

# Análise da relação entre práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional: A satisfação no trabalho e o capital humano como mecanismos de mediação

**Rute de Silva Oliveira Ricardo Santos – N.º 213684**

Orientador: Prof. Doutor Carlos Manuel Demyon Botelho

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa  
Setembro de 2018

[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)

# Análise da relação entre práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional: A satisfação no trabalho e o capital humano como mecanismos de mediação

**Rute de Silva Oliveira Ricardo Santos**

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Carlos Manuel Demy Botelho

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Lisboa

2018

## **Agradecimentos**

É de coração cheio que escrevo estas breves palavras de agradecimento. Ao longo deste percurso, muitos têm sido os desafios e obstáculos que têm surgido, as lágrimas derramadas e as gargalhadas dadas, mas o mais importante é que nunca estive sozinha enquanto o percorria.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida e pela graça que derrama todos os dias sobre mim. De seguida, agradeço ao amor da minha vida, o meu marido Bruno Santos. Sem o teu apoio sei que não teria sequer tentado. Agradeço por estares sempre ao meu lado, por me apoiares em amor, sempre paciente, motivando-me a ser melhor e a sonhar, sempre. Às minhas filhas Margarida e Maria Clara, que são o melhor de mim, agradeço o vosso amor genuíno e incondicional, os beijinhos e os abraços apertados. Espero que me desculpem pelas saudades sentidas. Tenho muito orgulho em vocês.

A família é muito grande e é impossível nomear-vos a todos. Aos meus pais, manas e manos, cunhados e cunhadas, sobrinhos e sobrinhas, agradeço o incentivo que me deram para seguir em frente com este projeto. Sou grata por vos ter na minha vida e pelo carinho e apoio que deram ao Bruno, à Margarida e à Maria Clara quando eu não estava.

Não menos importantes são os amigos, e os meus são do melhor que há! Ao Ruben, à Telma, ao Rui, à Andreia, à Joana C e à Joana G agradeço por serem como família, por me encorajarem a ser melhor, por me lembrarem que há tempo para tudo debaixo de céu e por ouvirem e aturarem os meus desabafos.

À Joana D e ao André agradeço a amizade e o companheirismo. Somos camaradas de uma mesma luta. Joana D não desistas! Tens um potencial incrível, que foi muitas vezes a minha fonte de inspiração. Espero conseguir responder em dobro toda a amizade e ajuda que me deste ao longo destes anos.

Ao Instituto e seus professores, agradeço os conhecimentos partilhados e a disponibilidade que sempre demonstraram em me ajudar. Ao Professor Doutor Carlos Botelho, agradeço por toda a orientação, disponibilidade e ajuda durante todo o trabalho levado a cabo para realizarmos esta dissertação.

## **Resumo**

Esta dissertação pretende aprofundar o conhecimento existente na literatura sobre sistemas de práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) implementados nas empresas portuguesas, com uma especial atenção para as semelhanças e diferenças entre PME e grandes empresas, e o modo como contribuem para o respetivo desempenho organizacional.

Com o objetivo de explorar possíveis mecanismos de mediação o estudo vai considerar duas variáveis, a satisfação no trabalho e o capital humano, na relação existente entre aquelas variáveis.

Em termos metodológicos trata-se de um estudo de natureza quantitativa e baseado num desenho correlacional, cujos dados foram obtidos através de um questionário respondido por 371 indivíduos – gestores e profissionais, de diversas empresas dos sectores de atividade industrial e serviços.

Os resultados evidenciam que os domínios de práticas RH associados com o recrutamento / seleção, gestão do desempenho, recompensas, formação e desenvolvimento e relações de trabalho encontram-se associados positivamente com os indicadores do desempenho organizacional. Mais, foi suportada a relação positiva entre as PGRH e a satisfação no trabalho e capital humano, as quais por sua vez, revelaram ter um efeito de mediação face à variável dependente – desempenho organizacional. Por último, a comparação entre os resultados obtidos com o grupo de indivíduos pertencentes a PME e o grupo das grandes empresas não identificou em termos globais diferenças significativas.

A concluir são discutidas as principais implicações teóricas e práticas deste estudo, bem como formuladas algumas sugestões para trabalhos futuros.

**Palavras-chave:** Práticas de Recursos Humanos; Satisfação no Trabalho; Capital Humano; Desempenho Organizacional

## **Abstract**

This dissertation intends to deepen the existing knowledge in the literature on human resources management practices (HRMPs) implemented in Portuguese corporations, with particular attention to similarities and differences between SMEs and large corporations, and how they tackle their organizational performance.

In order to explore possible mechanisms of mediation, the study will consider two variables, job satisfaction and human capital, how one impacts the other and the relationship between them. In methodological terms, this is a quantitative study based on a correlational design, with data obtained through a specific questionnaire answered by 371 individuals - managers and professionals of several companies from the service and industrial sectors of activity. The results show that the domains of HR practices associated with recruitment / selection, performance management, rewards, training and development, and work relationships are positively associated with organizational performance indicators. Moreover, the positive relationship between HRMPs and job satisfaction and human capital was supported, which, in turn, revealed a mediating effect in relation to the dependent variable - organizational performance. Finally, the comparison between the results obtained with the group of individuals belonging to SMEs and the group of large corporations did not reflect in global terms significant differences.

In conclusion, the main theoretical and practical implications of this study are discussed, as well as some suggestions for future work.

**Keywords:** Human Resources Practices; Job Satisfaction; Human Capital; Organizational Performance

## Índice

<b>Índice de figuras</b> .....	7
<b>Índice de tabelas</b> .....	8
<b>Lista de acrónimos e abreviaturas</b> .....	9
<b>Introdução</b> .....	10
<b>1. Enquadramento teórico</b> .....	13
1.1. Desempenho organizacional .....	13
1.2. Desempenho organizacional e o sistema de práticas de recursos humanos .....	14
1.3. Satisfação no trabalho .....	16
1.4. Capital humano .....	18
<b>2. Metodologia</b> .....	20
2.1. Opções metodológicas .....	20
2.2. Modelo concetual geral .....	20
2.3. Amostra .....	21
2.4. Instrumentos de medida .....	22
2.4.1. Escala de PGRH .....	22
2.4.2. Escala de capital humano .....	22
2.4.3. Escala de satisfação no trabalho .....	23
2.4.4. Escala de desempenho organizacional .....	23
2.5. Procedimentos .....	23
<b>3. Resultados</b> .....	24
3.1. Análise fatorial exploratória .....	24
3.1.1. Escala das PGRH .....	25
3.1.2. Escala de capital humano .....	26
3.1.3. Escala de satisfação no trabalho .....	27

3.1.4. Escala de desempenho organizacional .....	27
3.2. Análise fatorial confirmatória .....	27
3.2.1. Escala das PGRH .....	28
3.2.2. Escala de capital humano .....	30
3.2.3. Escala de satisfação no trabalho .....	31
3.2.4. Escala de desempenho organizacional .....	31
3.3. Estatística descritiva e diferencial .....	32
3.4. Associação entre variáveis .....	35
3.5. Análises de regressão .....	36
3.6. Mediação .....	37
<b>4. Discussão .....</b>	<b>40</b>
4.1. Limitações e considerações para estudos futuros .....	43
4.2. Implicações teóricas e práticas .....	45
<b>Conclusão .....</b>	<b>46</b>
<b>Referências .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>58</b>
Anexo 1. Escalas .....	59
Anexo 2. <i>Outputs</i> SPSS .....	63

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo confirmatório das PGRH (três fatores) .....	29
Figura 2. Modelo confirmatório da teoria A.M.O. ....	29
Figura 3. Modelo confirmatório da escala de capital humano com um fator .....	30
Figura 4. Modelo confirmatório do questionário de satisfação laboral com um fator .....	31
Figura 5. Modelo confirmatório do questionário de desempenho organizacional com um fator .....	32
Figura 6. Perfil de médias .....	32
Figura 7. Modelo conceitual de mediação .....	38

## Índice de tabelas

Tabela 1. Distribuição dos trabalhadores em função do tipo de empresa .....	21
Tabela 2. Matriz fatorial das PGRH após rotação <i>varimax</i> .....	26
Tabela 3. Valores de referência dos índices de qualidade de ajustamento .....	28
Tabela 4. Medidas de ajustamento após a covariação dos erros sugerida pelos índices de modificação do AMOS .....	30
Tabela 5. Variáveis em estudo em função da antiguidade dos colaboradores na organização .....	33
Tabela 6. Variáveis em estudo em função do género dos participantes .....	34
Tabela 7. Variáveis em estudo segundo a função desempenhada pelos participantes .....	34
Tabela 8. Variáveis em estudo em função da dimensão da organização onde os participantes trabalham .....	35
Tabela 9. Correlações entre as variáveis em estudo .....	36
Tabela 10. Variáveis predictoras do desempenho organizacional .....	37
Tabela 11. Mediação da Satisfação laboral na relação entre as PGRH e o desempenho organizacional .....	39
Tabela 12. Mediação do Capital humano na relação entre as PGRH e o desempenho organizacional .....	39

## **Lista de acrónimos e abreviaturas**

- GRH - Gestão de recursos humanos
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- ILO - *International Labour Organization*
- PME - Pequenas e médias empresas
- PGRH - Práticas de gestão de recursos humanos
- RH - Recursos humanos
- RBV - Resource based view

## Introdução

O ambiente em que as empresas estão inseridas está em constante mudança. As exigências e os desafios apresentam-se e a evolução exige-se quer a nível global, quer a nível regional. Especialistas e líderes consideram que vivemos num mundo VUCA (acrónimo para volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) cujos fenómenos têm contribuído para a dificuldade em identificar e abordar a miríade de fatores que podem ameaçar o desempenho organizacional, a assimilação dos avanços tecnológicos que afetam a indústria e as consequências das mudanças demográficas na força de trabalho (Bennett & Lemoine, 2014). O impacto de um baixo crescimento económico, um ambiente pós-crises, as mudanças tecnológicas e a constante inovação têm transformado de maneira substantiva o mundo laboral (ILO, 2017), pelo que a preocupação com a criação de emprego e a sua qualidade estão no topo das agendas de muitos países. Também as Nações Unidas consideram que é uma prioridade “*promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos*” (UNRIC, 2016, p. 17). Este é o oitavo objetivo da agenda das Nações Unidas, a vigorar até 2030, na qual se definiu que para o efeito, os países devem incentivar a criação e o crescimento das empresas através da implementação de políticas que promovam o desenvolvimento e apoiem a inovação, o empreendedorismo, a produtividade e o emprego decente (UNRIC, 2016).

Assim, e com o objetivo de examinar as empresas enquanto motor da criação de emprego, a *International Labour Organization* (ILO) analisou a empregabilidade ao nível mundial e as respetivas perspetivas sociais (ILO, 2017). Segundo o relatório *World Employment and Social Outlook*, no ano de 2016, as empresas do setor privado representavam a maior fatia do emprego mundial, com 87% do emprego total, ou seja, 2.8 bilhões de pessoas. Aferiram, ainda, que as empresas mais sustentáveis foram as que investiram na formação dos colaboradores contratados a tempo integral, tendo associado esta medida a salários mais elevados (14%), maior produtividade (20%) e custos unitários de trabalho inferiores em cerca de 5.3%. O resultado oposto foi sentido nas empresas que apenas investiram no emprego temporário e, por conseguinte, no pagamento de salários mais baixos. Estas apresentaram rácios de produtividade significativamente mais baixos e sem ganhos de vantagem competitiva, no que diz respeito aos custos unitários de trabalho.

Em Portugal verifica-se uma tendência semelhante, quer pela importância das PME no nosso tecido empresarial, quer pela preocupação face à criação e monitorização da qualidade

do emprego (Muller et al., 2016). Com o objetivo de recolher informação sobre as práticas e características de gestão das empresas, o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016) aplicou pela primeira vez um inquérito, de natureza qualitativa, que visa “*disponibilizar informação sobre fatores que, não tendo explicitamente uma tradução monetária na contabilidade das empresas, condicionam a sua competitividade num contexto de crescente integração na economia global*” (INE, 2016, p. 1). Os resultados obtidos são semelhantes aos encontrados por Dello Russo, Mascia e Morandi (2018), segundo os quais a qualidade das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) influencia significativamente o desempenho económico das empresas. Na mesma linha Coff e Raffiee (2015) referem que no que diz respeito às PGRH, especificamente aplicadas ao desenvolvimento do capital humano, as empresas dão preferência aos programas de formação inicial, à aplicação de medidas de incentivo à autonomia dos seus colaboradores e ainda privilegiam a contratação de quadros especializados com experiência relevante para o desempenho da função.

Considerando a importância que as empresas têm na nossa economia, torna-se fundamental que estas sejam capazes de desenvolver uma estratégia de recursos humanos que contribua para o desenvolvimento, crescimento e longevidade do seu negócio (Singh, Darwish, & Potocnik, 2016). Apesar da predominância estatística e importância económica que as PME representam, a maioria dos estudos que analisam a relação entre os sistemas de PGRH e o desempenho organizacional têm sido realizados em contexto de grandes organizações (Guest, Paauwe, & Wright, 2012). No entanto, um recurso comum a todas as organizações, e que tem sido o foco do aumento da atenção teórica, empírica e prática nas PME, é o dos recursos humanos (Sheehan, 2013). Deste modo, torna-se relevante estudar esta temática em contexto português, pois segundo Sparrow e Makram (2015) é importante estudar contextos organizacionais novos e únicos. Esta é uma das principais motivações para a elaboração desta investigação, uma vez que se apresenta como uma oportunidade de estudar a relação existente entre as PGRH e o desempenho organizacional através do papel mediador das variáveis satisfação no trabalho e capital humano.

A satisfação no trabalho, a primeira variável mediadora em estudo, tem sido alvo de grande interesse desde os primórdios da psicologia industrial e organizacional. Desde os anos 30, do século passado, que a pesquisa sobre o tema das atitudes no trabalho tem vindo a crescer significativamente (Locke, 1969), sendo atualmente uma das variáveis mais estudadas em artigos científicos e estudos de caso. A análise mais aprofundada deste conceito surge pela

preocupação com os problemas do trabalho na comunidade industrial (Kalleberg, 1977). Judge, Hulin e Dalal (2009) referem, ainda, que embora estas preocupações tivessem por base diferentes perspectivas, tais como: (i) a satisfação das necessidades e o aumento da dignidade humana; (ii) o bem-estar no trabalho; (iii) e o aumento da produtividade e do funcionamento organizacional através da melhoria da qualidade das experiências de trabalho dos colaboradores, também tinham em comum o reconhecimento da importância do trabalho na experiência de vida plena do indivíduo e o desejo de uma vivência de trabalho positiva. Esta temática tem suscitado bastante interesse e a sua concetualização tem sido bastante debatida entre os autores (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2014). Desta forma, o modelo de análise deste estudo baseia-se no pressuposto de que as práticas organizacionais são um dos principais antecedentes da satisfação no trabalho, pois as PGRH em si mesmas podem ser vistas como competências organizacionais, em especial pela sua capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores (Sheehan, 2013).

A segunda variável mediadora é o capital humano. A sua relevância decorre do fato de a maximização do seu impacto e a sua eficiência nas organizações ser uma das pedras angulares da investigação, uma vez que beneficia os indivíduos e as organizações em que estes trabalham (Crook, Todd, Combs, Woehr, & Ketchen, 2011). Durante os últimos 25 anos, os investigadores têm trabalhado para desenvolver uma visão baseada em recursos de vantagem competitiva (*Resource Based View* - RBV) e têm destacado o papel do capital humano como um fator chave, com o objetivo de explicar porque é que as organizações se diferenciam umas das outras (Coff, 2002). O foco no capital humano como fonte de vantagem competitiva intensificou a necessidade das organizações contribuírem para uma maior integração nas áreas de gestão estratégica e gestão estratégica de recursos humanos, muitas vezes através da visão da RBV (Barney, 1991).

Ao longo da última década têm surgido repetidos apelos para a abertura da chamada *black-box* 'caixa preta' que representa o elo perdido na ligação entre a GRH e o desempenho (Saridakis, Lai, & Cooper, 2017). O estudo detalhado dos objetivos, mediadores e resultados de sistemas específicos de RH nas organizações é essencial para compreendermos melhor o que realmente se passa na cadeia obscura de conexões entre os objetivos de RH e os resultados de desempenho (Boxall, Ang, & Bartram, 2011). O que a GRH significa e como o desempenho é concebido e alcançado são aspetos que a literatura ainda procura esclarecer, quer devido aos inúmeros intervenientes nesta relação, quer pela variabilidade na forma como o trabalho e as

peças são geridas dentro e entre os grupos de colaboradores, organizações, ocupações, indústrias e sociedades (Boxall et al., 2011). Considerando assim as questões ainda em aberto, tanto a nível nacional, como internacional, sobre a temática aqui em estudo, espera-se que esta dissertação contribua para enriquecer o conhecimento objetivo e subjetivo sobre o tecido empresarial português.

Perante este desafio, formulamos a seguinte questão de investigação:

“Em que medida e de que modo é que o sistema de PGRH influencia o desempenho organizacional?”

Nesta questão de partida, reconhece-se como objetivo complementar a análise dos efeitos de mediação das variáveis satisfação no trabalho e capital humano na relação entre o sistema de PGRH e o desempenho organizacional.

## **1. Enquadramento teórico**

### **1.1. Desempenho organizacional**

Num ambiente altamente desafiante e competitivo, o desempenho de uma organização é fundamental para a sua sobrevivência, pelo que a sua medição é importante para examinar se determinadas práticas e processos organizacionais afetam o seu resultado final. Face a esta situação, o desempenho organizacional tem sido considerado de extrema importância em várias áreas, desde a psicologia à gestão (Wall et al., 2004). Este indicador mede o quão bem-sucedida é uma organização ao alcançar os seus objetivos, podendo ser avaliada pela sua eficiência e eficácia (Ho, 2008; Robbins & Coulter, 2002; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Richard e colaboradores (2009) operacionalizaram o conceito de desempenho organizacional em três tipos: (i) financeiro (*e.g.*, lucro); (ii) mercado do produto (*e.g.*, quota de mercado); (iii) e o retorno dos acionistas (*e.g.*, dividendos de ações). Gelade e Ivery (2003), por sua vez, argumentam que o desempenho financeiro resulta de atitudes positivas adotadas, na qual existe uma relação entre o volume das vendas e o clima de serviço, enquanto Pereira e Gomes (2012) salientam a importância do contexto, quer social quer organizacional, em que as atividades profissionais decorrem no desempenho de uma organização.

Ployhart e Hale (2014), preocupados com a multidimensionalidade deste conceito, alertam para a importância de compreendermos a diferença entre os diferentes tipos de resultados do desempenho organizacional, em particular, entre o desempenho e a vantagem competitiva. Os autores explicam que a vantagem competitiva vai além da preocupação com o lucro, receitas e crescimento, focando-se em resultados acima da média por meio da diferenciação dos seus concorrentes, por oposição à noção de desempenho que enfatize apenas resultados contábilísticos, financeiros e de mercado (*e.g.*, satisfação do cliente). Embora o desempenho operacional, o desempenho organizacional e a vantagem competitiva estejam relacionados entre si, a melhoria de apenas um deles pode não ser suficiente para alcançar uma vantagem competitiva, embora sejam críticos para assegurar uma posição de paridade competitiva (Posthuma, Campion, Masimova, & Campion, 2013).

## **1.2. Desempenho organizacional e o sistema de práticas de recursos humanos**

Ao longo das últimas décadas o interesse pelo estudo da relação entre as PGRH e o desempenho organizacional tem sido crescente (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014; Wright, Coff, & Moliterno, 2014) e a sistematização das PGRH surge com o objetivo de elucidar de que forma é que estas impactam no desempenho organizacional e contribuem para o cumprimento da sua missão (Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2004). Apesar de adotarem diferentes métodos, ferramentas e teorias, economistas e gestores de recursos humanos têm partilhado o interesse pelo estudo dos sistemas de trabalho de alto desempenho, em particular pela relação entre as PGRH e o desempenho organizacional (Kaufman & Miller, 2011).

Na mesma linha, Posthuma e colaboradores (2013), referem que o desempenho organizacional é substancialmente melhorado pelos sistemas de RH que alavancam o capital humano pela aquisição, desenvolvimento e motivação dos seus talentos. Os autores definem ainda que as práticas são os métodos e procedimentos específicos que a organização adota para implementar os princípios e as políticas da organização. Jiang, Wang e Zhao (2012) consideram que o uso de sistemas de PGRH está associado a resultados positivos, tais como “*maior comprometimento* (Gong, Law, Chang, & Xin, 2009), *menor turnover* (Batt, 2002), *maior produtividade e qualidade, melhor desempenho de serviço* (Chuang & Liao, 2010), *desempenho de segurança reforçado* (Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005) e *melhor desempenho financeiro* (Huselid, 1995)” (p. 1264). Estas práticas são sempre implementadas

com o objetivo de melhorar os conhecimentos, as competências e as capacidades dos colaboradores, mas também incrementar a sua motivação e a oportunidade de contribuir com as suas competências (Valmohammadi & Ahmadi, 2015).

Tzabbar, Tzafrir e Baruch (2017) salientam que, embora se verifique uma concordância geral sobre a correlação positiva entre as PGRH e o desempenho organizacional, as inconsistências verificadas em diversos estudos colocam em causa a capacidade de chegar a conclusões definitivas sobre a relação entre estas variáveis. Da mesma forma, ainda, não é evidente se o efeito da aplicação das PGRH varia de acordo com a dimensão da empresa, ou mesmo se as diferenças sociais podem ser um moderador importante para testar o seu argumento de contingência. Muitos autores (*e.g.*, Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Cappelli & Neumark, 2001; Gelade & Ivery, 2003; Ho, 2008) sugerem que a implementação das PGRH permite, entre outros aspetos, que a organização seja capaz de atrair, reter e motivar os seus colaboradores para que apoiem a sua missão, objetivos e estratégia e contribuam para o aumento do seu desempenho organizacional. Posthuma e colaboradores (2013) defendem que as práticas de alto desempenho levam a produtos de alto desempenho, isto é, as competências identificadas e adequadas à estratégia organizacional, cujo potencial permitirá à organização atingir níveis sustentados de alto desempenho.

A Teoria AMO (*Abilities, Motivations, Opportunities*) tem por base a importância atribuída às capacidades dos colaboradores para desempenhar a função (*e.g.*, conhecimentos, habilidades, aptidões), às motivações para a desempenhar e às oportunidades de envolvimento e participação (*e.g.*, estrutura do trabalho, ambiente social) que permitem aumentar o seu desempenho e, conseqüentemente, o da organização (Appelbaum et al., 2000). Assim, a GRH deve ir ao encontro destes três fatores críticos através de práticas que os promovam.

Segundo Gerhart (2005), esta teoria explica que as PGRH exercem um efeito direto no desempenho organizacional a partir da força de trabalho, nomeadamente através da qualidade do recrutamento e seleção e da preparação dos colaboradores através da formação; da motivação, que se relaciona com as recompensas, a gestão do desempenho e as perspetivas de progressão na carreira; e da oportunidade para contribuir aproveitando o trabalho em equipa, a comunicação, participação e o envolvimento dos empregados.

Boselie e colaboradores (2005) referem que uma grande parte dos artigos publicados antes de 2000, se apoiam maioritariamente na visão RBV e só a partir desta data é que passam a basear-se na teoria AMO.

Marin-Garcia e Tomas (2016), ao realizarem uma revisão sistemática da literatura concluíram que a estrutura inicial proposta por Bailey (1993) foi posteriormente modificada por Appelbaum e colaboradores (2000) para melhor compreendermos o desempenho dos trabalhadores. No entanto, os autores referem que é difícil avaliar a influência desta teoria no desempenho, pois as práticas de GHR podem ser percebidas de forma distinta pelos diferentes colaboradores. Segundo Nickols (2007) os gestores consideram que as PGRH facilitam as decisões organizacionais no que diz respeito à atribuição de recompensas, promoções, transferências e desenvolvimento de carreira, enquanto que os colaboradores referem que as mesmas são importantes para aumentar a motivação, a satisfação laboral e para permitir tomar decisões de forma justa e informada.

Além disso, a variedade de práticas e medidas de desempenho torna difícil formular conclusões sobre qual a abordagem mais adequada para avaliar a performance em contexto laboral. E embora vários estudos (*e.g.*, Appelbaum et al., 2000; Bal et al., 2013; Becker & Gerhart, 1996) confirmem o efeito positivo das PGRH sobre o desempenho, torna-se impossível generalizar a forma como um modelo comum poderá funcionar em todos os contextos.

Face ao exposto, formulamos a primeira hipótese do nosso estudo:

H<sub>1</sub>: O sistema de PGRH está associado positivamente com o desempenho organizacional percebido.

### **1.3. Satisfação no trabalho**

Como anteriormente referido, as PGRH têm sido mencionadas por vários autores como sendo essenciais para aumentar a produtividade e o desempenho da organização e para melhor se entender as atitudes dos colaboradores face à organização, nomeadamente a adoção de comportamentos associados a baixo *turnover* e baixo absentismo, comportamentos e atitudes de cidadania organizacional, elevado desempenho e satisfação no trabalho (Meyer & Allen, 1997; Zakaria, Zainal, & Nasurdin, 2011).

A satisfação no trabalho, a primeira variável mediadora em estudo na nossa dissertação, tem sido alvo de grande interesse e tem assumido formas distintas desde que Hoppock apresentou, em 1935, o seu trabalho sobre esta temática (Warr, Cook, & Wall, 1979; Cunha et al., 2014). Durante a investigação para a validação de uma escala de satisfação no trabalho, Warr e colaboradores (1979) depararam-se com instrumentos bastante pesados, longos e

redundantes que enfatizavam apenas as características extrínsecas de satisfação, excluindo, na maioria das vezes, os componentes intrínsecos. De uma forma clara, os autores definiram este conceito como “o grau em que uma pessoa relata a sua satisfação com características intrínsecas e extrínsecas do seu trabalho. A satisfação total com o trabalho é a soma de todos os itens separados, e a satisfação geral com o trabalho é a satisfação relatada com o trabalho como um todo” (p. 133).

Recentemente, e seguindo esta corrente teórica, os autores Diestel, Wegge e Schmidt (2014), admitem que a satisfação do trabalho pode ser dividida em duas partes: (i) a interna, que está relacionada com o desempenho das suas tarefas e funções; (ii) e a externa, que está associada às condições de trabalho. Na mesma linha do pensamento desenvolvido por Locke (1976), os autores referem que a satisfação no trabalho, engloba nove dimensões, sendo elas: (i) a satisfação com o trabalho; (ii) a remuneração; (iii) as possibilidades de promoção; (iv) o reconhecimento; (v) os benefícios; (vi) a liderança; (vii) as relações interpessoais; (viii) as condições de trabalho; (ix) e a direção/organização.

Inúmeros estudos (e.g., Cappelli & Neumark, 2001; Macky & Boxall, 2007; Wang, Yi, Lawler, & Zhang, 2011) têm mostrado que as PGRH têm contribuído para aumentar a satisfação no trabalho e a produtividade, mas também para reduzir os níveis de *turnover* e de absentismo. Verifica-se assim, que as PGRH são implementadas com o objetivo de influenciar as atitudes e os comportamentos dos colaboradores com o propósito final de aumentar o desempenho da organização (Vermeeren, Kuipers, & Steijn, 2014).

Bowling, Khazon, Meyer e Burrus (2015), por sua vez, sugerem aos gestores e outros intervenientes que estejam interessados em maximizar o desempenho, que reconheçam que os colaboradores mais satisfeitos têm maior probabilidade de se tornarem mais produtivos em situações nas quais têm uma boa margem de liberdade para decidir como executar as suas tarefas. Tendo em conta as recentes descobertas em relação ao comportamento dos colaboradores em ambientes de trabalho relativamente autónomos (e.g., grupos de trabalho autónomos e teletrabalho), os autores destacam a necessidade de “as organizações estarem cientes dos níveis de satisfação no trabalho dos seus colaboradores sob essas condições, porque é nesses casos que a satisfação pode estar mais fortemente correlacionada com o desempenho” (p. 95).

Brown e Leigh (1996) reforçam esta ideia ao considerar que, quando os colaboradores compreendem que o seu contexto de trabalho lhes permite alcançar os seus objetivos pessoais,

dedicam mais tempo e esforço à organização, contribuindo assim para o aumento da produtividade e competitividade da organização a que pertencem.

Perante o exposto, foi formulada segunda hipótese de investigação:

H<sub>2a</sub>: O sistema de PGRH está associado positivamente com a satisfação no trabalho.

H<sub>2b</sub>: A satisfação no trabalho está associada positivamente com o desempenho organizacional.

H<sub>2c</sub>: A satisfação no trabalho medeia parcialmente a relação entre o sistema de PGRH e o desempenho organizacional.

#### **1.4. Capital humano**

As organizações mantêm-se no mercado quando estão dispostas a adquirir, acumular e investir em recursos que lhes permitam implementar estratégias que gerem valor, sejam difíceis de imitar e que promovam uma vantagem competitiva (Ferligoj, Prašnikar, & Jordan, 1997), ficando a cargo da gestão decidir estrategicamente sobre a aquisição, acumulação e investimento dos recursos humanos e seus conhecimentos, competências e aptidões (Ployhart & Hale, 2014). Este conjunto de conhecimentos, competências e aptidões individuais que os colaboradores possuem (Becker, 1964) e que trazem valor económico às empresas (Schultz, 1961) é designado de capital humano.

Com base neste entendimento e em vários estudos sobre estas teorias, os autores Youndt, Subramaniam e Snell (2004) verificaram que as empresas podem criar ou adquirir o seu próprio capital humano, tanto a nível interno através do desenvolvimento do conhecimento e das capacidades dos seus colaboradores, como a nível externo através da aposta no mercado de trabalho, atraindo indivíduos com um alto nível de conhecimento e capacidades. No centro desta decisão estratégica estão as PGRH, tendo sido já evidenciado por Youndt e colaboradores (2004) que quanto mais elevado é o nível de investimento nos sistemas de PGRH, mais forte e visível será o capital humano da empresa.

Investigadores e profissionais de recursos humanos defendem recorrentemente que o desempenho organizacional é substancialmente melhorado por sistemas que permitam alavancar o capital humano ao adquirir, desenvolver e motivar os melhores talentos (Shaw, Park, & Kim, 2013). Os sistemas de recursos humanos que melhoram as competências, o

comprometimento e a produtividade dos colaboradores são frequentemente chamados de "*sistemas de trabalho de alto desempenho*" (Appelbaum et al., 2000; Datta, Guthrie, & Wright, 2005).

Posthuma e colaboradores (2013) defendem, ainda, que as organizações que adotam "*sistemas de trabalho de alto desempenho*" apresentam um desempenho operacional e financeiro superior às demais. Raineri (2016) reforça este conceito, afirmando que se trata conjunto de práticas que aperfeiçoam as habilidades, motivações e a participação dos colaboradores, estimulando-os a aplicarem esforços que resultam num melhor desempenho. Na mesma linha, Huselid (1995) tinha referido anteriormente que as PGRH influenciam as competências dos colaboradores através da aquisição e desenvolvimento do capital humano de uma empresa. O autor dá como exemplo os processos de recrutamento, porque quando estes são capazes de atrair um elevado número de candidatos qualificados e em simultâneo aplicam um regime de seleção confiável e válido, garantem uma maior qualidade das competências dos novos colaboradores. Também as experiências formais e informais de formação, o acompanhamento no posto trabalho, o *coaching* e o *mentoring* podem influenciar significativamente o desenvolvimento dos colaboradores, motivando-os e encorajando-os a trabalhar de forma mais árdua e inteligente, aumentando também o seu capital humano (Huselid, 1995; Posthuma et al., 2013; Raineri, 2016). No que diz respeito à importância da avaliação do desempenho individual ou do grupo de trabalho, o autor salienta que a mesma não só irá permitir compensar, motivar e promover por mérito os colaboradores, mas também aplicar outras formas de incentivos destinados a alinhar os interesses dos colaboradores com os dos acionistas (*e.g.*, distribuição de unidades de participação e participação nos lucros).

O foco no capital humano como fonte de vantagem competitiva intensificou a necessidade das organizações compreenderem e ganharem a guerra da gestão de pessoas com maior potencial (Gardner, 2005), mas também contribuir para uma maior integração nas áreas de gestão estratégica e gestão estratégica de recursos humanos, muitas vezes através das lentes da RBV (Barney, 1991). De acordo com esta corrente de pensamento, os recursos humanos são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, pelo que podem levar a uma vantagem competitiva sustentada (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006).

Coff (2002) explica também que, de acordo com vários investigadores, o conhecimento é uma das fontes mais promissoras de uma vantagem sustentável e, portanto, é um foco lógico nas aquisições (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 2006). Shaw e colaboradores (2013)

partilham esta convicção e argumentam que o capital humano pode satisfazer os critérios de uma vantagem sustentada se os investimentos em GRH forem elevados, pois tais práticas aumentam não só o conhecimento e as competências da força de trabalho, mas também a conexão do capital humano. Crook e colaboradores (2011) encontraram evidências na sua meta-análise, obtida a partir de 66 estudos, que sugerem a presença de uma relação positiva entre o capital humano e o desempenho organizacional, como, por exemplo, o crescimento das vendas. Os autores concluíram ainda que para as empresas aperfeiçoarem o seu nível de desempenho, não devem apenas atrair, investir e desenvolver o capital humano, mas também reter a sua experiência.

Formulamos assim a terceira hipótese:

H<sub>3a</sub>: O sistema de PGRH está associado positivamente com o capital humano.

H<sub>3b</sub>: O capital humano está associado positivamente com o desempenho organizacional.

H<sub>3c</sub>: O capital humano medeia parcialmente a relação entre o sistema de PGRH e o desempenho organizacional.

## **2. Metodologia**

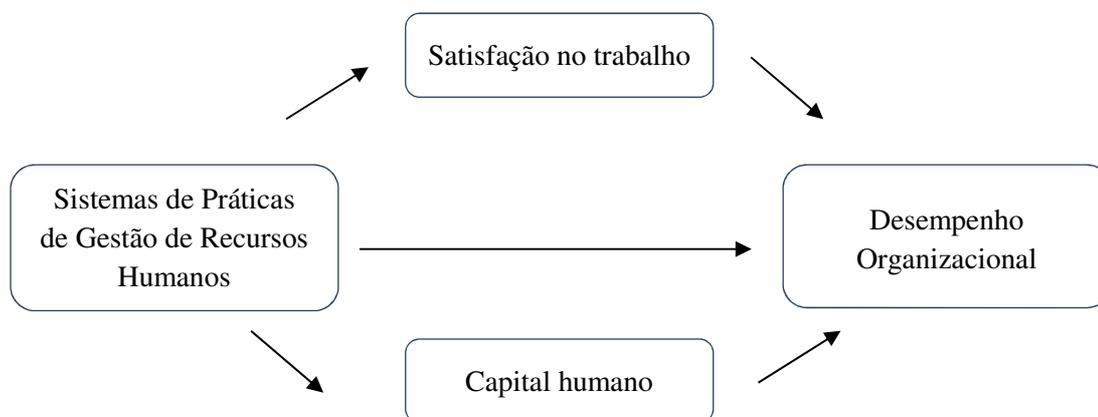
### **2.1. Opções metodológicas**

A problemática apresentada coaduna-se com um estudo hipotético-dedutivo de natureza quantitativa, que tem com o objetivo aprofundar o conhecimento sobre o papel dos sistemas de PGRH implementados nas empresas portuguesas, cujo tecido empresarial é maioritariamente composto por PME (INE, 2016), e de que forma essas práticas contribuem para o desempenho organizacional.

### **2.2. Modelo concetual geral**

Considerando os objetivos do estudo, foi desenvolvido o modelo concetual que se apresenta na Figura 1. Este modelo ilustra a relação existente entre as diversas variáveis em estudo, em que a satisfação no trabalho e o capital humano assumem o papel de mediadores na relação entre o sistema de PGRH e o desempenho organizacional.

Figura 1. Modelo conceitual



### 2.3. Amostra

Participaram no estudo 371 indivíduos, com idades compreendidas entre os 19 e os 63 anos ( $M = 37.79$ ;  $DP = 10.24$ ), sendo 54.7% do sexo feminino. No que diz respeito à antiguidade na organização verificou-se que a mesma oscila entre 1 e 44 anos ( $M = 8.23$ ;  $DP = 7.88$ ). Importa referir que 37.7% dos participantes são gestores.

As empresas foram classificadas de acordo com o estipulado no artigo 100º do Código do Trabalho (2016), tendo-se verificado que a maioria dos colaboradores (58%) desempenha funções em médias empresas (Tabela 1).

Tabela 1

*Distribuição dos colaboradores em função do tipo de empresa*

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Número de colaboradores</b>	<b>N (%)</b>
Pequena empresa	Entre 10 e 50 colaboradores	47 (12.7%)
Média empresa	Entre 50 e 250 colaboradores	215 (58.0%)
Grande empresa	250 colaboradores ou mais	109 (29.4%)

Nota: Apenas foram consideradas as empresas com pelo menos 40 colaboradores

## **2.4. Instrumentos de medida**

### **2.4.1. Escala de PGRH**

As PGRH foram avaliadas através de uma escala construída com base em itens considerados nos trabalhos de Jiang e colaboradores (2012) e Posthuma e colaboradores (2013), composta por 16 itens distribuídos por oito dimensões:

1. Recrutamento e seleção (*e.g.*, A organização contrata unicamente os melhores profissionais);
2. Formação e desenvolvimento (*e.g.*, As atividades de formação e desenvolvimento focam-se na melhoria do nosso desempenho);
3. Gestão de carreira (*e.g.*, As promoções são baseadas fundamentalmente no mérito);
4. Gestão de recompensas [*e.g.*, Os colaboradores são recompensados (financeiramente e/ou não financeiramente) em resultado do seu desempenho individual e/ou em equipa];
5. Gestão do desempenho (*e.g.*, O nosso desempenho é avaliado de modo formal e contínuo);
6. Sistema de voz (participação) (*e.g.*, Os gestores desta organização mantêm os colaboradores bem informados sobre o que se passa na organização e o modo como os resultados estão a evoluir);
7. Desenho do trabalho (*e.g.*, Os colaboradores são envolvidos nas decisões sobre assuntos que são relevantes para si e o seu trabalho);
8. Relações de trabalho (*e.g.*, Há uma estabilidade geral nos vínculos contratuais existentes na organização).

Cada dimensão é composta por dois itens, perante os quais os inquiridos indicam, numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente) em que grau as afirmações se aplicam nas suas empresas. Assim, quanto maior é o valor da média do somatório dos itens, mais presentes se encontram as PGRH na organização.

### **2.4.2. Escala de capital humano**

Para avaliar o capital humano, foi construída uma escala com base em itens considerados nos trabalhos de Youndt e colaboradores (2004). O instrumento é composto por um total de cinco itens (*e.g.*, Os nossos colaboradores são especialistas nos domínios específicos do seu

trabalho e funções). Para cada item existem sete possibilidades de resposta, apresentadas numa escala tipo *Likert* que oscila entre 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente.

Os resultados são determinados pela soma da pontuação dos cinco itens, pelo que quanto mais elevada for a pontuação, mais positiva é a perceção dos colaboradores relativamente ao capital humano da organização onde desempenham funções.

### **2.4.3. Escala de satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é medida através de nove itens que avaliam as condições físicas de trabalho, a liberdade de escolher os seus próprios métodos de trabalho, a remuneração, a oportunidade de usar as suas competências, a possibilidades de promoção, a atenção prestada às sugestões que faz, a estabilidade no trabalho e as relações interpessoais.

Os itens que compõem a escala foram adaptados do instrumento desenvolvido por Warr, Cook e Wall (1979), podendo as respostas ser dadas numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1 = “*Discordo Totalmente*”, 7 = “*Concordo Totalmente*”), consoante o grau de concordância.

### **2.4.4. Escala de desempenho organizacional**

O desempenho organizacional é medido através de seis itens, que avaliam duas dimensões: a componente operacional (*e.g.*, Esta organização tem um bom nível de produtividade); e a gestão de pessoas (*e.g.*, Esta organização é um bom local para se trabalhar).

Os itens foram extraídos dos estudos desenvolvidos por Guerrero e Barraud-Didier (2004), Jiang e colaboradores (2012), Wall e colaboradores (2004) e Yang e Lin (2009) e são respondidos através de uma escala de tipo *Likert* de sete pontos (1 = “*Discordo Totalmente*”, 7 = “*Concordo Totalmente*”).

## **2.5. Procedimentos**

O processo de avaliação iniciou-se pelo contacto com as várias empresas do setor privado, que foram convidadas a participar neste estudo através da aplicação de um questionário aos seus colaboradores. Às empresas que aceitaram participar no estudo, foi disponibilizado um

questionário em formato eletrônico, contendo os instrumentos anteriormente referidos e um conjunto de questões sociodemográficas (*e.g.*, gênero, idade, antiguidade).

Foi, ainda, assegurada a confidencialidade dos resultados e a garantia que os mesmos se destinam a fins meramente acadêmicos.

### **3. Resultados**

Numa primeira fase procede-se à análise dos indicadores psicométricos das escalas utilizadas. Seguidamente, será apresentada a análise descritiva e diferencial das variáveis em estudo e num terceiro momento avaliaremos o grau de associação entre as variáveis que intervêm no modelo teórico adotado nesta investigação.

Posteriormente, são realizadas análises de regressão para averiguar o impacto das variáveis independentes – Capital humano, Satisfação no trabalho, Gestão de desempenho e recompensas, Recrutamento e seleção, e Relações de trabalho – no Desempenho organizacional dos colaboradores. Por último, avaliaremos o papel mediador da satisfação no trabalho e do capital humano na relação existente entre as PGRH e o desempenho organizacional percebido.

#### **3.1. Análise fatorial exploratória**

Para compreender a estrutura interna das medidas e identificar as dimensões e índices que lhes estão associados procedeu-se a uma análise de componentes principais com rotação *varimax*. Foi, ainda, calculado o indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett*, no sentido de verificar se existem problemas de identidade nos dados e se as correlações entre os itens são suficientes e adequadas.

A extração dos componentes tem por base o critério de *Kaiser-Guttman* (valores próprios superiores a um), a análise do *Scree plot* e a percentagem de variância explicada (Marôco, 2014a).

### 3.1.1. Escalas das PGRH

Para avaliar a estrutura relacional dos itens pertencentes à escala das PGRH foi realizada uma análise fatorial através da qual foi possível constatar a adequabilidade do modelo (KMO = 0.83) e a inexistência de uma matriz de identidade nos dados [ $\chi^2_{(45)} = 1455.818, p < 0.001$ ].

A percentagem de variância explicada para as três componentes extraídas foi de 66.0%, valores considerados bastante satisfatórios (Marôco, 2014a). O primeiro fator apresenta pesos fatoriais elevados nos itens 1, 2, 7, 10 e 11, referentes à dimensão Gestão de desempenho e recompensas e explica 25.7% da variância total; o segundo componente explica 20.1% da variância dos resultados e é composto pelos itens 5 e 6, referentes ao Recrutamento e seleção; com um peso menor, a componente Relações de trabalho, apresenta uma variância explicada de 20.0% é composta pelos itens 15 e 16.

Importa referir que o questionário continha 16 itens, mas após a extração dos fatores apenas se mantiveram 9, porque se constatou que existiam fatores com apenas um item (questões 4 e 9) e itens que saturavam em mais que um fator (questões 3, 8, 12, 13 e 14), motivo pelo qual não foram incluídos na análise. Seguidamente, procedeu-se à reordenação dos itens, ficando os itens 1, 2, 3, 4 e 5 associados à Gestão de desempenho e recompensas; o 6 e 7 ao Recrutamento e seleção; e o 8 e 9 às Relações de trabalho (Tabela 2).

O questionário apenas inclui os itens que possuem correlação item-fator igual ou superior a 0.40 e diferença entre correlações maior que 0.20, pelo que todos os itens que integram a escala possuem elevados índices de saturação nos componentes correspondentes.

Tabela 2.

*Matriz fatorial das PGRH após rotação varimax*

<b>Itens</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>
1. A organização atribui prêmios financeiros aos seus colaboradores com base nos resultados anuais da empresa.	0.822		
2. Os colaboradores são recompensados (financeiramente e/ou não financeiramente) em resultado do seu desempenho individual e/ou em equipa.	0.716		
3. Existe um sistema interno para acolher as sugestões dos colaboradores.	0.653		
4. O nosso desempenho é avaliado de modo formal e contínuo.	0.639		
5. A organização tem-nos proporcionado bastantes oportunidades de formação e desenvolvimento.	0.608		
6. Somos bastante seletivos e exigentes no processo de admissão de novos colaboradores.		0.874	
7. A organização contrata unicamente os melhores profissionais.		0.862	
8. Há uma estabilidade geral nos vínculos contratuais existentes na organização.			0.801
9. São privilegiados os contratos de trabalho permanentes.			0.587
<i>Eigenvalue</i>	4.370	1.222	1.012
% variância explicada	25.79	20.18	20.06
<i>Alfa de Cronbach</i>	0.81	0.87	0.71

Nota: Fator 1 = Gestão de desempenho e recompensas; Fator 2 = Recrutamento e seleção; Fator 3 = Relações de trabalho

A fiabilidade foi determinada pelo método da consistência interna com recurso ao coeficiente alfa de *Cronbach*. Os valores obtidos pelas três dimensões são 0.81 para a Gestão de desempenho e recompensas, 0.87 para o Recrutamento e seleção e 0.71 para as Relações de trabalho, o que revela uma elevada consistência interna (Marôco, 2014a).

### **3.1.2. Escala de capital humano**

A análise da matriz de componentes da escala revelou a existência de um fator único que explica 71.39% da variância, um valor bastante satisfatório, pois segundo Marôco (2014a) consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 50%.

O indicador de KMO (0.87) revelou que existe uma adequada correlação entre as variáveis e o teste de esfericidade de *Bartlett* [ $\chi^2_{(10)} = 1078.83$ ] tem associado um nível de significância de 0.000 o que leva à rejeição da existência de uma matriz de identidade.

Para análise da fiabilidade recorreu-se ao coeficiente alfa de *Cronbach* que revelou uma elevada consistência interna ( $\alpha = 0.90$ ) (Pestana & Gageiro, 2014).

### 3.1.3. Escala de satisfação no trabalho

Para a determinação da validade desta escala, também se procedeu a uma análise de componentes principais com rotação *varimax*. A estatística KMO (0.90) e o teste de esfericidade de *Bartlett* ( $\chi^2_{(36)} = 1910.228, p < 0.001$ ) revelaram que a amostra é adequada para a prossecução da análise.

A matriz fatorial revelou que os itens se agrupam em torno de um único fator, com um peso próprio de 5.309, que no seu conjunto explicam 58.99% da variância, sendo este valor considerado satisfatório (Marôco, 2014a).

Analisando a consistência interna constatamos que o valor do coeficiente alfa de *Cronbach* ( $\alpha = 0.91$ ) é bastante adequado (Pestana & Gageiro, 2014).

### 3.1.4. Escala de desempenho organizacional

Os seis itens do questionário de desempenho organizacional foram igualmente submetidos a uma análise de componentes principais, cuja matriz fatorial revelou a existência de um fator único que explica 65.62% da variância e cujo peso próprio é de 3.938.

O indicador de KMO (0.87) e o teste de esfericidade de *Bartlett* ( $\chi^2_{(15)} = 1233.347, p < 0.001$ ) demonstraram que o modelo é adequado e que não existem problemas de identidade nos dados.

O coeficiente alfa de *Cronbach* obtido foi de 0.89, o que revela uma elevada consistência interna (Marôco, 2014a).

## 3.2. Análise fatorial confirmatória

Para confirmar os resultados obtidos na análise fatorial exploratória e testar se as variáveis medidas representam adequadamente o número de constructos obtidos e se os fatores latentes são responsáveis pelo comportamento das variáveis manifestas (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010), foram realizadas análise fatoriais confirmatórias (AFC).

Deste modo, recorreu-se aos índices de ajustamento recomendados por Hoyle e Panter (1995), nomeadamente: o Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) que permite testar o ajustamento entre o modelo e a matriz de covariâncias observada (Klem, 2000); o CFI (*Comparative Fit Index*) que representa

a proporção de covariância total entre as variáveis observadas que são explicadas no modelo (Bentler, 1990); o GFI (*Goodness of Fit Index*) que avalia a proporção da variância e covariância observada que é explicada pelo modelo (Jöreskog & Sörbom, 1996); o RMSEA (*Root Mean Squared Error of Aproximation*) que indica a correção a que o modelo deve ser sujeito (Hancock & Freeman, 2001); o SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) que avalia as diferenças entre as matrizes de correlações observadas e previstas (Hoyle & Panter, 1995); o AIC (*Akaike Information Criterion*) que é particularmente indicado quando os modelos apresentam diferentes parâmetros, sendo mais ajustado, o modelo que apresenta menor valor (Marôco, 2014b); o ECVI (*Expected Cross-Validation Index*) que para comparar modelos alternativos com uma única amostra (Browne & Cudeck, 1993).

Os valores de referência das medidas de bondade de ajustamento (*goodness-of-fit*) que indicam o grau em que a matriz de correlações ou a matriz de variâncias-covariâncias obtida pelo modelo em estudo reproduz a matriz da população encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3.

*Valores de referência dos índices de qualidade de ajustamento*

<b>Estatística</b>	<b>Valores de referência</b>
<i>Akaike Information Criterion</i> (AIC)	Quanto menor, melhor.
<i>Expected Cross-Validation Index</i> (ECVI)	Quanto menor, melhor.
Qui-Quadrado ( $\chi^2$ )	Quanto menor, melhor
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	Superior a 0.90
<i>Goodness of Fit Index</i> (GFI)	Superior a 0.90
<i>Root Mean Square Residual</i> (RMSR)	Inferior a 0.08

(Adaptado de Marôco, 2014a, p. 55)

### 3.2.1. Escala das PGRH

Na análise dos valores obtidos foram considerados os *cut-offs* sugeridos pela literatura, que demonstram que a solução de três fatores (Figura 1), com a covariação dos erros sugeridos pelos índices de modificação do AMOS revela um melhor ajustamento do que a Teoria A.M.O. preconizada na revisão de literatura (Appelbaum et al., 2000)

Figura 1. Modelo confirmatório das PGRH (três fatores)

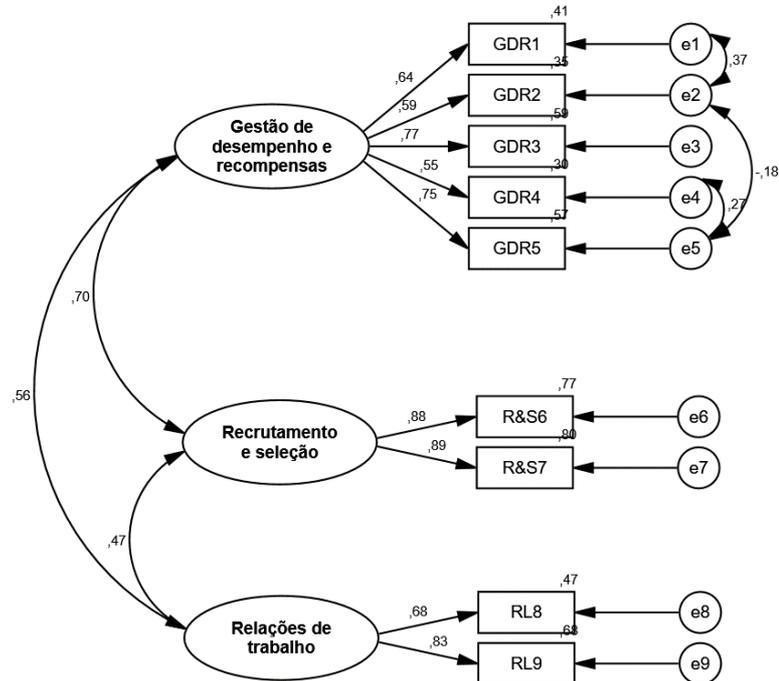
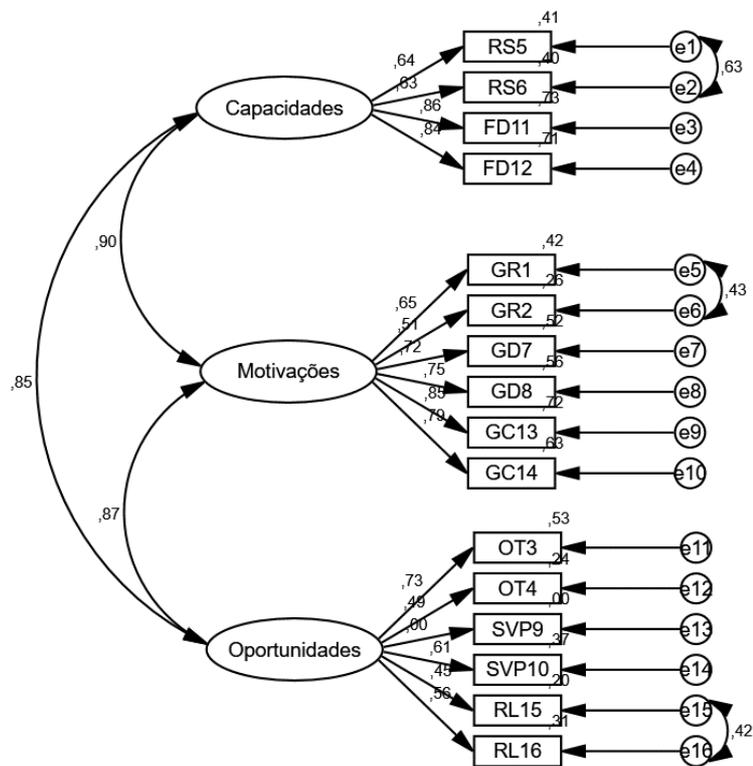


Figura 2. Modelo confirmatório da teoria A.M.O



A Tabela 4 resume as estatísticas de ajustamento relativas a cada modelo testado, verificando-se que o modelo de três fatores extraídos no âmbito deste estudo é que se revela mais ajustado. Estes resultados foram, ainda, corroborados pelos índices AIC e ECVI que revelaram que os valores mais baixos pertencem efetivamente ao modelo resultante da AFE.

Tabela 4.

*Medidas de ajustamento após a covariação dos erros sugerida pelos índices de modificação do AMOS*

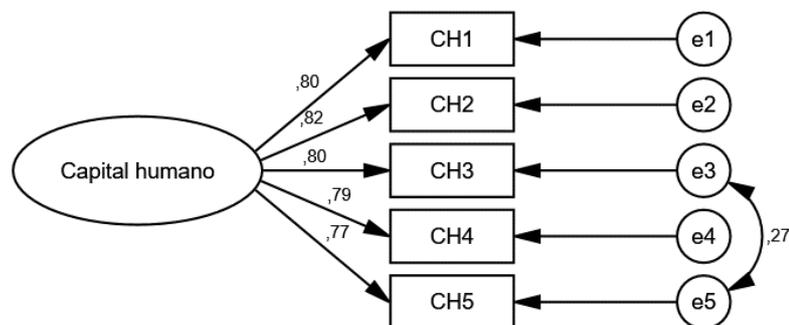
	$\chi^2/df$	CFI	GFI	RMSR	RMSEA	AIC	ECVI
Modelo AFE	1.69	0.98	0.98	0.03	0.04	101.63	0.27
Teoria A.M.O.	3.17	0.92	0.90	0.04	0.07	677.32	1.83

Os resultados obtidos sugerem que o modelo resultante da AFE é o mais apropriado para descrever as PGRH do ponto de vista psicométrico e, ao longo do tempo, tem-se revelado um forte preditor do desempenho no local de trabalho (Gelade & Ivery, 2003).

### 3.2.2. Escala de capital humano

Os resultados demonstram que a solução de um fator se revela adequada, pois apresenta um bom ajustamento [ $\chi^2_{(4)} = 3.89, p < 0.001, CFI = 0.98, GFI = 0.98, SRMR = 0.01, RMSEA = 0.08$ ] (Figura 3). Importa salientar, que estes valores foram obtidos após a covariação dos erros sugeridos pelos índices de modificação do AMOS.

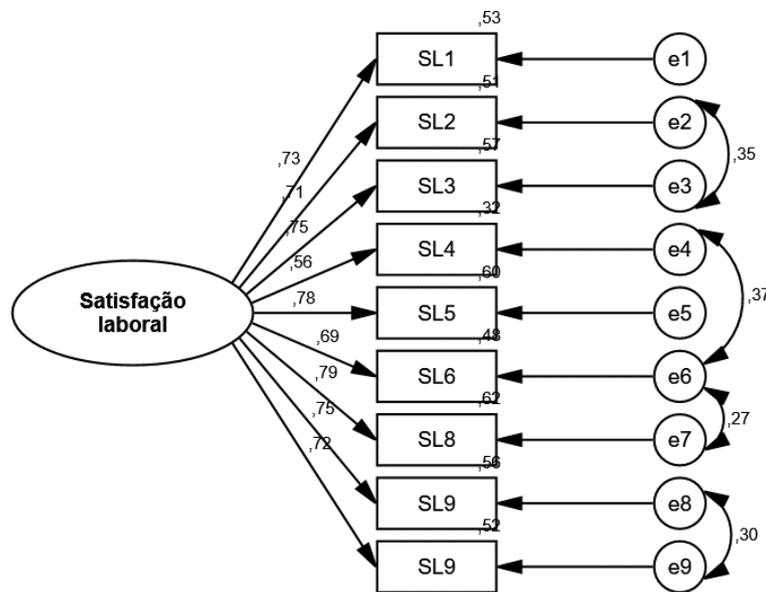
Figura 3. Modelo confirmatório da escala de capital humano com um fator



### 3.2.3. Escala de satisfação no trabalho

A validade estrutural da escala de capital humano foi testada face ao preconizado na revisão de literatura e foi possível constatar que a solução de um fator, com a covariação dos erros sugeridos pelos índices de modificação do AMOS revela um bom ajustamento [ $\chi^2_{(23)} = 3.35$ ,  $p < 0.001$ , CFI = 0.97, GFI = 0.96, SRMR = 0.03, RMSEA = 0.08] (Figura 4).

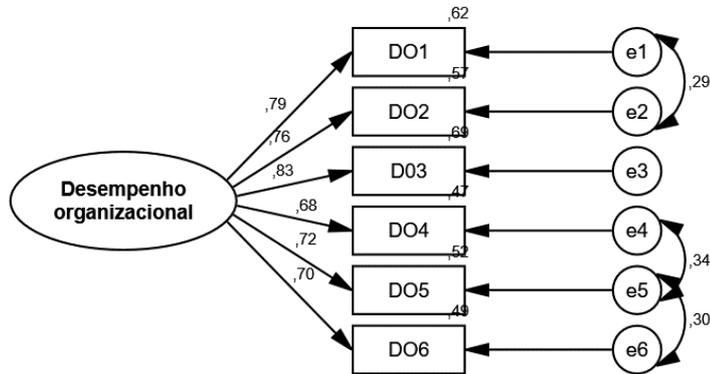
Figura 4. Modelo confirmatório do questionário de satisfação no trabalho com um fator



### 3.2.4. Escala de desempenho organizacional

Os resultados obtidos revelam que a estrutura de um fator se ajusta adequadamente aos dados da amostra em estudo [ $\chi^2_{(6)} = 1.63$ ,  $p < 0.001$ , CFI = 0.99, GFI = 0.99, SRMR = 0.01, RMSEA = 0.04] (Figura 5).

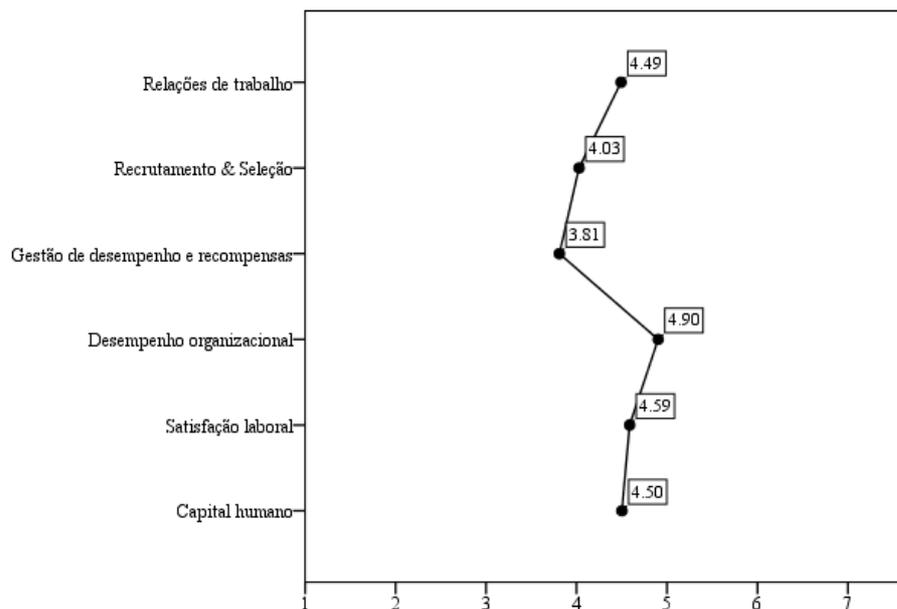
Figura 5. Modelo confirmatório do questionário de desempenho organizacional com um fator



### 3.3. Estatística descritiva e diferencial

Através da Figura 6, podemos verificar que a dimensão que mais se destaca é o Desempenho organizacional, pois apresenta valores acima do ponto médio da escala ( $M = 4.90$ ;  $DP = 1.05$ ). Por outro lado, a Gestão de desempenho e recompensas é a que apresenta valores médios mais baixos ( $M = 3.81$ ;  $DP = 1.32$ ), o que sugere que é a dimensão menos percebida pelos colaboradores inquiridos. Importa referir que ambas as escalas oscilam entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente).

Figura 6. Perfil de médias



Seguidamente procedemos à caracterização dos fenómenos estudados em função das características sociodemográficas, o que nos permitiu acautelar que nas outras análises as diferenças não são transversais a todas as empresas. Para o efeito, utilizaram-se testes de diferenças de médias que permitem analisar os valores médios das variáveis em questão e perceber como é que esses valores se manifestam em função das variáveis independentes consideradas.

Com o objetivo de facilitar o tratamento estatístico, procedeu-se à recodificação das variáveis idade e antiguidade na função. Assim passaram a existir os seguintes grupos:

- Idade: (i) menor que 30 anos; (ii) entre 30 e 39 anos; (iii) e maior ou igual a 40 anos;
- Antiguidade na função: (i) menor ou igual a 3 anos; (ii) entre 4 e 8 anos; (iii) e maior ou igual a 9 anos.

A análise dos dados revelou que apesar dos participantes mais novos apresentarem resultados médios superiores em relação aos mais velhos, na maioria das dimensões avaliadas, essas diferenças não são estatisticamente significativas.

Observando a Tabela 5 é possível concluir que os colaboradores que trabalham há menos tempo na organização apresentam valores médios mais elevados em todas as dimensões em estudo, mas apenas existem diferenças significativas no que diz respeito ao Desempenho organizacional [ $F_{(2, 368)} = 4.222, p < 0.05$ ]. Uma análise *post-hoc* revelou, ainda, que essas diferenças ocorrem entre os participantes que desempenham funções na organização há menos de três anos e os que desempenham funções na organização há nove anos ou mais.

Tabela 5

*Variáveis em estudo em função da antiguidade dos colaboradores na organização*

	≤ 3 anos		4 a 8 anos		≥ 9 anos		F	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP		
Capital humano	4.65	1.10	4.49	0.86	4.35	1.14	2.701	0.068
Satisfação no trabalho	4.70	1.16	4.53	0.99	4.51	1.21	1.115	0.329
Desempenho organizacional	5.05	1.06	4.96	0.85	4.69	1.16	4.222	<b>0.015*</b>
Gestão de desempenho e recompensas	3.89	1.27	3.84	1.28	3.69	1.41	0.799	0.451
Recrutamento e seleção	4.15	1.59	4.08	1.39	4.02	1.52	1.375	0.254
Relações de trabalho	4.54	1.39	4.53	1.18	4.40	1.48	0.417	0.659

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; \* $p < .05$

Relativamente ao género, os resultados obtidos através do teste *t-student* para amostras independentes (Tabela 6) revelam que apesar dos resultados médios dos homens serem superiores aos das mulheres, em todas as dimensões, apenas existem diferenças significativas em função do género ao nível da Gestão de desempenho e recompensas [ $t_{(369)} = 2.755, p < 0.05$ ], o que sugere que os homens destacam mais o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e as compensações derivadas do mesmo, do que as mulheres.

Tabela 6

*Variáveis em estudo em função do género dos participantes*

	Masculino		Feminino		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Capital humano	4.61	1.08	4.40	1.04	1.849	0.065
Satisfação no trabalho	4.68	1.04	4.50	1.20	1.546	0.123
Desempenho organizacional	5.01	1.04	4.81	1.05	1.812	0.071
Gestão de desempenho e recompensas	4.01	1.30	3.63	1.31	2.755	<b>0.006*</b>
Recrutamento e seleção	4.12	1.66	3.95	1.40	1.074	0.284
Relações de trabalho	4.57	1.33	4.42	1.39	1.094	0.275

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; \* $p < .05$

No que respeita à função desempenhada, os dados evidenciados na Tabela 7 mostram que existem diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito à maioria das dimensões em estudo, sendo os participantes que são os gestores que apresentam os valores médios mais elevados [Capital humano:  $t_{(369)} = 2.851, p < 0.05$ ; Satisfação no trabalho:  $t_{(369)} = 3.293, p < 0.05$ ; Gestão de desempenho e recompensas:  $t_{(369)} = 5.146, p < 0.001$ ; Recrutamento e seleção:  $t_{(369)} = 1.657, p < 0.05$ ]. Estes resultados sugerem que quando os colaboradores exercem um cargo de chefia têm maior perceção do Capital humano, a Satisfação no trabalho e as PGRH referentes à Gestão de desempenho e recompensas, e ao Recrutamento e seleção.

Tabela 7

*Variáveis em estudo segundo a função desempenhada pelos participantes*

	Gestores		Colaboradores		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Capital humano	4.70	1.05	4.38	1.05	2.851	<b>0.005*</b>
Satisfação no trabalho	4.83	1.22	4.43	1.04	3.293	<b>0.001*</b>
Desempenho organizacional	5.03	0.99	4.81	1.08	1.939	0.053
Gestão de desempenho e recompensas	4.25	1.31	3.54	1.25	5.146	<b>0.000**</b>
Recrutamento e seleção	4.36	1.37	3.82	1.58	3.339	<b>0.001*</b>
Relações de trabalho	4.64	1.39	4.40	1.35	1.657	0.098

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; \* $p < .05$ ; \*\* $p < 0.001$

Quando considerada a dimensão da organização (Tabela 8) verifica-se que apenas existem diferenças significativas em relação à Gestão de desempenho e recompensas [ $F_{(2, 368)} = 10.256, p < 0.001$ ] e ao Recrutamento e seleção [ $F_{(2, 368)} = 3.870, p < 0.05$ ].

Tabela 8

*Variáveis em estudo em função da dimensão da organização onde os participantes trabalham*

	Pequena		Média		Grande		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Capital humano	4.37	1.04	4.53	1.04	4.49	1.10	0.405	0.668
Satisfação no trabalho	4.45	1.03	4.60	1.11	4.61	1.21	0.383	0.682
Desempenho organizacional	4.73	1.19	4.94	1.00	4.89	1.09	0.773	0.462
Gestão de desempenho e recompensas	3.02	1.20	3.88	1.29	4.00	1.31	10.256	<b>0.000**</b>
Recrutamento e seleção	3.54	1.61	4.18	1.46	3.92	1.57	3.870	<b>0.022*</b>
Relações de trabalho	4.40	1.36	4.49	1.39	4.52	1.33	0.133	0.876

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; \* $p < .05$

A comparação à *post-hoc* revelou que no que diz respeito à Gestão de desempenho e recompensas, estas diferenças ocorrem entre os três tipos de empresas e no Recrutamento e seleção verificam-se entre as pequenas e as médias empresas.

### 3.4. Associação entre variáveis

Seguidamente, pretendeu-se analisar a associação existente entre as variáveis em estudo, tendo-se verificado que existe uma correlação positiva e significativa entre todas as dimensões avaliadas (Tabela 9).

As correlações existentes entre as PGRH e o Desempenho organizacional (**H<sub>1</sub>**), revelam que a Gestão de desempenho e recompensas ( $r = 0.614$ ), o Recrutamento e seleção ( $r = 0.514$ ) e as Relações laborais ( $r = 0.542$ ) se encontram associadas positivamente com o desempenho organizacional, o que sugere que quanto mais PGRH se aplicarem na organização melhor é o desempenho dos seus colaboradores.

Resultados semelhantes foram encontrado para a Satisfação no trabalho (**H<sub>2a</sub>**), verificando-se que a aplicação de PGRH, aumenta de forma significativa a Satisfação no trabalho (Gestão de desempenho e recompensas:  $r = 0.416$ ; Recrutamento e seleção:  $r = 0.562$ ; Relações de trabalho:  $r = 0.280$ ).

Também se verificou que quanto mais satisfeitos no trabalho, se encontram os colaboradores, melhor é o desempenho organizacional ( $r = 0.529$ ), sendo essa associação estatisticamente significativa (**H<sub>2b</sub>**).

Tabela 9

*Correlações entre as variáveis em estudo*

	1	2	3	4	5
Capital humano (1)	-				
Satisfação no trabalho (2)	0.741*	-			
Desempenho organizacional (3)	0.604*	0.529*	-		
Gestão de desempenho e recompensas (4)	0.484*	0.416*	0.614*	-	
Recrutamento e seleção (5)	0.574*	0.562*	0.514*	0.554*	-
Relações de trabalho (6)	0.365*	0.280*	0.542*	0.435*	0.372*

Nota: \* $p < 0.001$

A análise dos dados revelou, ainda, que a Gestão de desempenho e recompensas ( $r = 0.484$ ), o Recrutamento e seleção ( $r = 0.574$ ) e as Relações laborais ( $r = 0.365$ ) se encontram associadas positivamente com o Capital humano (**H<sub>3a</sub>**).

Por último, foi possível constatar que o Capital humano se encontra positivamente associado com o Desempenho organizacional ( $r = 0.604$ ), o que sugere que quanto maior é o Capital humano da organização melhor é o desempenho dos colaboradores (**H<sub>3b</sub>**).

### 3.5. Análises de regressão

Procurou-se, ainda, analisar quais as variáveis que mais influenciam o desempenho organizacional. Para o efeito, foram realizadas análises de regressão múltipla pelo método *Enter*, que permitem avaliar a contribuição de cada variável independente para a explicação da variável dependente (Marôco, 2014a).

Tabela 10

*Variáveis preditoras do desempenho organizacional*

Variáveis explicativas	Desempenho organizacional ( $\square$ )	R <sup>2</sup> Semiparcial (%)
Capital humano	0.526**	16.72
Satisfação no trabalho	0.211**	2.01
Gestão de desempenho e recompensas	0.048	0.12
Recrutamento e seleção	0.131*	0.94
Relações de trabalho	0.034	0.07
	R <sup>2</sup> ajustado	0.623**
	$F_{(5,365)}$	123.236

Nota: \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.001$

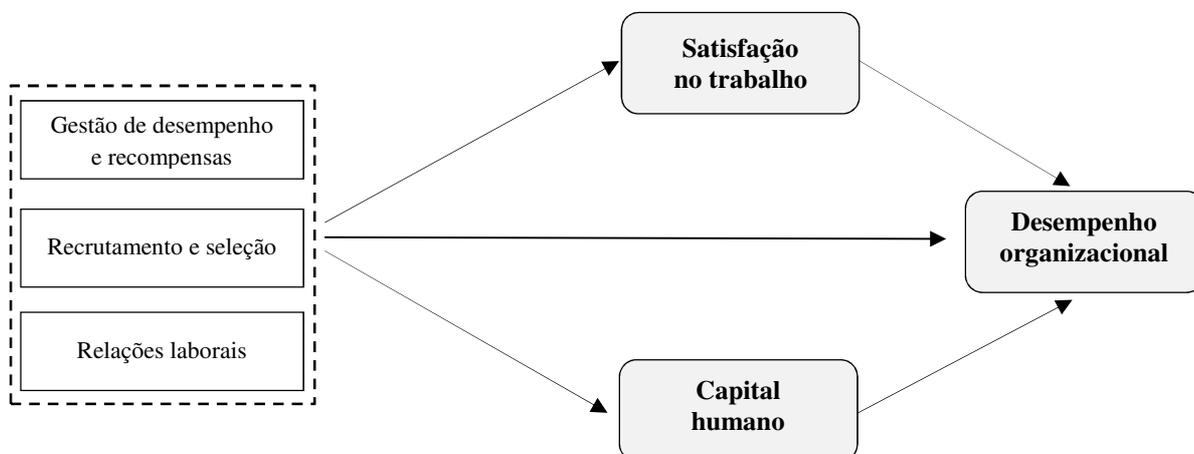
Os resultados obtidos permitem concluir que o modelo linear é estatisticamente significativo [ $F_{(5,859)} = 123.236$ ,  $p < 0.001$ ] e que 62.3% da variação do Desempenho organizacional (R<sup>2</sup> ajustado = 0.623) é explicada pelo conjunto de preditores: Capital humano, Satisfação no trabalho, Gestão de desempenho e recompensas, Recrutamento e seleção, e Relações de trabalho (Tabela 10).

Foi, ainda, possível constatar que o Capital humano (B = 0.523) é o que tem maior efeito no Desempenho organizacional, pois é o fator explicativo mais importante da variação do mesmo.

### 3.6. Mediação

Seguidamente analisou-se o efeito mediador da Satisfação no trabalho ( $H_{2c}$ ) e do Capital humano ( $H_{3c}$ ) na relação entre as PGRH e o Desempenho organizacional. Através da sua representação gráfica é possível ilustrar, de forma mais clara, a relação entre as variáveis em estudo, segundo as hipóteses formuladas.

Figura 7. Modelo conceitual de mediação



A mediadora Satisfação no trabalho tem um efeito significativamente positivo ( $\beta = 0.398$ ,  $t = 7.363$ ,  $p < 0.001$ ) no Desempenho organizacional, o que sugere que quanto maior é a Satisfação no trabalho dos colaboradores, melhor é o seu desempenho da organização.

As PGRH, também têm um efeito significativo ( $p < 0.001$ ) na Satisfação no trabalho, mas com a entrada da mediadora no modelo, o efeito da Gestão de desempenho e recompensas (passa de  $\beta = 0.198$ ,  $p < 0.001$  para  $\beta = 0.050$ ,  $p = 0.341$ ) e o efeito das Relações laborais (passa de  $\beta = 0.123$ ,  $p < 0.05$  para  $\beta = 0.001$ ,  $p = 0.988$ ), deixam de ser significativos, ocorrendo uma mediação total para estas duas PGRH.

Relativamente ao efeito do Recrutamento e seleção, diminui na presença da mediadora, mas ainda assim, permanece significativo (passa de  $\beta = 0.418$ ,  $p < 0.001$  para  $\beta = 0.342$ ,  $p = 0.001$ ). Neste caso está-se perante uma mediação parcial do impacto da Satisfação no trabalho, pois existe um efeito indireto do Recrutamento e seleção.

Deste modo, pode concluir-se que o efeito indireto do Recrutamento e seleção no Desempenho organizacional é significativo (Sobel  $Z = 3.640$ ,  $p < 0.001$ ). O teste de Sobel confirmou e completou esta análise (Barron & Kenny, 1986).

Tabela 11

*Mediação da satisfação no trabalho na relação entre as PGRH e o desempenho organizacional*

Variáveis predictoras	Desempenho organizacional ( $\beta$ )
Gestão de desempenho e recompensas	0.198**
Recrutamento e seleção	0.418**
Relações laborais	0.123*
	R <sup>2</sup> ajustado
	$F_{(3,367)}$
	0.376**
	75.457
Gestão de desempenho e recompensas	0.050
Recrutamento e seleção	0.342**
Relações laborais	0.001
Satisfação no trabalho	0.398**
	R <sup>2</sup> ajustado
	$F_{(4,366)}$
	0.455**
	78.350

Nota: \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.001$

A mediadora Capital humano, também tem um efeito positivo significativo ( $\beta = 0.583$ ,  $t = 14.541$ ,  $p < 0.001$ ) no Desempenho organizacional, o que indica que quanto maior é a aposta da organização no Capital Humano, mais elevado é o Desempenho organizacional.

Tabela 11

*Mediação do Capital humano na relação entre as PGRH e o desempenho organizacional*

Variáveis predictoras	Desempenho organizacional ( $\beta$ )
Gestão de desempenho e recompensas	0.198**
Recrutamento e seleção	0.418**
Relações laborais	0.123*
	R <sup>2</sup> ajustado
	$F_{(3,367)}$
	0.376**
	75.457
Gestão de desempenho e recompensas	0.119*
Recrutamento e seleção	0.145*
Relações laborais	0.097*
Capital humano	0.585**
	R <sup>2</sup> ajustado
	$F_{(4,366)}$
	0.604**
	141.904

Nota: \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.001$

Na presença da Gestão de desempenho e recompensas e do Recrutamento e Seleção, as Relações laborais não têm um efeito significativo ( $p > 0.05$ ) no Capital humano, mas com a entrada da mediadora no modelo, todas as PGRH passam a ter um efeito significativo no Desempenho organizacional. Deste modo, podemos afirmar que há uma mediação parcial do Capital humano, pois há efeito indireto das PGRH no Desempenho organizacional.

#### **4. Discussão**

As novas realidades macroeconómicas do mundo globalizado estão a modificar o mercado de trabalho, tornando-o cada vez mais competitivo. Para responder positivamente a essa realidade, as organizações necessitam de profissionais que sejam capazes de se envolver nos objetivos da organização e implementem mudanças que permitam alcançar uma vantagem competitiva (Breznik & Lahovnik, 2016). Neste sentido, é fundamental conhecer melhor os desafios e as implicações que as PGRH têm no tecido empresarial português, e esclarecer o que possa ser específico para as PME.

O propósito desta investigação insere-se nesta problemática e procurou analisar em que medida o sistema de PGRH influencia o Desempenho organizacional, sendo a discussão dos resultados efetuada seguindo as hipóteses inicialmente delineadas. Assim, começou por se analisar as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, tendo-se verificado que tanto a AFE, como a AFC revelam que os instrumentos são válidos e fiáveis para mensurar os constructos que avaliam, pois apresentam indicadores bastante satisfatórios (Marôco, 2014a).

Perante isto, e após a análise dos dados, constatou-se que as métricas de RH relacionadas com a Gestão de desempenho e recompensas, o Recrutamento e seleção e as Relações laborais se encontram associadas positivamente com o Desempenho organizacional, o que sugere que a perceção do sistema de PGRH, quando positiva nas organizações, melhor é o seu desempenho. Estes resultados vão ao encontro da primeira hipótese inicialmente formulada e no sentido dos estudos de Savaneviciene e Stankeviciute (2010), segundo os quais o sucesso e/ou insucesso das organizações encontra-se fortemente relacionado com a forma como as mesmas gerem os seus RH. Estas conclusões são, ainda, compatíveis com as encontradas no estudo efetuado por Pasban e Nojehdeh (2016), segundo os quais as PGRH são fundamentais para aumentar o desempenho e a produtividade. Na sequência desta ideia, Saridakis e colaboradores (2017)

afirmam que as PGRH promovem o envolvimento, a adaptação e a excelência de todos os colaboradores, para que os resultados globais da organização sejam positivos.

Nesta mesma linha, Chambel (2012) afirma que existe uma relação positiva entre a percepção dos colaboradores sobre as PGRH utilizadas na sua organização e a satisfação, a motivação, as intenções de *turnover* e o *commitment*. Segundo a autora, quanto mais os colaboradores percebem que as PGRH utilizadas são justas e claras, mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização e, conseqüentemente, terão menos vontade de a abandonar. Sendo os RH, poderosos recursos internos únicos, inimitáveis e de grande valor para a organização, quando bem geridos e desenvolvidos oferecem uma grande vantagem competitiva para qualquer empresa, pois influenciam o comportamento dos colaboradores na direção desejada (Paauwe & Boselie, 2005).

Relativamente à segunda hipótese formulada, de que a percepção do sistema de PGRH aumenta de forma significativa a Satisfação no trabalho (**H<sub>2a</sub>**) e o Desempenho organizacional (**H<sub>2b</sub>**) e que a relação existente entre as PGRH e o Desempenho organizacional é mediada pela Satisfação no trabalho (**H<sub>2c</sub>**) foi corroborada a partir da análise efetuada. Os resultados vão ao encontro dos estudos desenvolvidos por Cunha e colaboradores (2014), segundo os quais quanto mais satisfeitos no trabalho se encontram os colaboradores, melhor o Desempenho individual e organizacional.

No mesmo sentido, Tiwari e Saxena (2012) referem que as PGRH promovem o aumento do Desempenho organizacional, porque quando os colaboradores se sentem satisfeitos com as mesmas, envolvem-se com a organização e contribuem com mais vontade para alcançar os objetivos organizacionais. A relação entre as PGRH e o Desempenho organizacional pode ser analisada a partir da ligação entre essas práticas, os resultados individuais (*e.g.*, comportamento dos colaboradores) e os resultados organizacionais, verificando-se que os resultados organizacionais podem ser largamente melhorados através da criação de condições que permitam conciliar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais (Innocenti et al., 2011). Ao longo do tempo, são várias as investigações (*e.g.*, Armstrong & Brown, 2006; Dokko, Wilk, & Rothbard, 2008; Tsai, Chuang, & Hsieh, 2009; Ubeda & Santos, 2007) que têm vindo a demonstrar que as PGRH aumentam o Desempenho organizacional, em particular as práticas de acolhimento e integração, as recompensas e benefícios e o desenvolvimento e progressão de carreira. Ostroff e Bowen (2000) referem, ainda, que as PGRH se encontram positivamente

associadas com a Satisfação no trabalho. Contudo, os resultados acrescem que não são relações isoladas, mas que se verifica a existência de um mecanismo mediador.

A terceira hipótese deste estudo permitiu constatar que o Capital humano se encontra associado positivamente com as PGRH ( $H_{3a}$ ) e com o Desempenho organizacional ( $H_{3b}$ ) e que a relação existente entre as PGRH e o Desempenho organizacional é mediada pelo Capital humano ( $H_{3c}$ ). Deste modo, podemos afirmar que quanto maior é a aposta da organização nas PGRH e no Capital Humano, mais elevado é o Desempenho organizacional. Estas considerações são também observáveis nos estudos de Huselid (1995) que refere que o Desempenho organizacional será melhor quanto maior o investimento da organização no seu Capital humano, pois é o fator que mais explica a variação do Desempenho organizacional. De modo semelhante, Pasban e Nojehdeh (2016) referem que a acumulação de Capital humano alavanca os níveis de produtividade dos colaboradores e consequentemente do Desempenho organizacional. Quando os colaboradores são considerados ativos de uma organização, a capacidade de quantificar o valor desses ativos torna-se importante e é fundamental que sejam tomadas decisões sobre a gestão e maximização do retorno do investimento realizado. Monteiro (2008), por sua vez, defende que quanto maior é o investimento nas pessoas, maior será o seu valor e, consequentemente, maior será o seu impacto no desempenho e na produtividade. Tal como na relação anterior, este estudo corrobora a teoria existente, mas alarga-a indicando um modelo de mediação entre as três.

Procurámos, ainda, analisar os fenómenos estudados em função das características sociodemográficas dos indivíduos da amostra, que não foram incluídas nas hipóteses em estudo. Relativamente à idade verificámos que apesar dos participantes com mais de 40 anos apresentarem resultados médios inferiores em relação aos que têm menos de 30 anos, em todas as dimensões avaliadas, essas diferenças não são estatisticamente significativas. Estes resultados opõem-se aos encontrados por Konrad e Hartmann (2002), segundo os quais quanto mais velhos são os colaboradores, melhor é a sua perceção sobre as PGRH e a sua atitude face ao trabalho que desempenham. Resultados semelhantes foram encontrados por Tari e Anike (2011) que referem que a idade dos colaboradores afeta o seu desempenho profissional, sendo os mais velhos a apresentar resultados mais satisfatórios.

No que à antiguidade na função diz respeito, verificámos que os participantes que trabalham nas respetivas organizações há nove anos ou mais são os que apresentam valores médios mais baixos em todas as dimensões avaliadas. No entanto, apenas se verifica a

existência de diferenças significativas ao nível do Desempenho organizacional. No mesmo, sentido Balatbat (2010) afirma que a antiguidade não tem impacto sobre a percepção das PGRH, mas encontra-se significativamente relacionada com o desempenho dos colaboradores.

No que diz respeito ao género, verificou-se que apesar das mulheres apresentarem resultados médios inferiores aos dos homens em todas as dimensões em estudo, as diferenças apenas são significativas o que diz respeito à Gestão de desempenho e recompensas. Estes resultados poderão ser explicados pelo facto de os homens, de uma forma geral, auferirem de salários mais elevados que as mulheres e pela tendência das mulheres subestimarem as suas capacidades ao nível do desempenho em relação aos homens (Beyer, 1990).

Também foi possível constatar que o Capital humano, a Satisfação no trabalho, a Gestão de desempenho e recompensas, e o Recrutamento e seleção diferem significativamente em função do cargo desempenhado pelos colaboradores, verificando-se que, com exceção do Desempenho organizacional e das Relações de trabalho, quem é responsável pela gestão de outras pessoas apresenta valores médios mais elevados nas restantes dimensões. Estes resultados podem dever-se ao facto de a posição hierárquica permitir trabalhar em tarefas que se encontram relacionadas com os objetivos de carreira, com o desenvolvimento das capacidades profissionais e, conseqüentemente, com a percepção de que a organização está disposta a recompensar os esforços desenvolvidos (Weng, McElroy, Morrow, & Liu, 2010).

No que respeita à dimensão da organização, verificámos que apesar dos colaboradores que trabalham em empresas de média dimensão apresentarem resultados médios superiores na maioria das dimensões avaliadas, apenas existem diferenças significativas no que diz respeito à Gestão de desempenho e recompensas e ao Recrutamento e seleção. Segundo Curran e Blackburn (2001), isto pode justificar-se pelo facto de nem todas as organizações instituírem formalmente todas as PGRH e porque nem sempre estas práticas têm uma estrutura clara.

Os resultados obtidos sugerem que quando as organizações implementam boas PGRH os colaboradores sentem-se mais satisfeitos e têm tendência para modificar os seus comportamentos e melhorar o seu desempenho, no sentido de retribuir face à implementação de práticas justas.

#### **4.1. Limitações e considerações para estudos futuros**

Como limitações do presente estudo reportamos o facto de não ter sido possível recolher os dados apenas junto das PME, pois as empresas que manifestaram interesse em participar no estudo eram maioritariamente de grande dimensão, o que nos forçou a alargar o espectro de análise a estes contextos. Uma outra limitação prende-se com o facto de o questionário ser constituído apenas por perguntas fechadas, o que poderá ter limitado algumas respostas dos participantes.

As PGRH avaliadas também poderão constituir uma limitação, pois algumas dessas práticas podem não ser formalmente aplicadas em todas as organizações que participaram na investigação, nomeadamente nas pequenas empresas.

Por outro lado, teria sido interessante perceber de que forma as PGRH, nomeadamente, o Recrutamento e seleção, influenciam a avaliação de desempenho dos colaboradores, pelo que se sugere que em estudos futuros sejam incluídas medidas que avaliem o desempenho dos colaboradores no último ano de trabalho.

Outra limitação prende-se com a falta de hipóteses relacionadas com a influência das ações de formação no Desempenho organizacional. Deste modo, seria interessante perceber de que forma o tipo de formação, a duração e os conteúdos programáticos influenciam a performance dos colaboradores. Considera-se, ainda, importante averiguar porque motivo os colaboradores destacaram apenas as oportunidades de formação e desenvolvimento proporcionadas pela empresa e o facto de as mesmas se focarem na melhoria do desempenho e não consideraram relevantes as questões relacionadas com as oportunidades de progressão de carreira e as promoções baseadas no mérito.

Sendo a relação entre as PGRH e o Desempenho organizacional uma temática com muitas potencialidades de investigação, seria pertinente averiguar porque motivo algumas PGRH têm maior influência no Desempenho organizacional do que outras. Assim, seria interessante replicar este estudo, no sentido de colmatar as lacunas verificadas no decorrer do mesmo.

Propõe-se, ainda, que estudos futuros considerem na sua análise o setor de atividade (público *versus* privado) e diferentes áreas de negócio, pois consideramos que o contexto influencia os resultados obtidos. Os resultados revelaram que os colaboradores que trabalham na organização há menos tempo apresentaram valores médios mais elevados em todas as

dimensões em estudo, com diferenças significativas no Desempenho organizacional, pelo que poderá ser uma mais valia analisar a razão pela qual isso acontece.

Sugere-se, que em estudos futuros se considere também a possibilidade de recolher dados que permitam medir o Desempenho organizacional subjetivo e objetivo, recorrendo a informação económico-financeira. Esta variável poderia dar-nos informação sobre o real retorno do investimento num espaço temporal a definir.

Também seria pertinente, realizar estudos longitudinais que permitissem analisar a relação entre as variáveis em estudo, ao longo do tempo.

## **4.2. Implicações teóricas e práticas**

A relação entre as PGRH e o Desempenho Organizacional tem vindo a suscitar um interesse cada vez maior tanto a nível académico, como empresarial, pelo que nas últimas décadas, têm sido realizados inúmeros estudos neste âmbito. Não obstante, em Portugal, a investigação desta temática ainda está aquém das possibilidades, principalmente porque os estudos são efetuados maioritariamente nas grandes empresas. Esta dissertação representa, assim, mais um passo para ajudar a preencher esta lacuna, pois pretendeu identificar igualmente as PGRH com maior impacto no desempenho organizacional das PME.

Teoricamente vem reforçar a importância de adequar as PGRH à estratégia da organização, pois segundo Wood (1999) esta harmonização influencia a forma como os sistemas de GRH são desenhados. Othman e Poon (2000), acrescentam que quando as PGRH são adaptadas à estratégia organizacional, a organização alcança maior eficácia e eficiência. É ainda relevante para realçar que o êxito das organizações se encontra relacionado com a forma como os seus RH são geridos, pois quando os colaboradores sentem que são tratados de forma justa, demonstram um maior compromisso com a organização e esforçam-se por atingir resultados de excelência.

Esta investigação também é importante porque as PGRH contribuem para alcançar de vantagens competitivas sustentáveis nas organizações, devido à sua difícil replicação (Tiwari & Saxena, 2012). Além disso, promovem o aumento da eficácia organizacional, pois criam condições que contribuem para envolver os colaboradores na organização, estimulando-os a alcançar os objetivos organizacionais (Whitener, 2001).

Os resultados obtidos na presente investigação sugerem que quanto melhor implementadas forem as PGRH, melhor percebidas são pelos colaboradores e mais elevado será o Desempenho organizacional. Assim, é nossa ambição que este projeto contribua para aprofundar o conhecimento sobre as realidades, desafios e implicações da GRH no contexto empresarial português.

## **Conclusão**

A conjuntura económica tem vindo a contribuir para um ambiente de trabalho cada vez mais desafiante, pelo que as organizações que querem assegurar uma vantagem competitiva, devem implementar PGRH que lhes permitam marcar a diferença e alcançar o sucesso organizacional (Colakoglu, Lepak, & Hong, 2006).

O presente trabalho insere-se nesta temática e pretendeu analisar a associação entre as PGRH e o desempenho organizacional, considerando o papel mediador da satisfação no trabalho e do capital humano nesta relação. Os resultados obtidos confirmaram que a Gestão de desempenho e recompensas, o Recrutamento e seleção e as Relações laborais se encontram associadas positivamente com o desempenho organizacional, o que sugere que quanto mais PGRH se aplicarem na organização melhor é o desempenho organizacional.

Verificou-se, ainda, a existência de uma associação positiva entre as PGRH, a Satisfação no trabalho e o Capital humano. No entanto, não se confirmou um efeito mediador da Satisfação no trabalho entre todas as PGRH e o desempenho organizacional, pois quando a mediadora entra no modelo, o efeito da Gestão de desempenho e recompensas e o efeito das Relações laborais, deixam de ser significativos, ocorrendo uma mediação total para estas duas PGRH. A mediadora Capital humano, também, tem um efeito positivo significativo no Desempenho organizacional, o que sugere que quanto maior é a aposta da organização no Capital Humano, mais elevado é o Desempenho organizacional.

Esta investigação demonstrou ainda que os colaboradores mais novos e os que pertencem ao sexo masculino têm uma perceção mais positiva em relação às PGRH, que os participantes mais velhos e que em ambos os casos revelam elevado desempenho.

Relativamente à antiguidade na função verificou-se que os colaboradores que trabalham nas organizações há menos tempo têm uma perceção mais positiva sobre as PGRH e sobre o Capital humano da organização, sentem-se mais satisfeitos e manifestam um melhor desempenho do que os que trabalham na organização há mais tempo.

Também foi possível constatar que a função desempenhada influencia significativamente o Capital humano, a Satisfação no trabalho, a Gestão de desempenho e recompensas e o Recrutamento e seleção, sendo os responsáveis pela gestão de outras pessoas que apresentam os valores médios mais elevados.

Ao compararmos as dimensões em estudo em função da dimensão da organização, verificámos que apenas existem diferenças significativas no que diz respeito à Gestão de desempenho e recompensas e ao Recrutamento e seleção, sendo as empresas de média dimensão que apresentam os resultados mais elevados.

Face ao exposto, espera-se que os resultados desta investigação possam servir de base a pesquisas que contribuam para compreender melhor a relação entre as PGRH e o Desempenho organizacional. Pretende, ainda, chamar a atenção para a importância das organizações investirem na implementação de boas PGRH, pois só assim conseguirão ter colaboradores mais satisfeitos e aumentar o seu Capital Humano e, conseqüentemente melhorar o nível de desempenho organizacional. Tendo em conta a atual conjuntura económica e a forte competitividade do mercado, considera-se que uma melhor compreensão desta relação é fundamental para qualquer organização.

A implementação de PGRH de desempenho elevado possibilita que as organizações se preparem e se capacitem com as ferramentas necessárias para atraírem, reterem e motivarem os seus colaboradores para que estes, com as suas competências e conhecimentos, apoiem a sua missão, objetivos e estratégia, e contribuam para o aumento do desempenho organizacional e, conseqüentemente para o desenvolvimento da economia nacional.

## Referências

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Strategic reward: Making it happen*. London, UK: Kogan Page.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Acedido em maio de 2018, através de <https://books.google.es/books?id=KCoiMwEACAAJ>
- Bal, P., & De Lange, A. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.1208>
- Balatbat, L. (2010). Perceived implementation of human resources management (HRM) practices and demographic variables of employees in private higher education institutions - Implementation of HRM Practices. Acedido em maio de 2018, através de [http://www.southville.edu.ph/opencms/export/sites/default/Southville/v2/Downloads/Researches/Implementation\\_of\\_HRM\\_Practices.pdf](http://www.southville.edu.ph/opencms/export/sites/default/Southville/v2/Downloads/Researches/Implementation_of_HRM_Practices.pdf)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597. doi:10.2307/3069383
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. doi:10.2307/256712
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Illinois: University Illinois.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. doi:10.1016/j.bushor.2014.01.001

- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, *107*(2), 238-246. doi:10.1037/0033-2909.107.2.238
- Beyer, S. (1990). Gender differences in the accuracy of self-evaluations of performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*(5), 960-970. doi:10.1037/0022-3514.59.5.960.
- Boselie, J., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management*, *15*(3), 67-94. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the ‘black box’ of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, *48*(7), 1504-1532. doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00973.x
- Bowling, N., Khazon, S., Meyer, R., & Burrus, C. (2015). Situational Strength as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Business and Psychology* *30*(1), 1-16. doi:10.1007/s10869-013-9340-7
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: findings from case studies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, *21*(1), 167-185. doi:10.1177/0971890717701781
- Brown, S., & Leigh, T. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 358-368. doi:10.1037/0021-9010.81.4.358
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. Bollen, & J. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park: Sage.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *ILR Review*, *54*(4), 737-775. doi:10.1177/001979390105400401
- Chambel, M. (2012). Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos colaboradores terceirizados. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, *12*(3), 267-282.
- Chuang, C., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology* *63*(1), 153-196. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x

- Coff, R. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28(1), 107-128. doi: 10.1177/014920630202800107
- Coff, R., & Raffiee, J. (2015). Toward a theory of perceived firm-specific human capital. *The Academy of Management Perspectives*, 29(3), 326-341. doi:10.5465/amp.2014.0112
- Colakoglu, S., Lepak, D., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16, 209-218. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.003
- Crook, T., Todd, S., Combs, J., Woehr, D., & Ketchen, D. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456. doi:10.1037/a0022147
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Curran, J., & Blackburn, R. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: Sage Publications.
- Datta, D., Guthrie, J., & Wright, P. (2003). *HRM and firm productivity: Does industry matter?* Ithaca, NY: Cornell University.
- Dello Russo, S., Mascia, D., & Morandi, F. (2018). Individual perceptions of HR practices, HRM strength and appropriateness of care: a meso, multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 286-310. doi:10.1080/09585192.2016.1165276
- Diestel, S., Wegge, J., & Schmidt, K. (2014). The impact of social context on the relationship between individual job satisfaction and absenteeism: The roles of different foci of job satisfaction and work-unit absenteeism. *Academy of Management Journal*, 57(2), 353-382. doi:10.5465/amj.2010.1087
- Dokko, G., Wilk, S., & Rothbard, N. (2008). Unpacking prior experience: how career history affects job performance. *Organization Science*, 20(1), 1-18. doi: 10.1287/orsc.1080.0357.

- Ferligoj, A., Prašnikar, J., & Jordan, V. (1997). Competitive advantage and human resource management in SMEs in a transitional economy. *Small Business Economics*, 9(6), 503-514. doi:10.1023/A:1007976129854
- Gardner, T. (2005). Human resource alliances: defining the construct and exploring the antecedents. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1049-1066. doi:10.1080/09585190500120764
- Gelade, G., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel psychology*, 56(2), 383-404. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x
- Gerhart, B. (2005). Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. *Management and Economic Success*, 16(2), 174-185.
- Gong, Y., Law, K., Chang, S., & Xin, K. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275. doi: 10.1037/a0013116.
- 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. doi:10.1080/0958519042000258002
- Guest, D. E., Paauwe, J., & Wright, P. (Eds.) (2012). *HRM and performance: Achievements and challenges*. John Wiley & Sons.
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hancock, G., & Freeman, M. (2001). Power and sample size for the root mean square error of approximation test of not close fit in structural equation modeling. *Educational and Psychological Measurement*, 61(5), 741-758. doi:10.1177/00131640121971491
- Ho, L. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254. doi:10.1108/02635570810914919
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.

- Hoyle, R., & Panter, A. (1995). Writing about structural equation models. In R. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications* (pp. 158-176). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. doi:10.5465/256741
- International Labour Organization (2017). *World Employment and Social Outlook: Trends 2017*. Geneva: ILO.
- Innocenti, L., Pilati, M., & Peluso, A. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Journal*, 21(3), 303-317. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x
- Instituto Nacional de Estatística (2016). *Práticas de gestão contam para o desempenho económico das sociedades*. Lisboa: INE.
- Jackson, S., Schuler, R., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. doi: 10.1080/19416520.2014.872335
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047. doi:10.1080/09585192.2012.690567
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1996). *LISREL-8: Structural Equation modeling with SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Judge, T., Hulin, C., & Dalal, L. (2009). Job Satisfaction and Job Affect. In S. Kozlowski (Ed.). *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 2-84). New York: Oxford University Press.
- Kalleberg, A. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 42(1), 124-143. doi:10.2307/2117735
- Kaufman, B., & Miller, B. (2011). The firm's choice of HRM practices: Economics meets strategic human resource management. *ILR Review*, 64(3), 526-557. doi: 10.1177/001979391106400306

- Klem, L. (2000). Structural Equation Modeling. In L. Grimm, & Yarnold P. (Ed.), *Structural Equation Modeling in Reading and Understanding More Multivariate Statistics* (pp. 227-260). Washington, DC: APA.
- Konrad, A., & Hartmann, L. (2002). Gender differences in attitudes toward affirmative action programs in Australia: Effects of beliefs, interests, and attitudes towards women. *Gender Roles, 45*(5), 415-432. doi:10.1023/A:1014317800293
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In D. Lepak, H. Liao, Y. Chung, & E. Harden (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 217-271). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309-336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand MacNally.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(4), 537-567. doi:10.1080/09585190601178745
- Marin-Garcia, J., & Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital, 12*(4), 1040-1087. doi:10.3926/ic.838
- Marôco, J. (2014a). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Marôco, J. (2014b). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California. USA: Sage Publications.
- Monteiro, L. F. (2008). *O impacto das best practices de gestão do capital humano nas organizações em Portugal*. Braga: Universidade do Minho.
- Muller, P., Devnani, S., Julius, J., Gagliardi, D., & Marzocchi, C. (2016). *Annual report on european SMEs 2015/1026*. Luxembourg: European Commission.

- Nickols, F. (2007). Performance appraisal: weighed and found wanting in the balance. *Journal for Quality and Participation*, 30(1), 13-16.
- Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: human resource practices and organizational effectiveness. In K. Klein, & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 221-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Othman, R., & Poon, J. (2000). What shapes HRM? A multivariate examination. *Employee Relations*, 22(5), 467-480. doi:10.1108/01425450010377588
- Paauwe, J., & Boselie, J. (2005). *HRM and performance: what's next?* Acedido em junho de 2018, através de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476/>
- Pasban, M., & Nojdedeh, S. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.032
- Peiró, J., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo 1: La Actividad Laboral en su Contexto*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Pereira, C., & Gomes, J. (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. doi:10.1080/09585192.2012.667434
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Ployhart, R., & Hale, D. (2014). The fascinating psychological microfoundations of strategy and competitive advantage. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 145-172. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091312
- Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M., & Campion, M. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220. doi:10.1177/0149206313478184
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. Acedido em junho de 2018, através de <https://pdfs.semanticscholar.org/8c8a/55409a0bfd9d25ff7a453cb75>
- Raineri, A. (2016). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International*

*Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149-3178.  
doi:10.1080/09585192.2016.1155163

Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. doi: 10.1177/0149206308330560

Robbins, S., & Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96. doi:10.1016/j.hrmr.2016.09.005

Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Economics and Management*, 16, 921-928. doi:10.5755/j01.em.17.1.2294

Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Shaw, J., Park, T., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic management journal*, 34(5), 572-589. doi:10.1002/smj.2025

Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570  
doi:10.1177/0266242612465454

Singh, S., Darwish, T., & Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224.  
doi:10.1111/1467-8551.12126

Sparrow, P., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263. doi:10.1016/j.hrmr.2015.04.002

Sparrow, P., Otaye, L., & Makram, H. (2014). *How should we value talent management?* Lancaster: Lancaster University, Management School.

Tari, G., & Anike, L. (2011). *Employees' characteristics and job performance of staff of the bayelsa state ministry of education*. Acedido em junho de 2018, através de <http://www.hrmars.com/admin/pics/163.pdf>

- Tiwari, R., & Saxena, K. (2012). *Human resource management practices: a comprehensive review*. *Pakistan Business Review*, 13(4), 669-705.
- Tsai, S., Chuang, S., & Hsieh, W. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37(6), 825-834. doi:10.2224/sbp.2009.37.6.82
- Tzabbar, D., Tzafrir, S., & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 134-148. doi:10.1016/j.hrmmr.2016.08.002
- Ubeda, C., & Santos, F. (2007). Staff development and performance appraisal in a Brazilian research center. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 109-125. doi: 10.1108/14601060710720573
- UNRIC (2016). *Guia sobre Desenvolvimento Sustentável 17 objetivos para transformar o nosso mundo*. Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental. Acedido em Abril de 2018, através de <https://www.unric.org/pt/>
- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131-159. doi:10.1108/JEIM-09-2013-0066
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. doi: 10.2307/258398
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195. doi:10.1177/0734371X13510853
- Wall, T., Michie, J., Patterson, M., Wood, S., Sheehan, M., Clegg, C., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95-118. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x
- Wang, S., Yi, X., Lawler, J., & Zhang, M. (2011). Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2419-2441. doi:10.1080/09585192.2011.584406

- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148. doi:10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x
- Weng, Q., McElroy, J., Morrow, P., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400. doi:10.1016/j.jvb.2010.05.003
- Whitener, E. (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. doi:10.1177/014920630102700502
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413. doi:10.1111/1468-2370.00020
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., & Allen, M. (2005). *The relationship between HR practices and firm performance: Examining casual order*. Acedido em junho de 2018, através de <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>
- Wright, P., Coff, R., & Moliterno, T. (2014). Strategic Human Capital: Crossing the Great Divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370. doi:10.1177/0149206313518437
- Yang, C., & Lin, C. (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. doi:10.1080/09585190903142415
- Youndt, M., Subramaniam, M., & Snell, S. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-362. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1),77-93. doi:10.1037/0021-9010.90.1.77
- Zakaria, N., Zainal, S., & Nasurdin, A. (2011). Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: A conceptual framework. *Journal of Global Management*, 3(1), 74-92.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Escalas

### PROJETO UNIVERSITÁRIO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS & EMPLOYEE ENGAGEMENT

Em nome da equipa de docentes universitários que está a coordenar o projeto Gestão de Recursos Humanos e *Employee Engagement*, o qual visa aprofundar o conhecimento sobre o papel das políticas e práticas de gestão dos recursos humanos nas empresas portuguesas, venho convidá-lo(a) a participar no mesmo.

Pretendemos sublinhar que todo o processo de recolha de dados e posterior análise será totalmente confidencial.

Grato pela colaboração, Carlos Botelho – Professor Universitário, cbotelho@iscsp.ulisboa.pt

#### PARTE I

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 na sua organização 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	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Totalmente

1. Os empregados 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 organização atribui prémios financeiros aos seus empregados com base nos resultados anuais da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os empregados são envolvidos nas decisões sobre assuntos que são relevantes para si e o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

4. É concedida autonomia aos empregados para escolherem a melhor forma de realizarem o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Somos bastante seletivos e exigentes no processo de admissão de novos empregados.	1	2	3	4	5	6	7
6. A organização contrata unicamente os melhores profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
7. O nosso desempenho é avaliado de modo formal e regular.	1	2	3	4	5	6	7
8. Recebemos regularmente feedback construtivo sobre a qualidade do nosso desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Os gestores desta organização mantêm os empregados bem informados sobre o que se passa na organização e o modo como os resultados estão a evoluir.	1	2	3	4	5	6	7
10. Existe um sistema interno para acolher as sugestões dos empregados.	1	2	3	4	5	6	7
11. A organização tem-nos proporcionado bastantes oportunidades de formação e desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7
12. As atividades de formação e desenvolvimento focam-se na melhoria do nosso desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
13. A organização oferece boas oportunidades de progressão na carreira.	1	2	3	4	5	6	7
14. As promoções são baseadas fundamentalmente no mérito.	1	2	3	4	5	6	7
15. São privilegiados os contratos de trabalho permanentes.	1	2	3	4	5	6	7
16. Há uma estabilidade geral nos vínculos contratuais existentes na organização.	1	2	3	4	5	6	7

## PARTE II

Nesta parte do questionário pretendemos que caracterize o nível de eficácia e funcionamento da sua organização.

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	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Totalmente

<b>Na organização onde trabalho pode afirmar-se que . . .</b>							
1. Os nossos empregados são muito competentes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os nossos empregados são considerados como os melhores no nosso setor de atividade.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os nossos empregados são criativos e brilhantes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os nossos empregados são especialistas nos domínios específicos do seu trabalho e funções.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os nossos empregados desenvolvem novas ideias e conhecimentos.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Na organização onde trabalho pode afirmar-se que os empregados . . .</b>							
1. Realizam as suas tarefas com elevada qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mostram ter capacidade para resolverem os problemas relacionados com as suas funções.	1	2	3	4	5	6	7
3. Correspondem às exigências das diferentes responsabilidades previstas nas suas funções.	1	2	3	4	5	6	7
4. Cumprem de forma sistemática os prazos de conclusão das tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
5. Encorajam os colegas a ultrapassarem as suas diferenças e a relacionarem-se bem.	1	2	3	4	5	6	7
6. Evidenciam um interesse pessoal genuíno por aquilo que se passa com os seus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
7. Apoiam e/ou encorajam os colegas quando estes têm um problema pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
8. Tratam os colegas de forma justa.	1	2	3	4	5	6	7
9. Defendem a organização quando algum colega faz uma crítica infundada.	1	2	3	4	5	6	7
10. Defendem a organização quando algum cliente a critica.	1	2	3	4	5	6	7
11. Evidenciam um sentimento de orgulho quando se referem, interna ou externamente, à sua organização.	1	2	3	4	5	6	7
12. Empreendem ações com vista a proteger a organização de potenciais problemas.	1	2	3	4	5	6	7
<b>E em termos de eficácia global . . .</b>							
1. Esta organização tem um bom nível de produtividade.	1	2	3	4	5	6	7
2. Esta organização tem no global um desempenho acima da média do seu setor de atividade.	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 organização é um bom local para se trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os empregados mostram-se comprometidos com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
6. Os empregados demonstram possuir as competências de que a organização necessita	1	2	3	4	5	6	7

### PARTE III

Nesta parte do questionário pretendemos que com base na sua experiência pessoal faça um balanço global da sua experiência de trabalho na organização onde trabalha atualmente.

Em relação às condições de que usufrui na sua organização, agradecemos que nos indique o nível de satisfação para cada uma das condições de trabalho abaixo referidas de acordo com a sua experiência pessoal na organização onde trabalha atualmente.

As opções de resposta relativamente a cada afirmação são as seguintes:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Totalmente

<b>Em relação aos seus colegas de trabalho diria que o nível de satisfação deles para cada um dos fatores apresentados em seguida é ...</b>							
1. As condições físicas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. A liberdade de escolher os seus próprios métodos de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. A quantidade de responsabilidade que lhes é dada.	1	2	3	4	5	6	7
4. A remuneração.	1	2	3	4	5	6	7
5. A oportunidade de usar as suas competências.	1	2	3	4	5	6	7
6. As possibilidades de promoção.	1	2	3	4	5	6	7
7. A atenção prestada às sugestões que fazem.	1	2	3	4	5	6	7
8. A estabilidade no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. As relações interpessoais.							

### DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

1. Idade (nº de anos completos)	
2. Antiguidade na organização (nº de anos completos)	M / F
3. Género (Assinalar a opção adequada)	Sim / Não
4. Função / É responsável pela gestão de outras pessoas (Assinalar a opção adequada)	9ºAno / 12º Ano / Formação Superior

Confidencialidade garantida e muito gratos pela colaboração,

## Anexo 2. Outputs SPSS

### Caracterização da amostra

**Género**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	168	45,3	45,3	45,3
	Feminino	203	54,7	54,7	100,0
Total		371	100,0	100,0	

**Responsável pela gestão de pessoas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	140	37,7	37,7	37,7
	Não	231	62,3	62,3	100,0
Total		371	100,0	100,0	

**Dimensão da organização**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pequena empresa	47	12,7	12,7	12,7
	Média empresa	215	58,0	58,0	70,6
	Grande empresa	109	29,4	29,4	100,0
Total		371	100,0	100,0	

**Faixa etária**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menor que 30 anos	90	24,3	24,3	24,3
	Entre 30 e 39 anos	128	34,5	34,5	58,8
	Maior ou igual a 40 anos	153	41,2	41,2	100,0
Total		371	100,0	100,0	

**Antiguidade na organização**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menor ou igual a 3 anos	132	35,6	35,6	35,6
	Entre 4 e 8 anos	110	29,6	29,6	65,2
	Maior ou igual a 9 anos	129	34,8	34,8	100,0
Total		371	100,0	100,0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	371	19	63	37,79	10,241
Antiguidade	371	1	44	8,23	7,886
Valid N (listwise)	371				

## Análise fatorial exploratória

### PGRH

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,830
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1455,818
	df	45
	Sig.	,000

#### Communalities

	Initial	Extraction
1. Os empregados são recompensados (financeiramente e/ou não financeiramente) em resultado do seu desempenho individual e/ou em equipa.	1,000	,628
2. A organização atribui prémios financeiros aos seus empregados com base nos resultados anuais da empresa.	1,000	,691
4. É concedida autonomia aos empregados para escolherem a melhor forma de realizarem o seu trabalho.	1,000	,423
5. Somos bastante seletivos e exigentes no processo de admissão de novos empregados.	1,000	,860
6. A organização contrata unicamente os melhores profissionais.	1,000	,844
7. O nosso desempenho é avaliado de modo formal e contínuo.	1,000	,617
10. Existe um sistema interno para acolher as sugestões dos empregados.	1,000	,591
11. A organização tem-nos proporcionado bastantes oportunidades de formação e desenvolvimento.	1,000	,589
15. São privilegiados os contratos de trabalho permanentes.	1,000	,655
16. Há uma estabilidade geral nos vínculos contratuais existentes na organização.	1,000	,705

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,370	43,696	43,696	4,370	43,696	43,696	2,579	25,792	25,792
2	1,222	12,215	55,911	1,222	12,215	55,911	2,018	20,180	45,972
3	1,012	10,122	66,033	1,012	10,122	66,033	2,006	20,061	66,033
4	,784	7,843	73,876						
5	,745	7,449	81,325						
6	,502	5,015	86,340						
7	,444	4,435	90,775						
8	,401	4,008	94,783						
9	,309	3,090	97,873						
10	,213	2,127	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
2. A organização atribui prémios financeiros aos seus empregados com base nos resultados anuais da empresa.	,822		
1. Os empregados são recompensados (financeiramente e/ou não financeiramente) em resultado do seu desempenho individual e/ou em equipa.	,716		
10. Existe um sistema interno para acolher as sugestões dos empregados.	,653		
7. O nosso desempenho é avaliado de modo formal e contínuo.	,639		
11. A organização tem-nos proporcionado bastantes oportunidades de formação e desenvolvimento.	,608		
5. Somos bastante seletivos e exigentes no processo de admissão de novos empregados.		,874	
6. A organização contrata unicamente os melhores profissionais.		,862	
16. Há uma estabilidade geral nos vínculos contratuais existentes na organização.			,801
15. São privilegiados os contratos de trabalho permanentes.			,793

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

## Satisfação laboral

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,902
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1910,228
	df	36
	Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
1. Condições físicas de trabalho	1,000	,580
2. Liberdade de escolher os seus próprios métodos de trabalho	1,000	,571
3. Quantidade de responsabilidade que lhe é dada	1,000	,631
4. Remuneração	1,000	,412
5. Oportunidade de usar as suas competências	1,000	,647
6. Possibilidades de promoção	1,000	,581
7. Atenção prestada às sugestões que faz	1,000	,676
8. Estabilidade no trabalho	1,000	,620
9. Relações interpessoais	1,000	,591

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,309	58,990	58,990	5,309	58,990	58,990
2	,885	9,838	68,829			
3	,649	7,216	76,045			
4	,497	5,527	81,572			
5	,456	5,062	86,634			
6	,373	4,140	90,774			
7	,319	3,548	94,322			
8	,291	3,233	97,554			
9	,220	2,446	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
7. Atenção prestada às sugestões que faz	,822
5. Oportunidade de usar as suas competências	,805
3. Quantidade de responsabilidade que lhe é dada	,794
8. Estabilidade no trabalho	,787
9. Relações interpessoais	,769
6. Possibilidades de promoção	,762
1. Condições físicas de trabalho	,761
2. Liberdade de escolher os seus próprios métodos de trabalho	,756
4. Remuneração	,642

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Desempenho organizacional

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1233,347
	df	15
	Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
1. Esta organização tem um bom nível de produtividade.	1,000	,686
2. Esta organização tem no global um desempenho acima da média do seu sector de actividade.	1,000	,654
3. Os clientes estão satisfeitos com os nossos produtos e/ou serviços.	1,000	,691
4. Esta organização é um bom local para se trabalhar.	1,000	,598
5. Os colaboradores mostram-se comprometidos com a organização.	1,000	,691
6. Os colaboradores demonstram possuir as competências de que a organização necessita.	1,000	,618

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,938	65,627	65,627	3,938	65,627	65,627
2	,667	11,119	76,746			
3	,483	8,052	84,798			
4	,360	5,999	90,797			
5	,287	4,785	95,581			
6	,265	4,419	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
3. Os clientes estão satisfeitos com os nossos produtos e/ou serviços.	,831
5. Os colaboradores mostram-se comprometidos com a organização.	,831
1. Esta organização tem um bom nível de produtividade.	,828
2. Esta organização tem no global um desempenho acima da média do seu sector de actividade.	,809
6. Os colaboradores demonstram possuir as competências de que a organização necessita.	,786
4. Esta organização é um bom local para se trabalhar.	,773

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Capital humano

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,871
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1078,835
	df	10
	Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
1. Os nossos empregados são muito competentes.	1,000	,698
2. Os nossos empregados são considerados como os melhores no nosso sector de atividade.	1,000	,720
3. Os nossos empregados são criativos e brilhantes.	1,000	,741
4. Os nossos empregados são especialistas nos domínios específicos do seu trabalho e funções.	1,000	,697
5. Os nossos empregados desenvolvem novas ideias e conhecimentos.	1,000	,714

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,570	71,398	71,398	3,570	71,398	71,398
2	,453	9,057	80,455			
3	,398	7,966	88,421			
4	,326	6,519	94,940			
5	,253	5,060	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
3. Os nossos empregados são criativos e brilhantes.	,861
2. Os nossos empregados são considerados como os melhores no nosso sector de atividade.	,848
5. Os nossos empregados desenvolvem novas ideias e conhecimentos.	,845
1. Os nossos empregados são muito competentes.	,836
4. Os nossos empregados são especialistas nos domínios específicos do seu trabalho e funções.	,835

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Fiabilidade

### Gestão de desempenho e recompensas

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,810	5

### Relações laborais

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,719	2

### Capital humano

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,900	5

### Recrutamento e seleção

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,879	2

### Satisfação laboral

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,912	9

### Desempenho organizacional

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,892	6

## Análise fatorial confirmatória

### PGRH

#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	33	35,636	21	,024	1,697
Saturated model	54	,000	0		
Independence model	18	1398,433	36	,000	38,845

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,975	,956	,989	,982	,989
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,583	,568	,577
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	14,636	1,941	35,187
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1362,433	1243,858	1488,391

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,096	,040	,005	,095
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	3,780	3,682	3,362	4,023

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,043	,016	,067	,645
Independence model	,320	,306	,334	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	101,636	103,470		
Saturated model	108,000	111,000		
Independence model	1434,433	1435,433		

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,275	,240	,330	,280
Saturated model	,292	,292	,292	,300
Independence model	3,877	3,556	4,217	3,880

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	340	405
Independence model	14	16

*Satisfação laboral***Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	31	77,073	23	,000	3,351
Saturated model	54	,000	0		
Independence model	18	1929,002	36	,000	53,583

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,960	,937	,972	,955	,971
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,639	,613	,621
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	54,073	31,143	84,605
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1893,002	1752,825	2040,536

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,208	,146	,084	,229
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	5,214	5,116	4,737	5,515

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,080	,060	,100	,007
Independence model	,377	,363	,391	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	139,073	140,796		
Saturated model	108,000	111,000		
Independence model	1965,002	1966,002		

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,376	,314	,458	,381
Saturated model	,292	,292	,292	,300
Independence model	5,311	4,932	5,710	5,314

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	169	200
Independence model	10	12

*Desempenho organizacional***Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	15	9,809	6	,133	1,635
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	1242,865	15	,000	82,858

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,029	,991	,970	,283
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,847	,364	,110	,260

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,992	,980	,997	,992	,997
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,400	,397	,399
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3,809	,000	16,554
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1227,865	1115,886	1347,220

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,027	,010	,000	,045
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	3,359	3,319	3,016	3,641

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,041	,000	,086	,561
Independence model	,470	,448	,493	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	39,809	40,388	98,552	113,552
Saturated model	42,000	42,810	124,240	145,240
Independence model	1254,865	1255,096	1278,362	1284,362

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,108	,097	,142	,109
Saturated model	,114	,114	,114	,116
Independence model	3,392	3,089	3,714	3,392

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	475	635
Independence model	8	10

*Capital humano***Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	11	15,570	4	,004	3,892
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	1086,174	10	,000	108,617

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,028	,983	,936	,262
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,829	,377	,065	,251

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,986	,964	,989	,973	,989
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,400	,394	,396
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	11,570	3,009	27,664
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1076,174	971,655	1188,074

**FMN**

Model	FMN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,042	,031	,008	,075
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,936	2,909	2,626	3,211

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,088	,045	,137	,069
Independence model	,539	,512	,567	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	37,570	37,932	80,648	91,648
Saturated model	30,000	30,495	88,743	103,743
Independence model	1096,174	1096,339	1115,755	1120,755

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,102	,078	,145	,103
Saturated model	,081	,081	,081	,082
Independence model	2,963	2,680	3,265	2,963

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	226	316
Independence model	7	8

## Comparação de médias

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Capital humano	371	1,00	7,00	4,5013	1,06252
Satisfação laboral	371	1,22	7,00	4,5867	1,13415
Desempenho organizacional	371	1,17	7,00	4,9021	1,05587
Gestão de desempenho e recompensas	371	1,00	6,80	3,8102	1,32469
Recrutamento & Seleção	371	1,00	7,00	4,0283	1,52940
Relações de trabalho	371	1,00	7,00	4,4919	1,36953
Valid N (listwise)	371				

### Idade

#### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Capital humano	Menor que 30 anos	90	4,6711	,99902	,10531	4,4619	4,8804	2,40	6,80
	Entre 30 e 39 anos	128	4,5109	1,02160	,09030	4,3323	4,6896	1,40	7,00
	Maior ou igual a 40 anos	153	4,3935	1,12377	,09085	4,2140	4,5730	1,00	7,00
	Total	371	4,5013	1,06252	,05516	4,3929	4,6098	1,00	7,00
Satisfação laboral	Menor que 30 anos	90	4,5852	1,13113	,11923	4,3483	4,8221	1,89	7,00
	Entre 30 e 39 anos	128	4,6476	1,17259	,10364	4,4425	4,8527	1,22	7,00
	Maior ou igual a 40 anos	153	4,5368	1,10792	,08957	4,3598	4,7137	1,56	7,00
	Total	371	4,5867	1,13415	,05888	4,4710	4,7025	1,22	7,00
Desempenho organizacional	Menor que 30 anos	90	5,0407	,95508	,10067	4,8407	5,2408	2,67	6,83
	Entre 30 e 39 anos	128	4,8698	1,03566	,09154	4,6887	5,0509	1,17	7,00
	Maior ou igual a 40 anos	153	4,8475	1,12617	,09105	4,6676	5,0274	1,33	7,00
	Total	371	4,9021	1,05587	,05482	4,7943	5,0099	1,17	7,00
Gestão de desempenho e recompensas	Menor que 30 anos	90	3,9444	1,16350	,12264	3,7008	4,1881	1,60	6,60
	Entre 30 e 39 anos	128	3,9063	1,38267	,12221	3,6644	4,1481	1,00	6,80
	Maior ou igual a 40 anos	153	3,6510	1,35560	,10959	3,4345	3,8675	1,00	6,60
	Total	371	3,8102	1,32469	,06877	3,6750	3,9455	1,00	6,80
Recrutamento & Seleção	Menor que 30 anos	90	4,1833	1,51852	,16007	3,8653	4,5014	1,00	7,00
	Entre 30 e 39 anos	128	4,0977	1,45545	,12865	3,8431	4,3522	1,00	7,00
	Maior ou igual a 40 anos	153	3,8791	1,59153	,12867	3,6249	4,1333	1,00	7,00
	Total	371	4,0283	1,52940	,07940	3,8722	4,1844	1,00	7,00
Relações de trabalho	Menor que 30 anos	90	4,4444	1,49427	,15751	4,1315	4,7574	1,00	7,00
	Entre 30 e 39 anos	128	4,5859	1,31333	,11608	4,3562	4,8156	1,00	7,00
	Maior ou igual a 40 anos	153	4,4412	1,34377	,10864	4,2265	4,6558	1,00	7,00
	Total	371	4,4919	1,36953	,07110	4,3521	4,6317	1,00	7,00

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Capital humano	Between Groups	4,386	2	2,193	1,953	,143
	Within Groups	413,323	368	1,123		
	Total	417,709	370			
Satisfação laboral	Between Groups	,856	2	,428	,332	,718
	Within Groups	475,070	368	1,291		
	Total	475,926	370			
Desempenho organizacional	Between Groups	2,320	2	1,160	1,041	,354
	Within Groups	410,178	368	1,115		
	Total	412,497	370			
Gestão de desempenho e recompensas	Between Groups	6,682	2	3,341	1,913	,149
	Within Groups	642,600	368	1,746		
	Total	649,281	370			
Recrutamento & Seleção	Between Groups	6,185	2	3,093	1,325	,267
	Within Groups	859,267	368	2,335		
	Total	865,453	370			
Relações de trabalho	Between Groups	1,728	2	,864	,459	,632
	Within Groups	692,247	368	1,881		
	Total	693,976	370			

Antiguidade na organização

		Descriptives								
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
						Lower Bound	Upper Bound			
Capital humano	Menor ou igual a 3 anos	132	4,6545	1,10849	,09648	4,4637	4,8454	2,20	7,00	
	Entre 4 e 8 anos	110	4,4945	,86553	,08253	4,3310	4,6581	2,40	6,80	
	Maior ou igual a 9 anos	129	4,3504	1,14919	,10118	4,1502	4,5506	1,00	6,80	
	Total	371	4,5013	1,06252	,05516	4,3929	4,6098	1,00	7,00	
Satisfação laboral	Menor ou igual a 3 anos	132	4,7045	1,16274	,10120	4,5043	4,9047	1,89	7,00	
	Entre 4 e 8 anos	110	4,5323	,99279	,09466	4,3447	4,7199	1,89	6,56	
	Maior ou igual a 9 anos	129	4,5126	1,21359	,10685	4,3012	4,7240	1,22	7,00	
	Total	371	4,5867	1,13415	,05888	4,4710	4,7025	1,22	7,00	
Desempenho organizacional	Menor ou igual a 3 anos	132	5,0543	1,06937	,09308	4,8702	5,2384	2,50	7,00	
	Entre 4 e 8 anos	110	4,9667	,85396	,08142	4,8053	5,1280	3,33	7,00	
	Maior ou igual a 9 anos	129	4,6912	1,16575	,10264	4,4881	4,8943	1,17	7,00	
	Total	371	4,9021	1,05587	,05482	4,7943	5,0099	1,17	7,00	
Gestão de desempenho e recompensas	Menor ou igual a 3 anos	132	3,8955	1,27128	,11065	3,6766	4,1143	1,00	6,60	
	Entre 4 e 8 anos	110	3,8436	1,28374	,12240	3,6010	4,0862	1,00	6,60	
	Maior ou igual a 9 anos	129	3,6946	1,41180	,12430	3,4486	3,9405	1,00	6,80	
	Total	371	3,8102	1,32469	,06877	3,6750	3,9455	1,00	6,80	
Recrutamento & Seleção	Menor ou igual a 3 anos	132	4,1553	1,59332	,13868	3,8810	4,4296	1,00	7,00	
	Entre 4 e 8 anos	110	4,0818	1,39054	,13258	3,8190	4,3446	1,00	7,00	
	Maior ou igual a 9 anos	129	3,8527	1,57048	,13827	3,5791	4,1263	1,00	7,00	
	Total	371	4,0283	1,52940	,07940	3,8722	4,1844	1,00	7,00	
Relações de trabalho	Menor ou igual a 3 anos	132	4,5455	1,39991	,12185	4,3044	4,7865	1,00	7,00	
	Entre 4 e 8 anos	110	4,5318	1,18337	,11283	4,3082	4,7554	1,00	7,00	
	Maior ou igual a 9 anos	129	4,4031	1,48702	,13093	4,1440	4,6622	1,00	7,00	
	Total	371	4,4919	1,36953	,07110	4,3521	4,6317	1,00	7,00	

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Capital humano	Between Groups	6,043	2	3,021	2,701	,068
	Within Groups	411,666	368	1,119		
	Total	417,709	370			
Satisfação laboral	Between Groups	2,867	2	1,433	1,115	,329
	Within Groups	473,060	368	1,285		
	Total	475,926	370			
Desempenho organizacional	Between Groups	9,253	2	4,627	4,222	,015
	Within Groups	403,244	368	1,096		
	Total	412,497	370			
Gestão de desempenho e recompensas	Between Groups	2,807	2	1,404	,799	,451
	Within Groups	646,474	368	1,757		
	Total	649,281	370			
Recrutamento & Seleção	Between Groups	6,421	2	3,211	1,375	,254
	Within Groups	859,031	368	2,334		
	Total	865,453	370			
Relações de trabalho	Between Groups	1,571	2	,786	,417	,659
	Within Groups	692,405	368	1,882		
	Total	693,976	370			

**Multiple Comparisons**

Scheffe							
Dependent Variable	(I) Antiguidade na organização	(J) Antiguidade na organização	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Capital humano	Menor ou igual a 3 anos	Entre 4 e 8 anos	,16000	,13654	,504	-,1756	,4956
		Maior ou igual a 9 anos	-,30416	,13094	,069	-,0177	,6260
	Entre 4 e 8 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,16000	,13654	,504	-,4956	,1756
		Maior ou igual a 9 anos	,14416	,13726	,577	-,1932	,4815
	Maior ou igual a 9 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,30416	,13094	,069	-,6260	,0177
		Entre 4 e 8 anos	-,14416	,13726	,577	-,4815	,1932
Satisfação laboral	Menor ou igual a 3 anos	Entre 4 e 8 anos	,17222	,14637	,501	-,1875	,5320
		Maior ou igual a 9 anos	,19195	,14037	,394	-,1530	,5369
	Entre 4 e 8 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,17222	,14637	,501	-,5320	,1875
		Maior ou igual a 9 anos	,01973	,14714	,991	-,3419	,3814
	Maior ou igual a 9 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,19195	,14037	,394	-,5369	,1530
		Entre 4 e 8 anos	-,01973	,14714	,991	-,3814	,3419
Desempenho organizacional	Menor ou igual a 3 anos	Entre 4 e 8 anos	,08763	,13514	,811	-,2445	,4198
		Maior ou igual a 9 anos	,36308*	,12960	,021	,0446	,6816
	Entre 4 e 8 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,08763	,13514	,811	-,4198	,2445
		Maior ou igual a 9 anos	,27545	,13585	,129	-,0584	,6093
	Maior ou igual a 9 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,36308*	,12960	,021	-,6816	-,0446
		Entre 4 e 8 anos	-,27545	,13585	,129	-,6093	,0584
Gestão de desempenho e recompensas	Menor ou igual a 3 anos	Entre 4 e 8 anos	,05182	,17111	,955	-,3687	,4724
		Maior ou igual a 9 anos	,20088	,16409	,473	-,2024	,6042
	Entre 4 e 8 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,05182	,17111	,955	-,4724	,3687
		Maior ou igual a 9 anos	,14906	,17201	,687	-,2737	,5718
	Maior ou igual a 9 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,20088	,16409	,473	-,6042	,2024
		Entre 4 e 8 anos	-,14906	,17201	,687	-,5718	,2737
Recrutamento & Seleção	Menor ou igual a 3 anos	Entre 4 e 8 anos	,07348	,19724	,933	-,4113	,5583
		Maior ou igual a 9 anos	,30259	,18916	,279	-,1623	,7675
	Entre 4 e 8 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,07348	,19724	,933	-,5583	,4113
		Maior ou igual a 9 anos	,22911	,19828	,514	-,2582	,7164
	Maior ou igual a 9 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,30259	,18916	,279	-,7675	,1623
		Entre 4 e 8 anos	-,22911	,19828	,514	-,7164	,2582
Relações de trabalho	Menor ou igual a 3 anos	Entre 4 e 8 anos	,01364	,17708	,997	-,4216	,4489
		Maior ou igual a 9 anos	,14235	,16982	,704	-,2750	,5597
	Entre 4 e 8 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,01364	,17708	,997	-,4489	,4216
		Maior ou igual a 9 anos	,12872	,17802	,770	-,3088	,5662
	Maior ou igual a 9 anos	Menor ou igual a 3 anos	-,14235	,16982	,704	-,5597	,2750
		Entre 4 e 8 anos	-,12872	,17802	,770	-,5662	,3088

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Género**

**Group Statistics**

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
					Mean
Capital humano	Masculino	168	4,6131	1,08073	,08338
	Feminino	203	4,4089	1,04081	,07305
Satisfação laboral	Masculino	168	4,6866	1,04351	,08051
	Feminino	203	4,5041	1,20028	,08424
Desempenho organizacional	Masculino	168	5,0109	1,04492	,08062
	Feminino	203	4,8120	1,05895	,07432
Gestão de desempenho e recompensas	Masculino	168	4,0167	1,30855	,10096
	Feminino	203	3,6394	1,31677	,09242
Recrutamento & Seleção	Masculino	168	4,1220	1,66731	,12864
	Feminino	203	3,9507	1,40457	,09858
Relações de trabalho	Masculino	168	4,5774	1,33469	,10297
	Feminino	203	4,4212	1,39702	,09805

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Capital humano	Equal variances assumed	,874	,351	1,849	369	,065	,20423	,11046	-,01298	,42144	
	Equal variances not assumed			1,842	350,862	,066	,20423	,11085	-,01379	,42225	
Satisfação laboral	Equal variances assumed	3,356	,068	1,546	369	,123	,18249	,11807	-,04969	,41466	
	Equal variances not assumed			1,566	368,089	,118	,18249	,11653	-,04666	,41163	
Desempenho organizacional	Equal variances assumed	,014	,906	1,812	369	,071	,19893	,10979	-,01696	,41482	
	Equal variances not assumed			1,814	357,821	,070	,19893	,10965	-,01671	,41457	
Gestão de desempenho e recompensas	Equal variances assumed	,007	,931	2,755	369	,006	,37726	,13695	,10795	,64656	
	Equal variances not assumed			2,756	356,941	,006	,37726	,13687	,10808	,64643	
Recrutamento & Seleção	Equal variances assumed	8,440	,004	1,074	369	,284	,17128	,15948	-,14233	,48489	
	Equal variances not assumed			1,057	327,400	,291	,17128	,16207	-,14754	,49011	
Relações de trabalho	Equal variances assumed	,359	,549	1,094	369	,275	,15620	,14280	-,12461	,43701	
	Equal variances not assumed			1,099	361,459	,273	,15620	,14219	-,12342	,43582	

*Função desempenhada (responsável pela gestão de pessoas)*

Group Statistics					
	Responsável pela gestão de pessoas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Capital humano	Sim	140	4,7014	1,05326	,08902
	Não	231	4,3801	1,05193	,06921
Satisfação laboral	Sim	140	4,8325	1,22802	,10379
	Não	231	4,4378	1,04824	,06897
Desempenho organizacional	Sim	140	5,0381	,99305	,08393
	Não	231	4,8196	1,08600	,07145
Gestão de desempenho e recompensas	Sim	140	4,2500	1,31950	,11152
	Não	231	3,5437	1,25765	,08275
Recrutamento & Seleção	Sim	140	4,3643	1,37663	,11635
	Não	231	3,8247	1,58340	,10418
Relações de trabalho	Sim	140	4,6429	1,39021	,11749
	Não	231	4,4004	1,35167	,08893

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Capital humano	Equal variances assumed	,232	,630	2,851	369	,005	,32134	,11272	,09968	,54300	
	Equal variances not assumed			2,850	293,120	,005	,32134	,11276	,09943	,54326	
Satisfação laboral	Equal variances assumed	6,086	,014	3,293	369	,001	,39477	,11989	,15901	,63052	
	Equal variances not assumed			3,168	258,415	,002	,39477	,12461	,14938	,64016	
Desempenho organizacional	Equal variances assumed	,323	,570	1,939	369	,053	,21847	,11267	-,00309	,44003	
	Equal variances not assumed			1,982	313,872	,048	,21847	,11022	,00160	,43534	
Gestão de desempenho e recompensas	Equal variances assumed	,310	,578	5,146	369	,000	,70628	,13724	,43641	,97614	
	Equal variances not assumed			5,086	282,451	,000	,70628	,13886	,43294	,97962	
Recrutamento & Seleção	Equal variances assumed	4,203	,041	3,339	369	,001	,53961	,16161	,22182	,85740	
	Equal variances not assumed			3,455	324,993	,001	,53961	,15617	,23237	,84685	
Relações de trabalho	Equal variances assumed	,067	,795	1,657	369	,098	,24242	,14634	-,04534	,53019	
	Equal variances not assumed			1,645	286,971	,101	,24242	,14736	-,04761	,53246	

*Dimensão da empresa*

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Capital humano	Pequena empresa	47	4,3787	1,04942	,15307	4,0706	4,6868	1,00	6,60
	Média empresa	215	4,5321	1,04570	,07132	4,3915	4,6727	1,20	7,00
	Grande empresa	109	4,4936	1,10607	,10594	4,2836	4,7036	1,40	6,80
	Total	371	4,5013	1,06252	,05516	4,3929	4,6098	1,00	7,00
Satisfação laboral	Pequena empresa	47	4,4515	1,03958	,15164	4,1463	4,7568	2,11	7,00
	Média empresa	215	4,6037	1,11577	,07610	4,4537	4,7537	1,22	7,00
	Grande empresa	109	4,6116	1,21261	,11615	4,3814	4,8418	1,33	7,00
	Total	371	4,5867	1,13415	,05888	4,4710	4,7025	1,22	7,00
Desempenho organizacional	Pequena empresa	47	4,7305	1,19961	,17498	4,3783	5,0827	2,00	7,00
	Média empresa	215	4,9419	1,00433	,06849	4,8068	5,0769	2,00	7,00
	Grande empresa	109	4,8976	1,09171	,10457	4,6903	5,1048	1,17	7,00
	Total	371	4,9021	1,05587	,05482	4,7943	5,0099	1,17	7,00
Gestão de desempenho e recompensas	Pequena empresa	47	3,0255	1,20406	,17563	2,6720	3,3791	1,00	5,60
	Média empresa	215	3,8819	1,29989	,08865	3,7071	4,0566	1,00	6,80
	Grande empresa	109	4,0073	1,31485	,12594	3,7577	4,2570	1,00	6,60
	Total	371	3,8102	1,32469	,06877	3,6750	3,9455	1,00	6,80
Recrutamento & Seleção	Pequena empresa	47	3,5426	1,61794	,23600	3,0675	4,0176	1,00	7,00
	Média empresa	215	4,1884	1,46552	,09995	3,9914	4,3854	1,00	7,00
	Grande empresa	109	3,9220	1,57406	,15077	3,6232	4,2209	1,00	7,00
	Total	371	4,0283	1,52940	,07940	3,8722	4,1844	1,00	7,00
Relações de trabalho	Pequena empresa	47	4,4043	1,36190	,19865	4,0044	4,8041	2,00	7,00
	Média empresa	215	4,4930	1,39297	,09500	4,3058	4,6803	1,00	7,00
	Grande empresa	109	4,5275	1,33652	,12801	4,2738	4,7813	1,00	7,00
	Total	371	4,4919	1,36953	,07110	4,3521	4,6317	1,00	7,00

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Capital humano	Between Groups	,917	2	,458	,405	,668
	Within Groups	416,793	368	1,133		
	Total	417,709	370			
Satisfação laboral	Between Groups	,988	2	,494	,383	,682
	Within Groups	474,938	368	1,291		
	Total	475,926	370			
Desempenho organizacional	Between Groups	1,726	2	,863	,773	,462
	Within Groups	410,771	368	1,116		
	Total	412,497	370			
Gestão de desempenho e recompensas	Between Groups	34,278	2	17,139	10,256	,000
	Within Groups	615,003	368	1,671		
	Total	649,281	370			
Recrutamento & Seleção	Between Groups	17,830	2	8,915	3,870	,022
	Within Groups	847,623	368	2,303		
	Total	865,453	370			
Relações de trabalho	Between Groups	,500	2	,250	,133	,876
	Within Groups	693,476	368	1,884		
	Total	693,976	370			

**Multiple Comparisons**

Scheffe							
Dependent Variable	(I) Dimensão da organização	(J) Dimensão da organização	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Capital humano	Pequena empresa	Média empresa	-,15337	,17136	,670	-,5745	,2678
		Grande empresa	-,11485	,18571	,826	-,5713	,3416
	Média empresa	Pequena empresa	,15337	,17136	,670	-,2678	,5745
		Grande empresa	,03852	,12513	,954	-,2690	,3461
	Grande empresa	Pequena empresa	,11485	,18571	,826	-,3416	,5713
		Média empresa	-,03852	,12513	,954	-,3461	,2690
Satisfação laboral	Pequena empresa	Média empresa	-,15215	,18293	,708	-,6017	,2974
		Grande empresa	-,16008	,19824	,722	-,6473	,3271
	Média empresa	Pequena empresa	,15215	,18293	,708	-,2974	,6017
		Grande empresa	-,00794	,13358	,998	-,3362	,3204
	Grande empresa	Pequena empresa	,16008	,19824	,722	-,3271	,6473
		Média empresa	,00794	,13358	,998	-,3204	,3362
Desempenho organizacional	Pequena empresa	Média empresa	-,21136	,17012	,463	-,6295	,2068
		Grande empresa	-,16706	,18436	,664	-,6202	,2861
	Média empresa	Pequena empresa	,21136	,17012	,463	-,2068	,6295
		Grande empresa	,04431	,12423	,938	-,2610	,3496
	Grande empresa	Pequena empresa	,16706	,18436	,664	-,2861	,6202
		Média empresa	-,04431	,12423	,938	-,3496	,2610
Gestão de desempenho e recompensas	Pequena empresa	Média empresa	-,85633	,20816	,000	-,1,3679	-,3447
		Grande empresa	-,98181*	,22559	,000	-,1,5362	-,4274
	Média empresa	Pequena empresa	,85633	,20816	,000	,3447	1,3679
		Grande empresa	-,12548	,15200	,711	-,4991	,2481
	Grande empresa	Pequena empresa	,98181*	,22559	,000	,4274	1,5362
		Média empresa	,12548	,15200	,711	-,2481	,4991
Recrutamento & Seleção	Pequena empresa	Média empresa	-,64582	,24438	,031	-,1,2464	-,0452
		Grande empresa	-,37947	,26484	,359	-,1,0304	,2714
	Média empresa	Pequena empresa	,64582	,24438	,031	,0452	1,2464
		Grande empresa	,26635	,17845	,329	-,1,722	,7049
	Grande empresa	Pequena empresa	,37947	,26484	,359	-,2714	1,0304
		Média empresa	-,26635	,17845	,329	-,7049	,1722
Relações de trabalho	Pequena empresa	Média empresa	-,08877	,22104	,923	-,6320	,4545
		Grande empresa	-,12327	,23955	,876	-,7120	,4655
	Média empresa	Pequena empresa	,08877	,22104	,923	-,4545	,6320
		Grande empresa	-,03450	,16141	,977	-,4312	,3622
	Grande empresa	Pequena empresa	,12327	,23955	,876	-,4655	,7120
		Média empresa	,03450	,16141	,977	-,3622	,4312

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Correlações**

Correlations							
		Desempenho organizacional	Capital humano	Satisfação laboral	Gestão de desempenho e recompensas	Recrutamento & Seleção	Relações de trabalho
Desempenho organizacional	Pearson Correlation	1	,741**	,604**	,484**	,574**	,365**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	371	371	371	371	371	371
Capital humano	Pearson Correlation	,741**	1	,529**	,416**	,562**	,280**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	371	371	371	371	371	371
Satisfação laboral	Pearson Correlation	,604**	,529**	1	,614**	,514**	,542**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	371	371	371	371	371	371
Gestão de desempenho e recompensas	Pearson Correlation	,484**	,416**	,614**	1	,554**	,435**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	371	371	371	371	371	371
Recrutamento & Seleção	Pearson Correlation	,574**	,562**	,514**	,554**	1	,372**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	371	371	371	371	371	371
Relações de trabalho	Pearson Correlation	,365**	,280**	,542**	,435**	,372**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	371	371	371	371	371	371

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

## Regressão linear

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Relações de trabalho, Capital humano, Gestão de desempenho e recompensas, Recrutamento & Seleção, Satisfação laboral <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Desempenho organizacional

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,793 <sup>a</sup>	,628	,623	,64818

a. Predictors: (Constant), Relações de trabalho, Capital humano, Gestão de desempenho e recompensas, Recrutamento & Seleção, Satisfação laboral

b. Dependent Variable: Desempenho organizacional

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	259,145	5	51,829	123,360	,000 <sup>b</sup>
	Residual	153,352	365	,420		
	Total	412,497	370			

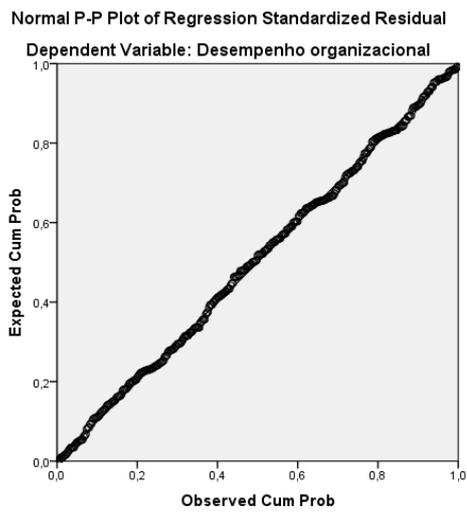
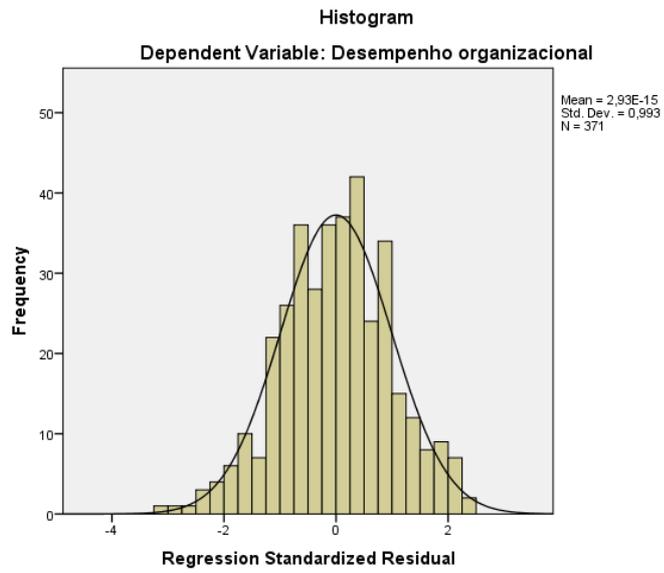
a. Dependent Variable: Desempenho organizacional

b. Predictors: (Constant), Relações de trabalho, Capital humano, Gestão de desempenho e recompensas, Recrutamento & Seleção, Satisfação laboral

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1,019	,170			5,985	,000						
	Capital humano	,523	,041	,526		12,803	,000	,741	,557	,409	,603	1,657	
	Satisfação laboral	,196	,044	,211		4,460	,000	,604	,227	,142	,457	2,190	
	Gestão de desempenho e recompensas	,038	,035	,048		1,110	,268	,484	,058	,035	,538	1,859	
	Recrutamento & Seleção	,091	,030	,131		3,039	,003	,574	,157	,097	,547	1,829	
	Relações de trabalho	,026	,030	,034		,888	,375	,365	,046	,028	,681	1,468	

a. Dependent Variable: Desempenho organizacional



## Mediação

### *Satisfação laboral*

(1º modelo)

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Relações de trabalho, Recrutamento & Seleção, Gestão de desempenho e recompensas <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: Desempenho organizacional  
b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 <sup>a</sup>	,381	,376	,83377

- a. Predictors: (Constant), Relações de trabalho, Recrutamento & Seleção, Gestão de desempenho e recompensas  
b. Dependent Variable: Desempenho organizacional

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157,368	3	52,456	75,457	,000 <sup>b</sup>
	Residual	255,130	367	,695		
	Total	412,497	370			

- a. Dependent Variable: Desempenho organizacional  
b. Predictors: (Constant), Relações de trabalho, Recrutamento & Seleção, Gestão de desempenho e recompensas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2,709	,168			16,081	,000						
	Gestão de desempenho e recompensas	,158	,041	,198	3,844	,000		,484	,197	,158	,632	1,582	
	Recrutamento & Seleção	,289	,035	,418	8,352	,000		,574	,400	,343	,671	1,489	
	Relações de trabalho	,095	,036	,123	2,663	,008		,365	,138	,109	,786	1,272	

- a. Dependent Variable: Desempenho organizacional

(2º modelo)

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	235,680	3	78,560	120,008	,000 <sup>b</sup>
	Residual	240,246	367	,655		
	Total	475,926	370			

- a. Dependent Variable: Satisfação laboral  
b. Predictors: (Constant), Relações de trabalho, Recrutamento & Seleção, Gestão de desempenho e recompensas

Coefficients <sup>a</sup>												
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1,648	,163		10,083	,000						
	Gestão de desempenho e recompensas	,320	,040	,374	8,011	,000	,614	,386	,297	,632	1,582	
	Recrutamento & Seleção	,142	,034	,192	4,233	,000	,514	,216	,157	,671	1,489	
	Relações de trabalho	,255	,035	,308	7,372	,000	,542	,359	,273	,786	1,272	

a. Dependent Variable: Satisfação laboral

(3º modelo)

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,679 <sup>a</sup>	,461	,455	,77920

a. Predictors: (Constant), Satisfação laboral, Recrutamento & Seleção, Relações de trabalho, Gestão de desempenho e recompensas

b. Dependent Variable: Desempenho organizacional

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	190,281	4	47,570	78,350	,000 <sup>b</sup>
	Residual	222,217	366	,607		
	Total	412,497	370			

a. Dependent Variable: Desempenho organizacional

b. Predictors: (Constant), Satisfação laboral, Recrutamento & Seleção, Relações de trabalho, Gestão de desempenho e recompensas

Coefficients <sup>a</sup>											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,099	,178		11,798	,000					
	Gestão de desempenho e recompensas	,040	,042	,050	,954	,341	,484	,050	,037	,538	1,859
	Recrutamento & Seleção	,236	,033	,342	7,138	,000	,574	,350	,274	,640	1,562
	Relações de trabalho	,001	,036	,001	,015	,988	,365	,001	,001	,685	1,461
	Satisfação laboral	,370	,050	,398	7,363	,000	,604	,359	,282	,505	1,981

a. Dependent Variable: Desempenho organizacional

### Capital humano

(1º modelo)

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Relações de trabalho, Recrutamento & Seleção, Gestão de desempenho e recompensas <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Desempenho organizacional

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 <sup>a</sup>	,381	,376	,83377

a. Predictors: (Constant), Relações de trabalho, Recrutamento & Seleção, Gestão de desempenho e recompensas

b. Dependent Variable: Desempenho organizacional

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157,368	3	52,456	75,457	,000 <sup>b</sup>
	Residual	255,130	367	,695		
	Total	412,497	370			

a. Dependent Variable: Desempenho organizacional

b. Predictors: (Constant), Relações de trabalho, Recrutamento & Seleção, Gestão de desempenho e recompensas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2,709	,168			16,081	,000						
	Gestão de desempenho e recompensas	,158	,041	,198		3,844	,000	,484	,197	,158	,632	1,582	
	Recrutamento & Seleção	,289	,035	,418		8,352	,000	,574	,400	,343	,671	1,489	
	Relações de trabalho	,095	,036	,123		2,663	,008	,365	,138	,109	,786	1,272	

a. Dependent Variable: Desempenho organizacional

(2º modelo)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,577 <sup>a</sup>	,333	,327	,87134

a. Predictors: (Constant), Relações de trabalho, Recrutamento & Seleção, Gestão de desempenho e recompensas

b. Dependent Variable: Capital humano

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	139,071	3	46,357	61,058	,000 <sup>b</sup>
	Residual	278,638	367	,759		
	Total	417,709	370			

a. Dependent Variable: Capital humano

b. Predictors: (Constant), Relações de trabalho, Recrutamento & Seleção, Gestão de desempenho e recompensas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,613	,176			14,847	,000					
	Gestão de desempenho e recompensas	,109	,043	,136		2,533	,012	,416	,131	,108	,632	1,582
	Recrutamento & Seleção	,326	,036	,469		9,022	,000	,562	,426	,385	,671	1,489
	Relações de trabalho	,035	,037	,046		,949	,343	,280	,049	,040	,786	1,272

a. Dependent Variable: Capital humano

(3º modelo)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,780 <sup>a</sup>	,608	,604	,66470

a. Predictors: (Constant), Capital humano, Relações de trabalho, Gestão de desempenho e recompensas, Recrutamento & Seleção

b. Dependent Variable: Desempenho organizacional

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	250,788	4	62,697	141,904	,000 <sup>b</sup>
	Residual	161,709	366	,442		
	Total	412,497	370			

a. Dependent Variable: Desempenho organizacional

b. Predictors: (Constant), Capital humano, Relações de trabalho, Gestão de desempenho e recompensas, Recrutamento & Seleção

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,195	,170		7,036	,000					
	Gestão de desempenho e recompensas	,095	,033	,119	2,874	,004	,484	,149	,094	,621	1,610
	Recrutamento & Seleção	,100	,030	,145	3,283	,001	,574	,169	,107	,550	1,820
	Relações de trabalho	,075	,028	,097	2,616	,009	,365	,135	,086	,784	1,276
	Capital humano	,579	,040	,583	14,541	,000	,741	,605	,476	,667	1,499

a. Dependent Variable: Desempenho organizacional

[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)