenciais caminhos de investigação que possibilitam reforçar o conhecimento sobre a GERH e os seus efeitos para a organização e para os trabalhadores, servindo de mote para os estudos empíricos da Parte II.

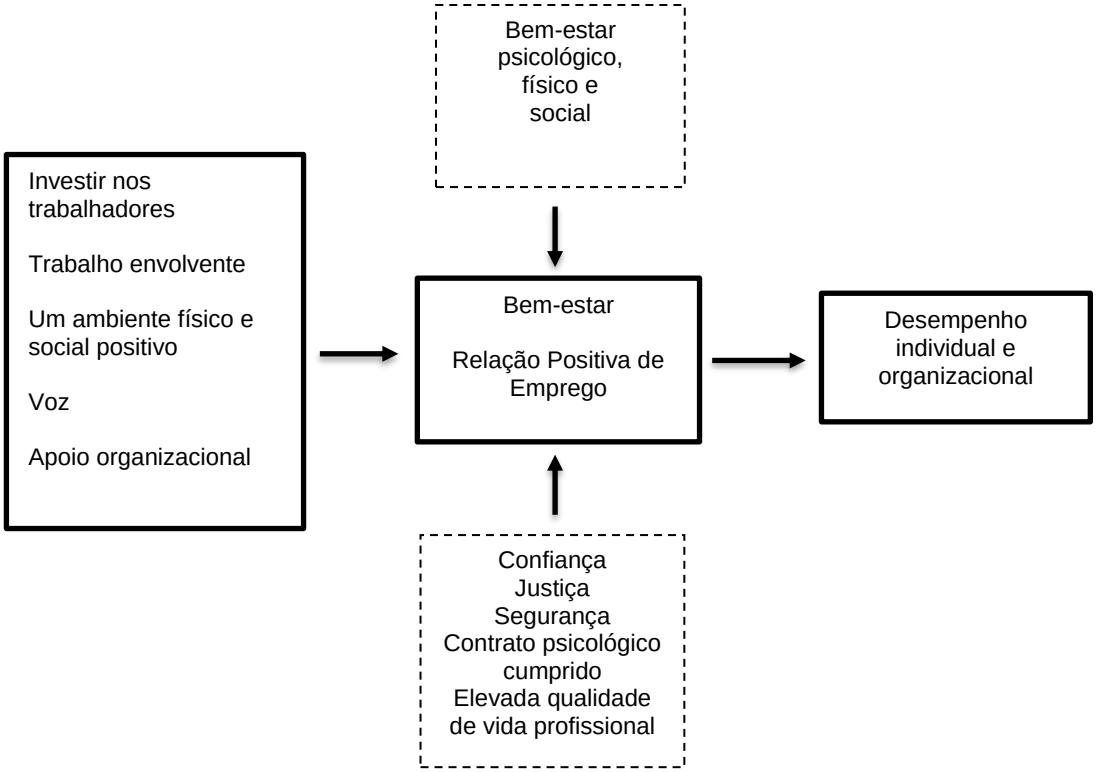

Ilustração 8 - GRH, bem-estar, relação de emprego e desempenho ([Adaptado a partir de:] Guest, 2017, p. 30).

A Parte I da Tese iniciou-se com um capítulo que permitiu contextualizar a emergência, a investigação e as bases teóricas da gestão estratégica de recursos humanos, dando assim o enquadramento geral do presente trabalho nesta área. O segundo capítulo ao focar-se no sistema de gestão de recursos humanos, em concreto nas suas perspetivas, conteúdos, antecedentes e consequências constituiu a porta de entrada para a exploração da relação entre a GRH e o desempenho organizacional abordada no capítulo seguinte, bem como da *"black box"*, que constitui o foco de problemática do presente trabalho de doutoramento vertido na Parte II referente aos estudos empíricos. Por fim, o último capítulo possibilitou uma visão ainda mais focada na relação entre a GRH e os seus resultados, colocando a enfâse na perspetiva centrada no trabalhador e despertando a atenção para a relevância do bem-estar do trabalhador, mas também de variáveis associadas ao sistema de GRH e à sua implementação como sejam a força do sistema de RH e as atribuições causais, enquanto possíveis mecanismos explorados na Parte II, através dos quais a GRH produz os seus resultados, mais uma vez fornecendo pistas para a problemática inerente à *"black box"*.

Em suma, na Parte I da Tese procurou-se apresentar a revisão de literatura que possibilita enquadrar o trabalho empírico da Parte II na área da GERH, mais concretamente no contexto dos estudos que procuram contribuir para desvendar da *"black box"*, tendo por base uma perspetiva centrada no trabalhador.

PARTE II - ESTUDOS EMPÍRICOS

6. INTRODUÇÃO GERAL DOS ESTUDOS EMPÍRICOS

Neste capítulo pretendemos apresentar uma introdução geral à Parte II da Tese, procurando espelhar os aspetos e os procedimentos que são transversais aos estudos realizados. Assim, na Parte II da Tese apresentam-se os três estudos empíricos realizados e sistematizados na Ilustração 9. Apesar de terem objetivos específicos diferenciados, todos os estudos contribuem para o objetivo principal e para a questão de investigação, focando-se no papel mediador do bem-estar do trabalhador na relação entre as práticas de GRH e os seus resultados, concretamente ao nível da intenção de *turnover* e do desempenho organizacional percebido. Cada estudo gere-se em torno desta preocupação, embora, todavia, os últimos dois estudos procurem ir mais além ao incluir no modelo outras variáveis mediadoras relevantes.

Na fase inicial do doutoramento foram convidadas a integrar o estudo empresas dos sectores secundário e terciário, dado serem os setores com maior expressividade em termos de emprego a nível nacional (INE, PORDATA, 2021[11]). Ao convite inicial, e após reuniões, foi possível avançar os trabalhos com duas empresas, uma no setor da indústria (Estudo 1) e outra no setor da restauração (Estudo 3). No Estudo 2 optou-se por seguir uma abordagem focada na recolha direta com os trabalhadores, resultante da dificuldade inicial de autorização das empresas, cujas respostas tardaram e quando surgiram estava já este estudo a decorrer.

Procedemos à descrição muito breve de cada um dos estudos. O Estudo 1 é destinado a analisar o papel mediador do bem-estar na relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional percebidos e integra 164 trabalhadores de uma indústria portuguesa, tendo sido esta a primeira empresa a responder afirmativamente ao nosso convite. Dado ser o primeiro estudo da Tese, procurou-se testar um modelo de mediação simples que nos possibilitasse explorar a pertinência da nossa hipótese base de investigação, pelo que optamos até por analisar as práticas de GRH de forma isolada.

No Estudo 2 procura-se integrar no nosso modelo base o papel das perceções dos trabalhadores sobre o sistema de gestão de recursos humanos, ao analisar a mediação sequencial da força do sistema e da atribuição RH focada no compromisso e do bem-estar na relação entre práticas de GRH, a intenção de *turnover* e o desempenho

[11] Disponível em: https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%c3%a7%c3%a3o+empregada+total+e+por+grandes+sectores+de+actividade+econ%c3%b3mica-32 (Última atualização: 2021-02-11)

organizacional percebido. Este estudo inclui 577 trabalhadores de diversas empresas. Considerou-se que, dado o objetivo de foco no sistema de GRH, seria interessante ter uma amostra heterogénea em termos daquilo que são as políticas e práticas de GRH.

Por fim, o Estudo 3 surgiu no decorrer do próprio processo de investigação, pois ao realizar entrevistas com os diferentes intervenientes da empresa (i.e., CEO, responsável de RH, responsável de operações, gerentes de loja e trabalhadores) com o objetivo de conhecer o contexto em estudo, emergiu o tema da implementação das práticas de GRH ao constatar, nos seus discursos, divergências que se associavam à forma como as práticas eram implementadas pelos gerentes de loja. Assim, este estudo tem como objetivo testar a mediação sequencial da implementação das práticas de GRH e do bem-estar na relação entre práticas de GRH, a intenção de *turnover* e o desempenho organizacional percebido. Para o efeito, utiliza uma amostra de 666 trabalhadores de lojas de uma empresa de restauração de origem nacional.

Importa referir que os três estudos estão centrados na perspetiva dos trabalhadores e nas suas perceções sobre os diferentes construtos em análise. Seguindo a afirmação de Robbins e Judge (2007, p. 146) “The world as it is perceived is the world that is behaviourally important”. Assim, o interesse na realidade socialmente contruída percebida pelos indivíduos é o nosso foco central, considerando que as perceções são o veículo condutor das emoções, das atitudes e do comportamento.

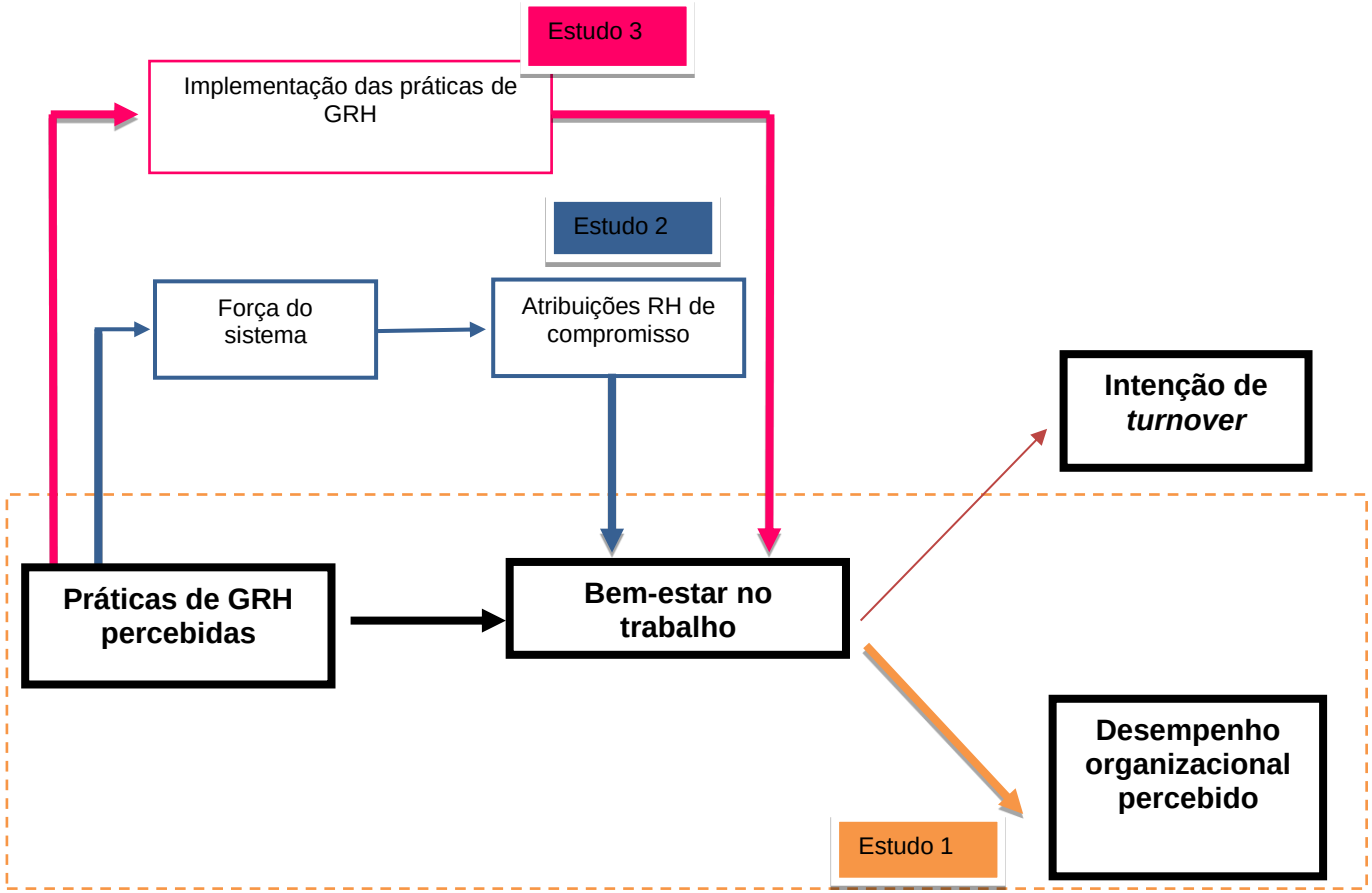

Ilustração 9 - Representação esquemática dos estudos empíricos.

6.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E DE ANÁLISE DE DADOS TRANSVERSAIS AOS TRÊS ESTUDOS

Ao longo do desenvolvimento do trabalho de doutoramento foram seguidos procedimentos metodológicos e de análise de dados que são transversais aos três estudos, os quais são apresentados de seguida, procurando evitar redundância de informação em cada um dos estudos.

Ainda que se tenha recorrido a uma abordagem qualitativa nos estudos em contextos de caso único de organização (Estudos 1 e 3), com o recurso a análise documental e entrevistas com vista a uma análise mais aprofundada do contexto das organizações, especialmente no que concerne à gestão de recursos humanos, tratam-se de três estudos de natureza quantitativa, correlacional e transversal, recolhidos através de questionário de auto-preeenchimento.

Os questionários de auto-preenchimento utilizados para a recolha de dados foram pré-testados com o objetivo de analisar a compreensibilidade dos mesmos. A construção dos questionários foi cuidadosa e cumpriu os procedimentos previstos na literatura (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson & Jaspersen, 2018; Wilson, 2014), sendo que se optou pela utilização de perguntas e escalas já existentes na literatura. Foi utilizado o processo de tradução, e retroversão, no caso das escalas em que não existiam versões em português. É sabido que este método de recolha de dados por questionário de auto-preenchimento reúne algumas limitações (e.g., Pais Ribeiro, 1999; Wilson, 2014), entre as quais distanciamento do investigador que impossibilita o esclarecimento de dúvidas, interpretações incorretas das questões, desejabilidade social, respostas aleatórias, falsificação e estilo de resposta, baixa taxa de resposta, elevado número de não respostas. Todavia, este método tem diversas vantagens, nomeadamente baixo custo, rapidez, maior objetividade comparativamente a métodos qualitativos, possibilidade de alcançar amostras de maior dimensão e dispersão geográfica (Wilson, 2014). Procurou-se no desenho do questionário minimizar algumas das limitações, como por exemplo ao facultar o contacto de e-mail e telefónico da doutoranda, ao procurar o equilíbrio entre a dimensão do questionário e as necessidades de recolha de informação, e a clareza nas instruções das questões. Para além destes cuidados, aquando da análise de dados a primeira fase passou pela validação das respostas a incluir, tendo sido excluídos os questionários que se encontravam mal preenchidos e/ou que demonstravam um preenchimento aleatório (e.g., “1” assinalado em todo o questionário). A informação

relativa aos questionários eliminados e da taxa de resposta é apresentada em cada um dos estudos, e revela que este não foi um problema no nosso trabalho e que a adesão aos estudos foi muito expressiva.

Como referido, os três estudos seguem um *design* transversal com uma única recolha de dados no tempo. Este desenho de investigação tem como vantagens, mais uma vez, o baixo custo e a rapidez de obtenção de dados (Wilson, 2014). Contudo, uma das principais limitações é não permitir aferir a causalidade entre as variáveis. Os estudos têm, ainda, a caraterística de se suportarem numa única fonte de informação (os trabalhadores) o que pode estar associado ao enviesamento do método comum. Importa referir, contudo, que usamos duas abordagens estabelecidas na literatura para reduzir a influência do viés do método comum nos nossos estudos (Podsakoff, Mackenzie, Podsakoff & Lee, 2003). A primeira abordagem encontra-se focada na conceção dos instrumentos, enfatizando o anonimato e a confidencialidade das respostas, assim como a utilização de instruções diferentes para criar uma separação psicológica entre os conjuntos de variáveis. A outra abordagem assentou no controlo estatístico, através da realização de análise em componentes principais com rotação *varimax* com todas as variáveis para examinar a variância do método comum, sendo que é recomendável que o primeiro fator explique menos de 50% para que se possa garantir que a variância do método comum não é um problema no estudo. O teste de Harman foi realizado com sucesso em todos os estudos, assegurando a dimensionalidade de todas as variáveis e a resistência aos efeitos da variância do método comum (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Para reforçar a robustez das medidas utilizadas no estudo, as escalas foram ainda submetidas a análise fatorial confirmatória. Importa, por isso, fazer uma nota relativa a esta análise, sendo a mesma transversal a todos os estudos. Uma das fases importantes, quando se recorre à análise factorial confirmatória, é a avaliação da qualidade de ajustamento global do modelo (Gonçalves, 2011). Esta não é uma temática consensual, sendo que os vários autores se referem a diferentes valores de *cutoff* para os níveis de qualidade de ajustamento (e.g., Bollen, 1990; Hu & Bentler, 1999), uns com valores mais ou menos restritivos do que outros. Bollen (1990) refere como aceitáveis valores de RMSEA <.08; GFI, NFI, e CFI> .90. Os autores Hu e Bentler (1999) consideram como valores reveladores de bom ajustamento PCFI e PGFI superiores a 0.6; RMSEA próximo de .06, e CFI, GFI e TLI próximos de .95. No manual do AMOS (SPSS, 2006) são referidos valores de CFI superiores a .90 e GFI superiores a .80.

Marôco (2010) reporta como valores de referência: X^2 e *p-value* quanto menor melhor; para o CFI, GFI e TLI valores < 0.8 traduzem um ajustamento mau, valores [.80; .90[ajustamento sofrível; [.90; .95[ajustamento muito bom; ≥ .95 ajustamento muito bom; RMSEA > .10 significa ajustamento inaceitável:].05; .10] ajustamento bom e ≤.05 ajustamento muito bom; por fim, o AIC para comparar modelos e quanto menor o valor melhor. Estes valores de referência apresentados na literatura referem-se a modelos com ajustamento excelente, o que não significa que valores ligeiramente abaixo possam ser excluídos (Marsh, Hau & Wen, 2004), devendo ser considerada a combinação de valores e não a exclusão por um dos indicadores estar abaixo do excelente. Para além dos critérios estatísticos, a decisão deve ponderar a teoria e a prática (Howieson, 2008).

Por último, e não menos importante, um aspeto transversal a todo o trabalho foi o cumprimento dos procedimentos éticos subjacentes a um processo de investigação científica (Academy of Management, 2006[12]; Easterby-Smith *et al.*, 2012; Gonçalves & Gonçalves, 2021; Wilson, 2014), incluindo os princípios gerais e estruturais nas relações como sejam, respeito pela dignidade e direitos da pessoa, competência, responsabilidade, integridade, beneficência e não-maleficência. Para além destes princípios gerais, foram ainda considerados: (1) esforço de pesquisa e apresentação da literatura de forma imparcial e não tendenciosa; (2) consentimento e participação informados; (3) participação voluntária do indivíduo sem imposição ou coação, beneficência e não-maleficência; (4) anonimato e confidencialidade dos dados obtidos, tendo sido recolhidos os elementos pessoais e organizacionais necessários aos estudos com vista à caraterização geral dos inquiridos e das empresas e à sua não identificação, tendo sido esse o compromisso escrito com as empresas; (5) implementação dos procedimentos científicos de recolha e análise dados, com a apresentação de resultados verdadeiros, sem invenção ou manipulação dos mesmos; e, (6) armazenamento e arquivo das bases de dados, e outras informações recolhidas com segurança, em disco externo protegido com *password* ao qual apenas a doutoranda tem acesso.

Em termos de estrutura de apresentação dos estudos, optou-se por fazer uma breve introdução específica para suportar as hipóteses. Contudo, foi feito o esforço de não tornar a escrita repetitiva face à Parte I que, já por si, também suporta os estudos. Seguidamente apresenta-se o método com a referência ao contexto de estudo, caracterização dos respondentes e do instrumento de recolha de dados, bem como aos

[12] Disponível em: https://aom.org/about-aom/governance/ethics

procedimentos de recolha e análise de dados. Na seção dos resultados, primeiramente apresentam-se as análises preliminares associadas à análise de verificação da variância do método comum mencionado anteriormente, seguidas da análise das caraterísticas psicométricas das escalas, em termos de estrutura fatorial e consistência interna. Posteriormente apresentam-se as estatísticas descritivas e correlações das variáveis, e por fim, o teste de hipóteses. A apresentação de cada estudo termina com a discussão dos resultados e principais conclusões.

7. ESTUDO 1: O PAPEL MEDIADOR DO BEM-ESTAR NA RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PERCEBIDOS

7.1. INTRODUÇÃO

O Estudo 1 parte do pressuposto que o incremento do conhecimento da relação entre as práticas GRH e o bem-estar no trabalho significa contribuir, também, para o debate sobre relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional e da *"black box"*, sendo o bem-estar uma variável central neste processo.

A nível da conceptualização teórica dominante para explicar a relação entre as práticas de GRH e o bem-estar no trabalho tem sido sugerida a Teoria da Troca Social de Blau (1964), já enunciada no Capítulo 2. Esta teoria aplicada à GRH sugere que quando os trabalhadores interpretam as ações organizacionais, tais como as práticas de recursos humanos (Gallie, Felstead & Green, 2001), como indicadores de compromisso das organizações para com eles (Wood & Albanese, 1995), irão retribuir e responder de forma recíproca com atitudes e comportamentos positivos no trabalho, funcionando como veículos para o incremento do desempenho individual e organizacional.

Encontram-se na literatura alguns estudos que integram a perspetiva dos trabalhadores e, em concreto, na temática do bem-estar, conforme já apresentado anteriormente no Capítulo 5 da Parte I. Contudo, a título de exemplo podemos mencionar o estudo de Appelbaum *et al.* (2000) que, numa amostra de 4000 trabalhadores da indústria, encontraram evidências consistentes de associação positiva entre o sistema de GRH de elevado desempenho e o desempenho organização e, também, com os resultados positivos dos trabalhadores ao nível da confiança, satisfação intrínseca, compromisso e satisfação em geral. O estudo de Guest (2002), com 2000 trabalhadores dos setores público e do privado, encontrou correlações positivas e significativas entre o número de práticas de GRH reportadas e o nível de satisfação com o trabalho e com a vida. Para além dos estudos que focam o bem-estar como resultado das práticas, encontramos estudos que propõem o bem-estar como variável mediadora na relação GRH-Desempenho. O estudo de Guest, Michie, Sheehan, Conway & Metochi (2000, citados por Guest, 2002) testou de forma integrada e verificou o seu papel mediador entre as práticas de GRH e as classificações de desempenho. O estudo de Sivapragasam and Raya (2017) verificou que o bem-estar é um mediador entre as práticas de GRH e *os*

resultados ao nível dos trabalhadores, concretamente o *work engagement*[13]. Apesar destes resultados apontarem para o possível papel do bem-estar na relação GRH-desempenho, o mesmo não tem sido testado de forma integrada.

Considerando a revisão de literatura apresentada na Parte I e que suporta o possível papel mediador das atitudes e comportamento dos trabalhadores na relação entre as práticas de GRH e os seus resultados, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: As práticas de gestão de recursos humanos percebidas são preditoras do desempenho organizacional percebido. Em concreto: H1a: as práticas de recompensas e benefícios; H1b: as práticas de oportunidades de participação; H1c: as práticas de recrutamento e seleção; H1d: as práticas de avaliação de desempenho; H1e: as práticas de comunicação e acesso à informação; H1f: as práticas de formação e desenvolvimento; e, H1g: as práticas de oportunidades de carreiras.

Hipótese 2: As práticas de gestão de recursos humanos percebidas são preditoras do bem-estar subjetivo no trabalho. Em concreto: H2a: as práticas de recompensas e benefícios; H2b: as práticas de oportunidades de participação; H2c: as práticas de recrutamento e seleção; H2d: as práticas de avaliação de desempenho; H1e: as práticas de comunicação e acesso à informação; H2f: as práticas de formação e desenvolvimento; e, H2g: as práticas de oportunidades de carreiras.

Hipótese 3: O bem-estar subjetivo no trabalho medeia a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos percebidas e o desempenho organizacional percebido. Em concreto: H3a: entre as práticas de recompensas e benefícios; H3b: as práticas de oportunidades de participação; H3c: as práticas de recrutamento e seleção; H3d: as práticas de avaliação de desempenho; H3e: as práticas de comunicação e acesso à informação; H3f: as práticas de formação e desenvolvimento; e, H3g: as práticas de oportunidades de carreiras e o desempenho organizacional percebido.

[13] Em virtude da falta de consenso na tradução optou-se por manter a expressão em inglês.

7.2. MÉTODO

7.2.1. AMOSTRA

A amostra inclui 164 trabalhadores de uma indústria nacional na área do fabrico de peças de porcelana, dos quais 58,8% são do género feminino. A idade dos participantes varia entre 18 e 64 anos (média = 40 anos; DP = 11.65). Em termos de número de anos de serviço, o mesmo varia entre 1 e 26 anos (média = 14 anos; DP = 8.46). Relativamente à escolaridade, 38.3% possui o ensino secundário completo e 33% possui o 9.º ano. O tipo de contrato a termo certo é registado para 61,3% dos inquiridos.

7.2.2. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Os dados foram recolhidos através de questionário em papel. Após obtida a autorização da administração, o questionário foi distribuído e, após um período de aproximadamente duas semanas em julho de 2017, procedeu-se à recolha dos mesmos já preenchidos. A distribuição e recolha foram realizadas por uma estagiária da empresa com formação em gestão de recursos humanos. Foram distribuídos 200 questionários (número autorizado pela empresa), tendo sido recebidos 171, dos quais 7 foram excluídos por não estarem devidamente preenchidos. A taxa de resposta de questionários utilizados foi de, aproximadamente, 82%.

Com vista a caraterizar a organização, e o seu contexto em termos de GRH, a recolha de dados foi ainda complementada com a análise de documentos fornecidos pela empresa.

7.2.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados através do programa IBM SPSS (versão 26.0). As variáveis em estudo foram caracterizadas com recurso a estatística descritiva. A relação entre as variáveis foi analisada através de Correlações de *Pearson* ou de *Spearman* (no caso de variáveis qualitativas). Recorreu-se ao AMOS (versão 26.0) para realizar as análises fatoriais confirmatórias das escalas recolhidas. Realizou-se, ainda, a análise fatorial exploratória em componentes principais, com o objetivo de levar a cabo o Teste de *Harman* para o diagnóstico da variância do método comum (Podsakoff *et al.*, 2003).

Para testar as hipóteses optou-se pela utilização da *PROCESS*[14] *bootstrapping macro* (Hayes, 2013/2018, modelo 4). Seguindo a recomendação de Aiken e West (1991), os preditores foram centrados pela média. No caso de os resultados apontarem mediações, foi, ainda, realizado do Teste de Sobel[15].

7.2.4. MEDIDAS

De seguida apresentam-se as medidas utilizadas no estudo, bem como a análise das suas caraterísticas psicométricas e estrutura fatorial.

Práticas de gestão recursos humanos de elevado desempenho percebidas (variáveis preditoras)

As práticas de gestão de recursos humanos percebidas foram medidas com base em 24 itens (Apêndice A), baseados na literatura científica (Jiang *et al.*, 2012, Posthuma *et al.*, 2013, Takeuchi, Lepak, Wag & Takeuchi., 2007) e previamente utilizados por Botelho (2017). Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente).

Os 24 itens organizam-se em sete dimensões referentes sete práticas de GRH de elevado desempenho: as *práticas de recompensas e benefícios* congregam três itens relativos à forma de recompensar com base no desempenho (e.g., "A empresa atribuiu nos últimos anos aumentos salariais diferenciados em função do nível de desempenho dos seus trabalhadores"); as *práticas de oportunidades de participação* com quatro itens relativos à participação na tomada de decisão (e.g., "Os colaboradores são envolvidos nos processos de tomada de decisão sobre assuntos relevantes para eles e para o seu trabalho"); as *práticas de recrutamento e seleção* que integra três itens que traduzem práticas de exigência e foco nos melhores durante o recrutamento e a seleção (e.g., "A Organização é bastante seletiva e exigente nos processos de admissão de novos colaboradores"); as *práticas de avaliação de desempenho* com três itens relativos à regularidade, justiça e precisão da avaliação de desempenho (e.g., "O nosso desempenho é avaliado de modo formal e regular"); as *práticas de comunicação e*

[14] Esta macro foi desenvolvida por Andrew F. Hayes (2013/2018) "PROCESS takes the computational burden off the shoulders of the researcher by estimating the models, calculating various effects of interest, and implementing modern and computer-intensive methods of inference, such as bootstrap confidence intervals for indirect effects…" (Hayes, 201/2018, p. ix). Mais informações: https://www.processmacro.org/
[15] http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm

acesso à informação, as quais agregam três itens relativos ao acesso a informação importante para o desempenho, bem como ao processo comunicacional com chefias (e.g., "Os gestores mantêm os colaboradores bem informados sobre o que se passa na Organização e o modo como os resultados estão a evoluir"); as *práticas de formação e desenvolvimento* integram quatro itens relativos à utilidade e aplicabilidade da formação ao trabalho (e.g., "A Organização tem-nos proporcionado oportunidades de formação e desenvolvimento adequadas"); por fim, as *práticas de oportunidades de carreira* com quatro itens relativos à possibilidade progressão baseadas no mérito e na justiça (e.g., "Existem boas perspetivas de progressão na carreira"). Valores mais elevados traduzem que os trabalhadores têm maior concordância acerca da existência das práticas consideradas.

O autor original (Botelho, 2017) utiliza a escala como um fator único. Contudo, neste estudo pretendemos explorar o contributo de cada dimensão isoladamente. Assim, com o objetivo de proceder à validação da estrutura fatorial da escala de práticas de gestão recursos humanos de elevado desempenho percebidas, vários modelos foram testados recorrendo a análises fatoriais confirmatórias. Em todas as análises, os parâmetros foram estimados com base na matriz de variância-covariâncias dos itens da escala. Utilizou-se o método da máxima verosimilhança para a estimativa desses parâmetros. Os fatores foram especificados como variáveis latentes, representando as componentes hipotetizadas na literatura como práticas. As correlações entre os fatores foram especificadas para serem estimadas livremente. Para assegurarmos a identificação estatística do modelo de medida, as variâncias dos fatores foram fixadas em 1.00.

Foram testados três modelos fatoriais alternativos. No Modelo 1 (M1) especificou-se um modelo de sete fatores correlacionados, que se assume representarem as sete práticas de gestão de recursos humanos. No Modelo 2 (M2) foi especificada uma estrutura fatorial formada por 8 fatores, contendo os sete fatores de primeira ordem hipotetizados no Modelo 1, e um fator geral de segunda ordem. A hipótese testada é a de que os quatro fatores de primeira ordem são diferentes dimensões de um mesmo fator latente: práticas de gestão de recursos humanos. Finalmente, o Modelo 3 (M3) especifica uma estrutura fatorial constituída apenas por um fator de primeira ordem. Neste modelo, a hipótese é a que todos os itens da escala medem apenas uma variável latente.

Os resultados apresentados na Tabela 11 mostram que os Modelo 1 e Modelo 2 apresentam índices de ajustamento sofríveis, sendo que o Modelo 1 apresenta valores

ligeiramente melhores aos dados do que os outros modelos. Adicionalmente realizou-se uma análise suplementar aos dois modelos com melhores indicadores de ajustamento, i.e., aos modelos M1 e M2, com o objetivo de verificar possíveis relações entre as variáveis do modelo que, uma vez estimadas, melhorassem o ajustamento dos modelos. Assim, a análise dos índices de modificação mostra a existência de correlações entre os erros de medida de algumas variáveis. De facto, quando se especifica no modelo as correlações entre estes erros de medida a serem estimadas livremente, o ajustamento dos modelos hipotetizados aos dados passa a ser melhor com um incremento significativo relativamente aos modelos nos quais os erros de medida não estavam correlacionados, destacando-se especialmente a melhoria no ajustamento do Modelo 1a. Analisando os valores para este modelo verifica-se que, globalmente, os indicadores CFI, PCFI e PGFI referem bom ajustamento, TLI apresenta um ajustamento sofrível e o indicador RMSEA revela um ajustamento bom. Considerando, ainda, a análise do χ^2 e do AIC, indicado para comparar modelos, é o do Modelo 1a que revela melhor ajustamento, indicando que a estrutura fatorial com sete fatores correlacionados apresenta as caraterísticas necessárias para a sua utilização.

Os parâmetros padronizados (coeficientes estandardizados) estimados para o modelo fatorial hipotético, e que revelou melhor ajustamento, variam entre .560 do item "É concebida autonomia aos trabalhadores para escolherem a melhor forma de realizarem o seu trabalho" com o fator de *práticas de oportunidades de participação* e .901 do item "Os critérios de seleção dos novos trabalhadores consideram quer o nível de competência técnica, quer o potencial de aprendizagem/evolução" com o fator das *práticas de recrutamento e seleção*. Como seria expectável, os itens apresentam valores fatoriais (*loadings*) elevados e significativos no fator para o qual foram especificados. Também como previsto, existem correlações significativas entre os fatores, correlações estas que seguem o sentido positivo esperado.

Tabela 11 - Indicadores de ajustamento das diferentes estruturas factoriais das práticas de gestão de recursos humanos

Modelos	χ^2	CFI	TLI	PCFI	PGFI	RMSEA	AIC
M1: Sete fatores correlacionados referentes às sete práticas de GRH	$\chi^2_{(231)}$ = 639.123***	.847	.817	.709	.572	.104	777.123
M1a: Sete fatores correlacionados referentes às sete práticas de GRH	$\chi^2_{(223)}$ = 478.205***	.904	.881	.731	.606	.084	632.205
M2: Um fator geral de segunda ordem com base no M1	$\chi^2_{(245)}$ = 771.857***	.802	.777	.712	.564	.115	881.857
M2a: Um fator geral de segunda ordem com base no M2a	$\chi^2_{(237)}$ = 662.8***	.840	.814	.721	.581	.105	788.759
M3: Factor único	$\chi^2_{(252)}$ = 1003.575***	.714	.687	.652	.510	.135	1099.575

***Nota: *p* = .000

Bem-estar subjetivo no trabalho (variável mediadora)

O bem-estar subjetivo foi avaliado com base na escala de bem-estar subjetivo de fator único desenvolvida por Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985) e constituída por 5 itens contextualizados ao trabalho e à vida profissional (e.g., "Em larga medida a minha vida [profissional] está perto do meu ideal"), medidos numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente) (Apêndice B)[16]. Dado ser um instrumento utilizado em estudos anteriores e com estabilidade fatorial demonstrada, e não havendo pistas na literatura para multi-dimensionalidade, assumiu-se a estrutura original de fator único. Valores mais elevados traduzem níveis mais elevados de bem-estar subjetivo no trabalho. A análise da estrutura fatorial confirma as caraterísticas psicométricas, em termos de índices de ajustamento ($X^2_{(5)}$ = .644, p < .05; CFI = 1.000, TLI = 1.017; GFI = .998; RMSEA = .000; SRMR = .007) e consistência interna (α=.885), que possibilitam a sua utilização.

[16] O autor disponibiliza a versão portuguesa da escala no site: http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/SWLS.html

Desempenho organizacional percebido (variável resultado)

O desempenho organizacional percebido[17] foi medido através de seis itens que avaliam duas dimensões do desempenho organizacional: o desempenho operacional (e.g., "Esta organização tem um bom nível de produtividade") e o social (e.g., "Esta organização é um bom local para se trabalhar") (Apêndice C). Estes itens foram utilizados previamente por Botelho (2017), inspirado no trabalho de Guerrero e Barraud-Didier (2004). Os itens são respondidos através de uma escala de tipo *Likert* de sete pontos (1=Discordo Totalmente a 7=Concordo Totalmente). Valores mais elevados traduzem que os trabalhadores percecionam a sua organização com maior desempenho.

Foram testados três modelos fatoriais alternativos (Tabela 12). No Modelo 1 (M1) especificou-se um modelo de dois fatores correlacionados. No Modelo 2 (M2) foi especificada uma estrutura fatorial formada por 3 fatores, contendo os dois fatores de primeira ordem hipotetizados no Modelo 1 e um fator geral de segunda ordem. A hipótese testada é a de que os dois fatores de primeira ordem são diferentes dimensões de um mesmo fator latente: desempenho organizacional percebido. Finalmente, o Modelo 3 (M3) especifica uma estrutura fatorial constituída apenas por um fator de primeira ordem. Neste modelo, a hipótese é a que todos os itens da escala medem apenas uma variável latente.

A análise dos primeiros modelos revela que o item "Os trabalhadores demonstram possuir as competências de que a empresa necessita" apresenta uma carga fatorial muito reduzida de .31 e .32 nos diferentes modelos, pelo que se optou por repetir os modelos retirando este item. Importa referir que também apoiámos esta decisão na análise do *Alpha de Cronbach* dado que aumenta de .556 para .906 com a eliminação deste item. Realizámos, ainda, a análise fatorial exploratória que mais uma vez apoiou esta decisão e confirma a extração de um único fator que explica 73,5% da variância (KMO = .820, Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2_{(10)} = 606.917$, $p < .001$).

Analisando os índices de ajustamento verificamos que o Modelo 3 de fator único apresenta melhor ajustamento em todos os indicadores, pelo que será utilizado na análise dos resultados.

[17] Delaney e Huselid (1996) observaram em vários estudos fortes correlações entre medidas percebidas e objetivas de desempenho, levando à conclusão de uma validade satisfatória das medidas percebidas.

Tabela 12 - Indicadores de ajustamento das diferentes estruturas fatoriais do desempenho organizacional percebido

Modelos	$\chi 2$	CFI	TLI	PCFI	PGFI	RMSEA	AIC
M1: Dois fatores correlacionados	$\chi^2_{(8)} = 28.152$***	.967	.939	.516	.360	.124	54.152
M1: Dois fatores correlacionados excluindo item 6	$\chi^2_{(4)} = 27.051$***	.962	.905	.385	.250	.188	49.051
M2: Um factor geral de segunda ordem com base no M1	$\chi^2_{(4)} = 27.051$***	.962	.905	.385	.250	.188	49.051
M2a: Um factor geral de segunda ordem com base no M1 excluindo item 6	$\chi^2_{(6)} = 16.527$***	.976	.880	.195	.128	.211	42.527
M3: Factor único	$\chi^2_{(9)} = 85.869$***	.876	.793	.525	.360	.229	109.869
M3a: Factor único excluindo item 6	$\chi^2_{(3)} = 5.289$***	.996	.987	.299	.198	.068	29.289

***Nota: p = .000

7.3. RESULTADOS

7.3.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PARTICIPANTE NO ESTUDO

A informação referenciada para caraterização da organização em estudo decorreu, como já referido, da análise documental e entrevista realizadas.

Participou no estudo uma empresa indústria nacional na área do fabrico de peças de porcelana. A empresa iniciou a sua atividade em 1992, dedicando-se ao fabrico de peças de porcelana especialmente para o setor da hotelaria, sendo que 75% da produção é para exportação nos mercados internacionais.

É certificada nas seguintes normas: norma SA8000 de responsabilidade social, ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Sistemas de Gestão Ambiental), NP 4397/OHSAS 18001 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho), ISO 50001 (Sistema de Gestão de Energia) e NP 4457 (Investigação Desenvolvimento e Inovação).

Não tem departamento de recursos humanos autónomo, nem profissionais especializados na área. As atividades de gestão de recursos humanos estão integradas

na Direção Financeira, na seção de pessoal. A gestão da formação e da segurança e saúde no trabalho estão, por sua vez, integradas no departamento de gestão do sistema que trabalha a gestão da qualidade, ambiente e responsabilidade social. Atualmente conta com 330 trabalhadores, sendo que cerca de um terço está há mais de 20 anos na empresa, havendo uma forte estabilidade profissional.

O recrutamento interno ocorre para cargos superiores, resultando da progressão de carreira por desempenho, avaliado pela chefia direta, e investimento na formação. Por exemplo, a responsável pela área da gestão do sistema, onde estão integradas algumas atividades de RH, é licenciada na área da cerâmica e foi progredindo internamente. Já o recrutamento de operadores de fábrica é externo e da responsabilidade do chefe de produção.

Ao nível do acolhimento e integração, existe um manual de acolhimento e um processo formativo com três fases: a primeira fase é uma formação individual que inclui uma visita à fábrica, sendo as restantes fases duas ações de formação coletivas onde são abordados assuntos relacionados com as práticas da organização. A desvantagem da formação ser realizada em grupo expressa-se no facto de, por vezes, tem que se esperar alguns meses para existir um grupo pois nem todos os meses são contratadas pessoas. A integração fica a cargo dos superiores diretos (habitualmente o chefe de secção), que acompanham o trabalho diário, fazem a divisão de trabalho, tratam das férias e das faltas, e explicam as normas de segurança, entre outras tarefas.

A empresa disponibiliza refeitório, acesso semanal no horário de trabalho a médico de clínica geral, medicina do trabalho e serviços de enfermaria, ginástica pós-laboral três vezes por semana e ginástica laboral bi-diária. Os trabalhadores e empregadores reúnem-se nas épocas festivas para as quais organizam peças de teatro, entre outras atividades dinâmicas. Não existem, contudo, práticas de recompensas e benefícios estruturadas na organização.

7.3.2. ANÁLISES PRELIMINARES

Dado que foi utilizada a mesma fonte para recolher todas as medidas, realizamos o Teste de Harman antes de testar as hipóteses para avaliar até que ponto a variância do método comum pode ser um problema (Podsakoff *et al.*, 2003). Uma análise fatorial exploratória, incluindo todos os itens das medidas, possibilitou chegar a uma solução na qual o primeiro fator é responsável por apenas 42% da covariância entre os itens (KMO = .910; Bartlett's Test of Sphericity $\chi 2_{(561)}$ = 4335.784, p = .000), revelando que a variância do método comum não constitui problema no presente estudo.

Ainda se realizaram um conjunto de análises fatoriais confirmatórias (AFC) para assegurar que as três variáveis latentes tinham validade discriminante satisfatória (Tabela 13). Assim, foi comparado o modelo composto por três fatores com um modelo composto por um único fator. O modelo composto por três fatores apresenta o melhor ajustamento ($\chi^2_{(518)}$ = 1259.466**; CFI = .82; TLI = .81; RMSEA = .09; AIC = 15615.560), pelo que os três construtos foram analisados separadamente nas análises estatísticas subsequentes.

Tabela 13 - AFC para o modelo proposto e modelos alternativos

	gl	X^2	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	AIC
Modelo de 3 fatores	518	1259.466**	.82	.81	.09	.08	15615.560
Modelo de 1 fator	521	1662.561**	.72	.70	.12	.10	16012.655

Notas. AFC = análise factorial confirmatória; *gl* = graus de liberdade; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker–Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR = standardized root-mean- square error residual; ** p < .01.

7.3.3. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS, CORRELAÇÕES E CONSISTÊNCIA INTERNA

Na Tabela 14 apresentam-se as médias, as correlações e a consistência interna (medida através do *Alpha de Cronbach*) das variáveis que integram o estudo. As variáveis apresentam valores de consistência interna bons, variando entre α = .74 das práticas de recompensas e benefícios e α = .91 do desempenho organizacional percebido.

A análise dos resultados permite constatar que perceções das *práticas de comunicação e acesso à informação* (média = 4.70) e das *práticas de oportunidade de participação* (média = 4.31) são as que apresentam valores acima do ponto médio da escala. As *práticas de recrutamento e seleção* (média = 3.97), *práticas de avaliação de desempenho* (média = 3.80), *práticas de formação e desenvolvimento* (média = 3.93) e *práticas de oportunidades de carreiras* (média = 3.94) apresentam valores no ponto médio da escala. Por fim, a dimensão de *práticas de recompensas e benefícios* (média = 2.77) apresenta valores abaixo do ponto médio da escala. O bem-estar subjetivo (média = 3.91) encontra-se no ponto médio da escala de resposta e o desempenho organizacional percebido (média = 5.01) está acima do ponto médio.

Todas as práticas de gestão de recursos humanos percebidas apresentam correlações positivas e estatisticamente significativas com bem-estar subjetivo variando entre r = .339 com as práticas de formação e desenvolvimento e r = .575 com as práticas de oportunidades de carreiras. As práticas de gestão de recursos humanos apresentam igualmente correlações significativas com o desempenho organizacional percebido, sendo a correlação mais fraca com as práticas de recompensas e benefícios (r = .174) e a mais forte com as práticas de oportunidades de participação (r = .604). A correlação entre o bem-estar subjetivo e o desempenho organizacional percebido é moderada e estatisticamente significativa (r = .373).

Foram realizadas, ainda, as correlações de *Spearman* das variáveis mediadoras e de resultado em estudo com as variáveis sociodemográficas (antiguidade na organização, género, escolaridade, situação contratual e exercício de funções de chefia) e correlação de *Pearson* com a idade. Os resultados não revelaram correlações estatisticamente significativas.

Tabela 14 - Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Práticas de recompensas e benefícios	2.77	1.24	(.736)								
2. Práticas de oportunidades de participação	4.31	1.02	.432**	(.804)							
3. Práticas de recrutamento e seleção	3.97	1.20	.415**	.716**	(.861)						
4. Práticas de avaliação de desempenho	3.80	1.19	.510**	.721**	.670**	(.812)					
5. Práticas de comunicação e acesso à informação	4.70	1.00	.282**	.782**	.539**	.632**	(.775)				
6. Práticas de formação e desenvolvimento	3.93	1.12	.569**	.707**	.608**	.648**	.670**	(.841)			
7. Práticas de oportunidades de carreiras	3.94	1.15	.463**	.670**	.647**	.646**	.644**	.825**	(.840)		
8. Bem-estar subjetivo	3.91	1.18	.371**	.413**	.426**	.410**	.339**	.535**	.575**	(.885)	
9. Desempenho organizacional percebido	5.01	0.94	.174*	.604**	.458**	.511**	.567**	.521**	.539**	.373**	(.906)

Notas. *Alpha de Cronbach* exibidos na diagonal entre parênteses; ***p* < .01; **p* < .05; DP = Desvio padrão.

7.3.4. TESTE DE HIPÓTESES

Para testar as hipóteses, ou seja, o papel mediador do bem-estar subjetivo na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional percebido, adoptou-se pela utilização da *PROCESS bootstrapping macro* (Hayes, 2013/2018, modelo 4). Seguindo a recomendação de Aiken e West (1991), os preditores foram centrados pela média. No caso de os resultados apontarem mediações foi, ainda, realizado do Teste de Sobel[18]. De seguida serão apresentados os resultados por cada dimensão das práticas.

Práticas de recompensas e benefícios

Os resultados sistematizados na Tabela 15, permitem confirmar que as práticas de recompensas e benefícios são preditoras significativas do bem-estar subjetivo (B = .351;

[18] http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm

95% IC [.215, .488]) mas, contudo, não são preditoras do desempenho organizacional percebido (B = .031; 95% CI [-.086, .149]). Verificamos igualmente que o bem-estar é preditor significativo do desempenho organizacional percebido (B = .285; 95% IC [.161, .409]).

O efeito indireto condicional das práticas de recompensas e benefícios no desempenho organizacional percebido através do bem-estar subjetivo é significativo (B = .100; 95% IC [.043, .174]), confirmando a hipótese de mediação. Foi realizado, ainda, o teste de Sobel que confirma o efeito indireto (Z = 3.382, *p* = .001).

Tabela 15 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para a variável preditora práticas de recompensas e benefícios

	Variável mediadora Bem-estar subjetivo				**Variável resultado** Desempenho organizacional percebido			
	B	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**
Variável preditora: Práticas de recompensas e benefícios	.351	5.079**	.215	.488	.031	.522	-.086	.149
Variável mediadora: Bem-estar subjetivo					.285	4.546**	.161	.409
	R^2 = .371, R-sq^2 = .137				R^2 = .375, R-sq^2 = .140			
Efeitos Totais, Diretos e Indiretos								
	Coef.		**SE**		**t**	**LL**	**UL**	
Efeito Total Práticas de recompensas e benefícios → Desempenho organizacional percebido R^2 = .174, R-sq^2 = .030	.131		.059		2.244*	.016	.247	
Efeito Direto Práticas de recompensas e benefícios → Desempenho organizacional percebido	.031		.059		.522	-.086	.149	
	Bootsrapped point estimate		**SE**		**95% IC**			
					LL	**UL**		
Efeitos Indiretos Práticas de recompensas e benefícios → Bem-estar subjetivo → Desempenho Organizacional percebido	.100		.034		.043	.174		

Notas. ***p* <. 01; **p* <. 05. Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; LL = Lower Limit (limite inferior); UL = Upper Limit (limite superior); IC = Intervalo de Confiança; SE: Erro padrão.

Práticas de oportunidades de participação

As práticas de oportunidade de participação são preditoras significativas do bem-estar subjetivo (B = .475; 95% IC [.313, .637]) e do desempenho organizacional percebido (B = .498; 95% IC [.375, .621]). Verificamos igualmente que o bem-estar é preditor significativo do desempenho organizacional percebido (B = .118; 95% IC [.011, .225]), conforme Tabela 16. O efeito indireto condicional das práticas de oportunidades de participação no desempenho organizacional percebido através do bem-estar subjetivo é significativo (B = .056; 95% IC [.007, .124]), confirmando a hipótese de mediação parcial. Foi realizado, ainda, o teste de Sobel que confirma o efeito indireto (Z = 2.043, *p* = .041).

Tabela 16 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para a variável preditora práticas de oportunidades de participação

	Variável mediadora Bem-estar subjetivo				**Variável resultado** Desempenho organizacional percebido			
	B	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**
Variável preditora: Práticas de oportunidades de participação	.475	5.779**	.313	.637	.498	.7.992**	.375	.621
Variável mediadora: Bem-estar subjectivo					.118	2.182*	.011	.225
	R^2 = .413, R-sq^2 = .171				R^2 = .619, R-sq^2 = .384			
Efeitos Totais, Diretos e Indiretos								
	Coef.		**SE**		**t**	**LL**		**UL**
Efeito Total Práticas de oportunidades de participação → Desempenho organizacional percebido R^2 = .604, R-sq^2 = .365	.554		.057		9.656**	.441		.668
Efeito Direto Práticas de oportunidades de participação → Desempenho organizacional percebido	.498		.062		7.992**	.375		.621
	Bootsrapped point estimate		**SE**		**95% IC**			
					LL		**UL**	
Efeitos Indiretos Práticas de oportunidades de participação → Bem-estar subjetivo → Desempenho Organizacional percebido	.056		.030		.007		.124	

Notas. ***p* < .01; **p* < .05. Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; LL = Lower Limit (limite inferior); UL = Upper Limit (Limite Superior); IC = Intervalo de Confiança; SE = Erro padrão.

Práticas de recrutamento e seleção

A análise da Tabela 17 revela que as práticas de recrutamento e seleção são preditoras significativas do bem-estar subjetivo (B = .416; 95% IC [.279, .554]) e do desempenho organizacional percebido (B = .285; 95% IC [.168, .401]). O bem-estar revela-se preditor significativo do desempenho organizacional percebido (B = .173; 95% IC [.054, .292]). O efeito indireto condicional das práticas de recrutamento e seleção no desempenho organizacional percebido através do bem-estar subjetivo é significativo (B = .072; 95% IC [.016, .156]), confirmando a hipótese de mediação parcial. Foi realizado, ainda, o teste de Sobel que confirma o efeito indireto (Z = 2.594, *p* = .009).

Tabela 17 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para a variável preditora práticas de recrutamento e seleção

	Variável mediadora Bem-estar subjetivo				**Variável resultado** Desempenho organizacional percebido			
	B	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**
Variável preditora: Práticas de recrutamento e seleção	.416	5.989**	.279	.554	.285	4.833**	.168	.401
Variável mediadora: Bem-estar subjetivo					.173	2.879*	.054	.292
	R^2 = .426, R-sq^2 = .181				R^2 = .498, R-sq^2 = .248			

Efeitos Totais, Diretos e Indiretos					
	Coef.	**SE**	**t**	**LL**	**UL**
Efeito Total Práticas de recrutamento e seleção → Desempenho organizacional percebido R^2 = .458, R-sq^2 = .209	.357	.054	6.550**	.249	.465
Efeito Direto Práticas de recrutamento e seleção → Desempenho organizacional percebido	.285	.059	4.832**	.168	.401
	Bootsrapped point estimate	**SE**	**95% IC**		
			LL	**UL**	
Efeitos Indiretos Práticas de recrutamento e seleção → Bem-estar subjetivo → Desempenho Organizacional percebido	.072	.036	.016	.156	

Notas. ***p* < .01; **p* < .05. Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; LL = Lower Limit (Limite Inferior); UL = Upper Limit (Llimite Superior); IC = Intervalo de Confiança; SE: Erro padrão.

Práticas de avaliação de desempenho

Os resultados apresentados na Tabela 18 revelam que as práticas de avaliação de desempenho são preditoras significativas do bem-estar subjetivo (B = .406; 95% IC [.266, .547]) e do desempenho organizacional percebido (B = .340; 95% IC [.227, .454]). Verificamos igualmente que o bem-estar é preditor significativo do desempenho organizacional percebido (B = .157; 95% IC [.042, .271]). O efeito indireto condicional das práticas de recrutamento e seleção no desempenho organizacional percebido através do bem-estar subjetivo é significativo (B = .064; 95% IC [.014, .136]), confirmando a hipótese de mediação parcial. Foi realizado, ainda, o teste de Sobel que confirma o efeito indireto (Z = 2.443, *p* = .016).

Tabela 18 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para a variável preditora práticas de avaliação de desempenho

	Variável mediadora Bem-estar subjetivo				**Variável resultado** Desempenho organizacional percebido			
	B	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**
Variável preditora: Práticas de avaliação de desempenho	.406	5.725**	.266	.547	.340	5.922**	.227	.454
Variável mediadora: Bem-estar subjetivo					.157	2.7015*	.042	.271
	R^2 = .410, R-sq^2 = .168				R^2 = .541, R-sq^2 = .293			

Efeitos Totais, Diretos e Indiretos					
	Coef.	**SE**	**t**	**LL**	**UL**
Efeito Total Práticas de avaliação de desempenho → Desempenho organizacional percebido R^2 = .511, R-sq^2 = .261	.404	.053	7.563**	.298	.509
Efeito Direto Práticas de avaliação de desempenho → Desempenho organizacional percebido	.340	.057	5.922**	.227	.454
	Bootsrapped point estimate	**SE**	**95% IC**		
			LL	**UL**	
Efeitos Indiretos Práticas de avaliação de desempenho → Bem-estar subjetivo → Desempenho Organizacional percebido	.064	.031	.014	.136	

Notas. ***p* < .01; **p* < .05. Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; LL = Lower Limit (Limite Inferior); UL = Upper Limit (Limite Superior); IC = Intervalo de Confiança; SE: Erro padrão.

Práticas de comunicação e acesso à informação

As práticas de comunicação e acesso à informação são preditoras significativas do bem-estar subjetivo (B = .399; 95% IC [.227, .570]) e do desempenho organizacional percebido (B = .468; 95% IC [.343, .592]). Verificamos igualmente que o bem-estar é preditor significativo do desempenho organizacional percebido (B = .163; 95% IC [.057, .269]), conforme Tabela 19. O efeito indireto condicional das práticas de recrutamento e seleção no desempenho organizacional percebido através do bem-estar subjetivo é significativo (B = .065; 95% IC [.016, .131]), confirmando a hipótese de mediação parcial. Foi realizado, ainda, o teste de Sobel que confirma o efeito indireto (Z = 2.537, *p* = .011).

Tabela 19 - Resultados do procedimento *bootstrapping* com a variável preditora práticas de comunicação e acesso à informação

	Variável mediadora Bem-estar subjetivo			**Variável resultado** Desempenho organizacional percebido				
	B	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**
Variável preditora: Práticas de comunicação e acesso à informação	.399	4.579**	.227	.570	.468	7.422**	.343	.592
Variável mediadora: Bem-estar subjetivo					.163	3.045*	.057	.269
	R^2 = .338, R-sq^2 = .115			R^2 = .599, R-sq^2 = .358				
Efeitos Totais, Diretos e Indiretos								
	Coef.		**SE**	**t**	**LL**		**UL**	
Efeito Total Práticas de comunicação e acesso à informação →Desempenho organizacional percebido R^2 = .567, R-sq^2 = .321	.533		.061	8.762**	.413		.653	
Efeito Direto Práticas de comunicação e acesso à informação → Desempenho organizacional percebido	.468		.063	7.422**	.343		.592	
	Bootsrapped point estimate		**SE**	**95% IC**				
				LL		**UL**		
Efeitos Indiretos Práticas de comunicação e acesso à informação → Bem-estar subjetivo →Desempenho Organizacional percebido	.065		.029	.016		.131		

Notas. ***p* < .01; **p* < .05. Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; LL = Lower Limit (Limite Inferior); UL = Upper Limit (Limite Superior); IC = Intervalo de Confiança; SE: Erro padrão.

Práticas de formação e desenvolvimento

As práticas de formação e desenvolvimento são preditoras significativas do bem-estar subjetivo (B = .559; 95% IC [.422, .697]) e do desempenho organizacional percebido (B = .376; 95% IC [.246, .506]). O bem-estar não se revelou preditor significativo do desempenho organizacional percebido (B = .106; 95% IC [-.019, .230]).

O efeito indireto condicional das práticas de recrutamento e seleção no desempenho organizacional percebido através do bem-estar subjetivo não é significativo (B = .059; 95% IC [-.011, .143]), não se confirmando a hipótese de mediação, conforme se pode observar na Tabela 20.

Tabela 20 - Resultados do procedimento *bootstrapping* com a variável preditora práticas de formação e desenvolvimento

	Variável mediadora Bem-estar subjetivo				**Variável resultado** Desempenho organizacional percebido			
	B	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**
Variável preditora: Práticas de formação e desenvolvimento	.559	8.050**	.422	.697	.376	5.700**	.246	.506
Variável mediadora: Bem-estar subjetivo					.106	1.676	-.019	.230
	R^2 = .534, R-sq^2 = .286				R^2 = .532, R-sq^2 = .284			

Efeitos Totais, Diretos e Indiretos					
	Coef.	**SE**	**t**	**LL**	**UL**
Efeito Total Práticas de formação e desenvolvimento →Desempenho organizacional percebido R^2 = .567, R-sq^2 = .321	.435	.056	8.762**	.324	.545
Efeito Direto Práticas de formação e desenvolvimento → Desempenho organizacional percebido	.376	.066	5.700**	.246	.506

	Bootsrapped point estimate	**SE**	**95% IC**	
			LL	**UL**
Efeitos Indiretos Práticas de formação e desenvolvimento → Bem-estar subjetivo → Desempenho Organizacional percebido	.059	.040	-.011	.143

Notas. ***p* < .01; **p* < .05. Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; LL = Lower Limit (Limite Inferior); UL = Upper Limit (Limite Superior); IC = Intervalo de Confiança; SE: Erro padrão.

Práticas de oportunidades de carreira

Na Tabela 21 pode-se verificar que as práticas de oportunidades de carreira são preditoras significativas do bem-estar subjetivo (B = .589; 95% IC [.459, .719]) e do desempenho organizacional percebido (B = .396; 95% IC [.266, .527]). Verificamos igualmente que o bem-estar não é preditor significativo do desempenho organizacional percebido (B = .075; 95% IC [-.052, .203]).

O efeito indireto condicional das práticas de oportunidades de carreira no desempenho organizacional percebido através do bem-estar subjetivo não é estatisticamente significativo (B = .044; 95% IC [-.029, .132]), não se confirmando a hipótese de mediação.

Tabela 21 - Resultados do procedimento *bootstrapping* com variável preditora práticas de oportunidades de carreira

	Variável mediadora Bem-estar subjetivo				**Variável resultado** Desempenho organizacional percebido			
	B	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**
Variável preditora: Práticas de oportunidades de carreira	.589	8.934**	.459	.719	.396	5.996**	.266	.527
Variável mediadora: Bem-estar subjectivo					.075	1.1703	-.052	.203
	R^2 = .574, R-sq^2 = .330				R^2 = .544, R-sq^2 = .296			

Efeitos Totais, Diretos e Indiretos					
	Coef.	**SE**	**t**	**LL**	**UL**
Efeito Total Práticas de oportunidades de carreira → Desempenho organizacional percebido R^2 = .567, R-sq^2 = .321	.441	.054	8.138**	.334	.548
Efeito Direto Práticas de oportunidades de carreira → Desempenho organizacional percebido	.396	.066	5.99**	.266	.527
	Bootsrapped point estimate	**SE**	**95% IC**		
			LL	**UL**	
Efeitos Indiretos Práticas de oportunidades de carreira → Bem-estar subjetivo → Desempenho Organizacional percebido	.044	.041	-.029	.132	

Notas. ***p* < .01; **p* < .05. Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; LL = Lower Limit (Limite Inferior); UL = Upper Limit (Limite Superior); IC = Intervalo de Confiança; SE: Erro padrão.

7.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo aprofundar o estudo da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional percebidos, incluindo nessa investigação o papel mediador do bem-estar subjetivo. Para alcançar este objetivo recolheram-se dados sobre as variáveis em causa através da aplicação de questionário numa indústria portuguesa.

Os resultados confirmam a relação positiva entre as práticas de GRH percebidas e o desempenho organizacional percebido, com a exceção das práticas de recompensas e benefícios que não revelam resultados significativos. Assim, os resultados indiciam que quanto mais os indivíduos consideram que há oportunidade de participação, recrutamento e seleção criterioso, avaliação de desempenho justa e que existe comunicação e acesso à informação, formação e oportunidade internas de carreiras, melhor percepcionam o desempenho da sua organização, ou seja, fazem uma avaliação mais positiva do desempenho da organização. Este resultado é congruente com as evidências disponíveis na literatura revista na Parte I. Apenas as práticas de recompensas e benefícios não se revelaram preditoras significativas do desempenho organizacional percebido Este resultado pode ser explicado pela fase de desenvolvimento e de estruturação das práticas de GRH nesta organização, dado ser a prática com *scores* médios mais baixos na análise descritiva e em virtude de não existirem práticas de recompensas e benefícios estruturadas na organização, o que está alinhado com Boon (2019, p.2520) ao referenciar "[...] certain practices do not have an effect, while this effect may not have occurred yet or is already gone or declining. Some sets of practices might have immediate effects on outcomes (e.g., reward for performance), whereas others might take more time (e.g., skill development), which has not yet received sufficient research attention". Considera-se, assim, que os resultados confirmam a parcialmente a hipótese 1, pois a H1a não foi confirmada.

A segunda hipótese foi confirmada pelos resultados que indiciam associações positivas entre as percepções de práticas de GRH e o bem-estar subjetivo. Desta forma, quanto mais os trabalhadores percepcionam que as recompensas são baseadas no desempenho, que existe oportunidade de participação na tomada de decisão, que o recrutamento e seleção são criteriosos e exigentes, que há regularidade, justiça e precisão da avaliação de desempenho, que possuem acesso a informação importante para o desempenho, bem como ao processo comunicacional fluído com chefias, que

existe formação com utilidade e aplicabilidade da formação ao trabalho, bem como possibilidade de progressão baseadas no mérito e na justiça, mais bem-estar é percepcionado pelos indivíduos. Este resultado está em sintonia com estudos anteriores revistos na Parte I (e.g., Baptiste, 2008; Edgar, 2003; Gonçalves, 2011) e com as abordagens teóricas, as quais referem que quanto mais recursos a pessoa percepciona (por exemplo, em termos dos processos organizacionais), tendencialmente sentem-se melhor e reportam resultados atitudinais e afectivos mais positivos (e.g., Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007).

A terceira hipótese refere-se ao papel mediador do bem-estar subjetivo, na relação entre as percepções das práticas de GRH e o desempenho organizacional percebido. Os resultados indiciam que o bem-estar subjetivo medeia parcialmente a relação entre a percepção das práticas de oportunidade de participação, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, comunicação e acesso à informação e recompensas e benefícios, o que é congruente com a literatura da Parte I. Poder-se-ia hipotetizar que, quanto mais os indivíduos percepcionam que a organização permite a participação na tomada de decisão, fomenta uma comunicação partilhada e transparente, possui processos de recrutamento e seleção exigentes e criteriosos, bem como uma avaliação de desempenho com objetivos claros, mais bem-estar vão percecionar e, consequentemente, sentirão que a sua organização tem um melhor desempenho.

Apenas dois efeitos mediadores não foram confirmados com base nos resultados deste estudo: na relação com as práticas de formação e desenvolvimento e com as práticas de oportunidades de carreira. No caso destas práticas, confirmaram-se os efeitos diretos no desempenho organizacional percebido, facto que abre caminho para se explorar outras variáveis mediadoras considerando modelos explicativos, como seja a Teoria do Capital Humano por exemplo, ponderando a relação positiva entre as práticas de GRH e o capital intelectual (e.g., Davis 2006) e entre o capital intelectual e o desempenho organizacional (e.g., Cabrita & Bontis, 2008), bem como, ainda, o estudo de Yang e Lin (2009) que testou, com confirmação, o capital intelectual como mediador na relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional no sector na saúde. Estudos futuros poderão focar-se na análise dos diferentes mediadores considerando a natureza diferenciada das práticas de GRH. Em suma, os nossos resultados confirmam parcialmente a hipótese 3, considerando que H3f e H3g não foram suportadas.

Enquadrado na linha de investigação que valoriza as perceções dos trabalhadores sobre a GRH, mais concretamente perceção do "o quê", o principal contributo deste estudo é cooperar para aprofundar um dos possíveis processos que estão “dentro” da *“black box”*, assumindo o bem-estar subjetivo como um intermediário entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Para além disto, possibilita igualmente contribuir para a literatura do bem-estar ao explorar as práticas como preditoras. Em termos de implicações práticas, este estudo fornece-se informações relevantes para o planeamento de estratégias de promoção e fortalecimento do bem-estar no trabalho, mostrando que o investimento em práticas de GRH de elevado desempenho tem repercussões nos trabalhadores e, consequentemente, no desempenho percebido.

No futuro dever-se-á explorar, no âmbito da relação entre as percepções das práticas de GRH e o desempenho, outras possíveis variáveis mediadoras, como sejam o capital intelectual, o ajustamento indivíduo-organização e a justiça organizacional, os quais se têm relevado interessantes em termos de práticas isoladas, bem como com a inclusão de outros indicadores de desempenho organizacional e múltiplas fontes de informação (e.g., dados objetivos de desempenho, perspetiva dos clientes). A investigação futura poderá passar por estudos com metodologias de recolhas de dados (por exemplo, *designs* longitudinais) e análise de dados (por exemplo, multi-nível) mais complexas que permitirão aprofundar o conhecimento sobre esta temática.

No presente estudo optou-se por uma análise individual/isolada das práticas de GRH das mediações considerando que cada prática sinaliza as suas próprias mensagens aos trabalhadores (Wang *et al.*, 2019), o que parece fazer sentido dada a hipótese de termos mediadores diferenciados. Contudo, poderá no futuro ser interessante recorrer as abordagens metodológicas das perspetivas configuracionais, nomeadamente à análise de *clusters*. Sugerimos, ainda, replicar este estudo recorrendo ao sistema integrado de práticas, bem como a outras variáveis do sistema como a força do sistema RH ou as atribuições RH.

Muito embora os resultados desta pesquisa ajudem a clarificar a relação entre as percepções de práticas de GRH e o desempenho organizacional percebido através do bem-estar, persiste a necessidade de desenvolver mais pesquisa sobre a temática. Os resultados alcançados devem ser interpretados e generalizados com precaução porque, apesar de durante a preparação e condução do estudo se tenha seguido os procedimentos metodológicos recomendados ao nível da construção e aplicação do

instrumento, a presente investigação é correlacional transversal e, como tal, está sujeita aos diversos condicionalismos inerentes aos estudos desta natureza e, portanto, a efeitos do método comum (Podsakoff *et al.*, 2003). Para além do facto de ser um estudo de auto-preenchimento (*self-report*) e, por isso, pode ter associados alguns enviesamentos derivados da desejabilidade social, de respostas aleatórias, da falsificação e do estilo de resposta (Pais Ribeiro, 1999).

Os resultados devem ser lidos à luz do contexto organizacional em que o estudo foi realizado e descrito anteriormente, tendo em consideração que se trata de uma amostra de conveniência, bem como de uma só organização, com uma área de GRH ainda em crescimento e amadurecimento. Será importante replicar o estudo noutros sectores de atividade e noutras instituições do mesmo sector, com o objetivo de ultrapassar eventuais especificidades da organização contemplada, considerando que as caraterísticas da organização, nomeadamente o sector, podem influenciar nos processos de GRH conforme revisto na Parte I.

A investigação futura deverá dar continuidade à demanda de aprofundar os mecanismos através dos quais as práticas de GRH influem nos seus resultados. Existem, na literatura, algumas pistas que poderão ser interessantes também no contexto desta relação, ou seja, variáveis que se revelaram mediadoras da relação entre as percepções das práticas de GRH e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Referimos como exemplos o compromisso afetivo que se revelou mediadora na relação das percepções das práticas de GRH e os comportamentos dos trabalhadores, como sejam os comportamentos espontâneos dirigidos à organização e os comportamentos de apoio dirigidos aos colegas e à qualidade do trabalho (Esteves, 2008). Desta forma, a investigação futura deverá dedicar-se ao estudo destes possíveis mediadores, no sentido de aprofundar o conhecimento sobre o processo através do qual ocorre a influência das percepções das práticas de GRH no bem-estar no trabalho e, consequentemente, noutros resultados ao nível do trabalhador.

Este estudo reforça a premissa de que as variáveis de natureza organizacional possuem um potencial explicativo e que, como tal, devem ser integradas nos modelos de bem-estar no trabalho e nas intervenções, assim como o bem-estar pode ser integrado nos modelos de GERH. Na prática, este estudo aponta para pistas de intervenção no sentido de promover o bem-estar no trabalho e a perceção dos trabalhadores sobre o desempenho organizacional, considerando as práticas de GRH.

No âmbito da tese de doutoramento, este trabalho permite avançar numa direção importante, a qual consiste no estabelecimento da relação entre as percepções das práticas de GRH, o bem-estar no trabalho e os resultados.

8. ESTUDO 2: A MEDIAÇÃO SEQUENCIAL DA FORÇA DO SISTEMA RH PERCEBIDA, ATRIBUIÇÃO RH, BEM-ESTAR NA RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GRH, INTENÇÃO DE *TURNOVER* E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PERCEBIDOS

8.1. INTRODUÇÃO

A literatura tem vindo a recolher evidências da ligação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho da empresa, já referenciadas no Capítulo 4, sendo que, mais recentemente, tem sido valorizado o papel do trabalhador e das suas percepções como elemento-chave para melhor se compreender esta relação (Beijer, Peccei, Veldhoven & Paauwe, 2019; Boxall, Guthrie & Paauwe 2016; Heffernan & Dundon 2016). Como já tivemos oportunidade de mencionar no Capítulo 5, os trabalhos de Bowen e Ostroff (2004) e de Nishii *et al.* (2008) foram significativos ao identificarem construtos (a força do sistema RH e a atribuição causal de RH) que possibilitam levar o conhecimento além do conteúdo das práticas de RH, direcionando para um reconhecimento dos processos pelos quais elas são promulgadas e os meios pelos quais as mensagens de RH são recebidas e (re)interpretadas pelos trabalhadores. Consequentemente, a cadeia causal entre as práticas, atitudes e comportamentos de RH e os resultados organizacionais será mais complexa, pois as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de RH precedem as atitudes dos trabalhadores e as ligações de comportamento na cadeia causal (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2008). Ou seja, para que as práticas RH exerçam o efeito desejado nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, primeiro devem ser percebidas e interpretadas subjetivamente pelos mesmos de forma a gerar as reações atitudinais e comportamentais (Nishii *et al.*, 2008), pelo que no nosso trabalho hipotetizamos que serão antecendentes do bem-estar do trabalhador, assumindo-se assim como variáveis de processo, com o papel mediador entre o conteúdo das práticas e os resultados em termos emocionais, atitudinais e comportamentais dos trabalhadores.

Ao olharmos para os sistemas de GRH verifica-se que os mesmos se constituem como mecanismos comunicacionais da organização para os trabalhadores (Bowen & Ostroff, 2004), pelo que se torna determinante a forma como é transmitida a mensagem e a forma como a mesma é recebida pelo trabalhador. De acordo com Bowen e Ostroff (2004), a força do sistema de GRH é geralmente referida como uma situação em que mensagens inequívocas são comunicadas aos trabalhadores sobre o que é um comportamento apropriado, sendo que um forte sistema de RH compreende três

características: distintividade, consistência e consenso (já apresentadas anteriormente no Capítulo 5). Argumenta-se que sistemas de RH mais fortes têm efeitos mais positivos nas variáveis de resultado, porque enviam sinais claros aos trabalhadores sobre as expectativas organizacionais (Sanders, Shipton & Gomes, 2014). Esta linha de pesquisa tem inúmeras implicações teóricas e práticas, mas, contudo, Ostroff e Bowen (2016, p.197) referem que 'the concept of HRM system strength still remains largely underexplored", nomeadamente ao nível da sua relação com os vários tipos de resultados (Steffensen Steffensen, Ellen, Wang & Ferris, 2019). No sentido de dar resposta a este desafio alguns estudos recentes têm sido apresentados. Por exemplo, Heffernan, Cafferkey, Harney, Townsend e Dundon (2021) mostraram que a força do sistema de RH influencia positivamente o bem-estar dos trabalhadores. Santos (2018) revelou que a força do sistema medeia a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional e Rabenu, Tziner, Oren, Sharoni e Vasiliu (2018), num estudo com gestores romenos, verificaram que a força do sistema RH é mediador total entre as práticas de formação e a inovação organizacional. Wang *et al.* (2019) deixaram como repto à investigação futura o reforço da análise do papel mediador da força do sistema RH.

Já Nishii *et al.* (2008), ao introduzirem as atribuições de RH, consideram que os trabalhadores fazem atribuições sobre a razão pela qual as práticas de RH existem, comportando-se de acordo com isso. Os mesmos autores definem atribuições de RH como explicações causais que os trabalhadores fazem em relação à motivação da gestão para usar práticas de RH específicas. Em contexto organizacional, e no que concerne à GRH, os trabalhadores realizam atribuições de confiança acerca de relações de causa-efeito sempre que se conseguem criar situações que reflictam os seguintes pressupostos (Bowen & Ostroff, 2004): 1) Distintividade: a situação é facilmente observável; 2) Consistência: o efeito/evento apresenta-se igual ao longo de várias circunstâncias e do tempo; 3) Consenso: há concordância (aceitação) entre os indivíduos sobre a relação de causa-efeito. Assim, é possível ligar a força do sistema de RH, que confere estes pressupostos ao sistema de GRH, como antecedente relevante das atribuições RH, o que fornece apoio à sequência hipotetizada no modelo testado no presente estudo.

Nishii *et al.*, (2008), como referido anteriormente no Capítulo 5, fazem uma distinção entre as atribuições de RH com relação positiva esperada face às atitudes dos trabalhadores (atribuições focadas no compromisso, ou seja, as atribuições que as

práticas de RH são concebidas com vista a melhorar a qualidade do serviço e o bem-estar do trabalhador) e aquelas que se espera que tenham relação negativa com as atitudes dos trabalhadores (atribuições focadas no controlo, ou seja, as atribuições que as práticas de RH são concebidas devido ao interesse na redução de custos e na exploração dos trabalhadores). Esta distinção, em linha com os princípios de troca social, sugere que as atribuições de RH focadas no compromisso promovem consequências positivas para os trabalhadores que, provavelmente, geram uma obrigação sentida de retribuir de forma positiva e benéfica (Torka *et al.*, 2005). No entanto, quando os trabalhadores interpretam que os objetivos pretendidos das práticas têm maior foco no controlo orientado para os custos, é provável que ocorram resultados negativos em termos atitudinais e comportamentais (Nishii *et al.*, 2008). Este argumento foi confirmado por Fontinha, Chambel e De Cuyper (2012) relativamente à relação entre as atribuições e o compromisso afetivo, assim como por Van der Voorde e Beijer (2015) na relação com o compromisso e a pressão do trabalho. Já Shantz *et al.* (2016) examinaram até que ponto as atribuições dos trabalhadores sobre intenção da organização na implementação de práticas de GRH ajudam a explicar a relação entre as perceções de GRH e um indicador de bem-estar (i.e., exaustão emocional), tendo concluído que os trabalhadores que consideravam que as práticas de GRH eram destinadas a reduzir os custos organizacionais relataram um aumento na exaustão emocional, enquanto os trabalhadores que acreditavam que as práticas de GRH da organização eram projetadas para aumentar o desempenho relataram níveis mais baixos de exaustão emocional por via do envolvimento no trabalho. Já o estudo de Guest, Sanders, Rodrigues e Oliveira (2020) obteve associações positivas entre as atribuições RH e os resultados a nível dos trabalhadores (*work engagement* e contrato psicológico),verificando que as atribuições medeiam a relação entre as práticas e estes resultados, o que permite considerar, no contexto da presente investigação, que as atribuições focadas no compromisso farão sentido como antecedente positivo das atitudes dos trabalhadores e mediador entre as práticas de GRH e os seus resultados. Esta linha de investigação parte do pressuposto que a forma como o trabalhador responde às práticas de GRH é baseada nas atribuições que fazem sobre o propósito da organização estar a implementar aquelas práticas (Nishii *et al.*, 2008). Nishii, Lepak e Schneider (2008) verificaram que as atribuições individuais de RH feitas pelos trabalhadores sobre o motivo da sua empresa usar certas práticas de RH estavam diretamente relacionadas aos comportamentos de cidadania ao nível da unidade, que, por sua vez, estavam relacionados com a satisfação do cliente. No contexto de fatores

mediadores, Nishii *et al.* (2008) fornecem suporte para o potencial papel de interpretações e atitudes coletivas como mediadores na relação GRH-desempenho (Messersmith *et al.*, 2011).

Considerando os resultados de estudos anteriores previamente reportados que posicionam a força do sistema e as atribuições como mediadores entre as práticas de GRH e os seus resultados, no presente estudo hipotetiza-se que as práticas de RH de elevado desempenho, possibilitam um sistema de RH forte caraterizado pela distintividade, consistência e justiça, que estimula uma mensagem de uma GRH focada no compromisso, o que promoverá bem-estar nos trabalhadores e que estes irão responder de forma recíproca com menos intenção de *turnover* e uma melhor percepção acerca do desempenho da organização. Neste seguimento foram formuladas duas hipóteses:

Hipótese 1: Haverá uma mediação sequencial das práticas de recursos humanos percebidas à intenção de *turnover* por via da força do sistema de RH, das atribuições RH focadas no compromisso e do bem-estar.

Hipótese 2: Haverá uma mediação sequencial das práticas de recursos humanos percebidas ao desempenho organizacional percebido por via da força do sistema de RH, das atribuições RH focadas no compromisso e do bem-estar.

8.2. MÉTODO

8.2.1. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O presente estudo foi recolhido com o apoio de alunos de licenciatura de gestão de recursos humanos, que foram convidados, sem qualquer tipo de benefício ou compensação, a ajudarem na recolha de dados de projeto de doutoramento junto dos familiares trabalhadores. O pedido consistia na recolha de, pelo menos, 2 questionários da mesma empresa. A recolha foi feita em formato de papel e lápis entre janeiro e fevereiro de 2017. Foram recebidos 577 questionários provenientes de 185 organizações, sendo que 7 foram excluídos por preenchimento incorreto ou por não cumprirem o critério de antiguidade de 6 meses. O nosso intuito era a recolha de uma amostra heterogénea e diversificada.

8.2.2. MEDIDAS

Práticas de gestão recursos humanos de elevado desempenho percebidas (variável preditora)

As práticas de gestão de recursos humanos percebidas foram medidas com base em 28 itens (e.g., "A empresa tem-nos proporcionado bastantes oportunidades de formação e desenvolvimento), previamente utilizados por Botelho (2017) como um fator único (Apêndice A). Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente).

A estrutura fatorial da escala foi analisada através de análises fatoriais confirmatórias e, com base nos índices de modificação, optou-se pela solução de um fator único com 25 itens (tendo sido excluídos itens 8, 14 e 18) que apresenta caraterísticas psicométricas, em termos de índices de ajustamento ($\chi^2_{(264)}$ = 1105.966, p < .001; CFI = .906, TLI = 0.893; GFI = .855; RMSEA = .075; SRMR = .054). A exclusão dos itens foi igualmente confirmada pela análise da consistência interna (α = .954). As características psicométricas do indicador possibilitam a sua utilização nas análises subsequentes.

Força do sistema percebida (variável mediadora)

A força do sistema de RH percebida foi medida pelo *Human Resources Management System Questionnaire* (HRMSQ) desenvolvido por Coelho, Cunha, Gomes e Correia (2015), composto por 33 itens (Apêndice E) que avaliam as diferentes dimensões da força do sistema, conforme Tabela 22, medidos em escalas de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nada visível/ Não compreendo nada como esta prática funciona a 6=Extremamente visível/ Compreendo muito bem como esta prática funciona) e 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente). No processo de validação da estrutura fatorial, os autores encontraram evidência para um modelo com as três dimensões correlacionadas.

Tabela 22 - Dimensões da força do sistema de RH

Dimensões da Força do Sistema de RH	Sub-dimensões (n.º de itens)
Distintividade	Visibilidade (7); Compreensibilidade (7); Legitimidade (2); Relevância (2)
Consistência	Instrumentalidade (4); Validade (4); Consistência das mensagens da GRH (3)
Consenso (*)	Justiça (4).

Fonte: Construção própria; (*) esta dimensão inicialmente incluía, ainda, a "Concordância entre os principais decisores de GRH", tendo sido, contudo, excluída pelos autores originais durante o processo de validação da escala.

Foram testados três modelos factoriais confirmatórios (AFC) alternativos. No Modelo 1 (M1) especificou-se um modelo de três factores correlacionados (distintividade, consistência e consenso), que se assume representarem as três dimensões propostas por Coelho *et al.* (2015). O Modelo 2 (M2) especifica uma estrutura fatorial formada por quatro factores, contendo os três factores de primeira ordem hipotizados no M1 e um factor geral de segunda ordem. A hipótese testada é a de que os três fatores de primeira ordem são diferentes dimensões de um mesmo fator latente: força do sistema de RH. Este modelo foi testado na sequência dos valores elevados de co-variâncias entre os fatores do M1. Finalmente, o Modelo 3 (M3) especifica uma estrutura fatorial constituída apenas por um factor de primeira ordem. Neste modelo, a hipótese é a de que todos os itens da escala medem apenas uma variável latente.

A análise comparativa dos modelos (Tabela 23) revela, mesmo após fazer uso da análise dos índices de modificação, que, no global, os valores de ajustamento são muito baixos, sendo que o M2 é o que apresenta melhores indicadores comparativos (AIC e X^2). Optámos pela utilização da escala seguindo as recomendações de Howieson (2008)[19] que sugere que a tomada de decisão deve ter em conta a teoria, a estatística e a prática.

[19] "it is important to recognise that global fit indexes alone cannot possibly envelop all that needs to be known about a model in order to judge the adequacy of its fit to the sample data. As Sobel and Bohrnstedt (1985, p. 158) so cogently stated well over a decade ago: "Scientific progress could be impeded if fit coefficients (even appropriate ones) are used as the primary criterion for judging the adequacy of a model" (…) Fit indexes yield information bearing only on the model's lack of fit. More importantly, they can in no way reflect the extent to which the model is plausible; this judgment rests squarely on the shoulders of the researcher. Thus, assessment of the model adequacy must be based on multiple criteria that take into account theoretical, statistical, and practical considerations" (Howieson, 2008, p.222).

Tabela 23 - AFC para o modelo proposto e modelos alternativos da escala de Força do Sistema Percebido

	gl	X^2	CFI	GFI	RMSEA	AIC
M1: Modelo de 3 fatores correlacionados	486	3786.553**	.772	.675	.109	54090.492
M2: Modelo de factor geral de segunda ordem	484	3632.404**	.782	.684	.107	53940.343
M3: Modelo de 1 fator	487	4165.385**	.745	.630	.115	54467.324

Notas. ª Combinação entre práticas de GRH percebidas e implementação eficaz das práticas de GRH; ª Combinação entre implementação eficaz das práticas de GRH e o bem-estar afetivo (mediadoras); AFC = análise factorial confirmatória; *gl* = graus de liberdade; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker–Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR = standardized root-mean- square error residual; ** $p < .001$.

Atribuição causal de RH focada no compromisso (variável mediadora)

As atribuições causais de RH focadas no compromisso foram operacionalizadas com base no trabalho de Nishii, Lepak e Schneider (2008). Foram utilizadas cinco práticas gerais de RH (e.g., "A Organização/Empresa dá aos trabalhadores o treino/formação que dá…") com duas questões para cada "… para ajudar os trabalhadores a fornecerem serviço de qualidade aos seus clientes", "…para que os trabalhadores se sintam valorizados e respeitados promovendo o bem-estar do trabalhador", constituindo um total de 10 itens (Apêndice F). Cada item foi respondido numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos (1=Não de todo a 5=Em grande medida). A análise da estrutura fatorial confirma a proposta dos autores e revela caraterísticas psicométricas, em termos de índices de ajustamento ($\chi^2_{(32)} = 140.895$, $p < .001$; CFI = .960, TLI = .944; GFI = .952; RMSEA = .077; SRMR = .032) e consistência interna (α = .882), que possibilitam a sua utilização.

Bem-estar subjetivo no trabalho (variável mediadora)

O bem-estar no trabalho foi avaliado com base na escala de bem-estar subjectivo de factor único desenvolvida por Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985), constituído por 5 itens contextualizados ao trabalho e à vida profissional (e.g., "Em larga medida a minha vida [profissional] está perto do meu ideal"), medidos numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente) (Apêndice B). Dado ser um instrumento utilizado em estudos anteriores e com estabilidade factorial demonstrada e não havendo pistas na literatura para multi-dimensionalidade, assumiu-se a estrutura original de factor único. A análise da estrutura fatorial confirma as caraterísticas psicométricas, em termos de índices de ajustamento ($\chi^2_{(5)} = 3.087$, $p <$

.001; CFI = 1.000, TLI = 1.002; GFI = .998; RMSEA = .000; SRMR = .004) e consistência interna (α = .924), que possibilitam a sua utilização.

Intenção de *turnover* (variável de resultado)

A intenção de *turnover* foi avaliada com três itens (e.g., "Estou a planear procurar um novo emprego nos próximos doze meses"; "Penso com frequência em abandonar o meu trabalho"; "Espero e desejo continuar a trabalhar nesta organização nos próximos anos" (invertido)), respondidos numa escala de *Likert* de sete pontos: 1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente), adaptados de Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979). Valores mais elevados traduzem níveis mais elevados de intenção de *turnover*. Os itens apresentam correlação forte (α = .843).

Desempenho organizacional percebido (variável de resultado)

No presente estudo optou-se pela utilização dos três itens que avaliam o desempenho operacional percebido (e.g., "Esta organização tem um bom nível de produtividade") já mencionado no estudo 1 (Apêndice C), seguindo o trabalho de Jiang, Lepak, Hu e Baer (2012). Os itens são respondidos através de uma escala de tipo *Likert* de sete pontos (1=Discordo Totalmente a 7=Concordo Totalmente). A análise da consistência interna sugeriu a exclusão do item 1 com melhorias ao nível do indicador de *Alpha de Cronbach* (de α =. 611 para α = .822), pelo que se utilizaram dois itens. Valores mais elevados traduzem que os trabalhadores percepcionam a sua organização com maior desempenho.

8.2.3. AMOSTRA

A amostra é constituída por 570 trabalhadores de 185 empresas, sendo 61.5% do sexo feminino e 38.5% do sexo masculino. As idades dos participantes variam entre 19 e 75 anos, sendo a idade média dos participantes de 40.9 anos (DP = 10.71). Relativamente ao nível de escolaridade 44.4% possui o ensino superior, 40.3% o 12.º ano, 13.7% possui escolaridade até 9.º ano e apenas 1.6% possui o 4.º ano de escolaridade. A média de antiguidade é de 12.5 anos (DP = 9.68 anos), variando entre seis meses e 50 anos. Refira-se que 80% dos respondentes tem contrato permanente. Ao nível da responsabilidade em termos de gestão de pessoas, a maioria de 65.6% dos inquiridos não tem responsabilidades a esse nível. A caraterização das empresas de pertença dos inquiridos (Tabela 24) revela que predominam na amostra os trabalhadores

provenientes de empresa privadas (73.2%) e nacionais (78%). Em termos de dimensão da organização, apesar de se ter conseguido uma distribuição heterogénea, predominam as grandes empresas (36.4%). Em termos de setor, existe um claro predomínio de trabalhadores do setor terciário (80.7%).

Tabela 24 - Caraterização das organizações empregadoras dos participantes

		N	%
Tipo	Pública	149	26.8
	Privada	407	73.2
	Total	556	100.0
Natureza	Nacional	435	78.0
	Multinacional	123	22.0
	Total	558	100.0
Dimensão	Grande empresa	200	36.4
	Média empresa	168	30.5
	Pequena empresa	99	18.0
	Microempresa	83	15.1
	Total	550	100.0
Setor de actividade	Primário	13	2.7
	Secundário	81	16.7
	Terciário	392	80.7
	Total	486	100.0

8.2.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados através do programa IBM SPSS (versão 26.0). As variáveis em estudo foram caracterizadas com recurso a estatística descritiva. A relação entre as variáveis foi analisada através de Correlações de Pearson ou de Spearman (no caso de variáveis qualitativas). Dado que foi utilizada a mesma fonte para recolher todas as medidas, realizámos o Teste de Harman antes de testar as hipóteses, tendo sido, ainda, realizadas análises factoriais confirmatórias com recurso ao JASP (Versão 0.14.1), para assegurar que as cinco variáveis latentes tinham validade discriminante satisfatória. Para testar as hipóteses adoptou-se pela utilização da *PROCESS bootstrapping macro* (Hayes, 2013/2018, modelo 6 com 3 mediadores). Seguindo a recomendação de Aiken e West (1991), os preditores foram centrados pela média.

8.3. RESULTADOS

8.3.1. ANÁLISES PRELIMINARES

O teste de Harman realizado através de análise fatorial exploratória incluindo todos os itens das medidas, possibilitou chegar a uma solução na qual o primeiro fator é responsável por 39% da covariância entre os itens (KMO = .952; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2_{(3081)}$ = 24924.064, p = .000), revelando que a variância do método comum não constitui problema no presente estudo dado encontrar-se abaixo do valor critério de 50%.

Para assegurar que as cinco variáveis latentes tinham validade discriminante satisfatória, foi comparado o modelo composto por seis fatores com três modelos alternativos (Tabela 25): um modelo composto por 4 fatores, em que o variável preditora foi aglomerada num factor com as duas mediadoras relativas à força do sistema e atribuições; um modelo composto por 4 fatores, em que os três mediadores foram aglomerados num único fator; e um modelo composto por um único fator. O modelo composto por seis fatores inicialmente proposto apresenta o melhor ajustamento ($\chi^2_{(2983)}$ = 12181.661**; CFI = .72; GFI = .56; RMSEA = .07; AIC = 137330.125), pelo que os cinco construtos foram analisados separadamente nas análises estatísticas subsequentes.

Tabela 25 - AFC para o modelo proposto e modelos alternativos

	gl	X^2	CFI	GFI	RMSEA	AIC
Modelo de 6 fatores	2983	12181.661**	.72	.56	.07	137330.125
Modelo de 4 fatores[a]	2992	14644.625**	.65	.49	.08	139775.089
Modelo de 4 fatores[b]	2991	14597.408**	.65	.50	.08	139729.872
Modelo de 1 fator	2996	16265.322**	.60	.46	.09	142100.470

Notas. [a]Combinação entre práticas de GRH percebidas, força do sistema de RH e atribuições RH; [a]Combinação entre força do sistema, atribuições RH e o bem-estar afetivo (mediadoras); AFC = análise factorial confirmatória; *gl* = graus de liberdade; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker–Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR = standardized root-mean-square error residual; ** $p < .001$.

8.3.2. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS, CORRELAÇÕES E CONSISTÊNCIA INTERNA

A Tabela 26 apresenta a estatística descritiva e as correlações entre variáveis em estudo. Os coeficientes de consistência são reportados na diagonal principal da Tabela. Assim, é possível verificar valores de intenção de *turnover* abaixo do ponto médio da escala, enquanto que o bem-estar afetivo e o desempenho organizacional encontram-se acima do ponto médio da escala. As variáveis relativas ao sistema de RH apresentam-se próximas dos pontos médios das escalas de resposta. Na generalidade podemos aferir que os trabalhadores se sentem bem, têm baixa intenção de *turnover* e percepcionam o desempenho da sua organização positivamente.

Todas as variáveis se correlacionam significativamente, com as correlações nos sentidos esperados. A intenção de *turnover* apresenta correlações negativas com as restantes variáveis que variam entre r = -.210 com as atribuições RH focadas no compromisso e r = -.511 com o bem-estar. As correlações mais fortes encontram-se entre as práticas de GRH com a força do sistema (r = .743) e as atribuições RH focadas no compromisso (r = .706). Já o desempenho organizacional percebido a correlação mais forte com as práticas de GRH (r = .400).

Tabela 26 - Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna

	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1. Práticas de Recursos Humanos[a]	4.08	1.08	(.954)					
2. Força do Sistema RH[b]	3.81	.95	.743**	(.966)				
3. Atribuição RH[c]	3.17	.96	.706**	.636**	(.882)			
4.Bem-estar subjetivo	4.33	1.28	.521**	.520**	.412**	(.924)		
5. Intenção de *turnover*[a]	2.95	1.51	-.207**	-.242**	-.210**	-.511**	(.843)	
6.Desempenho organizacional percebido[a]	5.10	1.09	.400	.384**	.337**	.398**	-.335**	(r = .699**)

Notas. ** *p* < 0.01; **p* < 0.05; [a]Escala de 7 pontos; [b]Escala de 6 pontos; [c]Escala de 5 pontos; *Alpha de Cronbach* exibidos na diagonal entre parênteses, no caso de variáveis compostas por dois itens optou-se por apresentar a correlação; ***p* < .01; **p* < .05; DP = Desvio padrão.

Foram ainda testadas as correlações entre as variáveis demográficas e as variáveis em estudo, tendo sido controladas no teste de hipóteses as variáveis demográficas respetivas que apresentavam correlações com as variáveis de resultado (Tabela 27).

Tabela 27 - Correlações entre variáveis em estudo com as variáveis demográficas

	Práticas de GRH	Força do Sistema RH	Atribuição RH	Bem-estar subjetivo	Intenção de *turnover*	Desempenho organizacional percebido
Idade	-.048	-.055	-.032	.138**	-.257**	.028
Antiguidade	-.092*	-.048	-.044	.139**	-.273	0.041
Género[d1]	-.035	.042	-.104*	.077	-.081	-.026
Escolaridade[e1]	.116**	.117	.079	.072	-.006	.053
Contrato[f1]	.012	.031	-.026	-.095*	.140**	-.114**
Chefia[g1]	-.179**	-.191**	-.155**	-.145**	.011	-.113**
Tipo de organização[h1]	.260**	.224**	.275**	.070	.073	.257**
Natureza da organização[i1]	.160**	.142**	.130**	.000	.071	.168**
Dimensão da organização[j1]	.120*	.30**	.193**	.083	.049	.038
Sector de atividade[k1]	-.001	-.011	.044	.018	.059	-.011

Notas. ** p < 0.01; * p <0.05; [1]Spearman's rho; [d]Género (1=Masculino; 2=Feminino); [e]Escolaridade (1=Até à 4.ª classe; 4=Ensino superior); [f]Contrato (1=Permanente; 2=Prazo termo certo); [g]Chefia (1=Sim;2=Não); [h]Tipo de organização (1=Pública; 2=Privada); [i]Natureza da organização (1=Nacional; 2=Multinacional); [j]Dimensão da organização (1=Grande empresa; 1=Micro empresa); [k]Sector de atividade (1=Primário; 3=Terciário).

8.3.3. TESTE DE HIPÓTESES

Para testar as hipóteses adoptou-se pela utilização da *PROCESS bootstrapping macro* (Hayes, 2013/2018, modelo 6, com três mediadores). Seguindo a recomendação de Aiken e West (1991), os preditores foram centrados pela média. Primeiramente serão apresentados os resultados para a variável resultado intenção de *turnover* e, posteriormente, para o desempenho organizacional percebido. Os resultados serão ainda apresentados de acordo com a seguinte estrutura: análise dos efeitos diretos para contextualizar as relações, análise dos efeitos indiretos condicionais de mediação e no final de mediação sequencial tripla (teste da hipótese).

Intenção de *turnover*

Os resultados da Tabela 28 permitem confirmar que as práticas de GRH são preditoras significativas da força do sistema RH (B = .67; 95% CI [.62, .72]), das atribuições RH focadas no compromisso (B = .46; 95% CI [.37, .54]) e do bem-estar (B = .38; 95% CI [.24, .52]). Verificamos igualmente que a força do sistema de RH é preditora das atribuições RH focadas no compromisso (B = .25; 95% CI [.15, .35]) e do bem-estar (B = .41; 95% CI [.26, .55]). A intenção de *turnover* tem como preditor significativo apenas o bem-estar (B = -.57; 95% CI [-.68, -.46]).

A análise dos efeitos indiretos condicionais das práticas de GRH na intenção de *turnover* através de cada uma das variáveis mediadoras mostra que o único efeito significativo é o bem-estar (B = -.22; 95% CI [-.31, -.13]), apontando para o bem-estar como mediador na relação entre as práticas de RH e a intenção de *turnover*. A força do sistema RH (B = -.04; 95% CI [-.17, .09]) e as atribuições RH focadas no compromisso (B = -.04; 95% CI [-.12, .03]) não se revelaram mediadores desta relação.

Por sua vez, a análise das mediações duplas apenas mostra um resultado estatisticamente significativo que aponta a mediação sequencial da força do sistema e do bem-estar (B = -.15; 95% CI [-.23, -.09]). Desta forma, a perceção das práticas de GRH, influencia a força do sistema e, por sua vez, o bem-estar, resultando numa menor intenção de *turnover*. Por fim, o teste da hipótese 1 de mediação tripla conduziu à não confirmação da mesma (B = -.00; 95% CI [-.02; .01]).

Tabela 28 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para testar a mediação tripla

	Variável mediadora 1 Força do sistema RH percebida				**Variável mediadora 2** Atribuição RH focada no compromisso				**Variável mediadora 3** Bem-estar subjetivo no trabalho				**Variável resultado** Intenção de *turnover*			
	B	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**
Variável preditora:																
Práticas de GRH	.67	25.41**	.62	.72	.46	10.34*	.37	.54	.38	5.30**	.24	.52	.16	1.78	-.02	.34
Variáveis mediadoras:																
Força do sistema RH					.25	5.04**	.15	.35	.41	5.37**	.26	.55	-.06	-.59	-.24	.13
Atribuição RH									.03	.40	-.10	.16	-.09	-1.17	-.26	.06
Bem-estar subjetivo no trabalho													-.57	-10.30**	-.68	-.46

Efeitos Totais, Diretos e Indiretos

	Coef.	**SE**	**t**	
Efeito Total Práticas de GRH →Intenção de *turnover* R^2 = .377, R-sq^2 = .142	-.32	.06	-5.41**	
Efeito Direto Práticas de GRH → Intenção de *turnover*	.16	.09	1.78	
	Bootsrapped point estimate	**SE**	***95% IC***	
			LL	***UL***
Efeitos Indiretos IND 1: Práticas de GRH →Força do sistema RH → Intenção de *turnover*	-.04	.06	-.17	.09
IND 2: Práticas de GRH → Atribuição RH focada no compromisso → Intenção de *turnover*	-.04	.04	-.12	.03
IND 3: Práticas de GRH → Bem-estar subjetivo → Intenção de *turnover*	-.22	.05	-.31	-.13
IND 4: Práticas de GRH → Força do Sistema RH →Atribuição RH focada no compromisso → Intenção de *turnover*	-.02	0.1	-.04	.01
IND 5: Práticas de GRH → Força do Sistema RH → Bem-estar subjetivo → Intenção de *turnover*	-.15	.04	-.23	-.09
IND 6: Práticas de GRH → Atribuição RH focada no compromisso → Bem-estar subjetivo → Intenção de *turnover*	-.01	.02	-.04	.03
IND 6: Práticas de GRH → Força do Sistema RH → Atribuição RH focada no compromisso → Bem-estar subjetivo → Intenção de *turnover*	-.00	.01	-.02	.01

Notas. * $p < .05$; ** $p < .01$. Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; LL = Lower Limit (Limite Inferior); UL = Upper Limit (Limite Superior); IC = Intervalo de Confiança; SE: Erro padrão; as variáveis sociodemográficas com correlações significativas com a variável critério foram consideradas no modelo, optou-se pela não apresentação na tabela síntese por uma questão de simplificação da mesma.

Desempenho organizacional percebido

A análise da Tabela 29 permite confirmar que as práticas de GRH são preditoras significativas da força do sistema RH (B = .64; 95% IC [.59, .69]), das atribuições RH focadas no compromisso (B = .46; 95% IC [.37, .54]) e do bem-estar (B = .36; 95% IC [.22, .50]). Verificamos igualmente que a força do sistema de RH é preditora significativa das atribuições RH focadas no compromisso (B = .21; 95% IC [.12, .31]) e do bem-estar (B = .41; 95% IC [.27, .56]). O desempenho organizacional percebido tem como preditores significativos a força do sistema de RH (B = .16; 95% IC [.02, .30]) e o bem-estar (B = .21; 95% IC [.13, .29]).

A análise dos efeitos indiretos condicionais das práticas de GRH no desempenho organizacional percebido através de cada uma das variáveis mediadoras mostra dois resultados significativos, da força do sistema (B = .10; 95% IC [.00, .20]) e do bem-estar (B = .07; 95% IC [.03, .13]), apontando para a força do sistema e o bem-estar como mediadores na relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional percebido. As atribuições RH focadas no compromisso não se revelaram mediadoras desta relação (B = -.01; 95% IC [-.06, .05])

Por sua vez, a análise das mediações duplas apenas mostra um resultadoestatisticamente significativo que aponta a mediação sequencial da força do sistema e do bem-estar (B = .06; 95% IC [.03, .09]). Desta forma, a perceção das práticas de GRH, influencia a força do sistema e, por sua vez o bem-estar, resultando numa melhor percepção do desempenho organizacional.

Por fim, o teste da hipótese 2 de mediação tripla conduziu à não confirmação da mesma (B = -.00; 95% IC [-.00; .00]).

Tabela 29 - Resultados do procedimento *bootstrapping* para testar a mediação tripla

	Mediadora 1 Força do sistema RH percebida				**Mediadora 2** Atribuição RH focada no compromisso				**Mediadora 3** Bem-estar subjetivo				**Variável de resultado** Desempenho organizacional percebido			
	B	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**
Variável Independente:																
Práticas de GRH	.64	23.62**	.59	.69	.46	10.51**	.37	.54	.36	4.95**	.22	.50	.13	1.90	-.00	.26
Variáveis mediadoras:																
Força do sistema RH					.21	4.37**	.12	.31	.41	5.50**	.27	.56	.16	2.24*	.02	.30
Atribuição RH focada no compromisso									.03	.43	-.10	.16	-.01	-.22	-.13	.11
Bem-estar subjetivo													.21	5.15**	.13	.29

Efeitos Totais, Diretos e Indiretos				
	Coef.	**SE**	**t**	
Efeito Total Práticas de Recursos Humanos → Desempenho organizacional percebido R^2 = .459, R-sq^2 = .210	.35	.04	8.39**	
Efeito Direto Práticas de Recursos Humanos → Desempenho organizacional percebido	.13	.07	1.90	
	Bootsrapped point estimate	**SE**	**95% CI**	
			LL	**UL**
Efeitos Indiretos IND 1: Práticas de GRH → Força do sistema RH → Desempenho organizacional percebido	.10	.05	.00	.20
IND 2: Práticas de GRH → Atribuição RH focada no compromisso → Desempenho organizacional percebido	-.01	.03	-.06	.05
IND 3: Práticas de GRH → Bem-estar subjetivo → Desempenho organizacional percebido	.07	.02	.03	.13
IND 4: Práticas de GRH → Força do Sistema RH →Atribuição RH focada no compromisso → Desempenho organizacional percebido	-.00	.01	-.02	.02
IND 5: Práticas de GRH → Força do Sistema RH → Bem-estar subjetivo → Desempenho organizacional percebido	.06	.02	.03	.09
IND 6: Práticas de GRH → Atribuição RH focada no compromisso → Bem-estar subjetivo → Desempenho organizacional percebido	.00	.01	-.01	.02
IND 6: Práticas de GRH → Força do Sistema RH → Atribuição RH focada no compromisso → Bem-estar subjetivo → Desempenho organizacional percebido	.00	.00	-.00	.00

Notas. * $p < .05$; ** $p < .01$. Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; SE = Erro padrão; LL = Lower Limit (Limite Inferior); UL = Upper Limit (Limite Superior); as variáveis sociodemográficas com correlações significativas com a variável critério foram consideradas no modelo, optou-se pela não apresentação na tabela síntese por uma questão de simplificação da mesma.

8.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo aprofundar o estudo da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos percebidas e os seus resultados ao nível dos trabalhadores e da organização, mais concretamente em termos de intenção de *turnover* e desempenho organizacional percebido através do papel mediador sequencial da força do sistema, da atribuição RH focada no compromisso e do bem-estar. O presente estudo procura dar continuidade à demanda desta tese de contribuir para conhecer mecanismos da *"black box"* da relação entre as práticas de GRH e os seus resultados individuais e organizacionais, considerando o bem-estar dos trabalhadores como uma variável mediadora central. Acresce neste estudo a inclusão da força do sistema e da atribuição RH focada no compromisso, enquanto mediadoras sequenciais que antecedem o bem-estar.

Para alcançar este objetivo realizou-se um estudo transversal e correlacional por questionário numa amostra de conveniência. O estudo focou-se no nível das percepções individuais dos trabalhadores, sendo um contexto caracterizado por níveis médio razoáveis em todas as variáveis, destacando-se o elevado nível de desempenho organizacional percebido e relativamente baixo de intenção de *turnover*.

O facto de este estudo contar com a participação de trabalhadores de múltiplas organizações, possibilitou verificar correlações significativas das variáveis relativas ao sistema de RH (i.e., práticas, força do sistema e atribuições de RH) com o tipo (pública ou privada), natureza (nacional ou multinacional) e dimensão da organização. Dado não ser foco do estudo, não foi realizada uma análise detalhada destas variáveis tendo as mesmas apenas sido controladas nos modelos testados. Contudo, os resultados parecem indicar o interesse de um estudo mais aprofundado a este nível. As variáveis contextuais da organização já têm sido identificadas como possíveis preditores das práticas de GRH em vários estudos (e.g., Buller, 1988; Jackson *et al.*, 1989; Dimensão: Arthur & Hendry, 1990; Nacionalidade: Ferner & Quintanilla, 1998); Público *vs* privado: Blom, Kruyen, Van der Heijden & Van Thiel, 2018), mas poderão ter igualmente um papel moderador. Por exemplo, no estudo de Sheehan e Cooper (2011) foi verificado que a relação entre externalização da GRH e o desempenho financeiro percebido se apresentava positiva para empresas de menor dimensão e negativa para empresas de maior dimensão.

Os resultados revelam que as práticas de GRH são preditoras da força do sistema, atribuições focadas no compromisso e do bem-estar, ou seja, quanto mais os trabalhadores percepcionam as práticas de elevado desempenho, mais forte é o sistema, as ações de RH atribuídas ao compromisso e melhores são os níveis de bem-estar. São resultados que eram esperados e que reforçam a literatura da GERH (e.g., Baptiste, 2008; Edgar, 2003; Gonçalves, 2011; Guerrero & Barraud-Didier, 2004), bem como fortalecem a importância de as organizações apostarem em práticas de elevado desempenho.

A força do sistema prediz positivamente as atribuições, o bem-estar e o desempenho organizacional percebido, o que manifesta a relevância de um sistema de RH forte que comunique as suas mensagens de forma distintiva, congruente e consensual, como já defendido por Bowen e Ostroff (2004).

Os resultados não significativos das atribuições RH focadas no compromisso enquanto mediador poderão traduzir um papel diferente ou a necessidade de olhar para as atribuições de forma diferente. Neste contexto, poderá fazer sentido olhar para a implementação das práticas pelos gestores de linhas. O estudo de Guest *et al.* (2020) mostra que a relação entre as práticas de GRH e as atribuições focadas no compromisso são mais fortes quando há acordo entre o gestor e os trabalhadores sobre as práticas, em comparação de quando se regista baixo acordo. O estudo de Yang e Arthur (2019), com dados de 195 trabalhadores em 61 grupos de trabalho em dois períodos de tempo, mostraram que as atribuições de RH de compromisso dos gestores de linha afetaram a implementação de práticas de RH de compromisso, o que, por sua vez, afetou as percepções dos trabalhadores sobre a implementação de práticas de RH e o nível de comportamento de cidadania organizacional do trabalho de grupo.

Como seria esperado, e de acordo com as evidências disponíveis na literatura (e.g., Amin & Akbar, 2013; Shi, Gordon & Tang, 2021; Vandenberghe, Panccio, Bentein, Mignonac & Roussel, 2011; Wu, Rafiq & Chin, 2017), o bem-estar prediz negativamente a intenção de *turnover* e o desempenho organizacional percebido, apoiando neste sentido que quanto melhor os trabalhadores se sentem em termos emocionais menor é o seu desejo de abandonar a organização e melhor perspectivam o desempenho da sua organização.

Apesar de não se ter obtido suporte para as hipóteses 1 e 2, os nossos resultados reforçam que as práticas de GRH não têm um efeito direto nos *outcomes* individuais e

organizacionais, sendo esta relação mediada pela força do sistema percebida e pelo bem-estar, o que está em concordância com os diversos modelos que exploram a relação causal destas variáveis. Desta forma, os nossos resultados reforçam a Teoria das Trocas Sociais e a Norma da Reciprocidade, no sentido em que práticas de GRH focadas no desempenho do trabalhador e comunicadas de forma visível, compreensiva, legitima, relevante, instrumental, válida, consistente e justa, são interpretadas positivamente pelo trabalhador, conduzindo a que se sinta bem e retribua em termos positivos, neste caso menor uma intenção de *turnover* e uma melhor percepção sobre o desempenho da organização.

Importa referir que considerando que a intenção de *turnover* é o principal e mais forte preditor do *turnover* efetivo (e.g., Steel & Ovalle, 1984; Steers & Mowday, 1981; Steel & Lounsbury, 2009), este constitui uma variável importante ao nível da investigação e da monitorização por parte das organizações, podendo auxiliar a empresa e os gestores a desenvolverem ações capazes de fomentar a permanência dos bons trabalhadores na organização. De tal forma que "Given its predictive superiority (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2015), turnover intentions have served as a surrogate or proxy for turnover when quit data are unavailable (Jiang, Liu, McKay, Lee, & Mitchell, 2012)." (Hom *et al.*, 2017, p. 533). Não querendo entrar em demasia na literatura do *turnover* e da intenção de *turnover* pois não é o foco da tese, a análise baseada na revisão de Singh e Sharma (2015) e Steel e Lounsbury (2009) dos modelos de processo que têm sido desenvolvidos para explicar a decisão do trabalhador de abandonar a organização destaca, para além das caraterísticas individuais, o papel das práticas de gestão de recursos humanos, sendo que os investimentos em GRH diminuem as taxas de *turnover* (Heavey *et al.*, 2013) e das atitudes e processos afetivos, entre os quais se destaca a satisfação no trabalho como mediador (Hom *et al.*, 2017).

Do nosso ponto de vista, este estudo fornece contributos para a literatura existente de duas formas. Em primeiro lugar, ao procurar integrar nos mecanimos da *"black box"* diferentes variáveis de processo do sistema de RH. Em segundo lugar, ao continuar a explorar o papel do bem-estar dos trabalhadores. Neste sentido, o estudo destaca o papel crítico da força do sistema de RH e do bem-estar afetivo sobre os resultados ao nível do trabalhador e, ainda, como mecanismos mediadores.

Embora se reconheça os contributos do presente estudo e todos os cuidados na sua preparação, condução e análise, a presente investigação é correlacional, transversal,

com uma amostra de conveniência e auto-preenchimento (*self-report*) e, como tal, está sujeita aos diversos condicionalismos inerentes aos estudos desta natureza, já referenciados no estudo anterior, não se podendo inferir causalidade entre as variáveis.

Investigação futura que dê continuidade à presente investigação poderá passar por integrar o papel da atribuição causal na cadeia causal da GRH-*outcomes*, bem como a inclusão de *outcomes* de natureza objectiva, seja a nível dos RH (e.g., absentismo), seja a nível organizacional (e.g., produtividade, lucro), bem como integrar diferentes níveis de análise no modelo, nomeadamente com a triangulação de fontes e estudos longitudinais, ou experimentais, no sentido de uma aproximação à causalidade entre as variáveis. Desta forma, permitirá ultrapassar limitações do presente estudo. Outra sugestão será explorar de forma mais aprofundada a escala de força do sistema de RH, decorrente do facto de no presente estudo a mesma ter revelado fragilidades ao nível das caraterísticas psicométricas, podendo as mesmas resultarem da amostra de multi-organizações, pois os estudos de validação foram realizados com amostra homegéneas. Considerando a relevância desta variável faz sentido o foco mais detalhado na sua operacionalização.

Esses resultados também fornecem várias orientações importantes para as organizações que, para além de investirem nas práticas de GRH, devem preocupar-se com a forma como as comunicam e como a mensagem chega aos trabalhadores, pois isso influenciará o seu bem-estar e, consequentemente, atitudes e intenções comportamentais que constituem o principal preditor do comportamento.

No âmbito da tese de doutoramento este estudo permitiu aprofundar a relação base defendida de que o bem-estar, na sua perspectiva afetivo-emocional, é parte de um mecanismo através do qual as práticas influem nos resultados. Contudo, deixa-nos um caminho a investigar, pois parece que poderá ter uma relevância maior enquanto mecanismo associado a resultados proximais dos trabalhadores, como a intenção de *turnover*.

9. ESTUDO 3: A MEDIAÇÃO SEQUENCIAL DA IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GRH E BEM-ESTAR NA RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GRH, INTENÇÃO DE *TURNOVER* E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PERCEBIDOS

9.1. INTRODUÇÃO

O presente estudo emergiu no decorrer da investigação aquando da realização das entrevistas à responsável pelos recursos humanos, aos gerentes e trabalhadores das lojas, em virtude se ter percebido a existência de diferenças ao nível da GRH entre lojas, assim como da importância da implementação das práticas de GRH pelos gerentes. Nem sempre a informação que os trabalhadores partilhavam em contexto de entrevista era congruente com a informação da responsável de recursos humanos e percebemos que o elemento diferenciador se encontrava na forma como o gestor de linha implementava a GRH. Neste contexto, procurámos explorar a inclusão desta variável no nosso modelo base do bem-estar como mediador na relação entre as práticas de GRH e os seus resultados.

De seguida apresenta-se um breve enquadramento ao tema da implementação das práticas de GRH pelos gestores de linha e respetiva fundamentação das hipóteses.

9.1.1. IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GRH E O PAPEL DOS GESTORES DE LINHA

A pesquisa em GERH tem tradicionalmente focado o desenho e a qualidade das práticas de RH, i.e., o seu conteúdo, como já referido no Capítulo 4, em vez da sua implementação (Mahmood, Qadeer, Sheeraz & Khan, 2017; Sikora, Ferris & Van Iddekinge, 2015). Chegou a ser mencionado, em tom de crítica, por Becker e Huselid (2006, p. 901) que “Rather than considering implementation as an independent theoretical construct, SHRM theory has relied on the implication that an appropriate match between the HR architecture and strategic choice (e.g., Porter’s positioning strategies like differentiation or cost leadership) results in effective implementation.”

Todavia, esta situação tem vindo a mudar, com os investigadores a reconhecerem a importância da implementação de RH e a considerarem-na como uma pedra angular para o alcance dos objetivos organizacionais, dado que práticas de RH bem desenhadas podem conduzir a resultados menos bons caso não sejam não implementadas de forma eficaz (e.g., Guest & Bos-Nehles, 2013; Khilji & Wang, 2006; Sikora & Ferris, 2014;

Woodrow & Guest, 2014). O sistema de GRH é constituído por diferentes dimensões distintas, mas que se interligam, o seu conteúdo (o "quê?"), os seus "porquê" e "como", como já mencionado no Capítulo 5, mas também a sua implementação (Katou, Budhwar & Patel, 2020). A implementação consistente de práticas de GRH aumenta a satisfação do trabalhador com o sistema de GRH, o que se apresenta como útil para melhorar o desempenho da organização (Khilji & Wang, 2006). Assim, a implementação de práticas de RH é essencial para o sucesso da gestão dos trabalhadores e do desempenho organizacional (Khilji & Wang, 2006). O modelo de Gratton e Truss (2003), relativo à estratégia eficaz de gestão de pessoas, define três componentes chave, sendo que dois já foram mencionados anteriormente, o alinhamento vertical e horizontal, e o terceiro é a implementação das práticas de GRH. É necessário registar o trabalho seminal de Becker e Huselid (2006) ao contribuir para o redireccionamento da literatura da GERH quando incluiu a implementação como uma variável mediadora central na relação entre GRH e o desempenho organizacional.

Outro ponto importante neste contexto é que existem diferentes atores que estão envolvidos na implementação da gestão de recursos humanos na organização. Alguns autores (e.g., Azmi e Mushtaq, 2015) referem que à medida que o papel dos gestores de RH se vai posicionando como mais estratégico, mais é necessária a transferência das funções tradicionais para outros *stakeholders*. Contudo, a investigação tem continuado focada principalmente no papel da área funcional e dos profissionais de RH, descurando o contributo que os gestores de linha conferem ao nível da gestão RH (Gilbert, De Winne & Sels, 2015), bem como na relação entre a GRH e o desempenho organizacional (Purcell & Hutchinson, 2007).

Em virtude da pouca e dispersa literatura sobre o papel dos gestores de linha, bem como a importância de olhar para o "Quem" para melhor compreender o processo que liga a GRH e o desempenho (o "Como"), em 2013 o periódico *Human Resource Management*, com os editores Brewster, Gollan e Wright (2013, p.829), organizaram o número especial dedicado ao tema:

> "Much of the current research in the HRM performance realm, for example, implicitly assumes the primacy of the HRM function in all these realms, while ignoring the role of the line manager (Currie & Procter, 2001; Gollan, 2012). We have designed this special issue on "HRM and the Line" to rectify this through focusing attention on the critical role that line managers play in HRM practices and, thus, the relationship between those practices and important outcomes for both employees and organizations.".

Os gestores de linha representam o primeiro nível de gestão ao qual trabalhadores operacionais reportam, e são os responsáveis pelos resultados da sua área operacional e pelo desempenho da sua equipa (Hales, 2005). Todavia, o seu papel não se limita às questões operacionais pois, dado o seu posicionamento na estrutura hierárquica e a sua proximidade com os trabalhadores no contexto operacional diário, têm também uma responsabilidade substancial na implementação das práticas de GRH (Nehles, Riemsdijk, Kok & Looise, 2006; Valverde, Ryan & Soler, 2006). O estudo de Larsen e Brewster (2003) confirmou que as tarefas e atividades de RH são cada vez mais transferidas para os gestores de linha. Exercem, portanto, funções operacionais, de gestão e de liderança (Gilbert *et al.*, 2011).

Azmi e Mushtaq (2015, p.616) referem mesmo que os "Line management has been identified as the perfect location to position HR responsibilities as it would make HR more effective (McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles and Truss 1997; Hope Hailey, Farndale and Truss 2005)", quer pelo seu posicionamento mais proximal dos trabalhadores quer pelo conhecimento da estratégia e objetivos da organização, bem como pelo conhecimento da atividade operacional da organização, podendo esta re-alocação das responsabilidade de RH para estes gestores melhorar o desempenho da organização em matéria de RH (e.g., Azmi & Mushtaq, 2015; Valverde *et al.*, 2006), o desempenho global da empresa (e.g., Azmi & Mushtaq, 2015; Thornhill & Saunders, 1998), bem como permitir uma redefinição das funções e papel da área funcional de RH (Azmi & Mushtaq, 2015).

O papel de destaque atribuído aos gestores de linha em matéria de RH não acolhe total consenso. Na literatura encontram-se opiniões diversas quanto ao posicionamento do departamento de RH e o papel substancial de RH assumido pela gestão de linha (Gilbert, De Winne & Sels, 2011)[20]: O ponto de vista mais extremo é de que o departamento de RH perde a sua razão de existir ao entregar as suas tarefas centrais aos gestores de linha; Uma segunda posição é defendida por autores que consideram que o assumir das responsabilidades de RH por parte dos gestores de linha cria novas oportunidades para o departamento de RH ganhar influência na organização, pois ao transferir as tarefas operacionais de RH para a linha, um tempo valioso é libertado para se concentrar nas atividades de RH mais estratégicas, devendo, no entanto, a área de RH prestar um apoio indireto com o aconselhamento e formação dos gestores de linha;

[20] A expressão devolução (devolution) surge na literatura para definir a realocação de tarefas de GRH para os gestores de linha.

Finalmente, alguns autores argumentam que mesmo num contexto de assunção das funções de RH pela linha, o departamento de RH tem um importante papel direto a desempenhar em relação aos trabalhadores que deve consistir, principalmente, em proteger o bem-estar dos trabalhadores. Uma perspetiva mais conciliadora é proposta por Whittaker e Marchington (2003) através de parceria entre os gestores de linha e os especialistas de RH, sendo que o estudo de Mitchell, Obeidat e Bray (2013) reforça esta abordagem ao sugerir que o melhor desempenho financeiro é observado quando a função estratégica de GRH é combinada com o envolvimento dos gestores de linha nas atividades de GRH. Katou, Budhwar e Patel (2020, p.3) reforçam, e complementam, referindo que gestores séniores, gestores de linha e trabalhadores "[...] and go hand in hand in influencing the relationship between HRM content and organizational performance".

Apesar destas diferentes posições, é inegável que são estes gestores quem assumem cada vez mais responsabilidades na implementação das práticas de RH e, portanto, o seu desempenho é fundamental para a eficácia da gestão de recursos humanos (Nehles, Van Riemsdijk, Kok & Looise, 2006). A importância da implementação pelos gestores de linha é comprovada, por exemplo, no estudo de Mahmood, Qadeer, Sheeraz e Khan (2017) ao apresentar uma influência positiva entre o nível de implementação das práticas de GRH (em termos do número de práticas implementadas pelos gestores de linha) e o desempenho no trabalho.

Neste seguimento, estudos anteriores nesta área sugerem que o envolvimento do gestor de linha na gestão de recursos humanos é fundamental para o incremento do compromisso dos trabalhadores com a organização (e.g., Purcell & Hutchinson, 2007) e para a redução das intenções de *turnover* (e.g., Sikora *et al.*, 2015). A implementação das práticas de GRH pelos gestores de linha, bem como a sua consistência (tratamento uniforme disponibilizado a todos os membros da equipa), estão positivamente relacionados com o desempenho individual do trabalho (Fu, Flood, Rousseau & Morris, 2020).

A investigação ao nível dos gestores de linha tem sido focada na relação com os trabalhadores e no apoio social. Todavia, os resultados apresentados por Gilbert, De Winne e Sels (2011) vão mais além ao indicarem que os gestores de linha podem aumentar o compromisso afetivo dos trabalhadores, tanto pela execução efetiva das práticas de GRH quanto pelo comportamento de liderança orientado para as relações.

A literatura sugere, ainda, que o comportamento percebido do gestor de linha interage com as práticas de GRH no seu impacto sobre os resultados a nível individual. O estudo de Alfes, Truss, Soane, Rees e Gatenby (2013) mostra que o comportamento dos gestores de linha (em termos de eficácia, equidade e integridade) e as práticas de GRH percebidas estão correlacionados com o *employee engagement*, o qual, por sua vez, medeia totalmente a relação destes com o desempenho individual na tarefa e o comportamento de trabalho inovador. Já Kuvaas e Dysvik (2010), num estudo com 331 trabalhadores, concluíram que o investimento percebido no desenvolvimento dos trabalhadores só conduziu a um aumento do esforço de trabalho, qualidade do trabalho e comportamentos de cidadania organizacional quando associado a altos níveis de suporte percebido do supervisor.

Reconhecer a importância dos gestores de linha na implementação implica admitir igualmente as dificuldades que experienciam e que inibem a eficácia da implementação de GRH dos gestores de linha (e.g., Renwick, 2002; McGovern *et al.*, 1997): o não desejo de ter as tarefas de GRH; a falta de tempo para implementar a gestão de recursos humanos, uma vez que têm outras responsabilidades operacionais de curto prazo urgentes; e a falta de formação em GRH e de apoio da área de RH, fatores que originam desconhecimento sobre políticas e procedimentos de como desempenhar as suas responsabilidades de GRH.

Como já referido várias vezes ao longo da tese, nos últimos anos, os académicos têm investido para demonstrar a ligação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho da empresa, pois consideram que uma GRH eficaz pode ajudar uma organização a obter uma vantagem competitiva e, assim, melhorar o seu desempenho (Huselid, 1995). Naturalmente que a eficácia da GRH depende da qualidade das práticas de GRH, bem como do sucesso da implementação da GRH (e.g., Bowen & Ostroff, 2004). No entanto, mesmo que as práticas de GRH sejam consideradas eficazes, o sistema de GRH ainda pode não ser eficaz porque pode falhar na implementação, pelo que é necessário que a implementação seja incluída na investigação (Nehles *et al.*, 2006).

Purcell e Hutchinson (2007) relembram que as práticas de RH percebidas ou vivenciadas pelos trabalhadores serão aquelas fornecidas ou implementadas cada vez mais pelos gestores de linha com responsabilidade de supervisão direta, sendo que é frequentemente observado que há uma lacuna entre o que é formalmente exigido na

política de RH e o que é realmente fornecido pelos gestores de linha. Esta premissa foi recentemente confirmada com evidências que demonstram que os sistemas e práticas de recursos humanos são de facto promulgados com variação substancial entre as unidades, mesmo dentro das organizações, sendo a variação em grande parte em função dos gestores de linha envolvidos na implementação de práticas de RH nas unidades sob sua supervisão (Kehoe & Han, 2020)[21].

Neste contexto, importa fazer referência à cadeia causal da gestão de pessoas-desempenho proposta por Purcell e Hutchinson (2007) e retomado por Wright e Nishii (2013) (Ilustração 10). Esta cadeia parte do pressuposto que as respostas dos trabalhadores às práticas de RH estão no centro de todos os modelos de desempenho de RH, porque a chave está no elo entre as reações afetivas e atitudinais dos trabalhadores e o seu comportamento subsequente.

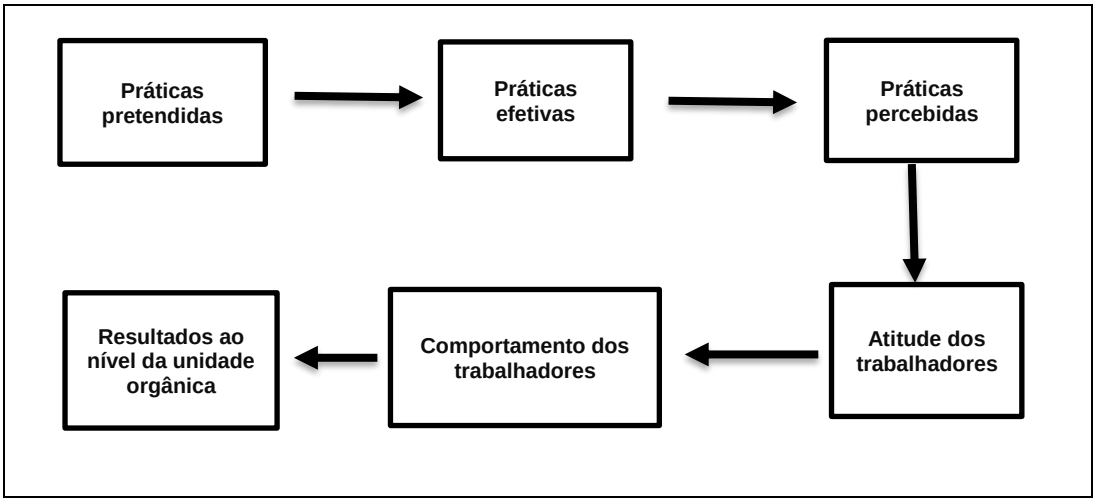

Ilustração 10 - A cadeia causal da gestão de pessoas-desempenho ([Adaptado a partir de:] Purcell & Hutchinson 2007, p.7)

O modelo procura, ainda, clarificar a distinção entre políticas ou práticas pretendidas (*intended HRM practices/policies),* práticas efetivas (*actual HRM practices*) e práticas percebidas pelos trabalhadores (*perceived HRM practices/employee perceptions*), no seguimento do trabalho de Wright e Nishii (2006).

As práticas pretendidas correspondem às políticas de RH elaboradas pela organização para contribuir para a realização da estratégia de negócios e atender aos princípios de

[21] No decorrer da realização do trabalho de doutoramento tivemos oportunidade de interagir com várias empresas, para além das mencionadas na presente tese, e ao entrevistar a linha vertical das estruturas organizacionais (i,e., CEO, Responsável de RH, Responsável de Operações, Gerentes de loja e Trabalhadores) vimos muito claramente esta posição defendida por Purcell e Hutchinson (2007) e Kehoe e Han (2020), tendo sido a génese para o estudo 3.

legitimidade social, sendo influenciadas pelos valores e estratégias organizacionais. Como exemplo, pode ter sido decidido que cada trabalhador deve receber uma avaliação formal de desempenho uma vez por ano, por meio de um formulário específico (exemplo de Brewster *et al.*, 2013). Essas são as práticas que, em teoria, são idênticas, independentemente do trabalhador individual.

As práticas efetivas são aquelas práticas que são implementadas por quem seja o ponto de contato específico entre a prática pretendida e o trabalhador como destinatário (Brewster *et al.*, 2013). Normalmente, não será um especialista em GRH, mas sim o gestor de linha/supervisor direto pelo que o seu papel é crucial. Tal como as práticas pretendidas, também estas são influenciadas pelo contexto cultura, político e estratégico da organização (Sikora & Ferris, 2014). Voltando ao exemplo da avaliação de desempenho, os gestores que conduzem as avaliações de desempenho podem apresentar diferenças individuais em todos os aspetos: alguns podem ser avaliadores mais precisos do que outros; alguns podem dar *feedback* mais eficaz do que outros; e alguns podem ser mais consistentes e oportunos do que outros. Estas diferenças podem variar na forma como o gestor trata cada trabalhador (exemplo de Brewster *et al.*, 2013). Neste contexto, o tema da eficácia da implementação, área praticamente inexistente na investigação (Brewster *et al.*, 2013), toma destaque, não podendo ser ignorada na compreensão dos mecanismos de mediação entre a GRH e o desempenho. A eficácia da implementação de GRH refere-se em que medida é que as necessidades organizacionais, da área operacional e dos trabalhadores, são levadas em consideração pelo gestor de linha na execução da sua função de RH (Gilbert, 2015).

As práticas de GRH percebidas consistem na forma como os trabalhadores processam a sua experiência com a prática. Esta perceção pode ser influenciada por vários factores, nomeadamente experiências anteriores, desempenho e relação com o gestor de linha (Brewster *et al.*, 2013). Novamente, voltando ao exemplo de avaliação de desempenho, um trabalhador que confia no gestor pode perceber o processo de avaliação de desempenho como um apoio e oportunidade de desenvolvimento, enquanto um trabalhador sem tal relacionamento pode ter perceções diferentes, apesar de receber exatamente as mesmas classificações (exemplo de Brewster *et al.*, 2013).

Este processo resulta em reações por parte dos trabalhadores. As reações são de nível afetivo, tipicamente avaliadas em termos da satisfação no trabalho e compromisso organizacional (Purcell & Hutchinson, 2007), mas, também, com consequência a nível

comportamental, como sejam comportamentos da tarefa, comportamentos de cidadania organizacional ou, ainda, baixo *turnover* ou intenção de *turnover* (como já referido utilizado em vários estudos como *proxy* do *turnover*). Estes comportamentos influenciam a eficácia organizacional qualquer que seja sua definição, e, em última instância, o desempenho financeiro ou económico da empresa.

Já Becker e Huselid (2006) argumentam que que a teoria da GERH deve ser estendida para focar a implementação eficaz como a principal variável mediadora entre a arquitetura de RH e o desempenho da empresa. Sugestão também apontada por Sikora e Ferris (2014, p.273) no modelo que proposeram de implementação das práticas de GRH: "As a result, this model helps assess and potentially demonstrate the key mediating role of HR implementation in the HR–firm performance relationship as proposed by many HR scholars (Becker & Huselid, 2006; Bowen & Ostroff, 2004; Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999)".

O estudo de Sikora, Ferris e Van Iddekinge (2015) reforça o papel de mediador total das percepções de implementação do gestor de linha na relação entre as práticas de GRH de elevado desempenho e as atitudes (intenção de *turnover*, percepção de participaçãona tomada de decisão) e o comportamento (desempenho no trabalho). Todavia, este estudo recolheu os dados relativos às práticas de GRH de elevado desempenho e à implementação junto dos gestores intermédios, não considerando as perceções dos trabalhadores acerca destas práticas e que a literatura reforça como sendo central na compreensão da *"black box"*.

Já Mahmood *et al.* (2017) exploraram, e confirmaram, o papel mediador do compromisso afetivo, satisfação no trabalho e intenção de *turnover* na relação entre o nível de implementação RH dos gestores de linha (medido com base no número de práticas implementadas) e o desempenho no trabalho, reforçando o papel mediador das atitudes dos trabalhadores na relação entre implementação e desempenho.

Tendo por base a Teoria das Trocas Sociais e a norma da reciprocidade (já explanadas no Capítulo 1) e partindo das evidências recolhidas na literatura (e.g., Mahmood *et al.*, 2017; Sikora *et al.*, 2015) de que a implementação das práticas de GRH possa constituir um antecedente de resultados a nível do trabalhador e ser consequência das práticas de GRH (Becker & Huselid, 2006), o proposto base do modelo testado neste estudo é o de que as práticas de GRH percebidas podem conduzir a uma percepção de que as suas necessidades estão a ser satisfeitas através de uma implementação eficaz das

práticas de GRH pelos gestores de linha e, consequentemente, a níveis mais elevados de bem-estar no trabalho que se reflectem reciprocamente em menor intenção de *turnover* da organização e melhor desempenho organizacional percebido. Neste sentido foi definido um modelo de mediação sequencial que prevê as seguintes hipóteses:

H1: A implementação eficaz das práticas de GRH medeia a relação entre práticas de recursos humanos e intenção de *turnover.*

H2: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre práticas de recursos humanos e intenção de *turnover.*

H3: Haverá uma mediação sequencial das práticas de recursos humanos percebidas à intenção de *turnover* por meio da implementação eficaz das práticas GRH e do bem-estar.

H4: A implementação eficaz das práticas de GRH medeia a relação entre práticas de recursos humanos e desempenho organizacional percebido.

H5: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional percebido.

H6: Haverá uma mediação sequencial das práticas de recursos humanos percebidas ao desempenho organizacional percebido por meio da implementação eficaz das práticas GRH e do bem-estar.

9.2. MÉTODO

9.2.1. AMOSTRA

A amostra é constituída por 666 profissionais, dos quais 53.1% do sexo feminino e 46.9% do sexo masculino. As idades dos participantes variam entre 17 e 59 anos, sendo a idade média dos participantes de 25.80 anos (DP = 13.40). Relativamente ao nível de escolaridade, a maioria (56.3%) possui o 12.º ano, 29.1% possui o 9.º ano, 4.2% possui menos que o 9.º ano e 10.4% concluiu o ensino superior. A média de antiguidade é de 19 meses (DP = 22.8 meses), variando entre 1 mês e 108 meses (9 anos). Cerca de 58% dos trabalhadores encontram-se em regime de *part-time*, com 3 a 40 horas semanais de trabalho, sendo a média de 22 horas (DP = 13.33 horas).

9.2.2. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Foi estabelecido o contacto com a empresa tendo sido explicado o objetivo do trabalho. Após a obtenção da autorização, o estudo desenvolveu-se em duas fases principais. A primeira fase possibilitou o conhecimento acerca da empresa e, simultaneamente, a preparação do questionário a aplicar na segunda fase.

A primeira fase visou a realização de 37 entrevistas na zona de Lisboa entre maio e junho de 2017, incluindo o administrador da empresa, a responsável de RH, o diretor de operações, duas supervisoras e 32 entrevistas em sete lojas, incluindo gerentes, chefe de turno e operadores. Foram desenvolvidos guiões de entrevistas específicos para cada grupo de entrevistados em função das suas tarefas e objetivos específico da entrevista (Apêndice G): a entrevista do administrador focou a história, a estratégia e a cultura da organização; a entrevista ao diretor de operações e supervisoras possibilitou conhecer a atividade operacional exercida pela empresa e a sua organização; a entrevista à responsável de RH permitiu aprofundar as políticas e práticas organizacionais; as entrevistas em loja possibilitaram tomar contato com a implementação e perceções sobre a GRH na empresa. A doutoranda teve, ainda, oportunidade de assistir à reunião anual da empresa no início de 2018, bem como analisar diversos documentos disponibilizados pela empresa (e.g., relatório único, relatórios de SST, manual de acolhimento). Apesar desta fase não ser alvo de análise específica no âmbito da tese foi de grande utilidade para a doutoranda conhecer o contexto em estudo, possibilitar a caraterização da organização, assim como a preparação dos questionários.

A segunda fase passou pela recolha de questionários de papel e lápis por 29 lojas entre outubro e novembro de 2017. Foi enviado pelo departamento de RH um *e-mail* a todos os trabalhadores, e reforçado junto dos gerentes de loja, com a descrição do estudo, bem como com o procedimento de recolha dos dados. Os questionários foram organizados em envelopes individuais por loja e acompanhados com uma carta da doutoranda com o apelo à participação e com as instruções. O envio e receção foram feitos através do correio interno da empresa para a sede, tendo sidos os gerentes de loja envolvidos nesta tarefa. Foi disponibilizado o contacto da doutoranda para eventuais questões, bem como garantidos os princípios de anonimado, não maleficência e independência do estudo. Foram enviados 693 questionários, dos quais foram rececionados 688 questionários e eliminados 22 por preenchimento incorreto.

De referir que todas as lojas receberam um *e-mail* enviado pela área de RH a informar que o estudo tinha sido aprovado, as suas fases de realização, calendarização e apelo à participação. Para além deste contacto, a área de RH fez diversos lembretes e apelos à participação no estudo.

9.2.3. MEDIDAS

Práticas de gestão recursos humanos de elevado desempenho percebidas (variável preditora)

As práticas de gestão de recursos humanos percebidas foram medidas com base em 28 itens (e.g., "A empresa tem-nos proporcionado bastantes oportunidades de formação e desenvolvimento) previamente utilizados por Botelho (2017) como um factor único (Apêndice A). Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente).

A estrutura fatorial da escala foi analisada através de análises fatoriais confirmatórias e, com base nos índices de modificação, optou-se pela solução de um fator único com 26 itens (tendo sido excluídos os itens "Os trabalhadores participam com regularidade em estudos de opinião sobre o funcionamento da empresa" e "Existe um sistema interno para acolher as sugestões dos trabalhadores") que apresenta caraterísticas psicométricas, em termos de índices de ajustamento ($\chi^2_{(288)}$ = 1359.821, p < .001; CFI = .900, TLI = 0.906; RMSEA = .075; SRMR = .043) e consistência interna (α = .950), que possibilitam a sua utilização.

Implementação eficaz das práticas GRH percebida (variável mediadora)

A implementação eficaz das práticas de GRH por parte dos gestores de linha percebida pelos trabalhadores, foi medida através de 28 itens referentes a práticas de GRH tipicamente executadas pelos gestores de linha (e.g., "A minha chefia direta avalia em tempo útil se a nossa equipa necessita de recrutar mais empregados") desenvolvidos por Gilbert, De Winne e Sels (2011) (Apêndice H). As respostas são dadas numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente). A opção "Nenhuma responsabilidade" também é disponibilizada para as situações em que a chefia não tenha qualquer responsabilidade em relação à tarefa (foi atribuído o valor zero a esta categoria). Os autores originais sugerem a construção de um índice resultante da média das respostas, sendo que quanto maior o valor, mais os

trabalhadores consideram que o seu gestor de linha está a implementar com eficácia as práticas de GRH.

No processo de tradução e adaptação da escala para português recorreu-se ao processo de tradução e retroversão, contando com a colaboração de três colegas da área da gestão de recursos humanos para a tradução e um especialista/tradutor de língua inglesa para a retroversão.

Após análise da estrutura fatorial através de análises fatoriais confirmatórias e com base nos índices de modificação, optou-se pela solução de um fator único com 27 itens (tendo sido excluído o item "A minha chefia direta não é imparcial ao contratar novos funcionários"). Esta solução apresenta caraterísticas psicométricas, em termos de índices de ajustamento ($\chi^2_{(311)}$ = 2025.985, p < .001; CFI = .916, TLI = .906; RMSEA = .091; SRMR = .036) e consistência interna (α = .983), que possibilitam a sua utilização.

Bem-estar Afetivo no Trabalho (variável mediadora)

O bem-estar foi avaliado com base na escala de bem-estar *IWP Multi-Affect Indicator* de Warr (1990). Esta escala é composta por 12 itens (e.g., "Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir … entusiasmado"), numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Todo o tempo) (Apêndice D). Os estudos anteriores suportam que podem ser utilizados como um *score* total de bem-estar no trabalho (e.g., Warr & Parker, 2010) que resulta de um fator geral de segunda ordem das quatro dimensões emocionais previstas pelo autor original (Gonçalves, 2011).

Após a análise da estrutura fatorial, recorrendo à comparação do ajustamento de vários modelos e análise dos índices de modificação, optou-se pela solução de um factor geral de segunda ordem seguindo a literatura (e.g., Gonçalves, 2011). Esta solução apresenta caraterísticas psicométricas, em termos de índices de ajustamento ($\chi^2_{(49)}$ = 457.180, p < .001; CFI = .905, TLI = .872; GFI = .897; RMSEA = .120; SRMR = .131) e consistência interna (α = .869), que possibilitam a sua utilização.

Intenção de *Turnover* (variável de resultado)

A intenção de *turnover* foi avaliada com dois itens (e.g., "Pretendo sair do XXX nos próximos 12 meses"; "Sinto-me fortemente tentado a deixar a esta empresa dentro dos próximos 12 meses"), respondidos numa escala de *Likert* de sete pontos: 1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente), adaptados de Huang *et al.* (2007). Valores mais

elevados traduzem níveis mais elevados de intenção de saída. Os itens apresentam correlação forte (r=.719**).

Desempenho organizacional percebido (variável de resultado)

No presente estudo optou-se pela utilização dos três itens que avaliam o desempenho operacional percebido (e.g., "Esta organização tem um bom nível de produtividade") já mencionado no estudo 1 (Apêndice A), seguindo o trabalho de Jiang, Lepak, Hu e Baer (2012) no qual optaram por um indicador desta natureza. Os itens são respondidos através de uma escala de tipo *Likert* de sete pontos (1=Discordo Totalmente a 7=Concordo Totalmente). Valores mais elevados traduzem que os trabalhadores percepcionam a sua organização com maior desempenho. O indicador apresenta excelente consistência interna (α = .900).

9.2.4. ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O presente estudo foi realizado numa empresa do setor da restauração alimentar de origem nacional. Esta empresa tem a sua sede, instalações onde reúne os serviços de suporte, em Lisboa e 29 lojas disseminadas pelo país em grandes superfícies comerciais. Cada loja tem um gerente, chefes de turno e operadores. As lojas são organizadas geograficamente, tendo um supervisor responsável por cada zona e que realiza a ligação com o diretor de operações.

A empresa estava a celebrar os seus dez anos de existência aquando da recolha de dados, sendo que apresenta um perfil de crescimento muito acelerado. Não tem os valores declarados escritos mas a qualidade e eficiência, com foco no cliente, emergiram consensualmente nas várias entrevistas realizadas ("*Qualidade, eficiência, paixão pelo que fazemos e amor à camisola*", excerto da entrevista à responsável de RH).

A área funcional de RH tem três profissionais em exclusividade licenciados em Gestão de Empresas (a responsável), Sociologia e Gestão e Administração Pública. A área reporta ao diretor geral que surge, também, como o elemento responsável pela área financeira. Todos os processos afetos à área de RH são geridos internamente desde 2009, com exceção das relações laborais e da segurança e saúde no trabalho. A GRH tem estado muito focada no recrutamento e seleção em virtude do crescimento e do ritmo acelerado de abertura de lojas. A empresa apresenta esforços de estruturação em

termos de outras atividades de RH, nomeadamente ao nível da mobilidade interna funcional, progressão de carreira e formação. Para a responsável de RH a parte administrativa está consolidada e a área desenvolvimento está em consolidação, nomeadamente através da estratégia de externalizar a formação de forma a responder às necessidades dos trabalhadores atempadamente.

As práticas de GRH são muito valorizadas na empresa e torna-se claro o papel dos gestores de linha (gerentes de loja) ao nível da GRH. Uma das preocupações da responsável quando assumiu o cargo em 2009 foi criar procedimentos e definir o papel de quem está na loja (e.g., quem faz a entrevista, acolhimento em loja, papel no acolhimento, questionário de satisfação semestral, entrevista de saída) e criar ferramentas (ex.: manual de trabalhador e guia de RH para os gerentes). Chegando a referir que *"Um ano depois de implementar as ferramentas e procedimentos houve uma redução da rotatividade em 45%"*, excerto da entrevista à responsável de RH). De acordo com a entrevistada a "*empresa apresenta uma taxa de turnover abaixo da média do setor*" (excerto da entrevista à responsável de RH). O que é congruente com as entrevistas realizadas, pois os trabalhadores, quando questionados sobre a intenção de saída, referiram gostar de trabalhar na empresa e apenas os licenciados afirmaram que abandonavam a empresa se surgissem oportunidades nas suas áreas de licenciatura. A área de RH encontra-se a trabalhar de forma mais sistematizada nas razões de saída dos trabalhadores.

Salienta-se a visão da responsável de RH sobre os trabalhadores: "*Família, colegas, parceiros, embaixadores, a cara da empresa*" (excerto da entrevista à responsável de RH) e, ainda, o facto de considerar a área de Recursos Humanos como um pleno parceiro no desenvolvimento e implementação da estratégia de negócio.

A empresa monitoriza um conjunto de métricas de RH: Análise de rotatividade (5 anos), taxa de certificação de função de grelhador (3 anos, sendo que esta função exige a obtenção de aprovação numa certificação específica), taxa de avaliação por loja (avaliação de desempenho), satisfação no acolhimento, satisfação na saída e satisfação semestral.

O processo de recrutamento e seleção inicia-se com a identificação da necessidade por parte do gerente de loja ao supervisor. Os anúncios *on-line* são colocados centralmente mediante solicitação de supervisores, sendo a triagem inicial realizada pelo supervisor, a que se segue uma entrevista com o gerente e uma segunda entrevista de validação

por parte dos supervisores. São também recebidas candidaturas espontâneas em loja e via *e-mail*.

A integração e socialização é um dos processos mais frágeis da empresa, reconhecido pela responsável e pelos trabalhadores, pois nem sempre corresponde ao desejável em virtude das necessidades de serviço e às diferenças em função das zonas geográficas. No decorrer das entrevistas os trabalhadores chegaram a afirmar que em muitas saídas resultavam desta fase. Em Lisboa há um acolhimento do escritório sede e um período de formação na loja formadora, mas no resto do país o processo é realizado pelo gerente de loja. Existe um vídeo de apresentação que é facultado a todos os novos elementos com o manual de boas vindas. O questionário de satisfação com o acolhimento possibilita a monitorização do processo de recrutamento, seleção e acolhimento.

Ao nível da formação e desenvolvimento, a empresa tem um plano de formação que foi definido pela identificação de todas as áreas de conhecimento da empresa, tendo sido elaborados módulos de formação sobre todos esses temas. Exemplos de áreas de formação: introdução ao conceito e cozinha; atendimento; chefia de turno; chefia de loja; supervisão. Cerca de 90% da formação é *on job*. A empresa tem ainda um conjunto de iniciativas: Pprémios trimestrais; desafios internos de venda sugestiva; fotos de equipa; vídeos; reuniões de liderança com equipa de chefia e festas comemorativas.

Ao nível da gestão de carreiras e promoções, a empresa tem uma forte política de mobilidade e promoção interna, sendo que os trabalhadores evoluem horizontal (e.g., de *part-time* para *full-time*) e verticalmente (trabalhador, chefe de turno, gerente e supervisor). A título de exemplo, a responsável de RH trabalhou numa loja e quando terminou a licenciatura foi convidada para exercer funções na área RH. Esta valorização interna foi reconhecida ao longo das entrevistas realizadas.

Relativamente à política salarial e de recompensas, o salário é determinado de acordo com a função, sendo que estão previstos quatro níveis salariais por função. Têm uma tabela salarial própria, mas tendo em consideração a tabela da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP). Esta tabela sofre revisões anuais e sempre que há atualizações salarias a nível nacional. A progressão salarial tem como critério a avaliação de desempenho. Para além do salário direto fixo, a empresa tem previsto prémios diversos individuais (e.g., de assiduidade) e de equipa (e.g., de produtividade; Top 5 cliente mistério da rede) e, ainda, prémios mensais para chefias. Nas entrevistas também foi possível perceber que cada gerente tem autonomia para

definir prémios extra (e.g., oferta de bilhetes de cinema) para os trabalhadores com mais extras vendidos (os menus têm um valor fixo, mas podem ser adicionados produtos extras).

A avaliação de desempenho ocorre semestralmente (até o trabalhador ser efetivo passando, depois, a anual), é realizada pelo gerente de loja e apresentada ao trabalhador. Existe um formulário de avaliação por função.

A área de segurança e saúde no trabalho está externalizada, cumprindo os requisitos legais. São feitos os exames de admissão, formação e auditorias às lojas. Ao nível da promoção da saúde e bem-estar não são realizadas iniciativas, a não ser a disponibilização de informação sobre lesões músculo-esqueléticas.

A comunicação interna é baseada em reuniões diárias nas lojas, reuniões mensais das equipas de *staff*, reunião semestral de líderes e circulares internas por *e-mail*. A informação difundida passa pela partilha de procedimentos e novidades sobre a marca. A recolha e armazenamento da informação que circula na empresa são realizados por cada departamento.

A empresa não tem, ainda, processos estruturados de participação dos trabalhadores, mas somente de consulta através do inquérito de satisfação semestral.

9.2.5. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados através do programa IBM SPSS (versão 26.0). As variáveis em estudo foram caracterizadas com recurso a estatística descritiva. A relação entre as variáveis foi analisada através de Correlações de Pearson ou de Spearman (no caso de variáveis qualitativas). Dado que foi utilizada a mesma fonte para recolher todas as medidas, realizámos o Teste de Harman e, ainda, se procedeu a um conjunto de análises factoriais confirmatórias, com recurso ao JASP (Versão 0.14.1), visando assegurar que as cinco variáveis latentes tinham validade discriminante satisfatória. Para testar as hipóteses optou-se pela utilização da *PROCESS bootstrapping macro* (Hayes, 2013/2018, modelo 6). Seguindo a recomendação de Aiken e West (1991), as variáveis preditoras foram centradas pela média.

9.3. RESULTADOS

9.3.1. ANÁLISES PRELIMINARES

O teste de Harman possibilitou chegar a uma solução na qual o primeiro fator é responsável por apenas 48% da covariância entre os itens (KMO = .935; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2(2628) = 28537.094$, $p = .000$), revelando que a variância do método comum não constitui problema no presente estudo dado encontrar-se abaixo do valor critério de 50%.

No âmbito das análises factoriais confirmatórias (AFC) realizadas para assegurar a validade discriminante satisfatória das variáveis, foi comparado o modelo composto por 5 fatores com três modelos alternativos (Tabela 30): um modelo composto por 4 fatores, em que os dois mediadores foram aglomerados num único fator; um modelo composto por 4 fatores, em que o variável preditora foi aglomerada num factor com a mediadora de implementação; e um modelo composto por um único fator, combinando os cinco construtos. O modelo composto por cinco fatores inicialmente proposto apresenta o melhor ajustamento ($\chi^2_{(2324)} = 10958.694$**; CFI = .80; GFI = .68; RMSEA = .07; AIC = 135266.706), pelo que os cinco construtos foram analisados separadamente nas análises estatísticas subsequentes.

Tabela 30 - AFC para o modelo proposto e modelos alternativos

	Gl	X^2	CFI	GFI	RMSEA	AIC
Modelo de 5 fatores	2324	10958.694**	.80	.68	.07	135266.706
Modelo de 4 fatores[a]	2333	14756.078**	.71	.50	.09	139046.090
Modelo de 4 fatores[b]	2335	13893.114**	.73	.59	.09	138179.127
Modelo de 1 fator	2338	16574.079**	.66	.47	.10	140854.091

Notas. [a] Combinação entre práticas de GRH percebidas e implementação eficaz das práticas de GRH; [a] Combinação entre implementação eficaz das práticas de GRH e o bem-estar afetivo (mediadoras); AFC = análise factorial confirmatória; *gl* = graus de liberdade; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker–Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR = standardized root-mean- square error residual; ** $p < .001$.

9.3.2. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS, CORRELAÇÕES E CONSISTÊNCIA INTERNA

A Tabela 31 apresenta as estatísticas descritivas e as correlações entre variáveis em estudo. Os coeficientes de consistência interna são reportados na diagonal principal da Tabela. Assim, é possível verificar valores de intenção de *turnover* abaixo do ponto médio da escala, enquanto que o bem-estar afetivo e o desempenho organizacional encontram-se acima do ponto médio da escala. As práticas e a implementação percebidas encontram-se no ponto médio da escala. Na generalidade, podemos aferir que os trabalhadores se sentem bem e percepcionam o desempenho da sua organização positivamente.

Todas as variáveis estão correlacionadas significativamente entre si. A intenção de *turnover* apresenta correlações negativas com as restantes variáveis que variam entre r = -.0140 com o desempenho e r = -.210 com a implementação eficaz das práticas de GRH. As correlações mais fortes encontram-se entre as práticas de GRH com implementação (r = .740) e o desempenho organizacional percebido (r = .501). Também de destacar a correlação da implementação eficaz com desempenho (r = .485) e com o bem-estar (r = .475).

Tabela 31 - Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna

	Média[a]	**DP**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Práticas de Recursos Humanos[a]	4.25	1.12	(.950)				
2. Implementação eficaz das práticas de GRH[a]	4.52	1.23	.740**	(.983)			
3. Bem-estar afetivo no trabalho[b]	4.25	.88	.390**	.475**	(.869)		
4. Intenção de *turnover*[a]	3.71	1.80	-.206**	-.210**	-.206**	(r = .719**)	
5.Desempenho organizacional percebido[a]	5.31	1.14	.501**	,485**	.202**	-.140**	(.900)
6. Funções de chefia[c]	-	-	-.161**	-.235**	.088*	.147**	-.153**

Notas. [a] Escalas de 7 pontos; [b] Escalas de 6 pontos; ***p* = .000; [c] Chefia (1=Sim; 2=Não; Spearman's rho); ** *p* < 0.01; **p* < 0.05; Alpha de Cronbach exibidos na diagonal entre parênteses, no caso de variáveis compostas por dois itens optou-se por apresentar a correlação; ***p* < .01; **p* < .05; DP = Desvio padrão.

Foram ainda testadas as correlações entre as variáveis demográficas e as variáveis em estudo, tendo-se verificado apenas correlações significativas da variável "Ter funções de Chefia" que será controlada no teste de hipóteses.

9.3.3. TESTE DE HIPÓTESES

Para testar as hipóteses optou-se pela utilização da *PROCESS bootstrapping macro* (Hayes, 2013/2018, modelo 6). Seguindo a recomendação de Aiken e West (1991), os preditores foram centrados pela média. De seguida serão apresentados os resultados, sendo que se inicia a apresentação pela variável de resultado intenção de *turnover* e, posteriormente, o desempenho organizacional percebido. Em termos de estrutura de reporte serão analisados primeiro os efeitos diretos para contextualizar as relações e, de seguida, os efeitos indiretos condicionais de mediação e no final de mediação sequencial.

Intenção de *turnover*

Os resultados disponibilizados na Tabela 32 permitem confirmar que as práticas de GRH são preditoras significativas da implementação eficaz (B = .83; 95% IC [.77, .90]) e do bem-estar afetivo (B = .14; 95% IC [.05, .22]). Verificamos igualmente que a implementação eficaz é preditora significativa do bem-estar (B = .29; 95% IC [.213, .365]). A intenção de *turnover* tem como preditor significativo apenas o bem-estar afetivo (B = -.32; 95% IC [-.513, -.134]).

A análise do efeito indireto condicional das práticas de GRH na intenção de *turnover* através da implementação eficaz não é significativo (B = -.07; 95% IC [-.26, .10]), não se confirmando por isso a hipótese 1.

O efeito indireto condicional das práticas de recursos humanos na intenção de *turnover* através do bem-estar é igualmente significativo (B = -.04; 95% IC [-.10, -.01]), pelo que a hipótese 2 é suportada.

Por fim, com o teste da hipótese 3 de mediação dupla com vista a analisar o papel dos mediadores a implementação e o bem-estar na relação entre práticas de recursos humanos e intenção de *turnover*, concluiu-se que a relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover* são mediadas sequencial e respetivamente pela implementação e o bem-estar é também significativa (B = -.08; 95% IC [-.14; -.02]).

Tabela 32 - Resultados do procedimento *bootstrapping* da mediação sequencial

	Variável mediadora 1 Implementação eficaz das práticas de GRH				**Variável mediadora 2** Bem-estar afetivo no trabalho				**Variável de resultado** Intenção de *turnover*			
	B	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**	**B**	**t**	**LL**	**UL**
Variável preditora: Práticas de GRH	.83	24.61**	.77	.90	.14	3.08*	.05	.22	-.07	-.64	-.27	.13
Variáveis mediadoras: Implementação					.29	7.47**	.21	.37	-.08	-.88	-.26	.10
Bem-estar afetivo									-.32	-3.35*	-.51	-.13

Efeitos Totais, Diretos e Indiretos				
	Coef.	**SE**	**t**	
Efeito Total Práticas de GRH → Intenção de *turnover* R^2 = .239, R-sq^2 = .057	-.25	.07	-3.62*	
Efeito Direto Práticas de GRH → Intenção de *turnover*	-.07	.10	-.64	
	Bootsrapped point estimate	**SE**	**95% IC**	
			LL	**UL**
Efeitos Indiretos				
IND 1: Práticas de GRH → Implementação → Intenção de *turnover*	-.07	.09	-.26	.10
IND 2: Práticas de GRH → Bem-estar afetivo → Intenção de *turnover*	-.04	.02	-.10	-.01
IND 3: Práticas de GRH → Implementação → Bem-estar afetivo → Intenção de *turnover*	-.08	.03	-.14	-.02

Notas. * p < .05; ** p < .01. Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; LL = Lower Limit (Limite Inferior) e UL = Upper Limit (Limite Superior); IC= Intervalo de Confiança; SE: Erro padrão; a variável "funções de chefia" foi considerada no modelo tendo revelado sempre resultados significativos não é apresentada na tabela síntese por uma questão de simplificação da mesma.

Desempenho organizacional percebido

Os resultados disponibilizados e sistematizados na Tabela 33, permitem confirmar que as práticas de GRH são preditoras significativas da implementação (B = .81; 95% IC [.75, .88]) e do bem-estar (B = .14; 95% IC [.05, .22]). Verificamos, igualmente, que a implementação eficaz das práticas de GRH é preditora significativa do bem-estar afetivo (B = .32; 95% IC [.24, .39]). As práticas de GRH (B = .40; 95% IC [.29, .51]) e a implementação (B = .22; 95% IC [.12, .33]) são preditoras do desempenho organizacional percebido.

A análise do efeito indireto condicional das práticas de GRH no desempenho organizacional percebido através da implementação é significativo (B = .18; 95% IC [.09, .27]), pelo que a hipótese 4 é suportada.

O efeito indireto condicional das práticas de recursos humanos no desempenho organizacional percebido através do bem-estar não é significativo (B = -.01; 95% IC [-.02, .01]), pelo que a hipótese 5 não é suportada.

A análise do efeito indireto condicional da mediação sequencial da implementação e do bem-estar também não é significativo (B = -.01; 95% IC [-.05; .02]), considerando-se a hipótese 6 não suportada.

Tabela 33 - Resultados do procedimento *bootstrapping* da mediação sequencial

	Variável mediadora 1 Implementação eficaz das práticas de GRH				**Variável mediadora 2** Bem-estar afetivo no trabalho				**Variável resultado** Desempenho organizacional percebido			
	B	t	LL	UL	B	t	LL	**UL**	B	t	LL	**UL**
Variável preditora: Práticas de GRH	.81	23.79**	.75	.88	.12	2.78*	.04	.21	.40	7.11**	.29	.51
Variáveis mediadoras: Implementação eficaz					.32	8.39**	.24	.39	.22	4.35**	.12	.33
Bem-estar afetivo									-.06	-1.09	-.17	.05

	Efeitos Totais, Diretos e Indiretos			
	Coef.	**SE**	**t**	
Efeito Total Práticas de GRH → Desempenho Organizacional percebido R^2 = .539, R-sq^2 = .291	.55	.04	14.17**	
Efeito Direto Práticas de GRH → Desempenho Organizacional percebido	.40	.06	7.11**	
	Bootsrapped point estimate	**SE**	**95% IC**	
			LL	**UL**
Efeitos Indiretos				
IND 1: Práticas de GRH → Implementação eficaz das práticas de GRH → Desempenho Organizacional percebido	.18	.04	.09	.27
IND 2: Práticas de GRH → Bem-estar → Desempenho Organizacional percebido	-.01	.01	-.02	.01
IND 3: Práticas de GRH → Implementação eficaz das práticas de GRH → Bem-estar → Desempenho Organizacional percebido	-.01	.01	-.05	.01

Notas. * $p < .05$; ** $p < .01$. Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; LL = Lower Limit (Limite Inferior) e UL = Upper Limit (Limite Superior); IC = Intervalo de Confiança; SE: Erro padrão; a variável "funções de chefia" foi considerada no modelo tendo revelado sempre resultados significativos não é apresentada na tabela síntese por uma questão de simplificação da mesma.

9.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo aprofundar o estudo da relação entre as perceções das práticas de gestão de recursos humanos e os seus resultados ao nível dos trabalhadores e da organização, mais concretamente em termos de intenção de *turnover* e desempenho organizacional percebido através do papel mediador sequencial da implementação das práticas e do bem-estar. O presente estudo procura dar continuidade à demanda desta tese de contribuir para explorar a *"black box"* da relação entre práticas de GRH e resultados individuais e organizacionais, considerando o bem-estar dos trabalhadores como uma variável mediadora. Acresce, neste estudo, a inclusão da implementação enquanto mediadora que antecede o bem-estar. Este estudo enquadra-se no âmbito da Teoria da Trocas Sociais, sendo nesse enquadramento que os resultados são interpretados.

Para alcançar este objetivo realizou-se um estudo transversal e correlacional por questionário numa empresa de restauração. O estudo focou-se no nível das percepções individuais dos trabalhadores, sendo um contexto caracterizado por níveis médio razoáveis em todas as variáveis, destacando-se o elevado nível de desempenho organizacional percebido e o relativamente baixo de intenção de *turnover*. Importa referenciar, neste contexto, que estes resultados são congruentes com as entrevistas realizadas, pois os trabalhadores entrevistados demonstraram orgulho e confiança na organização e na sua administração em termos do seu desempenho e sustentabilidade futura. Nas entrevistas as manifestações de intenção de saída estavam associadas a potenciais situações de surgimento de oportunidade de emprego nas suas áreas de formação.

Os resultados revelam que as práticas de GRH são preditoras da eficácia da implementação, do bem-estar e do desempenho organizacional percebido, ou seja, quanto mais os trabalhadores percepcionam as práticas de elevado desempenho, melhor avaliam a eficácia da implementação das práticas, melhores são os níveis de bem-estar afetivo e melhor avaliam, também, o desempenho da organização. São resultados que eram esperados e que reforçam a literatura da GERH (e.g., Baptiste, 2008; Edgar, 2003; Gonçalves, 2011; Guerrero & Barraud-Didier, 2004), bem como a importância de as organizações apostarem em práticas de elevado desempenho, como referenciado na Parte I.

A implementação prediz positivamente o bem-estar e o desempenho organizacional percebido. Como tal, o papel dos gestores de linha, como implementadores de GRH no nível de sua equipa, é vital para gerar resultados favoráveis para os trabalhadores (Khilji & Wang, 2006; Purcell & Hutchinson, 2007), assumindo uma posição crucial na cadeia causal do desempenho de GRH e da organização (Purcell & Hutchinson, 2007). Este papel crucial na cadeia é reforçado com o suporte da hipótese 4 em que a implementação medeia a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional percebido.

Como seria esperado, e de acordo com as evidências disponíveis na literatura (e.g., Wu, Rafiq & Chin, 2017), o bem-estar prediz negativamente a intenção de *turnover*, neste sentido quanto melhor os trabalhadores se sentem em termos emocionais menor é o seu desejo de abandonar a organização.

Estes resultados, para além de estarem em sintonia com estudos anteriores, acolhem enquadramento na Teoria das Exigências-Recursos e na Teoria da Conservação dos Recursos, que referem que quanto mais recursos o indivíduo percepcionar, por exemplo em termos dos processos organizacionais, tendencialmente melhor se sentirá e reportará *outcomes* atitudinais e afectivos mais positivos (e.g., Bakker *et al.*, 2007).

Analisando os resultados referentes à hipótese 1, não obtivemos suporte para a implementação como mediadora da relação entre as práticas de GRH e a intenção de *turnover*, contrariamente aos resultados de estudos anteriores (e.g., Sikora *et al.*, 2015), podendo, todavia, a justificação residir na fonte de informação dos estudos. No estudo de Sikora *et al.* (2015) a implementação foi avaliada pelos próprios gestores de linha enquanto que no nosso estudo focamos o trabalhador, pelo que poderá traduzir diferenças entre os diferentes atores e os processos subjecentes à vivência da GRH e da vida organizacional. Este resultado poderá sugerir a necessidade de um estudo focado nas discrepâncias entre trabalhadores e gestores de linha quanto à percepção da implementação das práticas de GRH, bem como a possibilidade de explorar outras potenciais variáveis associadas aos gestores de linha, os quais poderão ter um papel relevante em resultados mais proximais do indivíduo, como sejam as relações interpessoais operacionalizadas através da qualidade do comportamento de liderança que no quadro da Teoria das Trocas Sociais, é recorrentemente designado por LMX *(leader member exchange*) e que mostra que relações com maior qualidade são benéficas para o funcionamento individual, da equipa e que têm muitos resultados

positivos relacionados ao desempenho da empresa (Uhl-Bien *et al.*, 2000). Outra variável que pode ter um papel de valor acrescentado é a internalização da GRH (valorização e compromisso com as práticas de GRH definidas pela empresa) por parte do gestor de linha, tal como a sua experiência nas atividades de RH (Björkman, Ehrnrooth, Smale & John, 2011).

Os resultados deste estudo reforçam, à semelhança do Estudo 2, a noção de diferenciação de processos envolvidos nos resultados proximais focados nos trabalhadores e distais na organização (Paauwe & Booselie, 2004), ainda que estejamos ao nível das percepções dos trabalhadores. O suporte da hipótese 2 relativo ao bem-estar como mecanismo mediador da relação entre as práticas de GRH e a intenção de *turnover* e o não suporte da hipótese 5 do papel mediador do bem-estar na relação das práticas-desempenho organizacional percebido, vêm reforçar esta proposta de diferenciação. Este resultado leva-nos a crer que, no caso de resultados proximais como a intenção de *turnover*, estaremos perante processos potencialmente explicados por variáveis afetivas, diferenciados de resultados distais como o desempenho organizacional.

A implementação eficaz é mediadora da relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional percebido, facto que reforça concepções anteriores (Becker & Huselid, 2006; Sikora & Ferris, 2014). O gestor de linha, pelo seu posicionamento próximo dos trabalhadores e conhecimento dos objetivos da organização, potencia os efeitos e ecos positivos das práticas de GRH. Desta forma, o gestor de linha desempenha um papel crítico como agente chave da organização por meio do qual os membros formam as suas percepções da organização (Liden *et al.*, 2004, citados por Purcell & Hutchinson, 2007).

A mediação sequencial foi apenas confirmada na predição da intenção de *turnover* (hipótese 3), não tendo sido suportada para o desempenho organizacional percebido (hipótese 6). Este resultado vem fazer o alerta para a possibilidade de que outras variáveis individuais poderão fazer mais sentido do que a do bem-estar afetivo no que se refere a resultados mais distais (como o desempenho), como seja o caso do bem-estar numa perspetiva cognitiva ou, ainda, como o bem-estar subjectivo do Estudo 1, o que se compreende por resultados anteriores de Warr (2002) em que a dimensão afetiva e cognitiva do bem-estar tinham preditores e consequentes diferenciados.

A confirmação da hipótese 3 remete-nos, de acordo com a Teoria das Trocas Sociais, para o facto das práticas de elevado desempenho conduzirem à interpretação de eficácia dos gestores de linha na implementação, no sentido em que estão a ter em consideração as necessidades organizacionais, da área operacional e dos trabalhadores na execução da sua função de RH, o que promove emoções positivas na forma de bem-estar afetivo e, consequentemente, os trabalhadores retribuem com uma menor intenção de abandonar a organização.

A não confirmação das hipóteses de mediação do bem-estar (hipótese 5) e da mediação sequencial da implementação e do bem-estar na relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional percebido (hipótese 6), poderá remeter para mecanismos alternativos que não passam por variáveis individuais de natureza afetivo-emocional. Sugerimos que a investigação futura possa explorar o capital humano considerando as evidências de que as práticas de RH influenciam o desempenho individual e organizacional pela via do desenvolvimento do trabalhador em termos de conhecimentos e competências (Nafukho, Hairston & Brooks, 2004). Podemos, neste contexto, fazer referência ao enquadramento da Teoria do Capital Humano. Alternativamente, considerando os resultados do Estudo 1, analisar o bem-estar na sua dimensão cognitiva de satisfação pode ser um mecanismo considerado no modelo testado neste estudo. Esta sugestão é reforçada porque Warr (1990), como já referenciado na Parte I da tese, organiza o bem-estar em duas dimensões: a afetiva (considerado no presente estudo) e a atitudinal operacionalizada pelo bem-estar subjetivo (satisfação) (considerado no Estudo 1). A literatura indica que estas dimensões têm preditores e consequências diferenciados (e.g., Gonçalves, 2011; Warr, 2002) e considerando que a literatura tem mostrado que variáveis atitudinais predizem o desempenho organizacional, como revisto na Parte I, poderá fazer sentido testar este modelo com outros indicadores de bem-estar. Seria igualmente interessante replicar este modelo, contudo, focado no desempenho individual (Alfes *et al.*, 2013; Sikora *et al.*, 2015), o que poderá dar suporte à sugestão do bem-estar afetivo estar associado a resultados proximais. Ainda nesta sequência, Purcell e Hutchinson (2007) referem que as reações dos trabalhadores são divididas conforme se encontram relacionadas com os resultados afetivos, atitudinais, cognitivos e comportamentais, podendo ser interessante no futuro conduzir um estudo focado numa revisão sistemática da literatura nesta perspetiva, de forma a conseguirmos uma compreensão mais exaustiva dos mecanismos envolvidos na GERH.

Do nosso ponto de vista, este estudo contribui para a literatura existente de duas formas. Em primeiro lugar, ao focar atenção ao papel de RH dos gestores de linha, um tópico amplamente negligenciado na pesquisa de GERH. Em segundo lugar, ao continuar a explorar o papel do bem-estar dos trabalhadores. Neste sentido, o estudo destaca o papel crítico das percepções de implementação das práticas de GRH e do bem-estar afetivo sobre os resultados ao nível do trabalhador: a implementação enquanto mecanismo explicativo da relação entre as práticas de GRH percebidas e o desempenho organizacional percebido; e o bem-estar afetivo como mediador entre a forma como as práticas organizacionais e dos gestores são percebidas e os resultados ao nível do indivíduo (da intenção de *turnover*). Face ao exposto, consideramos que não podem os processos afectivo-emocionais dos indivíduos serem negligenciados e urge que tenham maior inclusão na literatura da GERH (Connelly & Torrence, 2018).

Embora se reconheça os contributos do presente estudo e todos os cuidados na sua preparação, condução e análise, a presente investigação é correlacional, transversal e, como tal, está sujeita aos diversos condicionalismos inerentes aos estudos desta natureza, não se podendo inferir causalidade entre as variáveis. Para além do facto de ser um estudo de auto-preenchimento (*self-report*) e, por isso, pode ter associados diversos enviesamentos já mencionados no Capítulo 6. Os resultados devem ser analisados no enquadramento do contexto em que o estudo foi realizado, tendo em consideração que se trata de uma amostra de caso único e sem pretensões de generalização. Será importante replicar o estudo noutros sectores de actividade, e noutras instituições do mesmo sector, com o objectivo de ultrapassar eventuais especificidades da empresa contemplada.

Para além das sugestões de investigações futuras que foram sendo mencionadas ao longo do texto, parece-nos que seria extremamente útil realizar um inquérito a nível nacional para recolher as experiências de RH dos gestores de linha, necessidades de formação, parceria com a área de RH, posicionamento estratégico. Olhando para o panorama nacional que se carateriza por um tecido empresarial de micro, pequenas e médias empresas, o papel de RH dos gestores de linha pode ser uma realidade muito presente nas nossas organizações e a investigação nacional é escassa.

No presente estudo testamos um modelo focado nas percepções dos trabalhadores deixando, todavia, como sugestão um estudo focado nos gestores de linha. É reconhecido o papel central destes como mediadores e negociadores entre os níveis

institucionais e técnicos ou operacionais das organizações (Floyd & Wooldridge, 1997) e que desempenham um papel vital na implementação de políticas e práticas organizacionais (Kuvaas, Dysvik & Buch, 2014) dada a sua proximidade com o nível operacional, dando vitalidade às políticas e práticas (Purcell & Hutchinson, 2007) e são essenciais na execução da estratégia organizacional (DeChurch, Hiller, Murase, Doty & Salas, 2010). Apesar disto, a investigação realizada exclusivamente neles é escassa e muito centrada em compreender as dificuldades sentidas aquando do desempenho de funções de RH. A nossa sugestão seria "olhar para o outro lado da moeda", ou seja, procurar explorar as condições necessárias para um melhor exercício do papel de RH, nomeadamente com foco na formação, na relação com a área de RH e com a liderança. Reforçar este caminho é, também, sinónimo de possibilitar melhores resultados ao nível dos trabalhadores. Neste âmbito referimos o estudo de Kuvaas e al. (2014) com gestores intermédios e trabalhadores, o qual demonstrou que as percepções dos gestores sobre as práticas potenciadoras da sua ação enquanto implementadores de RH (a parceria com RH e qualidade de formação em RH), potencia a perceção de apoio do supervisor por parte dos trabalhadores e, consequentemente, a sua motivação intrínseca, compromisso afetivo e menor intenção de *turnover*. Desta forma, alinhado com as ideias de Kehoe e Han (2020), propomos uma agenda de pesquisa com foco nos antecedentes, processos e consequências associadas às influências dos gestores de linha no conteúdo e processo do sistema de RH nas organizações. Por exemplo, Sikora e Ferris (2014) propõem como antecendente da implementação das práticas a cultura e clima de apoio às práticas de GRH, o trabalhador ser perspetivado como um valor, a qualidade da relação entre RH e gestores de linha e, ainda, que se estudem diferentes resultados (e.g., justiça procedural percebida, desempenho no trabalho).

Investigação futura que pretenda dar continuidade à presente investigação poderá passar por integrar a força do sistema e as atribuições no modelo testado no presente estudo. Deverá, ainda, ser tido em consideração que, recentemente, Katou, Budhwar e Patel (2020) proposeram um modelo integrador das várias dimensões do sistema de GRH em que: (a) a força do sistema medeia a relação entre o conteúdo da GRH e a implementação pelos gestores de linha; (b) a implementação pelos gestores de linha medeia a relação entre a força do sistema e as atribuições causais de RH; (c) estas atribuições medeiam a relação entre a implementação pelos gestores de linha e o desempenho organizacional. Este estudo de Katou *et al.* (2020) é o início para uma investigação mais integradora, embora, contudo, comporte diversas limitações como sejam o auto-reporte, a dimensão reduzida da amostra para a complexidade do modelo

e, apesar de recolher dados provenientes de múltiplas fontes de informação, as mesmas não foram diferenciadas nas análises, que poderão vir a ser ultrapassadas em investigação futura.

Esses resultados também fornecem vários *insights* importantes para os profissionais. Os gestores de linha são elementos-chaves da GRH e dos seus resultados enquanto impulsionadores do bem-estar, mas também por si só, pelo que é importante fornecer formação e suporte a estes profissionais sobre temáticas de GRH. Para além disso, as organizações devem sensibilizar os gestores de linha sobre a importância do seu papel na implementação das práticas de RH. Isso pode ajudar os gerentes de linha a avaliar melhor o papel estratégico que desempenham na definição dos resultados dos trabalhadores. Contrária à ideia de que a transferência das funções para os gestores linha libertava os RH para questões mais estratégicas, Renwick (2003) refere, com base no resultado de 40 entrevistas, a necessidade de monitorização e acompanhamento da implementação como fator essencial para o sucesso do processo. Ainda em termos de implicações, a aposta em práticas de elevado desempenho deve ser nutrida pelas organizações devido aos seus resultados positivos em termos de RH e organizacionais. O bem-estar e o conceber um ambiente saudável e gerador de emoções positivas poderá ser um processo para promover resultados proximais dos indivíduos que estão ligados a resultados organizacionais (Purcell & Hutchinson, 2007).

No âmbito da tese de doutoramento, este estudo vem mais uma vez reforçar a nossa opção de focar o bem-estar no trabalho como mecanismo de processo chave para a GERH. Contudo, acresce ainda o papel central dos gestores de linha como impulsionadores desse bem-estar e, consequentemente, de outros resultados.

10. CONCLUSÃO

O trabalho de doutoramento reportado nesta tese enquadra-se no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos. Procura dar o seu modesto contributo para um dos maiores desafios científicos da área: Quais os processos mediadores que explicam a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional? Não tivemos, e não temos, a pretensão de responder a esta questão mas, sim, dar o nosso contributo ao focarmo-nos nos resultados ao nível do indivíduo que são reconhecidos na literatura enquanto fatores antecedentes do desempenho organizacional (e.g., Wright & Nishii, 2006; Purcell & Hutchinson, 2007) e, por isso, o nosso foco na intenção de *turnover* e no desempenho organizacional percebido.

O reconhecimento pelos investigadores da necessidade de estender a investigação aos resultados centrados nos trabalhadores (e.g, Guest, 2002), quer como consequentes do sistema quer como mediadores (e.g., Wright & Nishii, 2006; Purcell & Hutchinson, 2007), sustentou o nosso objetivo de explorar o bem-estar como variável mediadora na relação entre as práticas de GRH e os seus resultados. Outro componente que se pretendeu inserir no nosso trabalho foi a mudança de foco da GERH do conteúdo para os processos de GRH (e.g., Bowen & Ostroff, 2004; Gilbert *et al.*, 2015; Nishii *et al.*, 2008). A enfâse no "como" e no "porquê" conduziram à integração da força do sistema percebida, das atribuições de RH focadas no compromisso e da eficácia da implementação das práticas de GRH pelos gestores de linha, nos nossos estudos. Refira-se que a investigação e sistematização destes mecanismos são escassas e difusas.

É este contexto base do presente trabalho de doutoramento, consubstanciado em três estudos empíricos.

O Estudo 1 teve por objetivo estudar o papel mediador do bem-estar subjectivo no trabalho na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos percebidas e o desempenho organizacional percebido. Foram inquiridos, através de questionário, 164 trabalhadores de uma indústria portuguesa. Os resultados revelam correlações positivas, e estatisticamente significativas, entre as variáveis em estudo. Os resultados indiciam que as práticas de gestão de recursos humanos percebidas são preditoras positivas e significativas do desempenho organizacional, com excepção das práticas de recompensas e benefícios. As práticas de gestão de recursos humanos são preditoras do bem-estar subjectivo, o qual, por sua vez, é preditor significativo do desempenho

organizacional percebido. Foram encontrados efeitos de mediação do bem-estar subjectivo na relação entre as práticas recompensas e benefícios, oportunidade de participação, recrutamento e selecção, avaliação de desempenho e comunicação e acesso à informação. O bem-estar subjectivo não se revelou mediador no que diz respeito às práticas de formação e desenvolvimento e oportunidades de carreira.

O Estudo 2 acresce complexidade ao nosso modelo base ao incluir a força do sistema de RH percebida e das atribuições RH focada no compromisso, enquanto mediadoras que antecedem o bem-estar. Tratou-se de um estudo correlacional e transversal com 577 trabalhadores de diversas empresas de diferentes setores de atividade e revelou que a força do sistema e o bem-estar medeiam sequencialmente a relação entre as práticas de GRH, a intenção de *turnover* e o desempenho organizacional percebido. As atribuições RH focadas no compromisso não apresentaram resultados significativos.

Por fim, no Estudo 3 procedeu-se à inclusão da implementação das práticas de GRH pelos gestores de linha enquanto mediadora que antecede o bem-estar. O estudo foi realizado com 666 trabalhadores de lojas de uma empresa de restauração de origem nacional através de questionário em papel. Os resultados revelam que práticas de GRH são preditoras significativas da implementação das práticas GRH, do bem-estar e do desempenho organizacional percebido. A implementação das práticas de GRH prediz o bem-estar e o desempenho organizacional, sendo mediadora da relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional percebido. Por sua vez, o bem-estar prediz a intenção de *turnover* e assume o papel de mediador na relação entre as práticas de GRH e a intenção de *turnover*. A mediação sequencial foi apenas confirmada na predição da intenção de *turnover* e não para o desempenho organizacional percebido.

Feita uma breve síntese dos estudos, este capítulo, especificamente destinado à apresentação das conclusões gerais dos estudos, encontra-se organizado em três pontos distintos, mas que, pelas suas características, se complementam.

No primeiro ponto, apresentam-se os contributos teóricos, metodológicos e práticos deste trabalho. No segundo ponto, são referidas as limitações dos estudos desenvolvidos, factores que devem ser tidos em consideração enquanto elementos condicionantes. No terceiro ponto, formulam-se um conjunto de sugestões que se pretende que surjam como objectivos de pesquisas futuras. Esta secção das conclusões gerais tem por objectivo nuclear procurar realçar apenas os aspectos principais destes

três pontos, dado já terem sido os mesmos alvo de reflexão individual em cada capítulo e estudo.

10.1. CONTRIBUTOS TEÓRICOS, METODOLÓGICOS E PRÁTICOS

Os estudos realizados no âmbito deste trabalho possuíam objectivos específicos distintos, mas interligados, com vista a contribuir para o objetivo geral da tese: analisar o bem-estar no trabalho como mediador na relação entre as práticas de GRH e resultados ao nível dos trabalhadores.

A presente tese contribuiu para a sistematização e integração da literatura dos temas em estudo, nomeadamente na Parte I ao focar a gestão estratégica de recursos humanos, a sua emergência e bases teóricas (Capítulo 2), o sistema de gestão de recursos humanos (Capítulo 3), a relação entre a GRH e o desempenho (Capítulo 4), a perspetiva centrada no trabalhador, nas suas perceções sobre conteúdo do sistema de GRH e o bem-estar (Capítulo 5), bem, como na Parte II,com a abordagem sucinta à temática da implementação das práticas de GRH pelos gestores de linha (Capítulo 9).

Em termos teóricos, os estudos empíricos contribuíram para a literatura relativa à GERH ao aprofundarem potenciais mecanismos da relação entre a GRH e os seus resultados, facultando pistas para a compreensão da *"black box"*. Assim, os resultados dos estudos reforçaram as tendências atuais da investigação que centram as percepções, as reações dos trabalhadores e os processos de GRH como elementos-chave para afirmação do contributo estratégico da área. Ainda que não diretamente para a área de GERH, estes estudos fornecem também contributos para as linhas de investigação específicas de cada constructo. No que concerne à literatura do bem-estar, os estudos reforçam a pertinência da inclusão de variáveis de GRH nos modelos, as quais muito têm sido ignoradas por esta literatura. Para a literatura dos sistemas de RH, os estudos contribuem ao demonstrar as possibilidades de integração de diferentes construtos e o foco no processo de implementação e não apenas no conteúdo. Ainda de registar as evidências destes estudos para o reforço da aplicabilidade da Teoria das Trocas Sociais à gestão de recursos humanos.

O presente trabalho contribui, ainda, para a literatura da intenção de *turnover* ao reforçar o bem-estar como um preditor significativo, bem como as variáveis do sistema de RH, destacando o conteúdo das práticas de GRH e a força do sistema. Considerando que a intenção de *turnover* é o principal e mais forte preditor do *turnover* efetivo (e.g., Steel &

Ovalle, 1984; Steers & Mowday, 1981; Steel & Lounsbury, 2009), e que o *turnover* impacta nos custos de RH associados a novos processos com novos trabalhadores (Porter, 2011), na qualidade e serviço prestado ao cliente (Curtis & Wright, 2001), na produtividade (Hausknecht, Trevor, & Howard, 2009; Shaw, Gupta, & Delery, 2005), reduz o desempenho financeiro (Heavey, Holwerda & Hausknecht, 2013; Park & Shaw, 2013) podendo ser gerador de desmotivação nos trabalhadores que permanecem na organização (Gawali, 2009), o presente trabalho é um contributo importante para esta literatura.

A nível prático, estes estudos destacam que os profissionais de RH e as organizações não podem descurar os trabalhadores e as suas perceções. Para além disto, as práticas de GRH devem ser vistas e tratadas como mensagens enviadas aos trabalhadores, e que são por eles interpretadas, condicionando as suas atitudes, emoções e comportamentos. As organizações devem, ainda, assumir uma atitude pró-activa relativamente à comunicação das práticas de GRH para possibilitar a estruturação de um sistema de RH forte, bem como investir na forma como como estas práticas são implementadas diariamente. O nosso trabalho deixa, também, às organizações pistas sobre a importância da implementação das práticas de GRH, nomeadamente por outros intervenientes que não os profissionais de RH, como sejam os gestores de linha, o que remete para a necessidade das organizações investirem na formação e sensibilização destes intervenientes. As organizações e áreas de RH não se podem esquecer que a diluição da função RH pela organização traz consigo desafios e responsabilidades a todos os intervenientes. Aos gestores de linha a responsabilidade pela implementação da GRH, mas às organizações e áreas de RH a obrigação de preparar e monitorizar essa implementação.

Globalmente, este trabalho teve como *primeiro* contributo prático o de fornecer, às organizações em estudo, uma visão abrangente sobre as práticas de gestão de recursos humanos, o bem-estar dos seus profissionais, a intenção de *turnover* e a perceção sobre o desempenho da organização. Com esta informação as empresas poderão procurar delinear melhorias internas no seu funcionamento. O *segundo* contributo desta Tese apresenta-se como sendo o seu objectivo principal - o estudo do bem-estar como mediador - o que reforça o conhecimento sobre os processos e mecanismos que ligam a GRH aos seus resultados RH. Os estudos realizados com diferentes amostras, com profissionais de áreas de atividade e sistemas distintos, permitem, no nosso ponto de vista, maior robustez dos resultados e reforço da preponderância transversal do bem-

estar. A este contributo acrescenta-se um *terceiro* que consiste em demonstrar a pertinência de incluir as características organizacionais nos modelos e estudos que tendencialmente se focam nas características individuais e do trabalho, bem como incluir variáveis individuais em modelos tendencialmente de nível organizacional. Um *quarto contributo* do presente estudo é o enaltecer o papel chave dos gestores de linha na implementação das práticas de GRH. Associa-se, ainda, um *quinto* contributo ao reforçar a importância da força do sistema de RH como veículo de comunicação entre as práticas e os trabalhadores. Por fim, o *sexto contributo*, de natureza metodológica, que emergiu da disponibilização de um instrumento em português para avaliar a eficácia da implementação das práticas de GRH pelos gestores de linha.

Em suma, e em jeito de conclusões dos contributos do trabalho de doutoramento, esta Tese vem confirmar e dar forma à frase de Guest (2002) citada na abertura deste documento, que, para compreendermos como a GRH afecta o desempenho e para desenvolver uma perspetiva crítica, é preciso considerar também uma abordagem centrada no trabalhador. Se tomarmos como exemplo a recente crise associada ao COVID-19, percebemos que o mundo em geral paralisou e que os desafios colocados às organizações reforçaram a premência da GRH humanista, no sentido do foco no bem-estar do trabalhador como elemento central para o sucesso da organização.

10.2. LIMITAÇÕES

Os resultados alcançados nos estudos devem ser interpretados e generalizados com precaução, pois muito embora durante a preparação e condução dos estudos se tenha seguido os procedimentos metodológicos recomendados ao nível da construção e aplicação do instrumento e análise de dados, existe um conjunto de limitações que importa ressalvar.

Os três estudos recorrem ao método de recolha de dados por questionário de auto-preenchimento, o qual reúne algumas limitações (e.g., Pais Ribeiro, 1999; Wilson, 2014), entre as quais distanciamento do investigador que impossibilita o esclarecimento de dúvidas, interpretações incorrectas das questões, desejabilidade social, respostas aleatórias, falsificação e estilo de resposta, baixa taxa de resposta, elevado número de não respostas. Todavia, este método tem diversas vantagens que foram consideradas na nossa decisão, nomeadamente o baixo custo, rapidez, maior objetividade comparativamente a métodos qualitativos, possibilidade de alcançar amostras de maior

dimensão e dispersão geográfica (Wilson, 2014), como o caso do estudo 3 em que a empresa está dispersa pelo país.

Ainda que tenhamos recorrido a análise documental e à realização de entrevistas para caraterizar as organizações em estudo, na sua essência os estudos realizados são de natureza correlacionais e transversais com uma única recolha de dados no tempo. Este desenho de investigação tem como vantagens, mais uma vez, o baixo custo e a rapidez de obtenção de dados (Wilson, 2014). Contudo, uma das principais limitações já comentadas anteriormente, é não permitir aferir a efetiva relação causal entre as variáveis, que pode ser conseguida por estudos longitudinais. Contudo, ao longo da realização dos estudos não encontrámos abertura das empresas para um trabalho de natureza longitudinal.

Os estudos têm ainda a caraterística de se suportarem numa única fonte de informação (os trabalhadores) para testar os objetivos, o que pode estar associado ao enviesamento da variância do método comum (*common method variance*) e a uma visão unidirecional da GRH que se pode traduzir uma visão enviesada relativamente ao sistema de RH, decorrente destas fontes não terem conhecimento e não serem capazes de avaliar totalmente os sistemas de RH, especialmente porque as práticas podem ser diferenciadas em termos de funções (Boon *et al.*, 2019). Todavia, procuramos atenuar estas limitações. Usamos duas abordagens estabelecidas na literatura para reduzir a influência do viés do método comum nos nossos estudos (Podsakoff *et al.*, 2003), concretamente focadas na concepção dos instrumentos e no controlo estatístico. Focamos o nosso estudo nas percepções dos trabalhadores e apenas nestes, sem extrapolar para outros intervenientes. Procurámos, ainda, integrar medidas objetivas de resultados RH (e.g., absentismo) e de resultados organizacionais (e.g., vendas) embora, contudo, encontra-se-mos muitos entraves ao acesso a estas informações. Esta fragilidade da fonte única em termos metodológicos parece-nos, no entanto, ser uma vantagem em termos teóricos e práticos ao possibilitar estudar o ponto de vista de um dos intervenientes (o trabalhador) impulsionadores do papel estratégico da GRH.

Neste projeto procuramos integrar, propositadamente, empresas de diferentes setores de atividade de forma a obter validade para a nossa tese central da importância do bem-estar. As empresas e os trabalhadores aceitaram fazer parte deste projecto de forma voluntária e anónima, sendo de referir que foram convidadas outras empresas para integrar este trabalho, sendo que a resposta das mesmas nunca chegou ou foi negativa,

ou, ainda, empresas em que os processos de recolha de dados conduziram a amostras muito reduzidas e acabaram por não serem incluídas.

Na generalidade, as limitações estão relacionadas com o facto de se ter utilizado predominantemente uma metodologia quantitativa, devendo-se ter em consideração o facto de que uma perspectiva qualitativa da pergunta de investigação poderia trazer consigo informações significativas e complementares relevantes para a problemática em estudo relativa à *"black box"*.

10.3. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar das sugestões propostas para pesquisas futuras se encontrarem enunciadas em cada um dos estudos ao longo da tese, importa neste momento fazer uma breve alusão a estímulos gerais para investigação futura.

A sugestão central baseia-se no seguimento desta tese, ou seja, que a investigação possa dar continuidade ao estudo dos mediadores da relação entre práticas de GRH e resultados ao nível dos trabalhadores, procurando, desse modo, contribuir para o conhecimento de parte do processo da *"black box"*, nomeadamente considerando variáveis como a auto-eficácia (e.g., Llorens *et al.*, 2009), as competências de RH do gestor de linha (Sikora *et al.*, 2015) ou a liderança (e.g., Steffensen, Ellen III, Wang & Ferrids, 2019), fatores que se têm revelado importantes na literatura.

Considerando que analisamos diferentes variáveis do sistema de RH isoladamente em diferentes estudos, consideramos que um caminho a realizar será a integração num mesmo estudo das variáveis de sistema RH que analisámos, ou seja, a força do sistema RH, a atribuição RH e a implementação das práticas RH, no sentido de se obter uma visão integrada do processo de GRH. O estudo recente de Katou *et al.* (2020) fez uma primeira tentativa, contudo com algumas limitações já referidas anteriormente.

Ainda ao nível das variáveis do sistema de RH, encontramos na literatura alguns argumentos para o seu papel moderador (e.g., Sanders & Yang, 2016: Sanders *et al.*, 2018), nomeadamente da força do sistema de RH, pelo que sugerimos que no futuro se possa explorar este estatuto, no qual se assume que a força do sistema poderá ser diferenciadora de contextos de GRH.

O nosso trabalho está focado, como referimos, nas perceções dos trabalhadores e, por isso, nas práticas de GRH percebidas. Contudo, compreendemos com muita clareza ao realizar as entrevistas que podem ocorrer discrepâncias entre as práticas pretendidas, as implementadas e as percebidas. Neste contexto, consideramos que a investigação deverá continuar a sua demanda pela compreensão dos fatores que explicam a diferença, especialmente entre as práticas pretendidas, implementadas e percebidas (Russell *et al.*, 2018). Poderá aqui a cultura organizacional ter um papel explicativo? Ou os processos de comunicação? Será uma questão de liderança? De apoio? Quais são os fatores que aproximam as similitudes entre as práticas pretendidas, as implementadas e as percebidas (Boon *et al.*, 2019)?

Importa também dar o passo seguinte, ou seja, incorporar neste modelo integrador (Ilustração 9) outros resultados do desempenho que, fazendo uso da categorização de Dyer e Reeves (1995), se referem aos resultados organizacionais, financeiros e de mercado, dado que o presente projecto focou-se exclusivamente nos resultados relacionados com RH. Também o foco no desempenho do indivíduo seria um rumo interessante de investigação.

Ao nível do bem-estar, poderá ser interessante explorar as diferentes facetas deste constructo, pois os nossos estudos apontam para que a componente cognitiva e afetiva possa ter contributos diferenciados. Para além do referido, será oportuno aprofundar outras características organizacionais que poderão ter implicações para o bem-estar individual, como por exemplo o investimento em práticas de responsabilidade social (Gonçalves & Duarte, 2011). Considera-se pertinente procurar estudar as consequências do bem-estar ao nível da relação do indivíduo com a organização, assim como ao nível do seu desempenho, especialmente neste contexto profissional.

Os nossos estudos, na sua maioria, estão focados em casos únicos pelo que sugerimos o desenvolvimento de estudos comparativos de realidades de multi-casos (organizações) que possibilitariam variabilidade, nomeadamente de caraterísticas dos sistemas de RH, bem como a validação dos resultados obtidos no presente estudo.

Analisámos contextos com caraterísticas de elevada estabilidade de emprego, visíveis nas médias de antiguidade e tipologias de contrato de trabalho, sendo que mesmo aquele que é um sector com maior taxa de *turnover* (restauração) apresenta valores muito positivos a este nível, pelo que a investigação futura poderá passar pela

replicação destes estudos em contextos organizacionais diferenciados a este nível, contribuindo assim para a validação ou não destes resultados.

Um dos nossos estudos destaca a relevância de ter ou não funções de chefia pelo que sugerimos que no futuro se possa explorar este aspecto e, eventualmente, realizar um estudo comparativo dos diferentes níveis hierárquicos da organização, no sentido de compreender as dinâmicas e especificidades da estrutura. Steffensen *et al.* (2019) complementam esta sugestão ao propor a intensificação de investigação focada nos gestores de linha mas, também, em outros níveis de gestão. Claro que a esta acresce a sugestão de explorar variáveis moderadores que nos possam fornecer informações de contexto, como sejam dimensão e natureza da organização, entre outras (Jackson & Schuler, 1995), que, apesar de não ser o foco os nossos estudos, apontam pistas neste sentido e nesta necessidade de análise.

Apresenta-se, igualmente, como sugestão alargar a abrangência do foco no indivíduo, integrando as diferentes esferas da vida do indivíduo, i.e., outros contextos extra-trabalho na GERH. Por exemplo, qual o papel da fase do ciclo de vida do trabalhador na forma como interpreta as práticas de GRH? A literatura tem dado alguma atenção às práticas de conciliação trabalho-família (e.g., Roda, Ollo-López & Goñi-Legaz, 2016) e aos seus efeitos positivos em termos das atitudes dos trabalhadores mas, contudo, não tem sido assumida uma visão integrada no contexto dos processos de GRH. Estas práticas pesam mais para os trabalhadores do que as tradicionais práticas de elevado desempenho?

Focando agora sugestões de natureza metodológica. A análise das revisões de literatura disponíveis (e.g., Boon *et al.*, 2019) permite denotar um predomínio dos estudos transversais e correlacionais (como os nossos), pelo que se sugere uma aposta em estudos de carácter experimental e estudos longitudinais que possibilitem inferir causalidade. Recomenda-se, igualmente, a inclusão de indicadores de natureza objetiva, quer ao nível RH quer ao nível organizacional, bem como um *design* que compreenda diferentes níveis de análise (e.g., Aryee *et al.*, 2012; Renkema, Meijerink &Bondarouk, 2017). Ao nível da análise de dados, vemos um predominío do recurso à análise de regressão linear, mas outras técnicas estatísticas podem possibilitar uma visão integradora, como seja a análise de *cluster*. Outra limitação que tem sido apontada aos estudos é a reduzida dimensão das amostras (e.g., Macky & Boxall, 2007), nomeadamente face à complexidade dos modelos testado, pelo que este aspecto

deverá ser melhorado no futuro. Acrescenta-se, ainda, a escassez de investigação no contexto das pequenas empresas, pois, geralmente, a investigação tende a focar-se em empresas de média e grande dimensão pelo que poderemos colocar como questão se a pesquisa não estará apenas a retratar parte da realidade do tecido empresarial português.

Os estudos com recurso a metodologia qualitativa ainda não mereceram grande destaque na literatura da GERH (e.g., Gonçalves & Palma, 2019). Contudo, esta abordagem reúne um conjunto de mais-valias que poderiam possibilitar um maior aprofundamento dos processos GRH-Desempenho, nomeadamente deixamos a sugestão de explorar a implementação pelos gestores de linha através um estudo qualitativo que concilie a recolha de dados junto de diferentes intervenientes organizacionais. Ajustado a esta abordagem seria um estudo com o objetivo de compreender de que modo é que as organizações articulam as suas estratégias, especialmente em busca do alinhamento vertical (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009). Sugerimos, igualmente, o recurso à revisão sistemática da literatura pois têm surgido, recentemente, alguns trabalhos de “ponto de situação” da investigação em GERH. Contudo, julgamos que a área beneficiaria destas sistematizações focadas a perguntas de investigação específicas.

Denota-se a necessidade de explorar de forma mais exaustiva uma medida de força de sistema de RH porque encontramos poucas medidas disponíveis na literatura referentes a este construto. Utilizamos no nosso estudo uma das medidas mais citadas, mas os nossos resultados apontam para algumas fragilidades, nomeadamente em termos da estrutura fatorial, que devem ser alvo de uma análise mais detalhada e específica.

Outra limitação da investigação em GRH é a inconsistência na medição do conteúdo de RH percebido pelos trabalhadores. Os estudos usam uma gama diversificada de medidas de percepção de RH (descritiva, avaliativa, baseada na observação e baseada na experiência), sem refletir adequadamente sobre a influência potencial da escolha da medida nos resultados do estudo (Beijer, Peccei, Van Veldhoven & Paauwe, 2017). As pesquisas futuras devem-se concentrar na influência potencial dos diferentes tipos de medidas de conteúdo de RH nos resultados do estudo. Outra limitação das pesquisas na área é a relativa falta de interesse, mais recentemente, pelos determinantes do conteúdo percebido de RH, especialmente os antecedentes em nível organizacional, como seja a cultura.

No sentido de diversificar as propostas de investigação podemos recorrer a alguns tabalhos recentes que têm elencado propostas de rumo da investigação de GRH, como sejam as propostas de Hewett *et al.* (2017) organizadas em função do foco na força do sistema de RH (e.g., haverá um "lado negro" da força do sistema?), nas atribuições RH (e.g., como é que as atribuições mudam ao longo do tempo?; quais os mediadores entre as atribuições e os resultados relativos aos trabalhadores?; de que forma as atribuições dos trabalhadores moldam os comportamentos dos gestores?) e nos padrões de ligação dos constructos (e.g., poderão os efeitos positivos das atribuições relativamente a uma prática mitigar os efeitos negativos que possam existir relativamente a outras práticas?; poderão os processos serem explicados, e se sim como, por preditores de nível individual, de grupo e organizacional?). Boon *et al.* (2019) deixam, igualmente, uma lista extensa de direções para investigação futura, das quais destacamos a incorporação do tempo na investigação (e.g., que combinações de práticas de GRH têm efeitos a curto e longo prazo?; qual é o impato de mudar uma prática na eficácia das outras prática e do sistema como um todo?), a necessidade de compreender os efeitos em diferentes *outcomes* (porque é que o sistema de RH afeta diferentes *outcomes* de forma diferenciada e, até, contraditória?) e a sugestão de explorar a natureza, antecedentes e consequências das práticas informais. Não podemos deixar de destacar uma das sugestões de Lengnick-Hall el at. (2009), que nos parece ter um espaço de investigação pertinente, que assenta em disponibilizar atenção às implicações éticas da GERH através do estudo do impacto das práticas de GRH para grupos distintos de trabalhadores e, também, do efeito da fadiga associada à aprendizagem e melhoria contínuas.

A presente tese procurou dar o seu contributo ao explorar um conjunto de mediadores da relação entre as práticas de GRH e resultados relativos aos RH, seguindo uma abordagem centrada no trabalhador e no seu bem-estar. Persiste a necessidade de desenvolver mais pesquisa na área, quer pela minimização das limitações da investigação existente quer pela apresentação de novas propostas de trabalho.

A melhor forma de terminar este trabalho é relembrando a que…

> "A ciência será sempre uma busca e jamais uma descoberta. É uma viagem, nunca uma chegada" (Karl Popper[22]).

[22] (s/d citado por Oliveira, 2011, p.70). Oliveira, A. (2011). *Frases e citações para refletir*. Clube de Autores.

REFERÊNCIAS

Abdali, F. (2011). Impact of employee turnover on sustainable growth of organization in computer graphics sector of Karachi, Pakistan. *Afro Asian Journal of Social Sciences, 2*(2), 1-27. https://doi.org/10.2139/ssrn.1907372

Aiken, L., & West, S. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Sage.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(2), 330–351. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950

Alfes, K., Truss, C., Soane, E.C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, *52*(6), 839–859. https://doi.org/10.1002/hrm.21512

Amarneha, S., & Muthuveloo, R. (2020). Human resource management practices and person-organization fit towards nurses' job satisfaction. *Management Science Letters, 10*, 3197–3206. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.019

Amin, Z., & Akbar, K. P. (2013). Analysis of Psychological Well-being and Turnover intentions of Hotel Employees: An Empirical Study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, *3*(3), 2028-9324.

Amos, E. A., & Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology, 142*(6), 615-631. https://doi.org/10.3200/JRLP.142.6.615-632

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal, 37*, 670-687. https://doi.org/10.2307/256705

Arthur, M., & Hendry, C. (1990). Human Resource Management and the Emergent Strategy of Small to Medium Sized Business Units. *International Journal of Human Resource Management, 1*(3), 233-250. https://doi.org/10.1080/09585199000000049

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye-Ebede, L. (2012). Impact of High-Performance Work Systems on Individual- and Branch-Level Performance: Test of a Multilevel Model of Intermediate Linkages. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 287-300. https://doi.org/10.1037/a0025739

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5, Special Issue), 491–509. https://doi.org/10.1002/job.211

Azmi, F. T., & Mushtaq, S. (2015). Role of line managers in human resource management: Empirical evidence from India. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(5), 616–639. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934883

Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal, 43*, 502-517. https://doi.org/10.2307/1556407

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*, 274–284. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping, 21*(3),309-324. https://doi.org/10.1080/10615800801958637

Baluch, A. M. (2017). Employee perceptions of HRM and well-being in nonprofit organisations: Unpacking the unintended. *The International Journal of Human*

Resource Management, *28*(14), 1912–1937. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1136672

Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee well-being at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision, 46*(2), 284-309. https://doi.org/10.1108/00251740810854168

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manag. 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *The Academy of Management Journal, 45*(3), 587-597. https://doi.org/10.2307/3069383.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management, 16,* 53-101.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management, 36*(1), 39-47. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal, 39*(4), 779-801. https://doi.org/10.5465/256712

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management, 32*(6), 898-925. https://doi.org/10.1177/0149206306293668

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. The University of Chicago Press.

Bednall, T. C., & Sanders, K. (2017). Do opportunities for formal learning stimulate follow-up participation in informal learning? A three-wave study. *Human Resource* Management, *56*(5), 803–820. https://doi.org/10.1002/hrm.21800

Bednall, T. C., Sanders, K., & Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: a two-wave study. *Academy of Management Learning & Education, 13*(1), 45-61. https://doi.org/10.5465/amle.2012.0162

Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2019). The turn to employees in the measurement of human resource practices: a critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal, 31*(1), 1–17. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12229

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Smale, A., & John, S. (2011). The determinants of line management internalisation of HRM practices in MNC subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(8), 1654-1671. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565652

Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. John Wiley & Sons.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley Publishers.

Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration, 40*(1), 3-35. https://doi.org/10.1177/0734371X18773492

Böckerman, P., & Ilmakunnas P. (2012). The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. *ILR Review, 65(2), 244–262.* https://doi.org/10.1177/001979391206500203

Bollen, K. A. (1990). Overall Fit in Covariance Structure Models: Two Types of Sample Size Effects. *Psychological Bulletin*, *107*(2), 256-259. https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.256

Boon, C. (2008). *HRM and Fit: Survival of the fittest!?* Tese de doutoramento, Erasmus University Rotterdam.

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human*

Resource Management, *22*(01), 138-162. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systemns and their measurement. *Journal of Management*, *45*(6), 2498-2537. https://doi.org/10.1177/0149206318818718

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, *15*(3), 67-94.

Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013). Employee perceptions of line Management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management, 52*(6), 861–877. https://doi.org/10.1002/hrm.21578

Botelho, C. (2017). The role of Human and Social Capital on the influence of HR Practices on Organizational Performance. In I. Tomás & R. Serrasqueiro (Eds.), *Proceedings of the 9th European Conference on Intellectual Capital* (pp.26-33). Academic Conferences and Publishing International Ltd.

Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review, 29*, 203 - 221. https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Acad. Manag. Rev, 29*(2), 203–221.

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream. *Human Resource Management Journal, 19*(1), 3 – 23. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x

Boxall, P., Guthrie, J., & Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variable linking HRM, well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal, 26*, 103–111. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12104

Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decisions. *Journal of Management, 20*(3), 531-551. https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90001-9

Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest editors' note: Human resource management and the line. *Human Resource Management, 52(6), 829-838.* https://doi.org/10.1002/hrm.21594

Buller, P. (1988). Successful Partnerships: HR and Strategic Planning at Eight Top Firms. *Organizational Dynamics, 17*(2), 27-43.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*(3), 294-311. https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perception of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology, 82*(4), 546-561. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546

Cabrita, M. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *Int. J. Technology Management, 43*(1-3), 212-237. https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.019416

Caetano, A., & Silva, S. (2010). Bem-estar subjectivo e saúde no trabalho. In M. P. Lopes, P. J. Palma, R. Bártolo-Ribeiro & M. P. Cunha (Coords.), *Psicologia Aplicada* (pp.337-362). Rh Editora.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *HUMANATOR XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. University of Michigan.

Campbell, A. (1976). Subjective measures of well-being. *American Psychologist*, *31*, 117-124. https://doi.org/10.1037/0003-066X.31.2.117

Chadwick, C., & Dabu, A. (2008). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organ. Sci., 20*(1), 253–72.

Chambel, M. J. (2005). Stress e bem-estar nas organizações. In A. Marques Pinto & A. Lopes da Silva (Coords.), *Stress e bem-estar* (pp.105-134). Climepsi Editores.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal, 14*(3), 333-349. https://doi.org/10.2307/258171

Chaturvedi, R., & Dubey, A. K. (2016). Relationship between person-organization fit and job satisfaction: Mediating role of need satisfaction. *International Journal of Education and Management Studies, 6*(2), 170-174.

Cifre, E. (1999). Bienestar psicológico, características del trabajo y nuevas tecnologías: Validación-ampliación del modelo vitamínico de Warr. Tesis doctoral no publicada. Universitat Jaume I.

Coelho, J. P., Cunha, C. R., Gomes, J. F. S., & Correia, G. A. (2015). Strength of the HRM system: The development of a measure. *Journal of Industrial Engineering and Management*, *8*(4), 1069–1086. https://doi.org/10.3926/jiem.1432

Coelho, J. P., Cunha, R. C., Gomes, J. F. S., & Correia, A. G. (2015). Strength of the HRM system: The development of a measure. *Journal of Industrial Engineering and Management, 8*, (4), 1069-1086. http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1432

Cohen, A., & Shamai, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 33* (1), 30-51. https://doi.org/10.1108/13639511011020584

Colquitt, J. A., Baer, M. D., Halvorsen-Ganepola, M. D. K., & Long, D. M. (2014). Scale Indicators of Social Exchange Relationships: A Comparison of Relative Content Validity. *Journal of Applied Psychology, 99*(4), 599-618. https://doi.org/10.1037/a0036374

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology, 59*, 501–528. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x

Connelly, S., & Torrence, B. S. (2018). The Relevance of Discrete Emotional Experiences for Human Resource Management: Connecting Positive and Negative Emotions to HRM. In M. R. Buckley, A. R. Wheeler & J. R. B. Halbesleben (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 1–49). Emerald Publishing.

Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, *55*(5), 901–917. https://doi.org/10.1002/hrm.21691

Cook, K. S., & Rice, E. (2006). Social Exchange Theory. In J. Delamater (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 53-76). Springer.

Cooke, F. L. (2001). Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance: A Route for Firms in Britain? *International Journal of Management Reviews, 3*(4), 321–339. https://doi.org/10.1111/1468-2370.00071

Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(8), 1239–1260. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618

Coyle-Shapiro, J., & Shore, L. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review, 17*(2), 166-179. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008

Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship. In M. Van Vugt, M. Snyder, T. R. Tyler & A. Biel (Eds.), *Cooperation in modern society: Promoting the welfare of communities, states and organizations* (pp. 142–161). Routledge.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Cropanzano, R., Prehar, C., A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group organization management, 27*(3), 324-351. https://doi.org/10.1177/1059601102027003002

Currie, G., & Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal, 11*(3), 53-69. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00045.x

Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*, *24*(8/9), 56-60. https://doi.org/10.1108/01409170110782964

D'Arcimoles, C. (1997). Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies, 18*, 857-874.

Daniels, K., & Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine, 50*(5), 304–309. https://doi.org/10.1093/occmed/50.5.304

Daniels, K., Brough, P., Guppy, A., Peters-Bean, K.M., & Weatherstone, L. (1997). A note on a modification to Warr's measures of affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 129-138. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00638.x

Datta, D., Guthrie, J., & Wright, P. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal, 48*, 135-145. https://doi.org/10.2307/20159645

Davis, P. (2006). Beyond Human Resource Management in Co-operatives. *Cross Cultural Management, 13*(1), 69 – 95. https://doi.org/10.1108/13527600610643493

De Winne, S., Delmotte, J., Gilbert, C., & Sels, L. (2013). Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: Evidence from line managers and trade union representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(8), 1708–1735. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725069

DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: levels of leaders and their levels of impact. *Leadership Quarterly*, *21*, 1069–1085. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.009

Delaney, T. J., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Practices on Perceptions Organizational Performance. *The Academy of Management Journal, 39*(4), 949-969. https://doi.org/10.2307/256718

Delery, J., & Shaw, D. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp.165-197). JAI Press.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human resource management review*, *8*(3), 289-309.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal, 39*(4), 802-835 https://doi.org/10.2307/256713

Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A Cross-Level Test. *Journal of Management*, *39*(6), 1637–1665. https://doi.org/10.1177/0149206312440118

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, *95*, 542-575.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*, 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71–75. https://doi.org/ 10.1207/s15327752jpa4901_13

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of live. *Annual Review of Psychology*, *47*, 871-883.

Diener, E., Suh, E. & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology, 24,* 24-41.

Diez-Pinol, M., Dolan, S. L., Sierra, V., & Cannings, K. (2008). Personal and organizational determinants of well-being at work: The case of Swedish physicians. *International Journal of Health Care Quality Assurance, 21*(6), 598-610. https://doi.org/10.1108/09526860810900754

Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management, 6*, 656–670.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know, where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management, 6,* 656-670. https://doi.org/10.1080/09585199500000041

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P.R., & Jaspersen, L.J. (2018). *Management & Business Research*. Sage.

Edgar, F., & Geare, A. (2009). Inside the “black box“ and “HRM“. *International Journal of Manpower*, *30*(3), 220-236.

Edgar, F., & Geare, A. (2014). An employee-centred analysis: Professionals’ experiences and reactions to HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(5), 673–695. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.803137

Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 283-357). New York: Wiley.

Ehrnrooth, M., & Bjorkman, I. (2012). An Integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, *49*(6), 1109–1135. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01055.x

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organisational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., & Hutchison, S. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Esteves, M. T. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancários português. Dissertação de doutoramento em Gestão, ISCTE.

Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, *52*(6), 879–897. https://doi.org/10.1002/hrm.21575

Ferner, A., & Quintanilla, J. (1998). Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization'. *The International Journal of Human Resource Management, 9*(4), 710-731. https://doi.org/10.1080/095851998340973

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management, 25*(3), 385–415. https://doi.org/10.1177/014920639902500306

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle managers' strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, *34*, 465–485. DOI: 10.1111/1467-6486.00059

Fontinha, R., Chambel, M. J., & De Cuyper, N. (2012). HR attributions and the dual commitment of outsourced IT workers. *Personnel Review*, *41*(6), 832–848. DOI: 10.1108/00483481211263773

Fontinha, R., Chambel, M. J., & De Cuyper, N. (2012). HR attributions and the dual commitment of outsourced IT workers. *Personnel Review, 41*(6), 832-848.

Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., & Stea, D. (2015). Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards, job design, and work

climate in a knowledge-sharing context. *Human Resource Management*, *54*(6), 955–976. DOI: 10.1002/hrm.21649

Frenkel, S. J., & Lee, B. H. (2010). Do high performance work practices work in South Korea? *Industrial Relations Journal, 41,* 479–504. DOI: 10.1111/j.1468-2338.2010.00581.x

Frenkel, S. J., & Yu, C. (2011). Managing coworker assistance through organizational identification. *Human Performance, 24*, 387–404. DOI: 10.1080/08959285.2011.614301

Frenkel, S. J., Li, M., & Restubog, S. L. D. (2012). Management, organisational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers: Evidence from two manufacturing firms. *British Journal of Industrial Relations*, *50*(1), 121–147. DOI: 10.1111/j.1467-8543.2011.00858.x

Frenkel, S. J., Restubog, S. L. D., & Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: Evidence from two organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(20), 4193–4210. DOI: 10.1080/09585192.2012.667433

Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M., & Morris, T. (2020). Line Managers as Paradox Navigators in HRM Implementation: Balancing Consistency and Individual Responsiveness. *Journal of Management, 46*(2), 203-233. DOI: 10.1177/0149206318785241

Furnham, A. (1991). Work and leisure satisfaction. In F. Strack, M. Argyle & M. Martin (Eds*.), Subjective Well-being* (pp. 235-259). Pergamon Press.

Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-1997. *Journal of Management Studies, 38*(8), 1081-1101.

Gawali, V. (2009). Effectiveness of employee cross-training as a motivational technique. *ASBM Journal of Management, 2*(2), 138-146. https://doi.org/2061379171

Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of*

Human Resource Management, 22(8), 1618-1637. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565646

Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2015). Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: A balanced view. *Human Resource Management Journal*, *25*, 600–616. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12088

Gonçalves, S. P., Santos, J. V., Silva, I., Veloso, A., & Brandão, C. (2021). COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers. *Administrative Sciences, 11*(3), 69, 1-13. https://doi.org/10.3390/admsci11030069

Gonçalves, S. P., & Gonçalves J. P. (2021). Qualidade e ética na investigação qualitativa. In S. P. Gonçalves, J. Gonçalves, & C. Marques (Coords.), *Manual de Investigação Qualitativa* (pp.41-59). Escolar Editora.

Gonçalves, S.P. Botelho, L., Almeida, A., Marques, A. & Pereira Esteves, T. (2018). *Projecto HR.Pt.Survey*. Comunicação apresentada na III International Meeting of Sociology, realizada em Lisboa, Portugal, nos dias 26 a 27 de novembro, pela Associação Portuguesa dos Profissionais em Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho.

Gonçalves, S. P., & Palma, P. (2019). *Qualitative research in human resource management.* Comunicação apresentada na 4th World Conference on Qualitative Research a decorrer entre os dias 16 a 18 de outubro, no Porto, na Universidade Lusófona do Porto.

Gonçalves, S. P. (2011). Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais. Tese de doutoramento em Psicologia, ISCTE-IUL.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178. https://doi.org/10.2307/2092623

Grant, R. M (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review, 33*(3), 3-23. https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8

Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive, 17*(3), 74–86. https://doi.org/10.5465/AME.2003.10954760

Greenhoot, A. F., & Dowsett, C. J. (2012). Secondary Data Analysis: An Important Tool for Addressing Developmental Questions. *Journal of Cognition and Development, 13*(1), 2-18. https://doi.org/10.1080/15248372.2012.646613

Griffeth, R., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X

Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High Involvement Practices and Performance of French Firms. *The International Journal of Human Resource Management*, *15*(8), 1408-1423. https://doi.org/10.1080/0958519042000258002

Guest, D. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, *12*(7), 1092-1106. https://doi.org/10.1080/09585190110067837

Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations, 44*(3), 335-358. https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053

Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, *27*, 22–38.

Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In J. Paauwe, D. E. Guest & P. W. Wright (Eds.), *HRM and performance: achievements and challenges* (pp. 79-96). Wiley.

Guest, D. E., Sanders, K., Rodrigues, R., & Oliveira, T. (2020). Signalling theory as a framework for analyzing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration. *Hum Resour Manag J*., 1–23. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12326

Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work design*. Reading, *Massachusetts*: Addison-Wesley.

Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies, 42*(3), 471-506. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x

Harkins, P. J. (1998). Why employees stay or go. *Workforce, 77*(10), 74-78.

Harney, B., & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of productivity and performance management*, *57*(4), 275-296. https://doi.org/10.1108/17410400810867508

Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *Leadership Quarterly*, *18*, 265–280. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.008

Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 1068–1075. https://doi.org/10.1037/a0015898

Hayes, A. (2013/2018). Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press.

Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 98,* 412-453. https://doi.org/10.1037/a0032380

Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal 26*, 211–231. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095

Heffernan, M., Cafferkey, K., Harney, B., Townsend, K., & Dundon, T. (2021). HRM system strength and employee well-being: the role of internal process and open

systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Published. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12302

Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal, 32*(1), 472-484. https://doi.org/10.1147/sj.382.0472

Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Negrini, A. (2009). Perceived HRM practices, organisational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, *48*(6), 895–915. https://doi.org/10.1002/hrm.20321

Hewett, R., Shantz, A., & Mundy, J. (2019). Information, beliefs and motivation: The antecedents to human resource attributions. *Journal of Organizational Behavior*, *40*, 570–586. https://doi.org/10.1002/job.2353

Hewett, R., Shantz, A., & Mundy, J. (2019). Information, beliefs, and motivation: The antecedents to human resource attributions. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(5), 570–586. https://doi.org/10.1002/job.2353

Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in Human Resource Management Review research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(1), 87–126. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380062

Hom, P. W., Lee, T., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530-545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

Hope-Hailey, V., Farndale, E., & Truss, C. (2015). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal, 15*(3), 49-66. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00153.x

Howieson, W. B. (2008). A quantitative evaluation of the reformulated 1996 path-goal theory of work unit leadership via structural equation modeling. Tese de doutoramento na University of Edinburgh.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation*

Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672. https://doi.org/10.5465/256741

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review, 87*(3), 291–313.

Iverson, R. D., & Zatzick, C. D. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management, 50,* 29–44. https://doi.org/10.1002/hrm.20407

Iwamoto, H. H., & Anselmi, M. L. (1995). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba, Minas Gerais. *Rev Gaúcha Enferm, 27*(3), 443-453.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals, 8*(1), 1-56. https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology, 42*, 727-786. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00674.x

Jackson, S. E., & Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Anna Rev. Psychol., 46,* 237-264. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321

Jensen, J. M., & Messersmith, J. G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management 39*(6), 1699-1724. https://doi.org/10.1177/0149206311419663

Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers

and coworkers. *Human Resource Management, 56*(1), 69–91. https://doi.org/10.1002/hrm.21771

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 1077–1096. https://doi.org/10.1037/a0028610

Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration, 38*(2), 167-192. https://doi.org/10.1177/0734371X16658334

Johnston, M. (2014). Secondary Data Analysis: A Method of Which the Time has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, *3*(3), 619-626.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*, 376-407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Kakar, A. S., Saufi, R. A., & Mansor, N. N. A. (2019). Person-organization fit and job opportunities matter in HRM practicesturnover intention relationship: a moderated mediation model. *Amazonia Investiga, 8*(20), 155-165.

Kang, S.-W., & Kang, S.D. (2016). High-commitment human resource management and job stress: Supervisor support as a moderator. *Social Behavior and Personality, 44*(10), 1719-1732. https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.10.1719

Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management, 53*, 527–544. https://doi.org/10.1002/hrm.21606

Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. Process in the HRM Performance Relationship: An Empirical Examination. *Human Resource Management, 53*(4), 527–544. https://doi.org/10.1002/hrm.21606

Katou, A. K., & Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbind International Business Review*, *49*(1), 1-35. https://doi.org/10.1002/tie.20129

Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2020). Line manager implementation and employee HR attributions mediating mechanisms in the HRM system—Organizational performance relationship: A multilevel and multipath study. *Human Resource Management Journal,* 1-21. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12327

Kehoe, R. R., & Han, J. H. (2020). An Expanded Conceptualization of Line Managers' Involvement in Human Resource Management. *Journal of Applied Psychology, 105*(2), 111–129. https://doi.org/10.1037/apl0000426

Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., & Oxenbridge, S. (2006). *Inside the Workplace: Finds from the 2004 Workplace Employment Relations Survey* (1st ed.). Routledge.

Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal Human Resource Management*, *17*(7), 1171-1189. https://doi.org/10.1080/09585190600756384

Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). The Effects of Staffing and Training on Firm Productivity and Profit Growth Before, During, and After the Great Recession. *Journal of Applied Psychology, 99*(3), 361–389. https://doi.org/10.1037/a0035408

Klaas, B. S., Semadeni, M., Klimchak, M., & Ward, A. K. (2012). High performance work system implementation in small and medium enterprises: A knowledge-creation perspective. *Human Resource Management, 51*, 487–510. https://doi.org/10.1002/hrm.21485

Kooij, D. T., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal, 28*(1), 61-75. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12164

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49. https://doi.org/10.1111/j.1744- 6570.1996.tb01790.x

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal, 20,* 138-156. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x

Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organisation relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, *45*, 1–25. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x

Kuvaas, B., Dysvik, A., & Buch, R. (2014). Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices. *Journal of Management Studies 51*(6), 845-868. https://doi.org/10.1111/joms.12085

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2007). Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizanizational psychology. Blackwell Publishing.

Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe? *Employee Relations, 25*, 228–244. https://doi.org/10.1108/01425450310475838

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing Between Employee's Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 454-470. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807

Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American journal of sociology, 107*(2), 321-352. https://doi.org/10.1086/324071

Lawler, E. J., Thye, S., R., & Yoon, J. (2008). Social exchange and micro social order. *American sociological review, 73*(4), 519-542. https://doi.org/10.1177/000312240807300401

Lawler, J. J., Chen, S. J., Wu, P. C., Bae, J., & Bai, B. (2011). High-performance work systems in foreign subsidiaries of American multinationals: An institutional model. *Journal of International Business Studies, 42*, 202–220. https://doi.org/10.1057/jibs.2010.42

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review, 19,* 51– 89. https://doi.org/10.2307/258835

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review, 13*(3), 454-470. https://doi.org/10.2307/258092

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review, 19*, 64-85. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *25*, 217-271. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0

Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, *24*, 31–48. https://doi.org/10.2307/259035

Lepak, D., & Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations. *Journal of Management*, *28*, 517–543. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3

Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organisational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The*

International Journal of Human Resource Management, *22*(9), 1825–1842. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573965

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do They See Eye to Eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 371–391. https://doi.org/10.1037/a0013504

Llorens, S., Líbano, M., & Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. In M. Salanova (Dir.), *Psicología de la salud ocupacional* (pp.63-93). Editorial Síntesis.

Lovelace, K., & Rosen, B. (1996). Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of Management, 22*(5), 703-722. https://doi.org/10.1177/014920639602200502

Lucas, R., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology, 71,* 616-628. https://doi.org/10.1037//0022-3514.71.3.616

Lv, Z., & Xu, T. (2016). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: the mediated effect of person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(7), 1257–1284. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194873

Lytras, D. M., & Ordonez de Pablos, P. O. (2008). The rule of a “make“ or internal human resource management system in spanish manufacturing companies: empirical evidence. *Human Factors and Ergonomics in manufacturing*, *18*(4), 464-479.

Lyubomirsky, S. (2008). The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want. Penguin Press.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review, 48*(2), 197-221. https://doi.org/10.1177/001979399504800201

Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between ‘highperformance work practices’ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction

effects. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(4), 537–567. https://doi.org/10.1080/09585190601178745

Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *46*(1), 38–55. https://doi.org/10.1177/1038411107086542

Mahmood, S., Qadeer, F., Sheeraz, M., & Khan, K. I. (2017). Line Managers' HR Implementation Level and Work Performance: Estimating the Mediating Role of Employee Outcomes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 11*(3), 956-973.

Markoulli, M. P., Lee, C. I. S. G., Byingtona, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review, 27,* 367–396. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001

Marques, M. A. A. (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos - um estudo multi-caso.* Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Marsh, H. W., Wen, Z., & Hau, K.-T. (2004). Structural Equation Models of Latent Interactions: Evaluation of Alternative Estimation Strategies and Indicator Construction. *Psychological Methods, 9*(3), 275–300. https://doi.org/10.1037/1082-989X.9.3.275

Mata, J. L. M. (2020). O impacto estratégico dos recursos humanos nos resultados de políticas públicas: O Caso do Setor Público da Educação na Região Autónoma da Madeira, no Nível Secundário. Tese de Doutoramento em Administração Pública (especialização em Administração e Políticas Públicas). ISCSP-ULisboa.

McGovern, P., Gratton, L, Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human Resource Management on the Line? *Human Resource Management Journal, 7*, 12-29. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00286.x

Meijerink, J.G., Beijer, S.E. & Bos-Nehles, A.C. (2020): A meta-analysis of mediating mechanisms between employee reports of human resource management

and employee performance: different pathways for descriptive and evaluative reports?. The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2020.1810737

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1105-118. https://doi.org/10.1037/a0024710

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics, 13*(1), 36-52. https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5

Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.), *Handbook of social Resource Theory* (pp. 99-118). Springer.

Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management, 52*(6), 899–921. https://doi.org/10.1002/hrm.21587

Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Human Resource Management, 52*(6), 899–921. https://doi.org/10.1002/hrm.21587

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237–240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press.

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person€nvironment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 268–277. https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1

Nafukho, F. M., Hairston, N. R., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resource development. *HRDI, 7(*4), 545-551. https://doi.org/10.1080/1367886042000299843

Narwin, R. (2016). Social Exchange Theory in Human Resource Development Context. *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences, 2*(2), 74- 78.

Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, *10*(12), 414-428. https://doi.org/10.3390/su10124418

Nehles, A. C., Riemsdijk, M., Kok, I., & Looise, J. K. (2006). Implementing human resource management successfully: A first-line management challenge. *Management Review, 17*(3), 256-273. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2006-3-256

Neves, J., & Gonçalves S. P. (2021). Gestão de recursos humanos em Portugal Tendências da aplicação e da investigação. In S. P. Gonçalves, P. Palma & M. P. Lopes (Coords.), *Encruzilhadas e Desafios da GRH* (pp. 99-123). Sílabo.

Neves, J., & Gonçalves, S. P. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, *8*(4), 66-83.

Neves, J. (2000). Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos. RH Editora.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 283–294. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.004

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, *61*(3), 503–545. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x

Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., & Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management, 40*, 316–346. https://doi.org/10.1177/0149206312458703

O'Reilly, C.A. III, Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516. https://doi.org/10.2307/256404

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management, 1*(2), 49-54. https://doi.org/10.12691/ajphr-3-6-3

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-499. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492

Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations A Journal of Economy and Society 26*(1), 46 – 67. https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1987.tb00693.x

Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, *41*(2), 196–214. https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323

Paauwe, J. (2004). HRM and Performance: Achieving long-term viability. Oxford University Press.

Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies 46*(1),129-142. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal, 15(*4), 68-83. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x

Pais Ribeiro, J. L. (1999). *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. Climepsi Editores.

Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 98,* 268-309. https://doi.org/10.1037/a0030723

Patel, P. C., & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management, 49*, 265–290. https://doi.org/10.1002/hrm.20346

Patel, P. C., & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management, 49*(2), 265–290. https://doi.org/10.1002/hrm.20346

Patel, P. C., Messersmith, J., & Lepak, D. (2013). Walking the tight-rope: An assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 56*, 1420–1442. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255

Peccei, R. (2004). Human resource management and the search for the happy workplace. *Erasmus Research Institute of Management*. ERIM/Erasmus University.

Pereira, C. M., & Gomes, J. F. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: Impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(20), 4301–4318. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667434

Peters, T. (2008). *Reinventar o mundo!* Editora Civilização.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleasing the power of the work force. Harvard Business Review School Press.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of Successful Organizations. *California Management Review, 40*(2), 96-123. https://doi.org/10.2307/41165935

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Maqrques, C.A., & Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Sílabo.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Porter, J. (2011). Attract and retain top talent. *Strategic Finance, 92*(12), 56-60. https://doi.org/2373925461

Porter, M. E. (1999). Competição: Estratégias competitivas essenciais. Editora Campus.

Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A High-Performance Work Practices Taxonomy. *Journal of Management, 39*(5),1184-1220. https://doi.org/10.1177/0149206313478184

Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2019). Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings. *Global Business Review, 20*(1) 119–132. https://doi.org/10.1177/0972150917713895

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model for turnover for nurses. *Academy of Management Journal, 24,* 543-565. https://doi.org/10.2307/255574

Proudfoot, J., Corr, P, Guest, D., & Dunn, P. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity and turnover. *Personality and Individual Differences, 46*, 147-153. https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.09.018

Purcell, J. (1999). The search for “best practice” and “best fit”: chimera or cul-de-sac?. *Human Resource Management Journal, 9*(3), 26-41.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal, 17*(1), 3–20. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson S., Rayton B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Rabenu, E., Tziner, A., Oren, L., Sharoni, G., & Vasiliu, C. (2018). HR Strength as a Mediator or a Moderator in the Relationship between HR Practices and Organizational Innovation? The Romanian Study. *Journal of East European Management Studies, 23*(2), 203-233. https://doi.org/10.5771/0949-6181-2018-2-203

Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations, 38*(4), 501-531. https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178

Razouk, A. (2011). High performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(2), 311-330. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540157

Redmond, E. (2013). Compentency models at work: The value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes. *Human Resource Management*, *52*(5), 771–792. https://doi.org/10.1002/hrm.21560

Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations, 25*(3), 262-280. https://doi.org/10.1108/01425450310475856

Ribeiro, T., Pinto Coelho, J., & Gomes, J. (2011). HRM strength, situation strength and improvisation behavior. *Management Research, 9*(2), 118-136. https://doi.org/10.1108/1536-541111155245

Risman, K. L., Erickson, R. J., & Diefendorff, J. M. (2016). The impact of person-organization fit on nurse job satisfaction and patient care quality. *Applied Nursing Research, 31*, 121-125. https://doi.org/10.1016/j.apnr.2016.01.007

Ronda, L., Ollo-López, A., & Goñi-Legaz, S. (2016). Family-friendly practices, high-performance work practices and work–family balance: How do job satisfaction and working hours affect this relationship?. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *14*(1), 2–23. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-02-2016-0633

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T., & Mitchell, T. R. (2015, January). Looking beyond the trees: A meta-analysis and integration of voluntary turnover research.

Academy of Management Proceedings, 12779. http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2015.20

Russell, Z. A., Steffensen, D. S., Ellen III, B. P., Zhang, L., Bishoff, J. D., & Ferris, G. R. (2018). High performance work practice implementation and employee impressions of line manager leadership. *Human Resource Management Review, 28*, 258–270. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.003

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719-727. https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719

Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychol. Inq., 9*, 1-28. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1

Ryff, C. D. (1989). In the eye of the beholder: Views of psychological well-being among middle-aged and older adults. *Psychology and Aging, 4*, 195-210. https://doi.org/10.1037//0882-7974.4.2.195

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, *50*, 395-426. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x

Sanders, K., & Yang, H. (2016). The HRM Process Approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-Performance relationship. *Human Resource Management*, *55*(2), 201–217. https://doi.org/10.1002/hrm.21661

Sanders, K., Dorenbosch, L., & De Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*, *37*, 412–425. https://doi.org/10.1108/00483480810877589

Sanders, K., Jorgensen, F., Shipton, H., Van Rossenberg, Y., Cunha, R., Li, X., Rodrigues, R., Wong, S. I., & Dysvik, A. (2018). Performance-based rewards and innovative behaviors. *Human Resource Management, 57*(6), 1455–1468. https://doi.org/10.1002/hrm.21918

Sanders, K., Shipton, H. & Gomes, J. (2014). Guest editor's introduction: Is the HRM process important? Past, current and future challenges. *Human Resource Management, 53,* 489–503. https://doi.org/10.1002/hrm.2014.53.issue-4

Santos, D. (2018). Impact of the Human Resources Management on Performance. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Nova de Lisboa.

Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper C. L. (2016). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review, 27,* 87-96. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005

Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review, 27*(1), 87–96. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005

Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. (2010). The Models Exploring the "Black Box" between HRM and Organizational Performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 21*(4), 426-434.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893-917. https://doi.org/10.1002/job.595

Schuler, R., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive, 1*(3), 207-219. https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275740

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 219-227. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219

Shantz, A., Arevshatian, L., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal, 26*(2), 172–191. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12096

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance. *Academy of Management Journal, 48*(1), 50–68. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993112

Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review, 40*(6), 742-760. https://doi.org/10.1108/00483481111169661

Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 32*(5), 545–570. https://doi.org/10.1177/0266242612465454

Shi, X., Gordon, S., & Tang, C. H. (2021). Momentary well-being matters: Daily fluctuations in hotel employees' turnover intention. *Tourism Management, 83*, 104212. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104212

Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review, 24,* 271–281. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008

Sikora, D. M., Ferris, G. R., & Van Iddekinge, C. H. (2015). Line manager implementation perceptions as a mediator of relations between high-performance work practices and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 100*(6), 1908-1918. http://dx.doi.org/10.1037/apl0000024

Singh, N., & Sharma, L. S. (2015). Process Models of Employee Turnover during 1975-1995: A Review. *European Academic Research, III*(2), 2494-2518.

Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2017). HRM and Employee Engagement Link: Mediating Role of Employee Well-being. *Global Business Review, 19*(1), 147–161. https://doi.org/10.1177/0972150917713369

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. Lidel.

Sprigg, C. A., & Jackson, P. R. (2006). Call Centers as Lean Service Environments: Job-Related Strain and the Mediating Role of Work Design. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(2), 197-212. https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.197

Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review, 19*, 271-282. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.002

Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 69,* 673–686. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673

Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 3, pp. 235-281). JAI Press.

Steffensen, D. S., Ellen, B. P., Wang, G., & Ferris, G. R. (2019). Putting the "management" back in human resource management: a review and agenda for future research. *Journal of Management 45*(6), 2387–2418. https://doi.org/10.1177/0149206318816179

Su, Z-X., & Wright, P. M. (2012). The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(10), 2065–2086. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610335

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1069-1083. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069

Tandung, J. C. (2016). The link between HRM attributions and employees' turnover intentions. *Gadjah Mada International Journal of Business, 18*(1), 55. https://doi.org/10.22146/gamaijb.9287

Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work &*

Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 23(2), 120-136. https://doi.org/10.1080/02678370903072555

Teo, S. T., Le Clerc, M., & Galang, M. C. (2011). Human capital enhancing HRM systems and frontline employees in Australian manufacturing SMEs. *The International Journal of Human Resource Management, 22,* 2522–2538. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.588034

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. M., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 455–465. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.455

Thanos, C. (2017). Research Data Reusability: Conceptual Foundations, Barriers and Enabling Technologies. *Publications, 5*, 2-19. https://doi.org/10.3390/publications5010002

Thornhill, A., & Saunders, M. N. K. (1998). What if Line Managers Don't Realize They're Responsible for HR? Lessons From an Organization Experiencing Rapid Change. *Personnel Review, 27*, 460–476. https://doi.org/10.1108/00483489810238903

Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology, 93*, 864–882. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.864

Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal, 40*(5), 1089-1121. https://doi.org/10.2307/256928

Uhl-Bien, M., Graen, G., & Scandura, L. (2000). Indicators of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems. *Research in Personnel and Human Resources Management, 1*, 137-185.

Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM responsibilities: A classification of organizations. *Personnel Review, 35*, 618-636. https://doi.org/10.1108/00483480610702692

Van de Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal, 25*(1), 62-78. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews, 14*, 391–407. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x

Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *J. Organiz. Behav. 32*, 652–671. https://doi.org/10.1002/job.732

Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Review, 17*(3), 241-255. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2006-3-241

Wahmood, S., Qadeer, F., Sheeraz, M., & Khan, K.I. (2017). Line Managers' HR Implementation Level and Work Performance: Estimating the Mediating Role of Employee Outcomes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, *11* (3), 956-973.

Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case for Big Science. *Human Relations 58*(4),429-462. https://doi.org/10.1177/0018726705055032

Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2019). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(1), 128-173. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360

Warr, P., & Parker, S. (2010). *IWP Multi-affect Indicator*. Manuscripto não publicado. Institute of Work Psychology, University of Sheffield.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 193-210. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x

Warr, P. (2002). The study of well-being, behavior and attitudes. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (5th ed., pp. 1-25). Penguin Books.

Webster, J. R., & Beehr, T. A. (2013). Antecedents and outcomes of employee perceptions of intra-organisational mobility channels. *Journal of Organisational Behaviour*, *34*, 919–941. https://doi.org/10.1002/job.1823

Wei, L. Q., Liu, J., & Herndon, N. C. (2011). SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management, 22*, 19–33. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538965

Weinberg, A., & Cooper, C. (2007). Surviving the workplace: A guide to emotional well-being. Thomson.

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management, 27(*5), 515–535. https://doi.org/10.1177/014920630102700502

Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line. *Employee Relations*, *25*(3), 245 - 261. https://doi.org/10.1108/01425450310475847

Wikhamn, W., & Hall, A.T. (2012). Social Exchange in a Swedish Work Environment. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(23), 56-64.

Wilson, J. (2014). Essentials of business research: A guide to doing your research project. Sage.

Wood, S., & Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor?. *Journal of Management Studies, 32*(2), 215–247. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00341.x

Woodrow, C., & Guest, D. E. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, *24*(1), 38-56. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12021

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295-320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 45–65. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management, 27*(6), 701–721. https://doi.org/10.1177/014920630102700607

Wright, P. M., Guest, D., & Paauwe, J. (2015). Off the mark: Response to Kaufman's evolution of strategic HRM. *Human Resource Management, 54*(3), 409–415. https://doi.org/10.1002/hrm.21723

Wright, P., & Nishii, L. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In D. Guest, J. Paauwe & P. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements & Challenges* (pp. 97–110). Wiley.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Wright, P. M., Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2018). A Research Revolution in SHRM: New Challenges and New Research Directions. *Research in Personnel and Human Resources Management, 36,* 141-161. https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036004

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction. *Journal of Occupational Health Psychology*, *2*, 212-219. https://doi.org/10.1037//1076-8998.2.3.212

Wu, W., Rafiq, M., & Chin, T. (2017). Employee well-being and turnover intention: Evidence from a developing country with Muslim culture. *Career Development International*, *22*(7), 797-815. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0072

Yang, C.-C., & Lin, C. Y.-Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management, 20(9)*, 1965–1984. https://doi.org/10.1080/09585190903142415

Yang, J., & Arthur, J. B. (2019). Implementing commitment HR practices: line manager attributions and employee reactions. *The International Journal of Human Resource Management,* *32*(16), 3339–3369. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1629986

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human Resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal,* 39, 836-866. https://doi.org/10.2307/256714

Zacharatos, A., Barling, J., & D'Iverson, R. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology, 90,* 77-93. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77

Zhang, Z., & Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management, 49*, 743–765. https://doi.org/10.1002/hrm.20378

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES[23]

Apêndice A - Escala de práticas de GRH percebidas

Apêndice B - Escala de bem-estar subjetivo

Apêndice C - Escala de desempenho organizacional percebido

Apêndice D - Escala de bem-estar afetivo no trabalho

Apêndice E - Escala de força do sistema de RH

Apêndice F - Escala de atribuições causais RH

Apêndice G - Guiões de entrevista

Apêndice H - Escala de implementação eficaz das práticas de GRH pelos gestores de linha

[23] Para garantir o anonimato das organizações os seus nomes foram substituídos nos apêndices por XXX; as escalas foram aplicadas aos participantes em orientação vertical, tendo sido apenas para fins de impressão apresentadas neste contexto em orientação horizontal.

APÊNDICE A

Escala de práticas de GRH percebidas

Nesta parte do questionário apresentamos um conjunto de afirmações que descrevem diversas **práticas de gestão de recursos humanos**. Em relação a cada uma destas práticas, responda pensando no XXX como um todo e na forma como as coisas se passam no geral. Em relação a cada afirmação, **deve ASSINALAR COM UMA CRUZ (X),** entre as opções de resposta abaixo, aquela que lhe parecer mais adequada para caracterizar aquilo que expressa a sua experiência na organização onde trabalha atualmente.

As opções de resposta relativamente a cada afirmação são as seguintes:

(1) Discordo totalmente, (2) Discordo bastante, (3) Discordo, (4) Concordo em parte, (5) Concordo, (6) Concordo bastante, (7) Concordo totalmente

1. Os trabalhadores são recompensados (financeiramente e/ou não financeiramente) em resultado do seu desempenho individual e/ou em equipa.	1 2 3 4 5 6 7
2. A empresa atribuiu nos últimos anos aumentos salariais diferenciados em função do nível de desempenho dos seus trabalhadores.	1 2 3 4 5 6 7
3. A empresa atribui prémios financeiros aos seus trabalhadores com base nos resultados anuais da empresa.	1 2 3 4 5 6 7
4. O nosso trabalho exige que trabalhemos em equipa para alcançarmos objetivos comuns.	1 2 3 4 5 6 7
5. Os trabalhadores são envolvidos nas decisões sobre assuntos que são relevantes para si e o seu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
6. É concedida autonomia aos trabalhadores para escolherem a melhor forma de realizarem o seu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
7. Somos bastante seletivos e exigentes no processo de admissão de novos trabalhadores.	1 2 3 4 5 6 7
8. A empresa contrata unicamente os melhores profissionais.	1 2 3 4 5 6 7
9. Os critérios de seleção dos novos trabalhadores consideram quer o nível de competência técnica quer o potencial de aprendizagem / evolução.	1 2 3 4 5 6 7
10. O nosso desempenho é avaliado de modo formal e regular.	1 2 3 4 5 6 7
11. O sistema de gestão do desempenho inclui para além dos objetivos individuais, objetivos de equipa e/ou da empresa.	1 2 3 4 5 6 7
12. Recebemos regularmente feedback construtivo sobre a qualidade do nosso desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
13. Os gestores desta organização mantêm os trabalhadores bem informados sobre o que se passa na empresa e o modo como os resultados estão a evoluir.	1 2 3 4 5 6 7
14. Os trabalhadores participam com regularidade em estudos de opinião sobre o funcionamento da empresa.	1 2 3 4 5 6 7
15. Existe um sistema interno para acolher as sugestões dos trabalhadores.	1 2 3 4 5 6 7
16. A empresa tem-nos proporcionado bastantes oportunidades de formação e desenvolvimento.	1 2 3 4 5 6 7
17. As atividades de formação e desenvolvimento focam-se na melhoria do nosso desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
18. A empresa assegura que os trabalhadores possuem os conhecimentos e as competências necessárias ao desempenho das suas funções.	1 2 3 4 5 6 7
19. A empresa oferece boas oportunidades de progressão na carreira.	1 2 3 4 5 6 7
20. As promoções são baseadas fundamentalmente no mérito.	1 2 3 4 5 6 7

21. A empresa dá prioridade aos trabalhadores no preenchimento das vagas existentes na organização.	1 2 3 4 5 6 7
22. A empresa assegura boas perspetivas de empregabilidade futura - internamente e/ou no mercado.	1 2 3 4 5 6 7
23. São privilegiados os contratos de trabalho permanentes.	1 2 3 4 5 6 7
24. Há uma estabilidade geral nos vínculos contratuais existentes na empresa.	1 2 3 4 5 6 7
25. Existe um programa estruturado de acolhimento e integração de novos trabalhadores.	1 2 3 4 5 6 7
26. A formação dos trabalhadores é realizada de forma contínua.	1 2 3 4 5 6 7
27. As regras de acesso às ações de formação são claras e compreensíveis.	1 2 3 4 5 6 7
28. O sistema de progressão na carreira é justo.	1 2 3 4 5 6 7

APÊNDICE B

Escala de bem-estar subjetivo

Em relação a cada afirmação, **deve ASSINALAR COM UMA CRUZ (X),** entre as opções de resposta abaixo, aquela que lhe parecer mais adequada para caracterizar aquilo que expressa a sua experiência na organização onde trabalha atualmente.

As opções de resposta relativamente a cada afirmação são as seguintes:

(1)Discordo Totalmente, (2)Discordo Bastante, (3)Discordo, (4)Concordo em Parte, (5)Concordo, (6) Concordo Bastante, (7)Concordo Totalmente

Em relação à sua vida profissional considera que ...	
1- Em larga medida a minha vida profissional está perto do meu ideal.	1 2 3 4 5 6 7
2- As condições da minha vida profissional são excelentes.	1 2 3 4 5 6 7
3- Estou satisfeito(a) com a minha vida profissional.	1 2 3 4 5 6 7
4- Por enquanto, tenho alcançado as coisas importantes que quero da minha vida profissional.	1 2 3 4 5 6 7
5- Se pudesse viver a minha vida profissional de novo, não alteraria praticamente nada	1 2 3 4 5 6 7

APÊNDICE C

Escala de desempenho organizacional percebido

Nesta parte do questionário pretendemos que caracterize o ***nível de eficácia e funcionamento da sua empresa.*** Em relação a cada afirmação, **deve ASSINALAR COM UMA CRUZ (X),** entre as opções de resposta abaixo, aquela que lhe parecer mais adequada para caracterizar aquilo que expressa a sua experiência no XXX atualmente.

As opções de resposta relativamente a cada afirmação são as seguintes:

(1)Discordo Totalmente, (2)Discordo Bastante, (3)Discordo, (4)Concordo em Parte, (5)Concordo, (6)Concordo Bastante, (7)Concordo Totalmente

E em termos de eficácia global . . .	
1- Esta empresa tem um bom nível de produtividade.	1 2 3 4 5 6 7
2- Esta empresa tem no global um desempenho acima da média do seu setor de actividade.	1 2 3 4 5 6 7
3- Os clientes estão satisfeitos com os nossos produtos e/ou serviços.	1 2 3 4 5 6 7
4- Esta empresa é um bom local para se trabalhar.	1 2 3 4 5 6 7
5- Os trabalhadores mostram-se comprometidos com a empresa.	1 2 3 4 5 6 7
6- Os trabalhadores demonstram possuir as competências de que a empresa necessita.	1 2 3 4 5 6 7

APÊNDICE D

Escala de bem-estar afetivo no trabalho

As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir-se como descrito abaixo?

Nunca	Raramente	Por algum tempo	Grande parte do tempo	Quase todo o tempo	Todo o tempo
1	2	3	4	5	6

1. Tenso	1	2	3	4	5	6
2. Ansioso	1	2	3	4	5	6
3. Preocupado	1	2	3	4	5	6
4. Confortável	1	2	3	4	5	6
5. Calmo	1	2	3	4	5	6
6. Descontraído	1	2	3	4	5	6
7. Deprimido	1	2	3	4	5	6
8. Melancólico	1	2	3	4	5	6
9. Infeliz	1	2	3	4	5	6
10. Motivado	1	2	3	4	5	6
11. Entusiasmado	1	2	3	4	5	6
12. Optimista	1	2	3	4	5	6

APÊNDICE E

Escala de força do sistema de RH

Em seguida indique com uma cruz **(X),** o seu grau de concordância com cada afirmação. Lembramos que não existem respostas certas ou erradas; apenas a sua opinião conta. Quando se fala de GRH = Gestão de Recursos Humanos

1. Indique o grau em que cada uma das práticas de GRH assinalada é visível na organização / empresa		Nada visível	Muito pouco visível	Pouco visível	Visível	Muito visível	Extremamente visível
1.1	Avaliação do desempenho						
1.2	Carreiras						
1.3	Participação						
1.4	Recompensas e benefícios (Bónus e Incentivos)						
1.5	Recrutamento e Seleção						
1.6	Formação e desenvolvimento						
1.7	Organização do Trabalho						
2. Indique até que ponto compreende a forma como são aplicadas na organização / empresa, cada uma das práticas de GRH assinaladas.		Não compreendo nada como esta prática funciona	Compreendo muito mal como esta prática funciona	Compreendo mal como esta prática funciona	Compreendo como esta prática funciona	Compreendo bem como esta prática funciona	Compreendo muito bem como esta prática funciona
2.1	Avaliação do desempenho						
2.2	Carreiras						
2.3	Participação						
2.4	Recompensas e benefícios (Bónus e Incentivos)						
2.5	Recrutamento e Seleção						
2.6	Formação e desenvolvimento						
2.7	Organização do Trabalho						

3	Em seguida indique com uma cruz (X), o seu grau de concordância com cada afirmação. Lembramos que não existem respostas certas ou erradas; apenas a sua opinião conta.	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Desconheço
3.1	A Direção de RH da empresa é considerada influente pelas outras unidades orgânicas.							
3.2	As práticas de GRH na empresa contribuem para que os colaboradores alcancem os seus objetivos pessoais.							
3.3	As práticas de GRH na empresa contribuem para um elevado nível de competência dos colaboradores.							
3.4	As práticas de GRH são consistentes ao longo do tempo.							
3.5	Os objetivos da avaliação de desempenho, formação, e outras práticas da GRH, são congruentes entre si.							
3.6	Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.							
3.7	Os meus superiores lidam comigo de um modo honesto e ético.							
3.8	Os aumentos de salário dependem dos resultados na avaliação de desempenho.							
3.9	Os conteúdos da formação são depois aplicados no trabalho que desenvolvo.							
3.10	As práticas de GRH da empresa contribuem para que esta seja competitiva.							
3.11	Se os meus comportamentos forem ajustados às orientações da Direção de RH, sei que vou ser reconhecido/a.							
3.12	Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que se faz no dia-a-dia.							
3.13	Acredito que dentro de seis meses os objetivos e valores da GRH da empresa se vão manter.							
3.14	Na empresa, os colaboradores que são recompensados, são aqueles que merecem.							
3.15	As orientações fornecidas pela Direção de Recursos Humanos (RH) são credíveis.							
3.16	Todos os colaboradores sabem exatamente quando e o que fazer, para poderem receber um prémio na empresa.							
3.17	Existe uma consistência entre aquilo que a Direção de RH difunde e declara, e depois aquilo que faz e aplica.							
3.18	Todas as atividades de GRH se complementam para atingir os objetivos da empresa.							
3.19	A empresa tem-me permitido escolher a minha orientação de carreira.							

APÊNDICE F

Escala de atribuições causais RH

Nesta secção, queríamos saber a sua opinião sobre porque é que a sua empresa tem as práticas e políticas de RH que tem. Por favor diga-nos em que medida concorda com cada uma das afirmações abaixo.
Em relação a cada afirmação, **deve ASSINALAR COM UMA CRUZ (X),** entre as opções de resposta abaixo, aquela que lhe parecer mais adequada para caracterizar aquilo que expressa a sua experiência na organização onde trabalha atualmente.

As opções de resposta relativamente a cada afirmação são as seguintes: (1) Não de todo, (3) De alguma forma, (5) Em grande medida

A organização / empresa dá aos trabalhadores o treino/formação que dá:	
1. Para ajudar os trabalhadores a fornecerem serviço de qualidade aos seus clientes;	1 2 3 4 5
2. Para que os trabalhadores se sintam valorizados e respeitados promovendo o bem-estar do trabalhador;	1 2 3 4 5
3. Para tentar baixar os custos;	1 2 3 4 5
4. Porque são requeridos pelo sindicato;	1 2 3 4 5
5. Para que os trabalhadores produzam o máximo.	1 2 3 4 5

A organização / empresa dá aos trabalhadores os benefícios que dá (e.g., saúde, planos de reforma):	
1. Para ajudar os trabalhadores a fornecerem serviço de qualidade aos seus clientes;	1 2 3 4 5
2. Para que os trabalhadores se sintam valorizados e respeitados promovendo o bem-estar do trabalhador;	1 2 3 4 5
3. Para tentar baixar os custos;	1 2 3 4 5
4. Porque são requeridos pelo sindicato;	1 2 3 4 5
5. Para que os trabalhadores produzam o máximo.	1 2 3 4 5

A organização / empresa dá aos trabalhadores as escolhas de contratação *(hiring choices*) que dá (e.g., número e qualidade das pessoas contratadas):	
1. Para ajudar os trabalhadores a fornecerem serviço de qualidade aos seus clientes;	1 2 3 4 5
2. Para que os trabalhadores se sintam valorizados e respeitados promovendo o bem-estar do trabalhador;	1 2 3 4 5
3. Para tentar baixar os custos;	1 2 3 4 5
4. Porque são requeridos pelo sindicato;	1 2 3 4 5
5. Para que os trabalhadores produzam o máximo.	1 2 3 4 5

A organização / empresa paga aos trabalhadores o que paga:	
1. Para ajudar os trabalhadores a fornecerem serviço de qualidade aos seus clientes;	1 2 3 4 5
2. Para que os trabalhadores se sintam valorizados e respeitados promovendo o bem-estar do trabalhador;	1 2 3 4 5
3. Para tentar baixar os custos;	1 2 3 4 5
4. Porque são requeridos pelo sindicato;	1 2 3 4 5
5. Para que os trabalhadores produzam o máximo.	1 2 3 4 5

A organização / empresa calendariza os trabalhadores da forma que o faz (e.g., horas, flexibilidade e políticas de saída):	
1. Para ajudar os trabalhadores a fornecerem serviço de qualidade aos seus clientes;	1 2 3 4 5
2. Para que os trabalhadores se sintam valorizados e respeitados promovendo o bem-estar do trabalhador;	1 2 3 4 5
3. Para tentar baixar os custos;	1 2 3 4 5
4. Porque são requeridos pelo sindicato;	1 2 3 4 5
5. Para que os trabalhadores produzam o máximo.	1 2 3 4 5

APÊNDICE G

Guiões de entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA AO RESPONSÁVEL DA EMPRESA

1. Como caracteriza atualmente o sector da restauração em Portugal? Quais os desafios?
2. Fale-me do XXX? (aferir: história, implementação em Portugal, estrutura, missão e valores, momentos importantes na história da empresa?)
3. Quais as melhores palavras que descrevem os valores e cultura do XXX?
4. Quais foram as maiores realizações/ sucessos/ marcos que a empresa tem alcançado desde a sua fundação (económicos, prémios, certificações…)
5. Quais os pontos fortes da empresa? / Na sua opinião quais são os fatores-chave de competitividade/ as vantagens competitivas da empresa?
6. Quais os pontos a melhorar na empresa?
7. Qual será a aposta da empresa no futuro? (Como vê a empresa no futuro?)
8. Como enquadra as atividades da empresa no âmbito das atividades, estratégia e objetivos do grupo empresarial? (Se aplicável)
9. Qual pensa ser o contributo da gestão dos RH para a realização do projeto da empresa?
10. Peço-lhe que complete a seguinte frase: “Nesta empresa os recursos humanos/trabalhadores são vistos como…”
11. Como é que o grupo/empresa vê a gestão dos RH nos próximos 5 anos?
12. De que forma é que as práticas de GRH contribuem para o desempenho organizacional?

GUIÃO DA ENTREVISTA AO RESPONSÁVEL DE RH

I. Caracterização da unidade orgânica de RH

1. Qual é a designação dessa área de gestão de RH?
2. Como está organizada essa área de gestão de RH?
3. Há quantos anos foi criada a área de gestão de RH?
4. De quem depende hierarquicamente a área de RH?
5. Indique o número de pessoas afetas à área de gestão de RH (em exclusividade, repartido com tarefas de outras áreas)
6. Características dos colaboradores da área de gestão RH (Sexo, Idade, habilitações, formação)
7. Como são geridos os processos afetos à área de RH?

II. Estratégia de GRH

8. Quais as melhores palavras que descrevem os valores e cultura do XXX?
9. Quais os pontos fortes da empresa?
10. Quais os pontos a melhorar na empresa?
11. Quais os desafios para a empresa? E para a GRH?
12. Quais são as principais linhas estratégicas actual e futura do grupo empresarial em termos da gestão dos RH?
13. Quais os objetivos a curto, médio e longo prazos?
14. Em que domínios e que medidas específicas têm sido desenvolvidas (aferir: recrutamento e selecção de pessoal, mobilidade interna funcional – entre postos de trabalho, entre secções/, equipas, departamentos – promoções e gestão de carreiras, práticas de formação profissional, política salarial, afastamento e despedimento de trabalhadores práticas de informação e comunicação – reuniões, relatórios, ordens, folhetos – avaliação do desempenho, desenvolvimento e gestão de competências)?
15. O que é que diferencia a actual estratégia de gestão dos RH da do passado?
16. Quais pensa serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades do grupo empresarial no domínio da gestão dos RH, atendendo ao momento atual da empresa (crescimento)?
17. Como é que o grupo/empresa vê a gestão dos RH nos próximos 5 anos?
18. Peço-lhe que complete a seguinte frase: “Nesta empresa os recursos humanos/trabalhadores são vistos como…”
19. Como vê os recursos humanos nos próximos 5 anos?
20. Quais as métricas de GRH que monitorizam?
21. Quais os desafios futuros em termos de estratégia de GRH?

III. PRÁTICAS DE GRH

22. Fale-me das práticas de GRH. Por favor, descreva-me como são conduzidos os vários processos na XXX.

- Análise de funções (explorar a existência e desenvolvimento do manual de análise de funções)
- Recrutamento e seleção (explorar a modalidade de recrutamento, critérios de recrutamento, desafios)
- Integração e socialização (aferir instrumentos/ ferramentas utilizadas)
- Mobilidade (aferir Mobilidade interna funcional entre postos de trabalho, entre secções, equipas, departamentos; razões de saída dos trabalhadores?)
- Formação e desenvolvimento (aferir se existe um plano de formação, definição do plano de formação, áreas de formação, tipo de formação)

- Gestão de carreiras e promoções (aferir critérios associados à progressão na carreira, níveis de carreira)
- Política salarial e de recompensas (aferir como o procedimento de definição do salário dos trabalhadores, níveis salariais que existem, critérios associados à progressão salarial, existência de sistemas de incentivos, funcionamento do sistema de recompensas, utilização da tabela salarial do setor, tipos de recompensas)
- Avaliação do desempenho (fontes, periodicidade)
- Segurança e Saúde no Trabalho (SST) (explorar como são garantidas as condições de SST, iniciativas de promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores)
- Comunicação interna (explorar as práticas de informação e comunicação, que informação difundem internamente? E de que forma?)
- Participação (aferir mecanismos de participação dos trabalhadores, sob que formas, em que domínios, como é estimulada a participação dos trabalhadores, presença do sindicato)
- De que forma é que as práticas de GRH contribuem para o desempenho organizacional?

IV. Responsável RH

23. Idade, sexo, anos de experiência na função, experiência anterior em RH, formação, designação da função

GUIÃO DA ENTREVISTA AO DIRETOR DE OPERAÇÕES E SUPERVISORES

1. Quais as funções do diretor de operações?
2. Quais os desafios na gestão das operações?
3. Quais os valores que caracterizam o XXX?
4. Por favor, complete a seguinte afirmação: “No XXX os recursos humanos são vistos como…”
5. Qual a visão do XXX em 5 anos?
6. Qual a visão para os RH daqui a 5 anos?
7. Qual o impacto da GRH no desempenho da organização?
8. De que forma a GRH pode facilitar ou dificultar o seu trabalho?
9. O que mudaria na GRH no XXX?
10. Como caracteriza o seu contato com as lojas?
11. Qual o posicionamento da DRH?

GUIÃO DA ENTREVISTA AOS TRABALHADORES E GERENTES DE LOJA

I. Dados pessoais e profissionais do entrevistado

1. Sexo, idade do entrevistado, Cargo, Anos na empresa, Experiência prévia, Estudante, *Part* ou *Full time*?

II. Empresa

2. Como vê o XXX?
3. Quais as melhores palavras que descrevem os valores e cultura do XXX Portugal?
4. Como vê a empresa no futuro?
5. O que mais gosta na empresa?
6. Quais as suas figuras de referência na empresa?
7. O que menos gosta na empresa?
8. Quais os principais desafios do seu trabalho? (2 desafios, problemas/ dificuldades)

III. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

9. O que sabe sobre o departamento de recursos humanos?
10. Como descreve a gestão de recursos humanos no XXX?
11. A forma como os RH são vistos e geridos tem impacto no desempenho? Podia dar um exemplo de uma situação em que tenha sentido isso?
12. Peço-lhe que complete a seguinte frase: "Nesta empresa os recursos humanos/trabalhadores são vistos como…"
13. Pensa estar a trabalhar no XXX daqui a um ano? Porquê?

IV. O trabalho e a organização: Stress e bem-estar

14. Como caracteriza as suas condições de trabalho (entende-se por condições de trabalho aspetos desde as práticas de gestão de recursos humanos, como remuneração, avaliação de desempenho, formação, passando pelas condições físicas do posto e pelas relações interpessoais entre colegas e chefias, relação com sede)?
15. O que mais lhe agrada fazer no vosso trabalho? (Quais são os dois aspetos que mais gosta no seu trabalho?)
16. O que menos lhe agrada fazer no seu trabalho? (Quais são os dois aspetos que menos gosta no vosso trabalho?)
17. O seu trabalho interfere com a sua saúde? Podia dar um exemplo de uma situação em que tenha sentido isso?
18. Peço-lhe que complete a seguinte frase: "Quando estou no meu local de trabalho, eu sinto-me…"

V. Síntese e sugestões

19. Que sugestões (realistas e realizáveis) deixaria ao Diretor de Recursos Humanos para poder aumentar o seu bem-estar e desempenho? O que é que a empresa e as chefias poderiam fazer para promover o seu bem-estar, motivação e envolvimento?

VI. A GRH (grupo específico para os gerentes)

20. Fale-me das práticas de GRH. Por favor, descreva-me como são conduzidos os vários processos na XXX.

- Análise de funções (explorar a existência e desenvolvimento do manual de análise de funções)

- Recrutamento e seleção (explorar a modalidade de recrutamento, critérios de recrutamento, desafios)
- Integração e socialização (aferir instrumentos/ ferramentas utilizadas)
- Mobilidade (aferir Mobilidade interna funcional entre postos de trabalho, entre secções, equipas, departamentos; razões de saída dos trabalhadores?)
- Formação e desenvolvimento (aferir se existe um plano de formação, definição do plano de formação, áreas de formação, tipo de formação)
- Gestão de carreiras e promoções (aferir critérios associados à progressão na carreira, níveis de carreira)
- Política salarial e de recompensas (aferir como o procedimento de definição do salário dos trabalhadores, níveis salariais que existem, critérios associados à progressão salarial, existência de sistemas de incentivos, funcionamento do sistema de recompensas, utilização da tabela salarial do setor, tipos de recompensas)
- Avaliação do desempenho (fontes, periodicidade)
- Segurança e Saúde no Trabalho (SST) (explorar como são garantidas as condições de SST, iniciativas de promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores)
- Comunicação interna (explorar as práticas de informação e comunicação, que informação difundem internamente? E de que forma?)
- Participação (aferir mecanismos de participação dos trabalhadores, sob que formas, em que domínios, como é estimulada a participação dos trabalhadores, presença do sindicato)
- De que forma é que as práticas de GRH contribuem para o desempenho organizacional?

21. Quais são os desafios que enfrenta ao nível da gestão da sua equipa?

APÊNDICE H

Escala de implementação eficaz das práticas de GRH pelos gestores de linha

De seguida apresentamos um conjunto de afirmações estão relacionadas com a **execução das tarefas de gestão de recursos humanos (RH) realizadas pela sua chefia directa**. Em que medida concorda com cada uma das afirmações descrita abaixo? Por favor, marque apenas uma resposta para cada afirmação.
As opções de resposta relativamente a cada afirmação são as seguintes:
(1) Discordo totalmente, (2) Discordo bastante, (3) Discordo, (4) Concordo em parte, (5) Concordo, (6) Concordo bastante, (7) Concordo totalmente

Se a sua chefia não tem qualquer responsabilidade em relação à tarefa específica de RH, marque a caixa sob (NR) 'Nenhuma responsabilidade'

A minha chefia directa…								NR
1. ... avalia em tempo útil se a nossa equipa necessita de recrutar mais os empregados.	1	2	3	4	5	6	7	
2. …garante que um colega que esteja (temporariamente) ausente seja substituído em tempo útil.	1	2	3	4	5	6	7	
3. … prepara horários flexíveis e a re-organização no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
4. … concebe um mapa de férias que tem em consideração as necessidades de todos.	1	2	3	4	5	6	7	
5. ... distribui o trabalho de forma justa.	1	2	3	4	5	6	7	
6. ... assegura que bons candidatos são selecionados para as ofertas de trabalho dentro da equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
7. ... não é imparcial ao contratar novos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	
8. ... garante um bom acolhimento de novos colegas no local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
9. ... presta atenção à nossa segurança e saúde.	1	2	3	4	5	6	7	
10. ... ajuda a criar um bom equilíbrio na vida profissional.	1	2	3	4	5	6	7	
11. … toma iniciativas para melhorar o bem-estar no local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
12. ... encontra soluções precisas para queixas sobre o trabalho e o clima de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
13. ... responde atempadamente às necessidades de formação.	1	2	3	4	5	6	7	
14. … decide com justiça quem pode participar na formação.	1	2	3	4	5	6	7	
15. ... avalia se há transferência da formação para o contexto laboral.	1	2	3	4	5	6	7	
16. … escolhe formação relevante para nós.	1	2	3	4	5	6	7	
17. … informa-nos sobre oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	6	7	
18. … informa-nos sobre as oportunidades de carreira dentro da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
19. … é correto quando se trata de nomear candidatos para promoção.	1	2	3	4	5	6	7	
20. ... aplica as regras da empresa relativamente às avaliações de desenvolvimento/ desempenho de uma forma correta.	1	2	3	4	5	6	7	

21. … procura criar uma atmosfera construtiva nas avaliações de desempenho e de desenvolvimento.	1 2 3 4 5 6 7	
22. … é justo na avaliação do funcionamento e desempenho dos trabalhadores.	1 2 3 4 5 6 7	
23. ... dá uma argumentação clara de por que alguém recebe ou não uma recompensa (extra).	1 2 3 4 5 6 7	
24. ... tem cuidado a recompensar um bom desempenho (com incentivos financeiros ou não financeiros).	1 2 3 4 5 6 7	
25. … deixa claro como os nossos esforços serão recompensados.	1 2 3 4 5 6 7	
26. ... resolve com precisão as nossas questões relacionadas com a gestão administrativa das pessoas.	1 2 3 4 5 6 7	
27. . ... resolve com precisão as nossas perguntas relativas à gestão dos salários.	1 2 3 4 5 6 7	
28. … informa-nos sobre as mudanças nos procedimentos e diretrizes relativas à gestão de recursos humanos.	1 2 3 4 5 6 7	
29. … geralmente consegue lidar com qualquer responsabilidade ao nível da gestão de pessoas / recursos humanos que surja na loja.	1 2 3 4 5 6 7	
30. … possui experiências de trabalho anteriores que a preparam bem para executar as responsabilidades ao nível da gestão de pessoas / recursos humanos.	1 2 3 4 5 6 7	