



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

O papel mediador do compromisso e da motivação na relação existente entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores

Gonçalo Vicente Crisóstomo

Dezembro, 2020

Gonçalo Vicente Crisóstomo

O papel mediador do compromisso e da motivação na relação existente entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Dezembro, 2020

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação é um trabalho que se torna muito complexo e, em vários momentos, faz com que nos sintamos solitários, pelo que o contributo de várias pessoas quando elaboramos a mesma é de extrema importância, para que haja uma fluência de boas ideias, momentos altos de inspiração e ainda motivação com o intuito de se conseguir alcançar os objetivos aos quais nos propusemos.

Com isto quero agradecer a todas as pessoas que me ajudaram a ultrapassar esta longa jornada, sendo que de uma maneira ou de outra deixaram um pouco do vosso contributo para a elaboração da mesma, quer no que toca ao preenchimento dos questionários, quer na parte da escuta ou ainda nas palavras de incentivo.

Um especial agradecimento a minha orientadora, a Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues, pela orientação que me deu, pela vasta partilha de conhecimentos que ao longo deste tempo me transmitiu, bem como o elevado tempo disponibilizado e os vários conselhos que me deu.

Um agradecimento também ao Instituto Superior de Gestão (ISG), por ter me recebido e, desta forma, me permitir estudar uma temática que tem grande significado para mim, por todo o apoio dado e por não me tentar impor temas com os quais não me identifico.

Por último e não menos importante um especial agradecimento aos meus pais e à minha namorada por toda a ajuda e compreensão e pela paciência que tiveram comigo e pelos momentos de ausência que tive para a elaboração desta dissertação.

RESUMO

O sucesso das organizações públicas ou privadas depende muito do desempenho dos seus colaboradores e quando os mesmos percebem que as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) implementadas são socialmente responsáveis sentem-se comprometidos e motivados durante o exercício das suas funções.

A presente investigação insere-se nesta temática e tem como objetivos analisar em que medida o compromisso e a motivação medeiam a relação existente entre as Práticas de GRH (PGRH) socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores.

A amostra é constituída por 208 sujeitos que desempenham funções no setor público e no setor privado, cujas idades variam entre os 20 e os 71 anos. Os dados foram recolhidos através dos seguintes instrumentos: Questionário das PGRH socialmente responsáveis, Questionário de Compromisso Organizacional, Questionário de Motivação, Questionário de Autoavaliação do Desempenho e por um conjunto de perguntas sociodemográficas.

Os resultados obtidos permitem-nos constatar que as PGRH socialmente responsáveis têm um efeito significativamente positivo no desempenho e que o compromisso organizacional tem um efeito indireto sobre essa relação, o que sugere que a importância atribuída às PGRH socialmente responsáveis se sobrepõe ao compromisso dos colaboradores com a organização. Constatou-se, ainda, que motivação também tem um impacto positivo no desempenho, mas quando entra no modelo com o estatuto de mediadora, o efeito das PGRH socialmente responsáveis deixa de ser significativo e ocorre uma mediação total.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Responsabilidade social, Desempenho, Compromisso organizacional, Motivação.

ABSTRACT

The success of public or private organizations depends a lot on the performance of their employees and when they perceive that the Human Resource Management (HRM) practices implemented are the socially responsible, they feel committed and motivated during the exercise of their functions.

This research is part of this theme and aims to analyze the extent to which commitment and motivation mediate the relationship between socially responsible HRM Practices (HRMP) and employee performance.

The sample consists of 208 subjects who works in public and private sectors, whose ages vary between 20 and 71 years. Data were collected using the following instruments: Socially Responsible PGRH Questionnaire, Organizational Commitment Questionnaire, Motivation Questionnaire, Performance Self-Assessment Questionnaire and a set of sociodemographic questions.

The results obtained allow us to verify that socially responsible HRMP have a significantly positive effect on performance and organizational commitment has and indirect effect on this relationship, which suggests that the importance attributed to socially responsible PGRH overlaps the employee's commitment to the organization. It was also found that motivation also has a positive impact on performance, but when it enters the model whit the status of mediator, the effect of socially responsible PGRH is no longer signification and there is a total mediation.

Keywords: Human Resource Management, Social responsibility, Performance, Organizational commitment, Motivation.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	x
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS	4
1.1. Formação e desenvolvimento	6
1.2. Diversidade e igualdade de oportunidades	7
1.3. Prevenção da saúde e segurança no trabalho	8
1.4. Equilíbrio trabalho-família	9
1.5. Comunicação	11
1.6. Adaptação ao posto de trabalho	12
1.7. Partilha de informação	13
CAPÍTULO 2. DESEMPENHO	15
2.1. Avaliação de desempenho no setor privado	16
2.2. Avaliação de desempenho no setor público	17
CAPÍTULO 3. COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	18
3.1. Compromisso afetivo	19
3.2. Compromisso normativo	20
3.3. Compromisso instrumental	22
CAPÍTULO 4. MOTIVAÇÃO	23
4.1. Motivação intrínseca e extrínseca	24
4.2. Teoria das Necessidades de McClelland	26
4.2.1. Necessidade de afiliação	26
4.2.2. Necessidade de poder	27
4.2.3. Necessidade de sucesso	27

CAPÍTULO 5. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	29
5.1. Objetivos do estudo	29
5.1.1. Objetivo geral	29
5.1.2. Objetivos específicos	29
5.2. Metodologia	29
5.2.1. Hipóteses de investigação	30
5.2.2. Modelo concetual	31
5.3. Participantes	31
5.4. Instrumentos	33
5.4.1. Questionário das PGRH socialmente responsáveis	33
5.4.2. Questionário de Compromisso Organizacional	34
5.4.3. Questionário de Motivação	34
5.4.4. Questionário de Autoavaliação do Desempenho	35
5.4.5. Questionário sociodemográfico	35
5.5. Procedimento	35
CAPÍTULO 6. RESULTADOS	36
6.1. Análise dos indicadores psicométricos	36
6.1.1. Validade de constructo	37
6.1.2. Fiabilidade	41
6.2. Estatísticas descritivas e diferenciais	42
6.3. Associação entre variáveis	49
6.4. Análises de regressão	50
6.5. Mediação	50
CAPÍTULO 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
7.1. Contributos teóricos e práticos	59
7.2. Limitações e sugestões para estudos futuros	60
CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS	65

ANEXOS	84
Anexo 1. Questionário sociodemográfico	85
Anexo 2. Questionário das PGRH socialmente responsáveis	87
Anexo 3. Questionário de Compromisso Organizacional	90
Anexo 4. Questionário de Motivação	92
Anexo 5. Questionário de Autoavaliação do Desempenho	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo conceitual	31
Figura 2.	Valores médios da motivação para o sucesso em função da geração a que os participantes pertencem	45
Figura 3.	Valores médios do compromisso organizacional (escala global) em função da antiguidade dos colaboradores na organização	47
Figura 4.	Modelo de mediação	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Evolução das teorias da motivação	23
Tabela 2.	Características sociodemográficas dos participantes	32
Tabela 3.	Matriz fatorial do Questionário de Compromisso Organizacional	38
Tabela 4.	Matriz fatorial do Questionário de Motivação	40
Tabela 5.	Coeficientes de alfa de <i>Cronbach</i> das variáveis em estudo	42
Tabela 6.	Estatística descritiva dos construtos em estudo e respetivas dimensões ..	43
Tabela 7.	Comparação de médias em função do género dos participantes	44
Tabela 8.	Comparação de médias em função das habilitações literárias dos participantes	46
Tabela 9.	Comparação de médias em função do setor onde os colaboradores desempenham funções	48
Tabela 10.	Comparação de médias em função da altura em que os dados foram recolhidos	49
Tabela 11.	Associação entre as variáveis em estudo	49
Tabela 12.	Variáveis explicativas do desempenho dos colaboradores	50
Tabela 13.	Mediação do compromisso organizacional e da motivação na relação entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores	52

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

- ACP - Análise de Componentes Principais
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- KMO - Kaiser-Meyer-Olkin
- PGRH - Práticas de Gestão de Recursos Humanos
- RH - Recursos Humanos
- SIADAP - Avaliação de Desempenho na Administração Pública
- SST - Saúde e segurança no trabalho

INTRODUÇÃO

É inegável que o ambiente globalizado proporcionou novas oportunidades para o crescimento das organizações. No entanto, esta expansão veio acompanhada de várias mudanças, nomeadamente ao nível da estrutura administrativa e da Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Bontis, Richards, & Serenko, 2011). Verifica-se, assim que a responsabilidade social tem vindo a assumir um papel central nas organizações contemporâneas que, cada vez mais, necessitam de reinventar as suas formas de atuar para alcançarem vantagem competitiva, o que leva a GRH a ter uma posição estratégica na concretização deste desafio (Jang & Ardichvili, 2020).

Este contexto competitivo exige respostas rápidas, inovadoras e flexíveis que respondam às solicitações do mercado e às suas constantes exigências, pelo que é fundamental conhecer os níveis de compromisso dos colaboradores e aquilo que os motiva a alcançar elevados níveis de desempenho (Loan, 2020).

Segundo Voegtlin e Greenwood (2016) a perceção dos colaboradores sobre as PGRH socialmente responsáveis afeta de forma significativa a sua motivação e as suas atitudes e comportamentos face às funções que desempenham e em relação à própria organização. No mesmo sentido, Aguinis e Glavas (2019) defendem que quando os colaboradores sentem que a organização se preocupa com as suas necessidades tendem a comprometer-se com a mesma e melhoram significativamente o seu desempenho.

As PGRH socialmente responsáveis são fundamentais para atrair, reter e motivar os melhores talentos e para aumentar o compromisso dos mesmos para com a organização, ajudando-a a alcançar a vantagem competitiva sobre a concorrência (De Roeck, Marique, Stinglhamber, & Swaen, 2014). Quando as organizações têm consciência de que são as pessoas que estão por trás do seu sucesso, começam a investir em PGRH que valorizem os seus colaboradores e deixam de os encarar apenas como mão-de-obra, passando a investir no seu bem-estar e qualidade de vida no trabalho (Monteiro, Ornelas, & Cardoso, 2018).

Stahl, Brewster, Collings e Hajro (2019) acrescentam que as PGRH mais valorizadas pelos colaboradores são a formação contínua, a melhoria da comunicação interna, o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, as contratações não discriminatórias e a igualdade de remuneração e de oportunidades profissionais. Quando as organizações valorizam os seus RH

e maximizam as suas competências, os colaboradores sentem-se mais motivados e comprometidos com as suas funções (Cherif, 2020).

Perante o exposto, formulou-se a seguinte questão de investigação: *Em que medida o compromisso e a motivação medeiam a relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores?*

A presente investigação insere-se neste contexto e pretende analisar a relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores. Procura, ainda, apurar de que forma esta relação é mediada pelo compromisso organizacional e pela motivação dos colaboradores.

A investigação sobre esta temática revela-se bastante pertinente para identificar as PGRH socialmente responsáveis que despoletam um melhor desempenho, de forma a que as mesmas possam ser transpostas para as organizações cuja performance necessite de ser melhorada.

Em termos de estrutura, esta dissertação encontra-se organizada em sete capítulos, quatro dos quais se centram na revisão da literatura. Os três restantes apresentam os dados empíricos decorrentes da investigação e respetiva discussão.

No primeiro capítulo procurou-se fazer um enquadramento sobre as PGRH socialmente responsáveis, incidindo particularmente nas que Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2016) referem, como sendo as mais valorizadas pelos colaboradores das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Neste âmbito, abordaremos a formação e desenvolvimento, a diversidade e igualdade de oportunidades, a prevenção da saúde e segurança no trabalho, o equilíbrio trabalho-família, a comunicação, a adaptação ao posto de trabalho e a partilha de informação. Serão, ainda, apresentados alguns estudos que sugerem que as práticas referidas têm um impacto significativo no desempenho dos colaboradores (Brito & Oliveira, 2016).

O capítulo dois será dedicado ao desempenho e à forma como a sua avaliação tem vindo a evoluir nas últimas décadas, tanto no setor público, como no setor privado. Seguir-se-á uma reflexão sobre as variáveis que mais contribuem para melhorar o desempenho dos colaboradores, entre as quais se destacam o compromisso organizacional (Alserhan & Shbail, 2020) e a motivação (Nguyen, Yandi, & Mahaputra, 2020).

O terceiro capítulo abordará o conceito de compromisso organizacional e a forma como o mesmo explica a ligação do colaborador à organização e como esse vínculo contribui para

alcançar os objetivos organizacionais (Chayomchai, 2020). Assim, centraremos a nossa atenção do modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991) segundo o qual existem três dimensões que contribuem significativamente para o desempenho do colaborador: a afetiva, a instrumental e a normativa. Segundo Vuong, Tung, Hoa, Chau e Tushar (2020) este é um dos modelos mais difundidos na literatura para explicar a satisfação laboral e o desempenho dos colaboradores em contexto laboral.

No capítulo quatro serão apresentados os fundamentos teóricos do conceito de motivação e as principais teorias que a foram explicando ao longo do tempo, em particular a Teoria das Necessidades de David McClelland (1961) e as três dimensões que a compõem, nomeadamente: a afiliação, o poder e o sucesso. Segundo Smith, Karaman, Balkin e Talwar (2019) o interesse por este modelo, na comunidade científica, deve-se à sua aplicabilidade em vários contextos (*e.g.*, académico, profissional), uma vez que, constitui um forte preditor de desempenho.

O quinto capítulo debruça-se sobre o enquadramento metodológico, onde serão apresentados os objetivos geral e específicos, as hipóteses de estudo, o modelo concetual, os participantes, os instrumentos e os procedimentos. A presente investigação pretende analisar a relação entre as variáveis em estudo, pelo que terá por base uma metodologia quantitativa de carácter hipotético-dedutivo.

O sexto capítulo é dedicado ao tratamento estatístico dos dados e à apresentação dos resultados, designadamente, as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados e as estatísticas descritivas e diferenciais das variáveis em estudo. Serão, ainda, realizadas análises de regressão para analisar o impacto das PGRH socialmente responsáveis no desempenho organizacional e a influência do compromisso e da motivação enquanto mecanismos de mediação entre as variáveis referidas.

O capítulo sete incidirá sobre a discussão dos resultados, onde também serão expressos os contributos teóricos e práticos desta investigação, bem como as limitações e sugestões que servirão como ponto de partida para estudos futuros. Por último, na conclusão será feita uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido e sintetizados os resultados mais relevantes.

CAPÍTULO 1

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

As organizações sentem-se, cada vez mais, pressionadas para se tornarem competitivas e, ainda, existem muitos gestores que acreditam que o sucesso das suas organizações apenas pode ser medido através dos indicadores económicos e financeiros, deixando para segundo plano o seu o fator diferenciador, os RH (Monteiro et al., 2018). Neste âmbito, Stahl e colaboradores (2019) referem que sendo as pessoas que estão por trás desse sucesso é fundamental investir em PGRH socialmente responsáveis, porque até as melhores políticas podem falhar se não forem tidas em conta as diferenças individuais.

O conceito de responsabilidade social surgiu, em 1953, com Howard Bowen (Moura-Leite & Padgett, 2011), cujos trabalhos, chamaram a atenção para o compromisso que as organizações deveriam ter para com aqueles que interna ou externamente eram afetados pelo desenvolvimento da atividade empresarial (*e.g.*, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade). Deste modo, criou uma longa lista de objetivos sociais que as organizações deveriam garantir, entre os quais: (i) melhorar a qualidade de vida da comunidade, (ii) promover a estabilidade económica, (iii) estimular o progresso, a ordem e a justiça, (iv) e comprometer-se com a segurança pessoal, a liberdade e o desenvolvimento do individuo (Esgaio, 2018).

Ao adotar este tipo de práticas as organizações começam a encarar a GRH como uma ferramenta essencial para alavancar a motivação dos colaboradores, porque quando os mesmos se sentem motivados passam a atribuir mais importância às tarefas que desempenham e a demonstrar um maior compromisso para com a organização (Voegtlin, Scherer, Hawn, Siegel, & Stahl, 2019).

Apesar de terem passado mais de seis décadas, desde o seu aparecimento, o conceito de responsabilidade social permaneceu até à atualidade e, ainda, hoje pode ser definido como a decisão voluntária das empresas para contribuírem para “uma sociedade mais justa e para um ambiente sustentável” (Leão, 2020, p. 1). Deste modo, podemos afirmar que a responsabilidade social pode ser entendida através de duas perspetivas: a externa e a interna (Goergen, Chahine, Wood, & Brewster, 2017).

As PGRH externas caracterizam a interação das organizações com o meio ambiente e são consideradas responsabilmente sustentáveis quando promovem o bem-estar social e a proteção ambiental (Aguinis & Glavas, 2019). Incluem, ainda, projetos sociais realizados na

comunidade local e contribuem ativamente nas questões relacionadas com os direitos humanos (Wettstein, Giuliani, Santangelo, & Stahl, 2018).

A responsabilidade social interna, sobre a qual recai o nosso estudo, foca-se na GRH e abarca todas as atividades que envolvem a gestão dos colaboradores dentro da organização, nomeadamente, o investimento no capital humano, que constitui um fator essencial para que os resultados organizacionais sejam alcançados (Voegtlin & Greenwood, 2016).

Barrena-Martínez e colaboradores (2016) acrescenta que as PGRH socialmente responsáveis fomentam a inovação e criam um espírito empreendedor que estimula os colaboradores a seguirem a missão, os princípios e os valores da organização (Singh & Onahring, 2019). Ao adotar uma postura sustentável, a organização promove uma cultura socialmente responsável que incentiva a implementação de PGRH que se focam na produtividade e na manutenção de uma estratégia que permite alcançar a eficácia e a eficiência ao nível dos RH, económicos e financeiros (Trévia, 2019).

Uma GRH socialmente responsável engloba várias práticas e políticas que visam atrair os colaboradores, tornando as organizações mais apelativas (Brewster, Gooderham, & Mayrhofer, 2016). Neste sentido, Klimkiewicz e Oltra (2017) referem que os candidatos a emprego têm maior propensão para procurar empresas com boa reputação ao nível da responsabilidade social, pois identificam-se com as mesmas, o que contribui para fortalecer o compromisso organizacional e diminuir as intenções de *turnover*.

Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017), por sua vez, acrescentam que quando as organizações se preocupam com as necessidades e expectativas dos seus colaboradores no que diz respeito à saúde e segurança laboral, aprendizagem contínua, desenvolvimento de carreira e recompensas justas, estes sentem-se orgulhosos por fazerem parte da mesma e sentem-se mais motivados para alcançar as metas organizacionais. Neste âmbito, defendem que as PGRH socialmente responsáveis devem englobar sete dimensões, designadamente: (i) a formação e desenvolvimento, (ii) a diversidade e igualdade de oportunidades, (iii) a prevenção da saúde e segurança no trabalho, (iv) o equilíbrio trabalho-família, (v) a comunicação, (vi) a adaptação ao posto de trabalho, (vii) e a partilha de informação.

1.1. Formação e desenvolvimento

Atualmente, a formação tem um papel preponderante nas organizações, porque permite assegurar eficazmente a implementação de iniciativas que garantem a gestão da qualidade, a diversidade, a equidade, a ética e a segurança no trabalho (Aboyassin & Sultan, 2017).

Rahayu, Rasid e Tannady (2019) acrescentam que a formação e o desenvolvimento têm um papel fundamental no crescimento dos colaboradores, porque contribui para a concretização e satisfação das suas expectativas pessoais e profissionais e, conseqüentemente, reforçam o seu compromisso com a organização. Deste modo, é importante garantir que o ambiente organizacional interno possibilite uma aprendizagem contínua que permita identificar as lacunas existentes entre as competências reais e as esperadas, no sentido de atingir os padrões e as metas ambicionadas pela organização (Karim, 2019).

Segundo Getahun (2018) existe uma ligação positiva entre a formação e o desempenho do colaborador, porque a aprendizagem contínua traz benefícios tanto para o funcionário, como para a organização, porque permite aprimorar as competências necessárias para a obtenção de um desempenho superior. É através da formação que os conhecimentos técnicos e as competências comportamentais são adquiridas, o que proporciona uma melhoria ao nível da força de trabalho e fomenta a identificação dos colaboradores com as metas organizacionais. Ao adquirir novos conhecimentos, competências e comportamentos, o colaborador aumenta a sua probabilidade de progredir na carreira (Falola, Osibanjo, & Ojo, 2014).

Segundo Tahir, Yousafzai, Jan e Hashim (2014) a formação é um instrumento indispensável para o desenvolvimento das capacidades profissionais, porque permite aos colaboradores exercer a sua atividade com maior eficiência, eficácia e satisfação, contribuindo, assim, para a prossecução dos objetivos organizacionais. Ao adquirirem mais competências, os colaboradores sentem-se mais seguros e envolvidos com o seu trabalho, e apresentam um maior compromisso para com a organização o que se traduz num desempenho de excelência (Sanyal & Hisam, 2018).

O desenvolvimento dos colaboradores implica a existência de um sistema de avaliação periódico, para que os conhecimentos adquiridos durante as ações de formação possam ser validados em termos de qualidade e para perceber se há necessidade de os melhorar através de mais ações de formação (Getahun, 2018).

1.2. Diversidade e igualdade de oportunidades

A questão da igualdade e diversidade tem vindo a ocupar um lugar de destaque na área da GRH, porque quando é bem planeada permite estimular o potencial dos colaboradores de forma a alcançar as metas organizacionais. Para que este processo seja bem-sucedido é imprescindível aceitar as diferenças e promover ações que estimulem a igualdade de oportunidades (Rodrigues, 2020).

As organizações devem ter consciência de que a diversidade permite maximizar a troca de experiências de forma positiva, inovadora e criativa, o que contribui consideravelmente para alcançar vantagem competitiva face à concorrência (Maccali, Kuabara, Takahashi, Roglio, & Boehs, 2015). Para que tal aconteça é necessário promover PGRH socialmente responsáveis que fomentem a inclusão, a equidade e a justiça organizacional (Barrena-Martínez et al., 2017). Assim, é importante incrementar estratégias de socialização que fomentem a igualdade e a diversidade e consciencializem os colaboradores acerca dos benefícios que daí podem advir (Yozgat & Güngörmez, 2015).

Deste modo, Barros (2018) defende que é imprescindível que a organização incentive a igualdade e a justiça, porque só assim é possível acabar com qualquer tipo de discriminação seja ela racial, religiosa, política, cultural ou relacionada com qualquer tipo de deficiência. O autor refere, ainda, que é essencial incentivar um ambiente inclusivo, para que todos os colaboradores sintam que são uma mais-valia para a organização e para melhorar os resultados organizacionais. Quando os colaboradores compreendem e se identificam com estas práticas sentem-se mais comprometidos com organização (Cooke & Saini, 2012).

Face ao exposto, podemos afirmar que a igualdade e a diversidade de oportunidades dizem respeito a um conjunto de ações que aplicam os princípios da equidade e da não discriminação, para garantir que a variedade da força de trabalho constitui uma vantagem nos modelos de gestão atuais (Barrena-Martínez et al., 2016).

A gestão da diversidade operacionalizada através da igualdade de oportunidades, deve ser um fator a ter em conta pelas organizações que pretendem implementar a heterogeneidade nas suas equipas de trabalho. Quando as organizações conseguem combater as práticas discriminatórias e se preocupam com o bem-estar dos seus colaboradores atingem resultados muito benéficos e promissores (Voegtlin & Greenwood, 2016).

A problemática da diversidade e igualdade de oportunidades está, ainda, consagrada no Artigo 13º – Princípio da igualdade – da Constituição da República Portuguesa (Assembleia da

República, 2005, p. 23) que refere que “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei [e que] ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual”.

1.3. Prevenção da saúde e segurança no trabalho

A saúde e segurança no trabalho (SST) diz respeito a um conjunto de atividades que visam criar uma cultura organizacional que promova o bem-estar dos colaboradores e estimule a adoção de uma postura de prevenção que minimize os riscos físicos e emocionais que derivam da atividade laboral (Barrena-Martínez et al., 2016).

Segundo Silva (2019) as organizações que valorizam a SST apresentam um desempenho mais eficiente, promovem um ambiente de trabalho mais seguro e têm um número de acidentes laborais bastante reduzido, o que influencia de forma significativa a satisfação e o compromisso dos seus colaboradores.

Ao adotar estas práticas, a organização demonstra que se importa com os seus colaboradores e com a sua segurança durante a realização das tarefas laborais. Estas preocupações contribuem para aumentar o desempenho e para alcançar os objetivos organizacionais (Álvarez-Torres & Riaño-Casallas, 2018).

Na mesma linha Cahaya, Porter, Tower e Brown (2017) afirmam que a SST constitui uma prática socialmente responsável, que atua como um fator de diferenciação, tanto para a organização, como para os seus colaboradores.

Tsalis, Stylianou e Nikolaou (2018) corroboram estas conclusões ao referir que a ocorrência de um acidente de trabalho despoleta uma série de fatores indesejados de ordem económica e social que prejudicam a produtividade e a imagem da organização, nomeadamente: o tempo perdido, a interrupção da produção, a substituição do trabalhador e o pagamento de horas extras a quem tem que o substituir, as despesas de saúde e os gastos inerentes ao equipamento danificado.

Para evitar estas situações, a segurança passou a ser encarada como uma estratégia a que as organizações recorrem para aumentar a qualidade, a produtividade, o lucro e a eficiência. O cuidado com a saúde e a segurança dos colaboradores deve ser uma regra e não uma exceção,

pelo que todos os trabalhadores, independentemente, do cargo que ocupam devem estar abrangidos pela mesma (D'Amorim, 2019).

A segurança do trabalhador deve ser vista como uma forma de desenvolvimento, que potencia a valorização do ser humano, promove o seu bem-estar e melhora significativamente a relação entre o colaborador e a organização. Neste sentido, não deve ser posta em prática apenas pela obrigatoriedade de cumprir a legislação, mas porque constitui uma mais-valia para todas as partes envolvidas (Carvalho, Silva, Lima, & Brum, 2020).

1.4. Equilíbrio trabalho-família

O equilíbrio entre o trabalho e a família diz respeito ao conjunto de ações que facilitam a harmonia entre o domínio pessoal e profissional, respeitando as necessidades do colaborador e da organização (Kossek & Lee, 2017). De acordo com Barrena-Martínez e colaboradores (2016), para que este equilíbrio ocorra, as organizações devem implementar ações que permitam: (i) flexibilizar o tempo e as formas de trabalho de forma a permitir aos colaboradores gerir o seu horário, sem que seja necessário reduzi-lo (*e.g.*, horários flexíveis, teletrabalho); (ii) criar serviços de apoio que facilitem a gestão das rotinas diárias (*e.g.*, compra de material escolar, programação educacional); (iii) e atribuir licenças e outras medidas que possibilitem a redução das horas de trabalho para que o colaborador possa ter tempo para prestar assistência à família (*e.g.*, programas de apoio a crianças e idosos).

Quando as organizações se tornam mais flexíveis, menos hierarquizadas e mais dinâmicas, fomentam o compromisso dos seus colaboradores e contribuem para diminuir as suas intenções de *turnover*. Consequentemente, reduzem os custos inerentes a novos processos de recrutamento, seleção, acolhimento e formação (Nova SBE, 2018).

Sendo o trabalho e a família as duas principais esferas da vida das pessoas é importante encontrar um equilíbrio entre ambas, caso contrário poderão surgir conflitos. Neste sentido, Erdamar e Demirel (2014) referem que quando as exigências familiares e os papéis profissionais são incompatíveis em alguns aspetos, o desempenho dos colaboradores pode ficar comprometido.

McKersie, Matthews, Smith, Barratt e Hill (2019), por sua vez, mencionam que cada função implica tempo, energia e compromisso e quando as exigências e as expectativas existentes em cada um dos domínios não são satisfeitas, devido ao tempo dedicado, à tensão

e/ou aos comportamentos específicos exigidos em cada uma deles, pode causar mau estar e diminuir o desempenho dos colaboradores.

O conflito baseado no tempo, manifesta-se quando a dedicação a um domínio dificulta ou impossibilita a execução das tarefas do outro (Korabik, 2015). Este é o tipo de conflito mais comum e pode assumir duas formas distintas. Por um lado, uma tarefa profissional pode tornar fisicamente impossível o cumprimento de uma tarefa familiar (*e.g.*, reunião de pais e reunião com um cliente à mesma hora); e por outro, pode impedir que as exigências das tarefas de um papel não sejam cumpridas devido à preocupação com o facto de não estar a cumprir o outro papel (Leite & Chambel, 2018).

A segunda fonte de conflito, prende-se com a tensão associada ao exercício concomitante de papéis. Esta pressão dificulta a eficiência das respostas subjacentes a um primeiro domínio (*e.g.*, ajudar os filhos a fazer as tarefas escolares) e provoca elevados níveis de insatisfação que advêm do stress de não conseguir dar resposta às tarefas profissionais (*e.g.*, excesso de trabalho, viagens de negócios), porque mais de um implica menos do outro (De Clercq, 2020).

Por último, o conflito ancorado no comportamento, surge quando os padrões comportamentais específicos dos vários papéis desempenhados são incompatíveis e o indivíduo sente dificuldade de adaptar o seu comportamento às exigências dos mesmos. Verifica-se principalmente quando o progenitor assume uma postura mais leniente em contexto familiar e tem dificuldade em alterar esse comportamento quando está no seu local de trabalho (Crain & Stevens, 2018).

A permeabilidade dos papéis familiar e profissional é diferente, porque os papéis familiares são menos estruturados e mais vulneráveis à interferência das exigências profissionais do que o contrário (Kramer & Kramer, 2020). Esta situação piorou nos últimos tempos, devido à crise pandémica sem precedentes que afetou profundamente a saúde e a qualidade de vida de muitas pessoas, nomeadamente quando as tarefas profissionais deixaram de poder ser exercidas no local de trabalho e as pessoas foram obrigadas a assumir intensamente as tarefas familiares para além da profissão (Vaziri, Casper, Wayne, & Matthews, 2020).

1.5. Comunicação

A comunicação diz respeito a um conjunto de atividades que facilitam a transmissão, troca e *feedback* de informações entre a organização e os seus colaboradores (Barrena-Martínez et al., 2016).

Segundo Meldi e Hyanto (2019), a comunicação contribui para construir um clima de trabalho agradável para o colaborador, que respeite a sua dignidade e contribua para satisfazer as suas necessidades e expectativas pessoais de carácter ético e social. Permite, ainda, um melhor entendimento sobre as interações que ocorrem no local de trabalho, nomeadamente a promoção do diálogo e a gestão de conflitos (Schmidt, Krawulski, & Marcondes, 2013). É através desta interação que se estabelece uma relação de confiança baseada na honestidade, reciprocidade e compromisso entre a chefia e os colaboradores (Meirinhos & Barreto, 2018).

Quando a comunicação é transparente facilita o diálogo entre os colaboradores e cria um ambiente em que os mesmos confiam, independentemente, do seu estatuto ou categoria profissional (Atouba, 2018).

São vários os estudos (*e.g.*, Meldi & Hyanto, 2019; Neiva, 2018; Widyanti, Basuki, & Susiladewi, 2020) que referem que a comunicação antecede o compromisso dos colaboradores, pois constitui uma ferramenta importante para estabelecer laços com a organização.

De acordo com Podgorodnichenko, Akmal, Edgar e Everett (2020) a comunicação possui quatro funções básicas, nomeadamente: (i) o controlo, que permite gerir o comportamento dos colaboradores; (ii) a motivação, através da qual os colaboradores agem no sentido de alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais; (iii) a expressão emocional, que facilitam a forma como os colaboradores conseguem manifestar os seus sentimentos, necessidades e expectativas; (iv) e como meio facilitador da informação que permite a transmissão de *feedback* e facilita a tomada de decisão.

Para que o processo de comunicação seja bem-sucedido, é necessário que o mesmo seja planeado de forma a garantir que a mensagem transmitida foi bem percebida e não existiu ruído que prejudicasse a sua compreensão (Barros & Matos, 2015).

É através da comunicação que se estabelece o diálogo com todos os *stakeholders* da organização, nomeadamente: os colaboradores, os clientes, a comunidade envolvente, os fornecedores, o governo e a sociedade em geral, porque toda a atividade organizacional é mediada pela comunicação (Neiva, 2018). Deste modo, é fundamental que a mesma seja consistente, relevante e coerente, pois é através da mesma que se obtêm informações relevantes

para o desenvolvimento das atividades profissionais, se conhecem as expectativas dos colaboradores e se criam mecanismos que permitem fomentar a sua motivação (Oliveira & Henninger, 2016).

1.6. Adaptação ao posto de trabalho

O desempenho dos colaboradores, ou seja, a sua contribuição individual para os objetivos da organização é considerada a variável “final” para os gestores de RH, pois é através do mesmo que a maioria das PGRH são validadas, nomeadamente: o processo de recrutamento e seleção, as remunerações e benefícios, a formação e o desenvolvimento de carreiras (Del Río, Ramón Barrada, & Ramos-Villagrasa, 2018).

Embora o desempenho do trabalho seja bastante valorizado, as condições do posto de trabalho também são extremamente importantes, pois influenciam diretamente a realização das tarefas e o comportamento e atitudes dos colaboradores para com a organização (Frolenoka & Dukule, 2017).

Segundo Barrena-Martínez e colaboradores (2016) para que os colaboradores possam desempenhar adequadamente as suas tarefas, a organização deve ter uma preocupação constante com a sua adaptação ao posto de trabalho, porque só assim é possível promover o desenvolvimento profissional. Deste modo, é fundamental que existam processos de acolhimento e socialização que visem a integração dos colaboradores (Park, Kim, Yoo, & Song, 2018).

Quando as pessoas percecionam que a função que desempenham as realiza pessoal e profissionalmente, sentem-se mais satisfeitas e comprometidas com a organização e não têm vontade de a abandonar (Cardoso & Morgado, 2019). Todavia, os colaboradores necessitam de algum tempo para se adaptarem ao seu posto de trabalho, às pessoas com quem se irão relacionar diariamente e às normas da própria organização. Os gestores de RH têm um papel muito importante durante este processo, pois são quem faz a ligação entre todas as partes envolvidas (Kunasegaran, Ismail, Rasdi, Ismail, & Ramayah, 2016).

Quando a adaptação ao posto de trabalho é bem-sucedida tem um impacto significativo na qualidade de vida do colaborador e no seu bem-estar profissional, o que conseqüentemente, influencia a sua motivação e o compromisso organizacional, que por sua vez, se traduzem no seu desempenho e na concretização dos objetivos da organização (Kim & Choi, 2016).

Segundo Landstad, Hedlund e Vinberg (2017), o sucesso da adaptação ao local de trabalho depende do: (i) conhecimento técnico e das *soft skills* do colaborador; (ii) interesse pela organização e pelas tarefas/funções que desempenha; (iii) apoio por parte colegas e do(s) superior(es) hierárquico(s); e da capacidade de ultrapassar obstáculos e resolver problemas em tempo útil.

O facto de a organização ser considerada socialmente responsável constitui um fator diferenciador em relação à concorrência o que faz com quem seja valorizada pelos potenciais candidatos. Quando as organizações são transparentes e respeitam o meio envolvente tanto a nível ambiental, social, como económico, são consideradas boas empresas para trabalhar (Magbool, Amran, Nejati, & Jayaraman, 2016).

Atualmente, atrair talentos é um dos maiores desafios para qualquer organização, pelo que é fundamental que as mesmas consigam desenvolver estratégias inovadoras para se tornarem mais atraentes no mercado de trabalho (Tatoglu, Glaister, & Demirbag, 2016).

1.7. Partilha de informação

A partilha de informação caracteriza-se por gerar e difundir conhecimento por toda a organização, seja entre os colaboradores, a estrutura hierárquica e mesmo dentro da própria cultura organizacional (Barrena-Martínez et al., 2016).

Segundo Brajer-Marczak (2016) a partilha de informação é fundamental para o trabalho em equipa, para o desenvolvimento de novas ideias/soluções e para aumentar o nível de criatividade dentro da força de trabalho.

Park e colaboradores (2018) acrescentam que nas organizações modernas, os colaboradores são encorajados a partilhar os seus conhecimentos e experiências, pois são considerados uma mais-valia para alcançar os objetivos organizacionais. Essa partilha contribui, ainda, para aumentar a motivação dos colaboradores e o seu nível de compromisso para com a organização, pois sentem que a sua participação é importante para alcançar a vantagem competitiva sobre a concorrência (De Roeck et al., 2014).

Ao partilhar informação, os colaboradores disponibilizam o seu conhecimento para que possa ser compreendido e absorvido pelos outros membros da organização (Curado, 2017). Este processo de partilha é essencial para a aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de novas competências e, conseqüentemente, para aumentar o desempenho dos colaboradores (Sivakumar, 2018).

Battistelli, Odoardi, Vandenberghe, Napoli e Piccione (2019) referem que a partilha de informação influencia indiretamente a inovação, pois ao fomentar o espírito de grupo contribui para melhorar a aprendizagem relacionada com o trabalho. Enquanto PGRH socialmente responsável, a partilha de informação desempenha um importante papel na obtenção de vantagem competitiva e no desenvolvimento de um desempenho sustentado (Henttonen, Kianto, & Ritala, 2016).

Na mesma linha, os estudos de Veld e Alfes (2017) demonstram a existência de uma relação positiva entre a comunicação, a partilha de informação e o desempenho organizacional. A associação entre estas variáveis estimula o trabalho de equipa, aumenta os níveis de compromisso organizacional, diminuiu a taxa de rotatividade e melhora significativamente a produtividade da organização (Zakaria, Fauzi, Abdullah, & Yusoff, 2018).

CAPÍTULO 2

DESEMPENHO

A GRH constitui um elemento-central no desenvolvimento dos seus colaboradores e o seu contributo é essencial para aumentar a competitividade organizacional, seja através de práticas que promovem o compromisso e a motivação da força de trabalho ou através da criação de um ambiente que fomente a aquisição de competências que criem valor para a organização (Brito & Oliveira, 2016).

Atualmente, os ambientes competitivos são caracterizados pelo desempenho das organizações, o que vai garantir a sobrevivência das mesmas, pelo que é extremamente importante compreender como determinadas práticas e processos organizacionais vão influenciar os resultados finais. Verifica-se, assim, que é através deste indicador que é possível medir o sucesso de uma organização, a longo prazo, seja em termos de eficácia e de eficiência (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012).

Neste sentido, Nguyen e colaboradores (2020) definem o desempenho como a qualidade e quantidade do trabalho alcançada por um colaborador durante a realização das suas funções e de acordo com as responsabilidades que lhe são atribuídas. De acordo com esta definição o desempenho deve poder ser observado e avaliado por terceiros no que diz respeito à capacidade técnica, concetual e de relacionamento interpessoal.

O desempenho profissional é muito importante para a organização atingir os seus objetivos, pelo que é necessário criar procedimentos e metodologias que identifiquem onde se quer chegar e o que é preciso concretizar para atingir as metas que se pretendem alcançar (Vuong et al., 2020).

A performance dos colaboradores que desempenham funções semelhantes pode ser avaliada através dos mesmos critérios e ser diretamente comparada, através da avaliação de desempenho (Handoko, 2012). Segundo Riyanto, Sutrisno e Ali (2017) o trabalho realizado pelos colaboradores deve ser avaliado de forma justa, objetiva, transparente e consistente.

A avaliação de desempenho funciona como uma ferramenta que permite recolher informação sobre o contributo dos colaboradores para os resultados organizacionais (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016). Porém, nem sempre foi abordada da mesma forma, verificando-se que, nas últimas duas décadas, passou de uma abordagem puramente avaliativa, para uma

abordagem que incide sobre o trabalho realizado, a produtividade e o esforço para melhorar a performance face às mudanças impostas pelo meio envolvente (Nascimento & Pereira, 2015).

2.1. Avaliação de desempenho no setor privado

Apesar da avaliação de desempenho ser uma das práticas da GRH mais valorizada pelas organizações, ainda não existe uma definição que possa ser generalizada. Porém, é consensual que visa formular uma opinião global sobre os pontos fortes e os pontos fracos do colaborador no desempenho da sua função, durante um determinado período de tempo, através de critérios previamente definidos (Boyd & Gessner, 2013).

A avaliação de desempenho tem como principais objetivos: (i) alinhar a performance dos colaboradores com a estratégia organizacional; (ii) informar os colaboradores sobre o que a organização mais valoriza; (iii) estimular a motivação e o desenvolvimento de novas competências, conhecimentos e comportamentos; (iv) apoiar a tomada de decisão relativamente ao desenvolvimento de carreira, gerir o sistema de recompensas e validar o processo de recrutamento e seleção; (v) e gerir estrategicamente as constantes mudanças do meio envolvente (Vasset, Marnburg, & Furunes, 2011).

Segundo Camara e colaboradores (2016) é um processo dinâmico que deve estar alinhado com a estratégia, a visão, a missão e os objetivos individuais, grupais e organizacionais, que decorre ao longo de cinco fases, nomeadamente: (i) o planeamento do desempenho, no qual se estabelecem as competências técnicas e comportamentais e os objetivos a alcançar durante determinado período de tempo (geralmente um ano); (ii) a execução do desempenho que ocorre quando o plano combinado na fase anterior é posto em prática; (iii) a avaliação do desempenho propriamente dita, onde é preenchida a ficha de avaliação e a sua aprovação pelo superior hierárquico; (iv) a revisão da avaliação do desempenho em que se discutem os resultados alcançados, numa reunião formal em que é dado *feedback* ao colaborador sobre o progresso alcançado e os pontos a desenvolver; (v) e a renovação e nova contratualização do desempenho em que se repete a primeira fase e se faz um novo planeamento de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

O processo de avaliação de desempenho pode contar com vários intervenientes: o próprio (autoavaliação), a chefia direta, os pares, os subordinados e outros *stakeholders*. Quando todas partes se encontram envolvidas estamos perante um método de avaliação de 360°.

Em Portugal, na maioria das organizações a avaliação é feita apenas pelo superior hierárquico, sendo poucas as que recorrem à avaliação feita pelo próprio colaborador (Nguyen et al., 2020).

2.2. Avaliação de desempenho no setor público

No setor público a avaliação dos colaboradores é realizada através do Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) que foi desenvolvido especificamente para avaliar organismos e instituições públicas (DGAEP, 2020).

O SIADAP assenta em três grandes objetivos: (i) melhorar a gestão da administração pública através do desenvolvimento e consolidação das práticas avaliativas e autorreguladoras; (ii) identificar as necessidades dos colaboradores em termos de formação, com o intuito de motivar o desenvolvimento de competências que lhes permitam ser reconhecidos pelo seu desempenho e pelos resultados atingidos; (iii) melhorar o processo de avaliação, tornando-o mais transparente de forma a dar um maior apoio no processo de decisão (Braga, 2019).

O sistema foi implementado em 2004, mas foi considerado muito rígido devido ao seu método de avaliação por quotas. Foram, ainda, identificadas várias lacunas, pois não permitia avaliar os dirigentes de topo. Para colmatar algumas das falhas identificadas, o mesmo foi atualizado pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro e passou a contemplar três subsistemas: (i) o SIADAP 1 que permite avaliar o desempenho dos serviços; (ii) o SIADAP 2 que visa avaliar o desempenho dos dirigentes; (iii) e o SIADAP 3 que tem como objetivo avaliar o desempenho dos trabalhadores.

Os três subsistemas permitem avaliar todos os setores da Administração Pública através de indicadores previamente delineados que permitem tornar a avaliação mais transparente, imparcial, eficaz e eficiente (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015).

Segundo Correia, Mendes e Silva (2019), o SIADAP tem vários aspetos positivos e negativos. Relativamente aos primeiros, os autores destacam a gestão por objetivos, que sendo claros e rigorosos responsabilizam os colaboradores e fazem com que os mesmos consigam desenvolver competências que lhes possibilitam obter melhores resultados.

Os aspetos negativos prendem-se essencialmente com o facto de a classificação ser atribuída através de um sistema de quotas que torna o processo de avaliação bastante redutor, fomenta o aumento de conflitos e a desmotivação dos colaboradores (Félix, Mota, Martins, Gariso, Santos, & Marques, 2010).

CAPÍTULO 3

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

O compromisso organizacional é um dos temas da literatura mais utilizado para explicar a ligação do colaborador com a organização onde desempenha as suas funções, pelo que ao longo do tempo, diferentes abordagens e diferentes perspetivas têm vindo a ser elaboradas sobre este construto (Jafri, 2010). Todavia, é unânime entre os vários autores que se dedicaram ao seu estudo (*e.g.*, Alserhan & Shbail, 2020; Cherif, 2020; Sungu, Weng, Hu, Kitule, & Fang, 2020), que é um conceito que influencia significativamente o desempenho dos colaboradores e a eficácia da organização.

Um dos primeiros autores a debruçar-se sobre o estudo do comportamento organizacional foi Etziona (1961) que defende que o mesmo se encontra diretamente relacionado com o respeito pelas normas da organização.

Alguns anos depois Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) definiram o conceito como sendo a força ou intensidade com que o indivíduo se identifica e envolve com a organização onde desempenha funções. Segundo os autores esta teoria assenta em três fatores: (i) a crença de que os colaboradores aceitam os objetivos e os valores da organização; (ii) a predisposição para trabalhar em favor da organização; (iii) e o desejo em permanecer na organização.

Morrow (1983), por sua vez, associou o compromisso organizacional a três tipos de ligação psicológica: (i) a complacência calculativa, que funciona como um padrão de comportamentos que motiva os colaboradores através de punições ou recompensas; (ii) a identificação ou compromisso baseado num desejo de afiliação; (iii) e a internalização ou envolvimento que relaciona os valores do indivíduo com os da organização.

Por outro lado, Lincoln e Kalleberg (1990) referem que os indivíduos que mostram maior compromisso para com a sua organização revelam um maior empenho quando realizam as suas funções e, conseqüentemente, contribuem de uma forma mais positiva para que os objetivos da mesma sejam alcançados.

De acordo com Ghalavandi, Arbgabisarjou, Yarmonham, Soltanzadeh, Iman e Sokooti (2012), o compromisso organizacional caracteriza o vínculo existente entre o colaborador e a organização, pelo que envolve uma vertente psíquica e emocional que fomenta o respeito pelas normas, as regras e os valores organizacionais.

O compromisso organizacional pode, assim, ser definido como um conjunto de predisposições mentais que se referem à relação existente entre o colaborador e a organização à qual pertence. Este estado psicológico pode refletir um desejo, uma necessidade ou uma obrigação em pertencer a uma determinada organização (Vorina, Simonič, & Vlasova, 2017).

Wagner e Hollenbeck (2020) acrescentam que o compromisso organizacional diz respeito à capacidade e à disposição dos colaboradores para contribuir para o sucesso da organização onde desempenham funções, mesmo quando o esforço para a realização das suas tarefas vai além do que é necessário. O compromisso deve ser estimulado por parte da organização, pois contribui significativamente para a envolvimento, entusiasmo, esforço, energia e comportamentos que os colaboradores devem adotar (Oliveira & Honório, 2020).

Deste modo, não pode ser considerado como um ato isolado, mas sim como um investimento que as organizações, que procuram obter sucesso, devem promover principalmente quando querem reter os seus ativos (colaboradores) mais valiosos. Este investimento necessita de planeamento, introdução de *inputs* e uma boa comunicação que estimule a motivação para com a força de trabalho (Chayomchai, 2020).

Na mesma linha, Cherif (2020) refere que uma organização que se preocupa com a satisfação dos seus colaboradores, pode contar que os mesmos tenham um maior compromisso organizacional, mas quando os colaboradores não se sentem comprometidos com a organização revelam baixos níveis de desempenho. Esta situação ocorre, porque não se envolvem com as suas tarefas, nem se preocupam com o sucesso da organização, pois apenas trabalham o mínimo, de acordo com o que é exigido para as suas funções (Amarante, Lopes, Noro, & Pereira, 2020)

Para melhor caracterizar o compromisso dos colaboradores com as organizações onde desempenham funções, Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo composto por três dimensões: afetiva, normativa e instrumental. Apesar de ser um modelo que existe há praticamente 30 anos, ainda hoje é um dos mais utilizados para estudar a relação dos colaboradores com a organização onde desempenham funções (Huang, Yuan, Shen, & Li, 2020).

3.1. Compromisso afetivo

O compromisso afetivo vincula a permanência do indivíduo na organização como consequência de uma ligação emocional, ou seja, espelha o envolvimento e o desejo do

colaborador permanecer na organização (Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin, & Sheppard, 2012). Verifica-se assim, que os funcionários com elevados níveis de compromisso afetivo entusiasmam-se com o trabalho que realizam, empenham-se em contribuir para o sucesso da organização e não perspetivam a sua saída da mesma (Costa, Demo, & Paschoal, 2019).

Estudos desenvolvidos por Lima e Rowe (2019) revelam que o compromisso afetivo tem uma influência positiva nos níveis de motivação e satisfação laboral, porque como este tipo de compromisso surge através construção de vínculos entre o colaborador e a organização, reflete-se no desempenho individual e contribui para alcançar o sucesso organizacional.

Na mesma linha, Jawaad, Amir, Bashir e Hasan (2019) defendem que o compromisso afetivo se encontra fortemente ligado com a vertente emocional e, como tal, é essencial para que o colaborador se envolva e identifique com as metas e os valores organizacionais, o que se reflete na sua intenção de permanecer na organização.

Verifica-se, assim, que quando os colaboradores se sentem comprometidos afetivamente com a organização, existe uma redução considerável nas taxas de *turnover* e de absentismo e um incremento na satisfação com o trabalho que realizam e, conseqüentemente, na sua produtividade (Singh & Onahring, 2019).

No seguimento destas conclusões, Oliveira e Martins (2020) referem que as PGRH socialmente responsáveis incentivam a criação de condições de trabalho e um clima organizacional que despoletam no colaborador uma atitude positiva face à organização, o que o leva a dar o seu melhor para que a organização seja bem-sucedida.

Os colaboradores com elevados níveis de compromisso afetivo são extremamente motivados e esforçam-se bastante para contribuir para o sucesso da organização, pois apresentam um sentimento de pertença e identificação com a mesma e como tal envolvem-se ativamente na aquisição de competências que possibilitem a prossecução dos objetivos organizacionais (Khandakar & Pangil, 2020).

3.2. Compromisso normativo

O compromisso normativo qualifica o sentimento da dívida que o colaborador tem para com a organização e refere-se à pressão interna que impele o indivíduo a agir de modo a satisfazer os fins e os interesses organizacionais (Loan, 2020).

Esta componente do compromisso caracteriza o sentimento de responsabilidade e de dever moral do colaborador para com a organização, e que interfere na sua decisão de continuar ou abandonar a mesma (Harwiki, 2016). Conclusões semelhantes foram encontradas nos estudos de Lima e Rowe (2019), segundo os quais o compromisso normativo é responsável pela decisão de permanecer ou não na organização, sendo essa decisão fortemente influenciada pela dedicação do colaborador à mesma.

Este sentimento leva os colaboradores a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenho, porque apenas permanecem na organização enquanto acreditarem que o devem fazer, isto é, enquanto a obrigação moral for suficientemente forte (Rahayu et al., 2019).

Segundo Semedo, Coelho e Ribeiro (2019) o compromisso normativo é fortemente influenciado pelas ações de formação e desenvolvimento, o que leva os colaboradores a desenvolverem um senso de obrigação pelas mais-valias que lhe são proporcionadas. Além disso, é bastante sensível às expectativas e normas sociais, principalmente em culturas mais tradicionais em que a lealdade à organização é um fator muito valorizado. Pinho, Silva, Oliveira, Oliveira e Barbosa (2020) aditam que o compromisso normativo é uma importante força motivacional que traz vários benefícios tanto para os colaboradores, como para as organizações.

McCormick e Donohue (2019) defendem que o compromisso normativo aumenta à medida que o colaborador direciona os seus comportamentos de forma a apoiar os objetivos da organização. De acordo com os autores, este tipo de compromisso também pode emergir quando a organização oferece recompensas extra, incentivos ou outro tipo de benefícios antes de determinada tarefa ser executada, o que funciona como uma espécie de contrato psicológico, em que o colaborador sente necessidade de retribuir.

Pesquisas recentes, desenvolvidas por Rani, Agustiani, Ardiwinata e Purwono (2020), demonstram que o compromisso normativo é positivamente influenciado pela missão e pelos valores da organização, principalmente quando esses valores coincidem com os fatores motivacionais pessoais. Lee, Keil e Wong (2020) referem, ainda, que este tipo de compromisso é um importante preditor do desempenho organizacional e da satisfação dos colaboradores com o seu ambiente de trabalho.

3.3. Compromisso instrumental

O compromisso instrumental, por sua vez, é influenciado pela comparação entre as vantagens e os custos percebidos pelo colaborador se o mesmo abandonar a organização (Oliveira & Honório, 2020).

Quando os colaboradores apresentam elevados níveis neste tipo de compromisso significa que, durante a realização das suas tarefas profissionais, o seu esforço é unicamente direcionado para a realização dos seus objetivos pessoais (*e.g.*, manutenção do emprego, remuneração, promoção) e que apenas permanecem na organização enquanto não tiverem outras alternativas ou porque os custos associados a uma mudança são bastante elevados ao ponto de não compensarem (Khan, Jehan, Shaheen, & Ali, 2018).

Segundo Brammer, Millington e Rayton (2017), existe uma relação positiva entre o compromisso organizacional e a responsabilidade social externa, que pode ser medida através da ética e da satisfação, que se reflete no aumento do compromisso, interesse e lealdade que o colaborador demonstra para com a sua organização. Este vínculo tem por base o cumprimento das metas financeiras pessoais e a vontade de permanecer na organização é fortemente influenciada pelo custo-benefício de se desligar da mesma, após determinados investimentos realizados em prol da organização (Carvalho & Almeida, 2018).

Lima e Rowe (2019) defendem que este tipo de compromisso, em grande parte, depende de aspetos materiais e extrínsecos, que caracterizam a relação do colaborador com a organização, nomeadamente, os custos associados ao abandono da mesma. A intenção de saída encontra-se frequentemente relacionada com o sistema de recompensas, o reconhecimento e valorização profissional e as oportunidades de desenvolvimento na carreira. A ligação do colaborador à organização é ajustada em função do retorno esperado (De Clercq, Suhail, Azeem, & Haq, 2019).

O compromisso instrumental reflete as preocupações do colaborador com a segurança no trabalho (*e.g.*, estabilidade, benefícios, progressão na carreira), pelo que tem tendência a diminuir sempre que as suas necessidades e expectativas não são correspondidas (Wang, 2015). Corroborando esta ideia Takeuchi, Way e Tian (2018) afirmam que a performance dos colaboradores é amplamente influenciada por este tipo de compromisso, porque a qualidade e quantidade do seu desempenho depende das contrapartidas oferecidas pela organização.

CAPÍTULO 4

MOTIVAÇÃO

A motivação constitui uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das organizações, porque tem uma forte influência no desempenho dos colaboradores, independentemente da área de atividade (Lin, Li, & Lam, 2020).

A motivação geralmente surge por causa das necessidades que ainda não foram satisfeitas. Segundo Wibowo (2014) é uma combinação de forças psicológicas que variam de pessoa para pessoa e como tal, não é fácil de definir, pois trata-se de um constructo invisível que é abordado através de uma grande multiplicidade de perspectivas. Sem qualquer pretensão de abordar todas essas perspectivas, na Tabela 1 apresentamos algumas das teorias mais referenciadas na literatura ao longo dos anos.

Tabela 1

Evolução das teorias da motivação

Teoria	Definição
Hierarquia das necessidades de Maslow (1954)	As pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer as suas necessidades de acordo com uma hierarquia interna, disposta numa pirâmide com cinco níveis: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização.
Teoria bifatorial de Herzberg (1959)	O comportamento é influenciado por fatores motivacionais que estão relacionados com o conteúdo do trabalho e por fatores higiénicos que se relacionam com o contexto do trabalho.
Teoria da equidade de Adams (1961)	Analisa a perceção dos indivíduos relativamente à justiça existente no local de trabalho, comparando o seu desempenho e os correspondentes benefícios, com o desempenho e os correspondentes benefícios dos outros trabalhadores em situações semelhantes.
Teoria das necessidades de McClelland (1961)	A motivação humana é explicada através das necessidades adquiridas e desenvolvidas pelas pessoas através das suas vivências.
Teoria das expectativas de Vroom (1964)	A motivação é explicada em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa, tendo em conta as expectativas que a mesma tem para atingir esses objetivos.
Teoria ERG ¹ de Alderfer (1969)	A motivação dos trabalhadores pode ser compreendida em função de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas.

¹ *Existence, Relatedness, Growth*

Tabela 1*Evolução das teorias da motivação (continuação)*

Modelo das características da função de Hackman e Oldham (1976)	A motivação é explicada através de cinco características: (i) a variedade associada à diversidade das funções; (ii) a identidade que se relaciona com a identificação com as tarefas desempenhadas; (iii) o significado que resulta da compreensão de se executarem determinadas funções e não outras; (iv) a autonomia para dar sugestões para o desempenho das suas funções; (v) e o <i>feedback</i> que diz respeito às respostas que os colaboradores recebem sobre os resultados do seu trabalho.
Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1979)	A quantidade de esforço aplicada para a obtenção de um determinado objetivo irá depender do grau de dificuldade do objetivo e do grau de dedicação das pessoas.

Fonte: Ribeiro, Passos e Ferreira (2018)

Apesar da existência de inúmeras definições é consensual que a motivação é a força que nos impele para a ação e envolve quatro elementos: (i) a estimulação, que diz respeito às forças energéticas responsáveis por desencadear o comportamento; (ii) a ação e o esforço, que se referem ao comportamento que é possível observar; (iii) o movimento e a persistência, que caracterizam a duração do comportamento motivado ao longo do tempo; (iv) e a recompensa, que traduz o reforço das ações anteriores (Taylor, 2015).

4.1. Motivação intrínseca e extrínseca

A partir das teorias anteriormente mencionadas pode-se concluir que a motivação pode ser medida através de duas dimensões: a intrínseca e a extrínseca. Segundo Vallerand (2004) a motivação intrínseca diz respeito aos comportamentos de trabalho que são ativados pelo prazer que o mesmo suscita em quem o executa, com o intuito de obter o máximo de satisfação.

Entre os seus principais indicadores encontra-se: a realização profissional, o reconhecimento, a responsabilidade e o *feedback* construtivo sobre o trabalho realizado (Rivai, Suharto, & Ali, 2017). Este tipo de motivação encontra-se dividida em três grupos: (i) a motivação para o saber, que visa a aquisição de conhecimentos; (ii) a motivação para atingir determinados objetivos e através da qual se conseguem ultrapassar as dificuldades/obstáculos; (iii) e a motivação para a estimulação, cujo objetivo incide sobre as sensações que a pessoa pretende obter (Woolley & Fishbach, 2018).

A motivação extrínseca, por sua vez, é estimulada por recompensas materiais e sociais que promovem elevados níveis de satisfação, nomeadamente: funções de supervisão/chefia, remuneração, benefícios, prémios e estatuto social (Nguyen et al., 2020).

Ryan e Deci (2020) dividem este tipo de motivação em quatro componentes: (i) a regulação externa, que envolve as recompensas; (ii) a introjeção, que contempla a autoestima e a aprovação dos outros; (iii) a identificação, que se traduz na valorização atribuída a determinada atividade; (iv) e a integração, que se refere à hierarquização dos objetivos.

De acordo com Gomes e Borba (2011) os gestores devem prestar especial atenção aos níveis de motivação dos seus colaboradores, porque são responsáveis por influenciar a capacidade de cumprir as tarefas eficazmente. Ghaffari, Shah, Burgoyne, Nazri e Salleh (2017) adicionam que a motivação é um forte preditor do desempenho dos colaboradores tanto no setor público, como no setor privado.

Motivar os colaboradores para alcançarem elevados níveis de satisfação e produtividade, constitui um dos principais desafios da GRH e apesar de não existir um consenso generalizado acerca da melhor teoria para explicar o desempenho, consideramos que a Teoria das Necessidades de McClelland é a mais adequada aos objetivos do estudo. Esta decisão pôde ser validada a partir do estudo desenvolvido por Royle e Hall (2012), segundo o qual as necessidades aprendidas ao longo da vida são as que melhor predizem o desempenho dos colaboradores, independentemente da sua cultura ou estrato social. Segundo os autores, essas necessidades além de motivarem os indivíduos, também afetam a forma como os mesmos se comportam em contexto organizacional.

Estas conclusões vão ao encontro do estudo desenvolvido por Onoja (2020) segundo as quais a Geração *Millennial*, que corresponde aos indivíduos nascidos entre 1982 e 2000, são mais propensos a enfatizar as suas necessidades pessoais do que as necessidades organizacionais ao contrário das gerações anteriores. A Geração *Baby Boomer*, cujos indivíduos nasceram entre 1946 e 1964, e que se vai aproximando da idade da reforma, continua a valorizar essencialmente os aspetos quantitativos do trabalho (*e.g.*, segurança no emprego, salários, benefícios sociais). A Geração X, que engloba as pessoas que nasceram entre 1965 e 1981, por sua vez, enfatiza os aspetos mais qualitativos do trabalho, nomeadamente: as relações interpessoais, a autonomia, o reconhecimento do trabalho e as oportunidades de carreira (Melo, Faria, & Lopes, 2019).

Perante o exposto e considerando que a Geração *Millennial*, num futuro próximo, constituirá a principal força de trabalho é fundamental conhecer as suas expectativas e os fatores que a motivam, pois só assim será possível aumentar a vantagem competitiva face à concorrência e diminuir a taxa de rotatividade (Kurdia, Alshurideh, & Al Afaishata, 2020)

4.2. Teoria das Necessidades de McClelland

A abordagem motivacional criada por David McClelland é conhecida por ser uma teoria que explica a motivação humana através das suas necessidades, embora numa perspetiva diferente dos outros autores que também estudaram esta temática (Sergueyevna-Golovina & Mosher Valle, 2013). Esta abordagem permite compreender os fatores internos que motivam as pessoas e que as leva a comportar-se de determinada forma, pois foca-se essencialmente nas necessidades que o indivíduo vai desenvolvendo e experienciando ao longo da sua vida (Onoja, 2020).

A Teoria das Necessidades de McClelland organiza-se hierarquicamente através dos níveis de importância atribuídos ao processo de socialização que irão determinar a direção dos comportamentos adotados (Muogbo, 2013).

Segundo McClelland existem três fontes fundamentais de motivação, designadamente: a necessidade de afiliação, a necessidade de poder e a necessidade de realização. Os três tipos de necessidades encontraram-se presentes em todos os indivíduos, mas a ordem de importância e prioridade varia de acordo com as necessidades que são mais valorizadas, por cada um, em determinado momento (Abuhamdeh & Csikstentmihalyi, 2012).

4.2.1. Necessidade de afiliação

Como anteriormente referido, todas as pessoas exibem as três fontes de motivação, mas a primeira a tentar ser satisfeita é a necessidade de afiliação, que pode ser definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivamente positivo com as outras pessoas (Royle & Hall, 2012).

Esta necessidade de conviver e ser aceite pelos pares visa a manutenção de relações amistosas, estáveis e duradouras, pelo que os indivíduos que possuem elevados valores neste tipo de necessidade tendem a preferir situações nas quais seja possível cooperar, em vez de competir com os outros (Becker, Bryman, & Ferguson, 2012).

São pessoas que preferem relacionamentos que envolvam uma reciprocidade ao nível da compreensão, que lhes permita criar e estimular a harmonia nas relações existentes no local de trabalho. Por outro lado, tendem a agir de forma amigável e fazem um grande investimento nos relacionamentos interpessoais, preocupando-se menos com o desempenho do grupo e da instituição (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2016).

Estes colaboradores sentem necessidade de se relacionar com pessoas de todos os níveis hierárquicos pelo que é comum circular pelos corredores da organização e conversarem com os colegas de todos os departamentos para se sentirem aceites (Kurdia et al., 2020).

4.2.2. Necessidade de poder

A necessidade de poder representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as outras pessoas. Os colaboradores que apresentam elevados valores nesta dimensão geralmente valorizam a execução de atividades competitivas e assertivas, que lhes permitam alcançar e manter a reputação e o prestígio. São pessoas que gostam de controlar e/ou ser responsáveis pelos comportamentos dos outros, para os conseguir influenciar (Royle & Hall, 2012).

A necessidade de poder caracteriza os indivíduos que gostam de ambientes nos quais consigam exercer influência, pois precisam de assumir o controlo, com o intuito de ganhar notoriedade (Onoja, 2020).

Este tipo de motivação foca-se na reputação que pode vir a ser alcançada, pelo que é comum que os indivíduos com resultados elevados nesta componente procurem posições que lhes permitam ter impacto nos comportamentos e emoções das outras pessoas (Muogbo, 2013).

4.2.3. Necessidade de sucesso

A necessidade de sucesso encontra-se diretamente relacionada com uma procura constante pela excelência e para conseguir fazer as coisas da melhor forma possível (Cunha et al., 2016). Onoja (2020) refere, ainda, que este tipo de motivação é orientado no sentido de alcançar a superioridade sobre as outras pessoas, pelo que é frequente nos colaboradores que gostam de assumir riscos calculados para conseguirem alcançar um nível de desempenho superior.

As pessoas com este tipo de necessidades tendem a ser bastante dinâmicas no exercício das suas funções profissionais e como gostam que lhes sejam atribuídas responsabilidades, geralmente têm um espírito empreendedor (Ghaffari et al., 2017).

Quando os indivíduos são movidos pela necessidade de sucesso focam-se na resolução de problemas e gostam de lidar com objetivos exigentes para que possam receber *feedback* positivo por parte dos seus superiores e ser congratulados pelo desempenho prestado (Smith, 2015).

Mystakidis e Herodotou (2016) referem que as pessoas que têm uma inclinação natural para este tipo de motivação, mais do que as recompensas, procuram alcançar a sua realização plena através do seu desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento dos seus talentos.

CAPÍTULO 5

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A presente investigação é ancorada numa metodologia quantitativa e tem por base uma perspetiva hipotético-dedutiva que se apoia nos diversos quadros teóricos estabelecidos na literatura (*e.g.*, Barrena-Martínez et al., 2016; McClelland, 1961; Meyer & Allen, 1991) e a partir dos quais é construído um modelo concetual que procura determinar em que medida as variáveis em análise se relacionam entre si.

5.1. Objetivos do estudo

5.1.1. Objetivo geral

Este trabalho tem como principal objetivo analisar o papel mediador do compromisso organizacional e da motivação na relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores.

5.1.2. Objetivos específicos

Para estudar pormenorizadamente a temática em estudo foram definidos quatro objetivos específicos:

1. Verificar se existem diferenças ao nível do desempenho em função do setor a que os colaboradores pertencem (público *versus* privado);
2. Apurar se as PGRH socialmente responsável têm impacto no desempenho dos colaboradores;
3. Analisar o papel mediador do compromisso organizacional na relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores;
4. Avaliar o papel mediador da motivação na relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores.

5.2. Metodologia

Na presente investigação foi utilizado um inquérito por questionário pelo seu carácter preciso e formal de construção e aplicação prática. A sua aplicação foi precedida por um trabalho de pesquisa bibliográfica, em torno da relação existente entre as PGRH socialmente

responsáveis e o desempenho dos colaboradores, bem como sobre o papel mediador do compromisso e da motivação nesta relação.

5.2.1. Hipóteses de investigação

De forma a dar resposta aos objetivos específicos, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H₁: O desempenho dos colaboradores varia em função do setor a que pertencem (público *versus* privado).

H₂: As PGRH socialmente responsáveis têm um impacto positivo no desempenho dos colaboradores.

H₃: A relação entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores é mediada pelo compromisso organizacional.

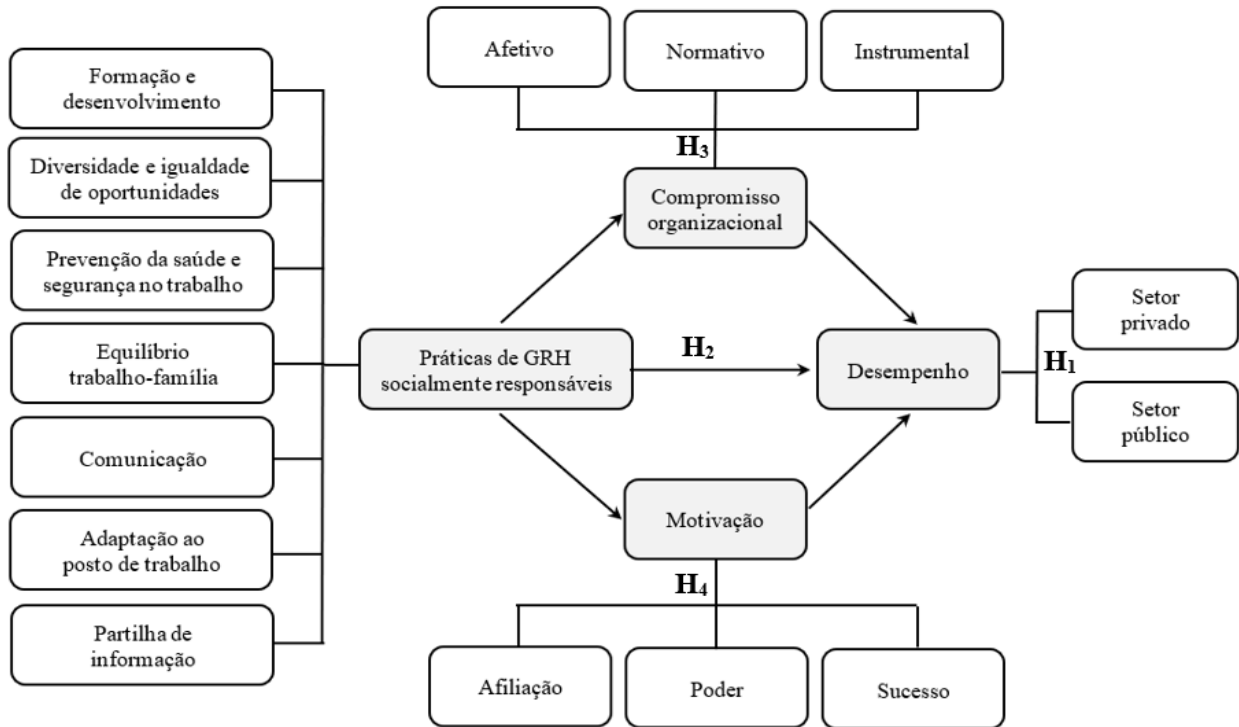
H₄: A relação entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores é mediada pela motivação.

5.2.2. Modelo concetual

Para testar as hipóteses formuladas e responder aos objetivos – principal e específicos – foi delineado o seguinte modelo concetual (Figura 1).

Figura 1

Modelo concetual



5.3. Participantes

Participaram no estudo 208 sujeitos, com idades compreendidas entre os 18 e os 77 anos ($M = 34.19$; $DP = 9.54$), cuja maioria pertence ao sexo masculino (54.3%). É importante salientar que as idades foram agrupadas de acordo com os três grupos geracionais que, atualmente, se encontram presentes no mercado de trabalho: Geração *Baby Boomer*, Geração X e Geração *Millennial* (Melo et al., 2019; Onoja, 2020).

Quanto às habilitações literárias, verificou-se que quase metade dos participantes (46.0%) possui o Ensino superior (Licenciatura: 32.7% e Mestrado: 13.3%), 26.9% o Ensino básico e 23.1% tem um Curso profissional. Importa referir que os anos de escolaridade foram

agrupados de acordo com os níveis estipulados pelo Ministério da Educação (Lei nº 46/86, de 14 de outubro).

Devido à grande diversidade de profissões mencionadas pelos inquiridos, as mesmas foram distribuídas pelos nove grupos definidos pela última edição da Classificação Portuguesa de Profissões (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2011), tendo-se verificado que a maior parte dos participantes são especialistas das atividades intelectuais e científicas (33.2%), seguindo-se os trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores (20.2%).

Relativamente à antiguidade na função foi possível constatar que a maioria dos participantes (59.6%) desempenha a atual função há cinco anos ou menos e fazem parte do setor privado (59.1%).

Tabela 2

Características sociodemográficas dos participantes

	N	%
Género		
Feminino	95	45.7
Masculino	113	54.3
Faixa etária/geração a que os participantes pertencem		
Geração <i>Millennial</i> (idade igual ou inferior a 39 anos)	159	76.4
Geração X (idade entre os 40 e os 55 anos)	39	18.8
Geração <i>Baby Boomer</i> (idade igual ou superior a 56 anos)	10	4.8
Habilitações literárias		
Ensino básico	56	26.9
Curso Profissional	48	23.1
Licenciatura	68	32.7
Mestrado	36	13.3
Antiguidade na função ($M = 7.75$; $DP = 8.72$)		
Menor ou igual a 5 anos	124	59.6
Entre 6 e 15 anos	53	25.5
Maior ou igual a 16 anos	31	14.9
Setor		
Público	85	40.9
Privado	123	59.1

Tabela 2*Características sociodemográficas dos participantes (continuação)*

	N	%
Profissão		
Grupo 0	10	4.8
Grupo 1	15	7.2
Grupo 2	69	33.2
Grupo 3	25	12.0
Grupo 4	20	9.6
Grupo 5	42	20.2
Grupo 6	0	0
Grupo 7	10	4.8
Grupo 8	9	4.3
Grupo 9	8	3.8

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; Grupo 0 - Profissões das Forças Armadas; Grupo 1 - Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos; Grupo 2 - Especialistas das atividades intelectuais e científicas; Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio; Grupo 4 - Pessoal administrativo; Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores; Grupo 6 - Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, das pescas e da floresta; Grupo 7 - Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices; Grupo 8 - Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem; Grupo 9 - Trabalhadores não qualificados

5.4. Instrumento(s) de recolha de dados

Para a recolha de dados foram utilizados os quatro questionários que seguidamente se descrevem.

5.4.1. Questionário das PGRH socialmente responsáveis

A perceção dos colaboradores sobre as PGRH socialmente responsáveis foi avaliada através do questionário desenvolvido por Barrena-Martínez e colaboradores (2016). O instrumento é composto por um total de 32 itens de autopreenchimento, que avaliam sete dimensões distintas: (i) formação e desenvolvimento; (ii) diversidade e igualdade de oportunidades; (iii) prevenção da saúde e segurança no trabalho; (iv) equilíbrio trabalho-família; (v) comunicação; (vi) adaptação ao posto de trabalho; (vii) e partilha de informação.

Cada item corresponde a uma frase afirmativa que remete para a perceção dos colaboradores face às PGRH socialmente responsáveis existentes nas organizações onde desempenham funções. Para cada frase existem sete possibilidades de resposta, apresentadas numa escala tipo *Likert* que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente).

Os resultados de cada dimensão são determinados pela soma da pontuação dos itens que a compõem, pelo que quanto mais elevada for a pontuação, maior é o grau de concordância com a afirmação.

5.4.2. Questionário de Compromisso Organizacional

Para avaliar o compromisso organizacional foi utilizado o questionário desenvolvido por Meyer e Allen (1991) e adaptado para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). É um instrumento multidimensional composto por 19 itens que avaliam três componentes: (i) compromisso afetivo, (ii) compromisso normativo e (iii) compromisso instrumental.

Cada afirmação pode ser respondida através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos que oscila entre 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente, consoante a frequência com que as afirmações se aplicam aos participantes. Assim, quanto maior é o valor da média do somatório dos itens, mais elevados são os níveis nessa dimensão.

A validação para a população portuguesa revelou índices de consistência interna bastante satisfatórios a oscilar entre 0.84 e 0.91 (Nascimento et al., 2008).

5.4.3. Questionário de Motivação

A motivação foi mensurada através do questionário desenvolvido e validado por McClelland (1987) e adaptado para o contexto português por Rego (2000). É um instrumento constituído por 27 itens distribuídos por três dimensões: (i) a motivação para a afiliação, (ii) a motivação para o poder e (iii) a motivação para o sucesso.

As respostas são dadas através de uma escala de *Likert* de sete pontos que varia entre 1 = Nunca e 7 = Sempre, consoante a frequência com que as afirmações se aplicam aos participantes. Os resultados de cada dimensão são calculados através da média do somatório dos itens que a compõem.

A consistência interna da versão portuguesa do questionário foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach*, cujos valores se revelaram adequados, oscilando entre 0.73 e 0.83 (Rego, 2000).

5.4.4. Questionário de Autoavaliação de Desempenho

A percepção dos colaboradores sobre o seu desempenho foi medida através do questionário desenvolvido por Camara e colaboradores (2016). É um instrumento unidimensional composto por 16 itens. Cada afirmação é direcionada para o comportamento dos colaboradores em contexto de trabalho, que através de uma escala de *Likert* de sete pontos (1 = Nunca a 7 = Sempre), assinalam a frequência com que esses comportamentos ocorrem. O resultado é obtido através do somatório de todos os itens, pelo que quanto mais elevado for o valor, mais positiva é a percepção do colaborador acerca do seu desempenho.

5.4.5. Questionário sociodemográfico

Por último, foi incluído um conjunto de perguntas sociodemográficas (*e.g.*, género, faixa etária/geração a que os participantes pertencem, habilitações literárias, profissão, antiguidade na função) que visam a caracterização da amostra.

5.5. Procedimento

Os questionários foram recolhidos presencialmente, após a autorização do Departamento de RH das organizações onde os participantes desempenham funções e também disponibilizados através de um *link* enviado por e-mail e divulgado nas redes sociais do investigador, nomeadamente: *Whatsapp*, *Linkedin* e *Facebook*. Foi assegurada a confidencialidade dos resultados e a garantia que os mesmos se destinam a fins meramente académicos.

Posteriormente, os dados serão analisados através do software estatístico SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 27.0).

CAPÍTULO 6

RESULTADOS

O ponto 6.1. é dedicado à análise dos indicadores psicométricas dos instrumentos utilizados, para garantir que os mesmos são válidos e fiáveis para avaliar os construtos em estudo. Em seguida (6.2.) são apresentadas as estatísticas descritivas e diferenciais, onde podemos analisar as médias e desvios-padrão dos vários construtos e efetuar uma análise comparativa dos mesmos em função das variáveis sociodemográficas (género, faixa etária/geração a que os participantes pertencem, habilitações literárias, profissão e antiguidade na função), do setor onde os participantes desempenham funções (público *versus* privado) e da altura em que os dados foram recolhidos (antes da pandemia *versus* durante a pandemia).

No ponto 6.3. é avaliado o grau de associação entre as variáveis que intervêm na investigação, no sentido de identificar a sua magnitude e direção. Posteriormente (6.4), são efetuadas análises de regressão para apurar o impacto das variáveis independentes e das variáveis moderadoras na variável dependente.

Por último, no ponto 6.5. avaliamos o papel mediador do compromisso organizacional e da motivação na relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores.

6.1. Análise dos indicadores psicométricos

A exatidão dos resultados obtidos depende largamente dos instrumentos de medida utilizados, pelo que é fundamental avaliar as suas principais propriedades psicométricas, nomeadamente a sua validade e fiabilidade (Souza, Alexandre, & Guirardello, 2017).

A validade depende da adequação entre o conteúdo dos itens e o(s) construto(s) teórico(s) que se pretende(m) medir, pelo que é fundamental que os mesmos sejam congruentes. É um indicador que visa a compreensão dos resultados que derivam de critérios externos (*e.g.*, características da amostra) e não do instrumento propriamente dito (Marôco, 2014).

Existem vários tipos de validade, mas tendo em consideração o objetivo da análise apenas será considerada a validade de construto, que pretende apurar se o conjunto de itens dos questionários avaliam efetivamente o(s) construto(s) para os quais foram construídos (Tabachnick & Fidell, 2013).

A fiabilidade, por sua vez, tem como objetivo medir a consistência interna do instrumento de medida, no sentido de perceber se os vários itens se unem para avaliar um constructo comum. O alfa de *Cronbach* é o coeficiente mais utilizado na avaliação deste indicador (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2018).

6.1.1. Validade de constructo

A validade do constructo foi estudada através da Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação *varimax*, que permitiu avaliar a estrutura interna dos instrumentos e identificar as dimensões que lhes estão associadas (Marôco, 2014).

Para testar se existem problemas de identidade nos dados e se as correlações entre os itens são suficientes e adequadas os instrumentos foram, ainda, analisados através dos indicadores de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de *Bartlett* (Pestana & Gageiro, 2014).

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. Apenas foram seleccionados os itens que possuem correlação item-fator igual ou superior a 0.40 e diferença entre correlações maior que 0.20 (Coulacoglou & Saklofske, 2017).

Questionário das PGRH socialmente responsáveis

Para avaliar a estrutura fatorial do Questionário das PGRH socialmente responsáveis foi realizada uma ACP, através da qual foi possível constatar que o indicador de KMO (0.93) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(91)} = 2339.161, p < 0.001$] apresentam valores adequados.

Como anteriormente referido, a validade de constructo permite verificar se os itens do questionário avaliam os constructos para os quais foram desenvolvidos, de acordo com as características da amostra em estudo.

A análise da matriz de componentes revelou a existência de um fator único que explica 61.16% da variância e cujo peso próprio é de 8.56. Deste modo, nas análises seguintes as PGRH socialmente responsáveis serão avaliadas como um fator unidimensional e não através das sete dimensões referidas no artigo de Barrena-Martínez e colaboradores (2016).

Questionário de Compromisso Organizacional

Na sua versão inicial, o instrumento incluía 19 questões, mas após a extração de fatores através do método de *Kaiser* (*eigenvalues* superiores a um) apenas se mantiveram 16, porque três desses itens saturavam em todos os fatores (itens 6, 10 e 11).

O indicador de KMO (0.78) demonstrou uma adequada correlação entre as variáveis e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(120)} = 1251.41$] tem associado um nível de significância inferior a 0.001 o que permite rejeitar a existência de uma matriz de identidade.

A matriz fatorial revelou a existência de três componentes que no seu conjunto explicam 56.0% da variância total. O primeiro componente extraído explica 22.18% da variância dos resultados e é constituído pelos itens referentes ao compromisso instrumental; o segundo componente engloba os itens pertencentes ao compromisso afetivo e apresenta uma variância explicada de 17.96%; o terceiro componente com um peso menor diz respeito ao compromisso normativo e apresenta uma variância explicada de 15.85% (Tabela 3).

Tabela 3

Matriz fatorial do Questionário de Compromisso Organizacional

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3
1. Eu não deixaria esta instituição porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que aqui trabalham.	0.795		
2. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição.	0.769		
3. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora.	0.759		
4. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição, no presente momento.	0.707		
5. Não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta instituição.	0.698		
6. Não sinto que faça parte desta instituição.		0.844	
7. Não sinto que “faço parte da família” desta instituição.		0.838	
8. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição.		0.819	
9. Sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.		0.609	
10. Já dei tanto a esta instituição que não considero a possibilidade de trabalhar noutra.			0.777
11. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar nesta instituição é porque noutra instituição poderia não ter os mesmos benefícios que tenho aqui.			0.707
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta instituição neste momento.			0.673
13. Seria materialmente muito penalizador para mim sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.			0.640

Tabela 3*Matriz fatorial do Questionário de Compromisso Organizacional (continuação)*

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3
14. Manter-me nesta instituição é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.			0.600
15. Se saísse desta instituição, uma das consequências negativas seria a escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.			0.545
16. Acredito que há poucas alternativas para poder sair desta instituição.			0.406
<i>Eigenvalue</i>	4.35	2.96	1.64
% variância explicada	22.18	17.96	15.85
Alfa de <i>Cronbach</i>	0.78	0.75	0.72

Nota: Fator 1 = Compromisso instrumental; Fator 2 = Compromisso afetivo; Fator 3 = Compromisso normativo

Questionário de Motivação

Os 27 itens do Questionário de Motivação foram igualmente submetidos a uma ACP, cuja matriz fatorial revelou a existência três componentes, que no seu total explicam 50.49% da variância total, um valor considerado aceitável, pois segundo Hair e colaboradores (2018) consideram-se satisfatórios os valores situados entre os 40.0 e os 60.0%

O indicador de KMO (0.83) e o teste de esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2_{(351)} = 2752.60, p < 0.001$) demonstraram que o modelo é adequado e que não existem problemas de identidade nos dados.

Da interpretação da estrutura fatorial obteve-se um primeiro componente que explica 21.75% da variância e é composto pelos itens referentes à motivação para a afiliação; o segundo componente apresenta uma variância explicada de 16.51% e corresponde à motivação para o poder; o terceiro componente com um peso menor diz respeito à motivação para o sucesso e apresenta uma variância explicada de 12.22% (Tabela 4)

Tabela 4

Matriz fatorial do Questionário de Motivação

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3
1. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	0.762		
2. Gosto de ser solidário(a) com os meus colegas, mesmo que não sejam das minhas relações.	0.750		
3. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	0.749		
4. Sinto satisfação quando vejo que um colega que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	0.698		
5. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	0.695		
6. No trabalho, gosto de ter amigos com quem possa partilhar as minhas alegrias e tristezas.	0.672		
7. Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar dos meus colegas.	0.650		
8. Considero-me um(a) bom(a) colega de trabalho, com espírito de equipa.	0.647		
9. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	0.624		
10. Gosto de fazer amizades que se mantenham para além das relações de trabalho.	0.617		
11. Sinto-me satisfeito(a) quanto tenho relações amistosas com os meus colegas.	0.583		
12. Procuo saber se os meus pontos de vista prejudicam o bem-estar dos meus colegas.	0.558		
13. Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.		0.819	
14. Quando posso chamar pessoas para trabalharem comigo em equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.		0.793	
15. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.		0.675	
16. Procuo relacionar-me com pessoas influentes.		0.674	
17. Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”.		0.667	
18. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.		0.663	
19. Sinto prazer quando consigo convencer os meus colegas a aceitarem as minhas posições.		0.657	
20. Quando chego a algum lugar, fico satisfeito(a) se as pessoas me prestam atenção.		0.545	
21. Se me derem a escolher, gosto de optar por tarefas cujos resultados eu possa ser responsabilizado.			0.778

Tabela 4

Matriz fatorial do Questionário de Motivação (continuação)

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3
22. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.			0.706
23. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.			0.655
24. Quando as dificuldades são grandes, tenho tendência para desistir de procurar o que pretendia.			0.616
25. Sinto-me atraído(a) por tarefas novas.			0.595
26. Evito que me atribuam maiores responsabilidades.			0.559
27. Quando sinto dificuldades numa tarefa que me foi atribuída, procuro a ajuda dos especialistas no assunto.			0.425
<i>Eigenvalue</i>	6.84	4.50	2.28
% variância explicada	21.75	16.51	12.22
Alfa de <i>Cronbach</i>	0.88	0.84	0.74

Nota: Fator 1 = Motivação para a afiliação; Fator 2 = Motivação para o poder; Fator 3 = Motivação para o sucesso

Questionário de Autoavaliação do Desempenho

Para determinar a validade do questionário que mede a perceção dos colaboradores sobre o seu desempenho, também foi realizada uma ACP com rotação *varimax*. A estatística KMO (0.92) e o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(120)} = 1401.80, p < 0.001$) revelaram que a amostra é adequada para prosseguir com a análise.

A matriz fatorial revelou que os itens se agrupam em torno de um único fator, com um peso próprio de 6.89, que no seu conjunto explicam 53.06% da variância total, sendo este valor considerado satisfatório (Marôco, 2014).

6.1.2. Fiabilidade

Considerou-se pertinente criar variáveis compósitas constituídas pela totalidade dos itens que compõem o Questionário de Comportamento Organizacional e o Questionário de Motivação, pelo que cada um dos referidos construtos passou a ter uma variável denominada escala global.

A fiabilidade foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach* que revelou que os construtos e as suas dimensões apresentam uma adequada consistência interna como se pode verificar na Tabela 5.

Tabela 5*Coefficientes de alfa de Cronbach das variáveis em estudo*

Construtos e dimensões	Coefficientes de alfa de Cronbach
PGRH socialmente responsáveis	0.95
Compromisso organizacional (escala global)	0.84
Compromisso instrumental	0.78
Compromisso afetivo	0.75
Compromisso normativo	0.72
Motivação (escala global)	0.79
Motivação para a afiliação	0.88
Motivação para o poder	0.84
Motivação para o sucesso	0.74
Desempenho	0.89

6.2. Estatísticas descritivas e diferenciais

Após a verificação das propriedades psicométricas dos instrumentos de medida procedeu-se à análise das estatísticas descritivas e diferenciais das variáveis em estudo. Neste âmbito, são apresentadas as médias e os desvios-padrão dos vários constructos e respetivas dimensões. Posteriormente é realizada uma análise comparativa dos resultados obtidos em função do género, faixa etária/geração a que os participantes pertencem, habilitações literárias, profissão, antiguidade na função, setor onde os participantes desempenham funções e altura em que os dados foram recolhidos.

Antes da apresentação da análise descritiva, importa referir que todas as respostas foram dadas numa escala de *Likert* de sete pontos (1 = Discordo totalmente / Nunca a 7 = Concordo totalmente / Sempre), consoante o grau de concordância com cada uma das afirmações ou a frequência com que determinados comportamentos ocorrem. Os resultados de cada constructo e das suas respetivas dimensões foram calculados através da soma dos valores atribuídos a cada um dos itens que os compõem, pelo que quanto maior é o valor médio, mais elevados são os níveis nesse construto/dimensão.

Observando a Tabela 6 é possível constatar que os participantes avaliam positivamente as PGRH socialmente responsáveis implementadas nas organizações onde desempenham funções. Verificou-se, ainda, que os colaboradores se encontram medianamente comprometidos com as suas organizações e que o compromisso afetivo é o que mais se destaca, o que sugere que os mesmos permanecem na organização, porque se sentem emocionalmente ligados e envolvidos com a mesma.

Os resultados referentes à motivação revelam que, de um modo geral, os participantes no estudo se sentem motivados e sentem necessidade de estabelecer e/ou manter um relacionamento afetivo positivo com as pessoas que os rodeiam, pois valorizam o relacionamento interpessoal.

Relativamente ao desempenho, os colaboradores percebem que o mesmo é bastante satisfatório, pois consideram que na maioria das vezes os seus comportamentos correspondem ou excedem aquilo que deles é esperado.

Tabela 6

Estatística descritiva dos construtos em estudo e respetivas dimensões

Construtos e dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
PGRH socialmente responsáveis	1	7	5.12	1.29
Compromisso organizacional (escala global)	2	7	4.32	0.84
Compromisso afetivo	1	7	4.91	1.33
Compromisso normativo	1	7	4.18	1.14
Compromisso instrumental	1	7	3.93	1.31
Motivação (escala global)	4	7	5.20	0.53
Motivação para a afiliação	4	7	5.92	0.72
Motivação para o poder	1	7	3.75	1.18
Motivação para o sucesso	3	7	5.62	0.79
Desempenho	3	7	5.74	0.69

Para complementar estas análises foram realizados testes de comparação de médias em função das variáveis anteriormente referidas. Os resultados obtidos demonstram que apenas existem diferenças estatisticamente significativas, em função do **género** no que diz respeito às PGRH socialmente responsáveis [$t_{(206)} = 1.980, p < 0.05$] e à motivação para o poder [$t_{(206)} = 2.405, p < 0.05$], com os participantes do sexo masculino a apresentarem valores médios mais elevados que os do sexo feminino (Tabela 7).

Tabela 7*Comparação de médias 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>		
PGRH socialmente responsáveis	5.28	1.23	4.93	1.33	1.980	0.049*
Compromisso organizacional (escala global)	4.38	0.88	4.24	0.80	1.197	0.233
Compromisso afetivo	4.95	1.35	4.86	1.31	0.474	0.636
Compromisso normativo	4.21	1.12	4.15	1.17	0.391	0.696
Compromisso instrumental	4.06	1.34	3.78	1.25	1.548	0.123
Motivação (escala global)	5.22	0.54	5.17	0.52	0.728	0.467
Motivação para a afiliação	5.88	0.73	5.96	0.71	-0.846	0.398
Motivação para o poder	3.92	1.19	3.53	1.14	2.405	0.017*
Motivação para o sucesso	5.58	0.79	5.67	0.79	-0.840	0.402
Desempenho	5.73	0.62	5.75	0.78	-0.244	0.807

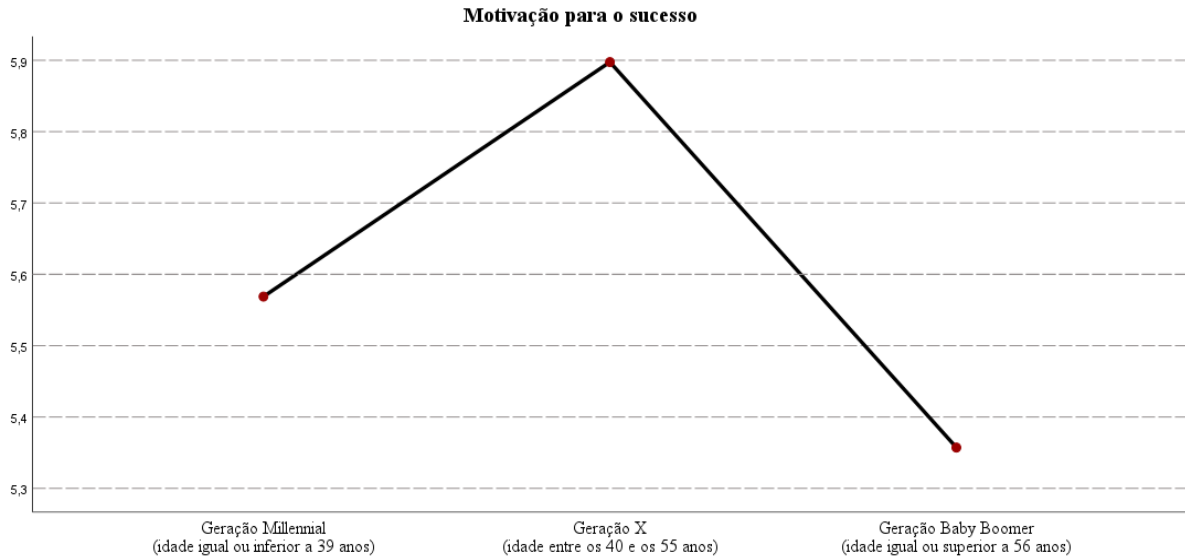
Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

Como anteriormente referido, para facilitar a leitura dos dados, as idades dos inquiridos foram agrupadas em três categorias: (i) Geração *Millennial* (idade igual ou inferior a 39 anos); (ii) Geração X (idade entre os 40 e os 55 anos); e (iii) Geração *Baby Boomer* (idade igual ou superior a 56 anos).

A análise efetuada permitiu-nos constatar que apenas existem diferenças estatisticamente significativas em função da **geração a que os participantes pertencem** na motivação para o sucesso [$F_{(2,205)} = 2.055$, $p > 0.05$], com a Geração X a apresentar resultados médios superiores em relação à Geração *Millennial* e à Geração *Baby Boomer* (Figura 2).

Figura 2

Valores médios da motivação para o sucesso em função da geração a que os participantes pertencem



No que diz respeito às **habilitações literárias** dos inquiridos, os dados evidenciados na Tabela 8 mostram que as diferenças ocorrem ao nível do compromisso organizacional (escala global) [$F_{(3,204)} = 2.810, p < 0.05$], do compromisso normativo [$F_{(3,204)} = 6.414, p < 0.001$] e da motivação para o sucesso [$F_{(3,204)} = 3.125, p < 0.05$]. Os valores médios mais elevados pertencem aos participantes que possuem o Ensino básico, no que diz respeito ao compromisso, e nos que detêm o Mestrado, no que se refere à motivação.

Relativamente à **profissão** foi possível constatar que com exceção da motivação para o sucesso e do desempenho, todas as outras variáveis em estudo diferem significativamente: PGRH socialmente responsáveis [$F_{(8,199)} = 2.810, p < 0.05$], Compromisso organizacional (escala global) [$F_{(8,199)} = 4.557, p < 0.001$], Compromisso afetivo [$F_{(8,199)} = 2.873, p < 0.05$], Compromisso normativo [$F_{(8,199)} = 4.356, p < 0.001$], Compromisso instrumental [$F_{(8,199)} = 3.360, p < 0.05$], Motivação (escala global) [$F_{(8,199)} = 3.233, p < 0.05$], Motivação para a afiliação [$F_{(8,199)} = 2.067, p < 0.05$] e Motivação para o poder [$F_{(8,199)} = 3.118, p < 0.05$]. Devido à quantidade de categorias, não foi possível representar os dados numa tabela, nem graficamente.

Tabela 8

Comparação de médias em função das habilitações literárias dos participantes

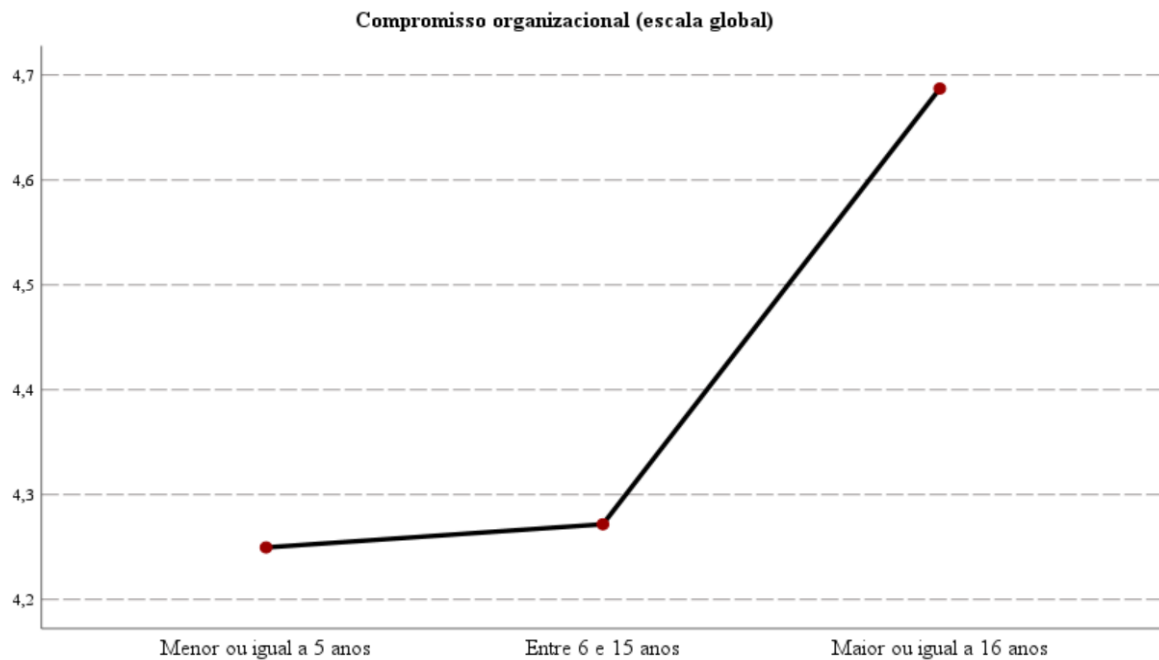
	Ensino básico		Curso profissional		Licenciatura		Mestrado		F	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
PGRH socialmente responsáveis	5.14	1.35	5.40	1.31	4.95	1.23	5.12	1.29	1.219	0.304
Compromisso organizacional (escala global)	4.59	0.93	4.30	0.64	4.17	0.86	4.21	0.85	2.810	0.041*
Compromisso afetivo	4.64	1.40	4.79	1.28	5.03	1.38	5.27	1.08	2.015	0.113
Compromisso normativo	4.70	1.10	4.19	1.02	3.86	1.11	3.97	1.16	6.414	0.000*
Compromisso instrumental	4.31	1.34	3.80	1.04	3.87	1.42	3.62	1.25	2.481	0.062
Motivação (escala global)	5.10	0.52	5.25	0.49	5.18	0.48	5.32	0.67	1.447	0.230
Motivação para a afiliação	5.76	0.84	5.90	0.63	6.03	0.64	5.95	0.75	1.489	0.219
Motivação para o poder	3.78	1.28	4.01	1.06	3.49	1.15	3.82	1.20	1.892	0.132
Motivação para o sucesso	5.46	0.77	5.54	0.70	5.63	0.85	5.95	0.75	3.125	0.027*
Desempenho	5.69	0.70	5.79	0.64	5.71	0.77	5.82	0.62	0.362	0.781

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

Para simplificar a interpretação dos dados a **antiguidade na organização** também foi agrupada em três categorias: (i) Menor ou igual a 5 anos; (ii) Entre 6 e 15 anos; (iii) Maior ou igual a 16 anos. Os resultados obtidos demonstram que apenas existem diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito ao compromisso organizacional (escala global) [$F_{(2, 205)} = 3.492, p < 0.05$]. Também foi possível verificar que quanto maior é a antiguidade, maior é o compromisso dos colaboradores para com a organização (Figura 3).

Figura 3

Valores médios do compromisso organizacional (escala global) em função da antiguidade dos colaboradores na organização



Procurou-se, ainda, apurar se as variáveis em estudo diferem em função do **setor onde os colaboradores desempenham funções (H₁)** e constatou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhuma delas. Porém, verificou-se que os colaboradores do setor público apresentam valores médios superiores quando comparados com os do setor privado, na maior parte das dimensões avaliadas (Tabela 9).

Tabela 9*Comparação de médias em função do setor onde os colaboradores desempenham funções*

	Público		Privado		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
PGRH socialmente responsáveis	4.97	1.40	5.23	1.20	-1.418	0.158
Compromisso organizacional (escala global)	4.42	0.81	4.25	0.86	1.367	0.170
Compromisso afetivo	4.96	1.26	4.88	1.38	0.455	0.649
Compromisso normativo	4.31	1.16	4.10	1.12	1.306	0.193
Compromisso instrumental	4.04	1.21	3.86	1.37	0.991	0.323
Motivação (escala global)	5.20	0.57	5.19	0.51	0.098	0.922
Motivação para a afiliação	5.96	0.70	5.89	0.74	0.661	0.509
Motivação para o poder	3.63	1.13	3.83	1.22	-1.184	0.238
Motivação para o sucesso	5.70	0.80	5.56	0.78	1.245	0.215
Desempenho	5.78	0.67	5.71	0.71	0.708	0.480

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão

A pandemia provocada pelo COVID-19 trouxe consigo um conjunto de desafios que obrigaram a novas formas de organização do trabalho que, conseqüentemente, influenciaram a forma gerir os RH das organizações. Neste contexto, considerou-se pertinente avaliar se as variáveis em estudo diferem em função da **altura em que os dados foram recolhidos**.

Observando a Tabela 10, podemos verificar que os valores médios de todas as variáveis são superiores durante a pandemia, apesar de só existirem diferença significativas ao nível das PGRH socialmente responsáveis [$t_{(206)} = -3.068, p < 0.05$], do compromisso normativo [$t_{(206)} = -2.286, p < 0.05$], da motivação (escala global) [$t_{(206)} = -2.139, p < 0.05$], da motivação para o poder [$t_{(206)} = -3.163, p < 0.05$] e do desempenho [$t_{(206)} = -2.209, p < 0.05$].

Tabela 10

Comparação de médias em função da altura em que os dados foram recolhidos

	Antes da pandemia		Durante a pandemia		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
PGRH socialmente responsáveis	4.90	1.36	5.45	1.11	- 3.068	0.002*
Compromisso organizacional (escala global)	4.23	0.85	4.45	0.83	- 3.187	0.074
Compromisso afetivo	4.91	1.37	4.91	1.27	0.029	0.977
Compromisso normativo	4.03	1.15	4.40	1.09	- 2.286	0.023*
Compromisso instrumental	3.85	1.38	4.05	1.19	- 1.050	0.295
Motivação (escala global)	5.13	0.50	5.29	0.57	- 2.139	0.034*
Motivação para a afiliação	5.91	0.73	5.93	0.71	- 0.175	0.861
Motivação para o poder	3.54	1.17	4.06	1.14	- 3.163	0.002*
Motivação para o sucesso	5.62	0.78	5.62	0.81	0.042	0.966
Desempenho	5.65	0.72	5.87	0.63	- 2.209	0.028*

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; **p* < 0.05

Os resultados sugerem que durante o período de pandemia os colaboradores se sentiram apoiados no que diz respeito às PGRH implementadas pela organização e que o sentimento de responsabilidade e de dever, a motivação e o desempenho aumentaram.

6.3. Associação entre variáveis

Seguidamente, foi analisada a associação entre as variáveis em estudo e constatou-se que existe uma correlação positivamente significativa entre a maioria das dimensões avaliadas, sendo a mais elevada a que ocorre entre a motivação o desempenho ($r = 0.526, p < 0.001$). Estes resultados indicam que quanto mais motivados estão os colaboradores, melhor é o seu desempenho e vice-versa (Tabela 11).

Tabela 11

Associação entre as variáveis em estudo

	1	2	3
PGRH socialmente responsáveis (1)	-		
Compromisso organizacional (2)	0.445**	-	
Motivação (3)	0.232**	0.226**	-
Desempenho (4)	0.181**	0.048	0.526**

Nota: ** *p* < 0.001

6.4. Análises de regressão

Perante estes resultados, procurou-se averiguar qual a dimensão que mais influencia o desempenho dos colaboradores (Tabela 12). 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 (Hair et al., 2018).

Tabela 12

Variáveis explicativas do desempenho dos colaboradores

Variáveis explicativas	Desempenho (β)	R ² Semiparcial (%)
PGRH socialmente responsáveis	0.112	0.98
Compromisso organizacional	- 0.121	1.14
Motivação	0.528**	25.8
	R ² ajustado	0.282
	F _(3,204)	28.083**

Nota: ** $p < 0.001$

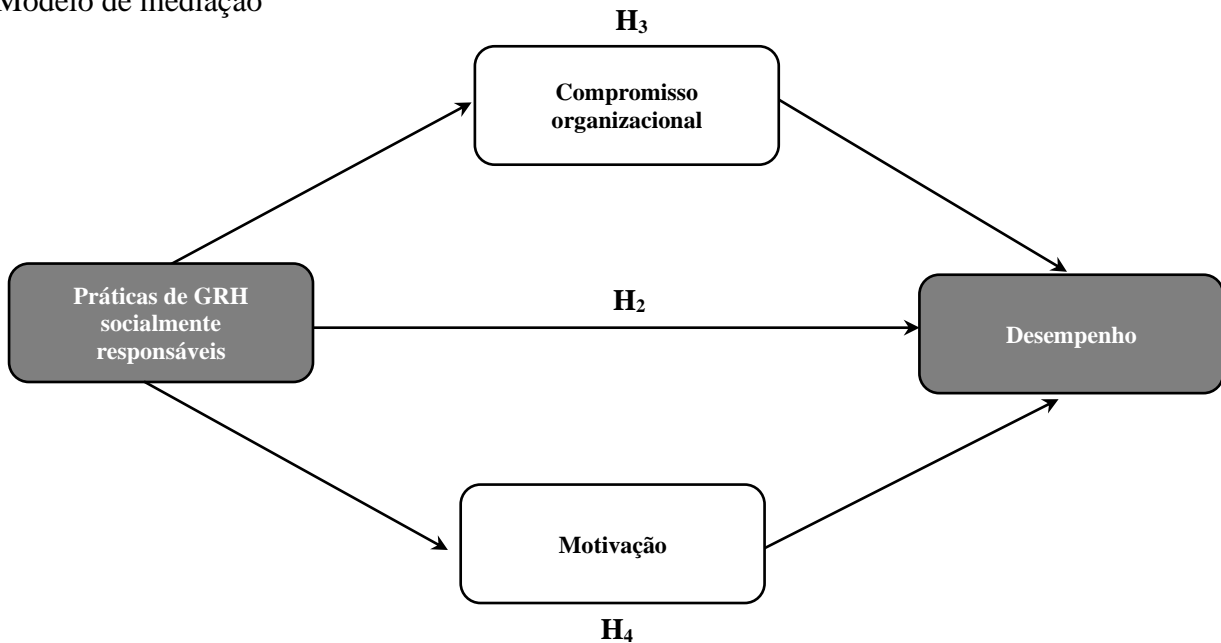
Os resultados obtidos permitem concluir que o modelo linear é estatisticamente significativo [$F_{(3, 204)} = 28.083, p < 0.001$] e que 28.2% da variação do desempenho dos colaboradores (R^2 ajustado = 0.282) é explicada pelas PGRH socialmente responsáveis, pelo compromisso organizacional e pela motivação. Também se constatou que a motivação ($\beta = 0.528$) é a única dimensão que tem um efeito significativo no desempenho dos colaboradores e contribui em 25.8% para o variação do mesmo.

6.5. Mediação

Por último, analisou-se em que medida a relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores (**H₂**) é mediada pelo compromisso organizacional (**H₃**) e pela motivação (**H₄**). A Figura 4 ilustra de forma mais clara a relação entre as variáveis em estudo, de acordo com as hipóteses formuladas.

Figura 4

Modelo de mediação



Com esta análise verificou-se que o modelo linear é significativo e que 2.8% da variação do desempenho dos colaboradores é explicado pelas PGRH socialmente responsáveis [$F_{(1,206)} = 6.942$, $p < 0.05$; R^2 ajustado = 0.028]. Porém, também se constatou que a mediadora compromisso organizacional não tem impacto significativo no desempenho dos colaboradores ($\beta = 0.041$, $t = 0.529$, $p > 0.05$).

As PGRH socialmente responsáveis, por sua vez, têm um efeito significativamente positivo no desempenho dos colaboradores ($p < 0.05$) e com a entrada da mediadora no modelo o efeito aumenta, passando de $\beta = 0.181$, $p < 0.05$ para $\beta = 0.199$, $p < 0.05$. Neste caso está-se perante uma mediação parcial do impacto do compromisso organizacional, pois existe um efeito indireto no desempenho (Tabela 13).

Deste modo, pode concluir-se que o efeito indireto do compromisso organizacional no desempenho não é significativo (Sobel $Z = 0.518$, $p > 0.05$; Preacher, 2020) o que sugere que a importância atribuída às PGRH socialmente responsáveis se sobrepõe ao compromisso dos colaboradores com a organização.

Tabela 13

Mediação do compromisso organizacional e da motivação na relação entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores

Variáveis predictoras		Desempenho (β)
PGRH socialmente responsáveis		0.181*
	R ² ajustado	0.028
	$F_{(1,206)}$	6.942*
PGRH socialmente responsáveis		0.199*
Compromisso organizacional		0.041
	R ² ajustado	0.024
	$F_{(2,205)}$	3.559*
PGRH socialmente responsáveis		0.062
Motivação		0.512**
	R ² ajustado	0.274
	$F_{(2,205)}$	40.005**

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

Como referido anteriormente, quanto mais positiva é a perceção dos colaboradores relativamente às PGRH socialmente responsáveis, mais elevado é o seu desempenho.

A mediadora motivação também tem um impacto positivo no desempenho ($\beta = 0.512$, $t = 8.409$, $p < 0.001$), o que sugere que quanto maior é a motivação dos colaboradores, melhor é o seu desempenho.

No entanto, verifica-se que quando a motivação entra no modelo com o estatuto de mediadora, o efeito das PGRH socialmente responsáveis, deixa de ser significativo, passando de $\beta = 0.181$, $p < 0.05$ para $\beta = 0.062$, $p = 0.312$, pelo que ocorre uma mediação total. Neste sentido, pode concluir-se que o efeito é significativo (Sobel $Z = 3.170$, $p < 0.001$; Preacher, 2020).

CAPÍTULO 7

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O sucesso de qualquer organização, seja pública ou privada depende largamente do desempenho dos seus colaboradores e quando os mesmos percecionam que as PGRH do local onde exercem funções são socialmente responsáveis, sentem-se mais comprometidos e motivados para realizar as suas funções (Voegtlin et al., 2019).

Com o presente estudo pretendia-se compreender o papel mediador do compromisso organizacional e da motivação na relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores.

A análise teve início com a exploração das propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados para a recolha dos dados e constatou-se que os mesmos são válidos e fiáveis para medir os constructos a que se propõem.

Seguidamente, realizou-se uma análise comparativa das variáveis em estudo em função das características sociodemográficas dos participantes. Os resultados revelaram que relativamente ao **género** apenas existem diferenças significativas no que diz respeito à perceção sobre as PGRH socialmente responsáveis e à motivação para o poder, com os participantes do sexo masculino a apresentarem valores médios mais elevados do que os do sexo feminino.

Estas conclusões são semelhantes às encontradas no estudo desenvolvido por Pires, Lucas, Andrade, Amorim e Fischer (2010) que asseveram que existe um reduzido número de organizações que focam as suas PGRH na atração e retenção das mulheres.

Relativamente à motivação para o poder, os nossos resultados vão ao encontro dos obtidos por Schuh, Hernandez Bark, Van Quaquebeke, Hossiep, Frieg e Van Dick (2014) segundo os quais as mulheres apresentam níveis mais baixos neste tipo de motivação do que os seus pares do sexo masculino que desempenham as mesmas funções.

No que à **faixa etária/geração a que os participantes pertencem** diz respeito, constatou-se que a Geração X apresenta resultados médios superiores em relação à Geração *Millennial* e à Geração *Baby Boomer* no que se refere à motivação para o sucesso, sendo as diferenças estatisticamente significativas. Segundo Melo e colaboradores (2019), estes resultados podem dever-se ao facto de a Geração X, valorizar essencialmente o sucesso decorrente do reconhecimento do trabalho realizado e as oportunidades de carreira que o mesmo lhes proporciona.

No que se refere às **habilitações literárias** dos participantes, verificou-se que os níveis de compromisso organizacional são mais elevados nos participantes que detêm o Ensino básico e a motivação apresenta valores superiores nos participantes que possuem o Mestrado, tal como sucede no estudo desenvolvido por Neves, Graveto, Rodrigues, Marôco e Parreira (2018).

Relativamente à **profissão** foi possível constatar que existem diferenças significativas na maioria das variáveis em estudo, com os valores médios mais elevados a pertencer aos participantes que desempenham funções relacionadas com as atividades intelectuais e científicas, o que é congruente com o mencionado por Lauer-Leite (2006).

Procurou-se, ainda, comparar as variáveis em estudo em função da **antiguidade dos colaboradores** nas organizações onde desempenham funções e verificou-se que quanto maior é a antiguidade, maior é o compromisso dos colaboradores para com a organização, tal como postulado por Neto e Cruz (2017).

Seguidamente, foi analisada a **associação entre as variáveis em estudo** e verificou-se que existe uma correlação positivamente significativa entre a maioria das dimensões avaliadas, sendo a mais elevada a que ocorre entre a motivação e o desempenho, resultados que são coerentes com os observados no estudo de Maki e Abid (2017).

A discussão dos resultados prende-se agora com a validação das hipóteses formuladas. Assim, verificou-se que o desempenho não difere em função do setor onde os colaboradores desempenham funções, o que não nos permitiu corroborar a **primeira hipótese** formulada. Porém, verificou-se que os colaboradores do setor público apresentam valores médios superiores na maior parte das dimensões quando comparados com os do setor privado, nomeadamente, no que diz respeito ao desempenho. Estes resultados vão ao encontro dos obtidos por Cunha, Yokomizo e Capellini (2011), segundo o quais o setor público, por ter um ambiente mais formal, tem métricas mais rígidas e como tal, os colaboradores têm a obrigatoriedade de cumprir os objetivos estipulados pela organização.

Estas conclusões são, ainda, compatíveis com as encontradas por Knies, Boselie, Gould-Williams e Vandenabeele (2018) que revelam que o desempenho dos trabalhadores do setor público é fundamental para a prestação de serviços e como tal, existe um maior controlo sobre o mesmo.

Os nossos resultados são, ainda, compatíveis com os obtidos por Podsakoff, Whiting, Podsakoff e Blume (2009), que demonstram que no que diz respeito à motivação para se

envolver nas tarefas trabalho, os colaboradores do setor privado apresentam valores médios mais elevados do que os do setor público.

Blom, Kruyen, Van Thiel e Van Der Heijden (2018), por sua vez, referem que as expectativas acerca dos efeitos das PGRH são mais elevadas no setor privado do que no setor público, o que vai ao encontro dos resultados obtidos no nosso estudo.

Segundo Brito e Oliveira (2016) as PGRH desempenham um papel fundamental no desenvolvimento dos colaboradores, pelo que as organizações devem implementar práticas que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos mesmos, pois só assim conseguem fomentar o compromisso organizacional e os níveis de motivação dos seus colaboradores. Deste modo, é importante que estas variáveis estejam presentes tanto no setor público, como no setor privado.

A **segunda hipótese** deste estudo foi validada a partir dos resultados obtidos, pois verificou-se que PGRH socialmente responsáveis têm um impacto positivo no desempenho dos colaboradores. No mesmo sentido, Getahun (2018) salienta que as PGRH socialmente sustentáveis são benéficas tanto para o colaborador, como para a organização porque contribuem significativamente para alcançar um desempenho superior.

Estes resultados são coerentes com os obtidos por Álvarez-Torres e Riaño-Casallas (2018) que revelam que quando as organizações adotam este tipo de práticas, os colaboradores sentem que existe uma preocupação com o seu bem-estar e esforçam-se mais para aumentar o seu desempenho e para alcançar os objetivos organizacionais.

Segundo Barrena-Martínez e colaboradores (2017) quando os colaboradores percebem que as organizações investem nos seus RH, no que se refere à formação e desenvolvimento, à diversidade e igualdade de oportunidades, à prevenção da saúde e segurança no trabalho, ao equilíbrio trabalho-família, à comunicação, à adaptação ao posto de trabalho e à partilha de informação, têm tendência a contribuir de forma significativa para atingir as metas pretendidas pela organização. Trévia (2019) acrescenta que quando os colaboradores se identificam com estas PGRH acreditam que a organização os valoriza e empenham-se para atingir padrões de excelência.

Verifica-se, assim, que quando as organizações fomentam a aprendizagem contínua através de ações de formação, os colaboradores sentem-se satisfeitos porque conseguem colmatar as lacunas existentes ao nível das suas competências, o que lhes permite alcançar um desempenho superior (Rahayu et al., 2019).

A gestão da diversidade e a promoção de igualdade de oportunidades também constituem fatores de satisfação para os colaboradores porque ao perceberem a inexistência de qualquer tipo de discriminação desempenham as suas funções com mais empenho, o que se traduz em resultados bastante favoráveis (Rodrigues, 2020).

A SST é outra das PGRH socialmente responsáveis que tem grande influência no desempenho porque quando os colaboradores se sentem seguros durante a realização das suas funções tendem a ser mais eficientes (Cahaya et al., 2017).

McKersie e colaboradores (2019), por sua vez, referem que quando existe equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, a qualidade do desempenho tende a aumentar.

Segundo Meldi e Hyanto (2019), a comunicação também influencia o desempenho, porque quando os colaboradores consideram que a organização é verdadeira e confiável na informação que lhes transmite, sentem o dever de corresponder e realizar as suas tarefas da melhor forma possível.

As PGRH socialmente responsáveis também desempenham um papel importante ao nível da adaptação ao posto de trabalho e, conseqüentemente, na atração e retenção dos melhores talentos, porque quando existe um ajustamento entre a pessoa e a função que realiza, a sua performance tem tendência a melhorar (Kim & Choi, 2016).

Por último, Sivakumar (2018) refere que quando a informação é partilhada os colaboradores, geralmente, adquirem novas competências que se traduzem em resultados positivos tanto para eles, como para a própria organização.

Face ao exposto, é possível afirmar que as PGRH socialmente responsáveis influenciam significativamente o desempenho dos colaboradores e quando essa relação é mediada pelo compromisso organizacional, esse efeito tende a aumentar, o que nos remete para a **terceira hipótese**, que pôde ser corroborada a partir da análise efetuada.

Os mesmos resultados foram encontrados por Cherif (2020), segundo os quais quanto mais comprometidos os colaboradores se sentem com a organização, maior tende a ser o seu desempenho. Neste contexto, Wagner e Hollenbeck (2020) referem que quanto mais elevados são os níveis de compromisso organizacional, maior é a dedicação dos colaboradores para executarem as suas tarefas, chegando mesmo a exceder o que deles é esperado.

Estas conclusões são, ainda, congruentes com as encontradas por Alserhan e Shbail (2020), que evidenciam que o compromisso organizacional tem um papel mediador na relação existente entre as PGRH adotadas pelas organizações e o desempenho dos seus colaboradores.

Khandakar e Pangil (2020), acrescentam que quando o compromisso dos colaboradores para com a organização é do tipo afetivo, o esforço para contribuir para o sucesso da organização ainda é maior, pois existe um sentimento de pertença que os incentiva a dar o seu melhor para concretizar os objetivos da organização.

Constatou-se, ainda, que o compromisso normativo também é um forte preditor do desempenho dos colaboradores, apesar do propósito ser diferente, pois enquanto o compromisso afetivo é influenciado pela vertente emocional, o compromisso normativo está relacionado com a obrigatoriedade de corresponder aos benefícios proporcionados pela organização (Lee et al., 2020). Neste âmbito, Rahayu e colaboradores (2019) alegam que apesar dos colaboradores desempenharem adequadamente as suas funções, não o fazem com entusiasmo, porque apenas o fazem enquanto o seu dever moral para com a organização for suficientemente forte.

Os estudos desenvolvidos por McCormick e Donohue (2019), por sua vez, demonstram que este tipo de compromisso também pode despontar se a organização oferecer compensações ou benefícios adicionais que levem o colaborador a sentir a obrigação de retribuir. Verifica-se, assim, que apesar das motivações serem diferentes, ambos os tipos de compromisso têm um impacto positivo no desempenho dos colaboradores (Oliveira & Honório, 2020).

Por outro lado, quando os colaboradores possuem elevados níveis de compromisso instrumental o seu empenho orienta-se apenas para a concretização dos seus objetivos pessoais e não a favor dos resultados organizacionais (Khan et al., 2018). No mesmo sentido, vão os resultados obtidos no nosso estudo, pois verificou-se que o compromisso organizacional isoladamente não influencia significativamente o desempenho dos colaboradores, o que revela a existência de uma mediação parcial do compromisso organizacional, porque o seu efeito no desempenho é indireto.

Estes resultados podem ser explicados pelo facto do constructo compromisso organizacional incluído na análise de mediação ser uma variável compósita que engloba os três tipos de compromisso.

Os resultados obtidos no nosso estudo estão, ainda, em conformidade com os trabalhos de Meyer e Smith (2009) que demonstram que a relação entre o compromisso organizacional e o desempenho não tem que ser necessariamente direta. Similarmente, Aktar e Pangil (2018), mencionam que as PGRH são preditoras do desempenho dos colaboradores e o compromisso organizacional medeia parcialmente a relação existente entre ambas as variáveis.

Estes resultados sugerem que a importância atribuída às PGRH socialmente responsáveis se sobrepõe ao compromisso dos colaboradores para com a organização, tal como referido por Salau, Oludayo e Oni-Ojo (2015).

Na mesma linha, Voegtlin e Greenwood (2016) defendem que o departamento de RH constitui o principal elo de ligação entre a organização e os seus colaboradores e, como tal, as práticas implementadas pelo mesmo afetam significativamente a atitude e o comportamento dos colaboradores em relação à organização.

A **quarta hipótese** formulada, que postulava que a relação entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores é mediada pela motivação, foi validada a partir da análise dos dados recolhidos. Foi, ainda, possível constatar que a motivação tem um impacto significativamente positivo no desempenho dos colaboradores. Deste modo, podemos afirmar que quanto mais motivados estão os colaboradores, melhor é o seu desempenho o que vai ao encontro da investigação desenvolvida por Lin e colaboradores (2020) que revela que a motivação influencia consideravelmente o desempenho dos colaboradores.

Estas considerações são também observadas nos estudos de Ghaffari e colaboradores (2017) segundo os quais a motivação influencia a eficácia das tarefas realizadas, pelo que é considerada um forte preditor do desempenho. De modo semelhante, Tunggal, Titisari e Fathorrazi (2018) referem que tanto a motivação intrínseca, como a extrínseca têm um efeito positivo sobre o desempenho dos colaboradores e contribuem largamente para a satisfação dos mesmos.

Segundo Pancasila, Haryono e Sulisty (2020) a motivação incentiva os indivíduos a atingir as metas organizacionais, motivo pelo qual se encontra significativamente associada ao aumento da produtividade.

Shin, Hur, Moon e Lee (2019), por sua vez, referem que a motivação intrínseca se encontra positivamente associada com os comportamentos de cidadania organizacional, o que se reflete na forma como os colaboradores se empenham na realização das suas funções, o que constitui um pré-requisito para um desempenho de excelência.

Estudos anteriores, demonstram que os colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos do que os que apresentam baixos níveis de motivação (Aisha, Hardjomidjojo, & Yassierli, 2013). Jayaweera (2015) adiciona que a motivação tem um efeito mediador entre as PGRH e o desempenho dos colaboradores em contexto laboral.

No entanto, também se verificou que quando a motivação entra no modelo com o estatuto de mediadora, o efeito das PGRH socialmente responsáveis no desempenho, deixa de ser significativo, pelo que ocorre uma mediação total. Estes resultados podem dever-se ao facto de as PGRH serem responsáveis pelo desenvolvimento da motivação e quando a mesma entra no modelo passa a ter maior impacto no desempenho dos colaboradores (Dar, Bashir, Ghazanfar, & Abrar, 2014). Haryono, Supardi e Udin (2020) defendem que a motivação é a variável com maior impacto na forma como os colaboradores desempenham as suas tarefas.

A adoção de PGRH socialmente responsáveis, aumenta a motivação dos colaboradores o que se reflete num maior empenho e compromisso por parte dos colaboradores, que por sua vez, se traduz num desempenho de qualidade superior (Pang & Lu, 2018).

7.1. Contributos teóricos e práticos

O presente trabalho visa contribuir para aprofundar os conhecimentos sobre as PGRH socialmente responsáveis mais valorizadas pelos colaboradores do setor público e do setor privado. A identificação das práticas que despoletam um melhor desempenho permite intervir no sentido de transpor as mesmas para as organizações cuja performance necessite de ser melhorada.

Como foi referido ao longo do trabalho, quando os colaboradores se identificam com a organização onde desempenham funções e percebem que a mesma se preocupa com as suas necessidades e expectativas sentem-se mais vinculados e, conseqüentemente, mais comprometidos em contribuir para alcançar os seus objetivos. Neste âmbito, consideramos que este estudo contribui para implementar PGRH que vão ao encontro da estratégia da organização, porque só assim é possível alcançar resultados individuais que se traduzam em impactos positivos para a organização.

Por outro lado, verificou-se que a motivação constitui um forte preditor do desempenho dos colaboradores, motivo pelo qual é necessário que sejam implementadas práticas que estimulem o aumento da mesma, porque quando existe um esforço por parte da organização nesse sentido, os resultados são benéficos para ambas as partes.

Assim, é fundamental ter em consideração que só através da mudança dos paradigmas tradicionais é possível transformar o ambiente laboral num local agradável para o colaborador desempenhar as suas funções e não encarar a sua atividade profissional apenas como uma compensação financeira pelo trabalho realizado.

Os gestores de RH necessitam de conhecer as características dos seus colaboradores para compreenderem como os podem motivar, porque precisam de os ver como pessoas que têm expectativas, necessidades e desejos e não apenas como um número que faz parte do quadro de pessoal.

Cada colaborador tem objetivos específicos que estimulam o seu compromisso para com a organização e quando tal acontece têm tendência a trabalhar com mais afinco e a ter uma performance de maior qualidade.

Perante o exposto, a presente dissertação pretende alertar todos os que são responsáveis pela gestão dos RH para a valorização dos colaboradores que fazem parte das organizações, pois sendo as pessoas o ativo mais importante das mesmas é necessário desenvolver estratégias que aumentem o seu compromisso organizacional, para garantir a sua retenção.

7.2. Limitações e estudos futuros

Como limitações reportamos o tamanho da amostra e o facto de a mesma ter sido, maioritariamente, recolhida em Lisboa, o que transporta consigo o inconveniente de os dados não refletirem as diferentes sensibilidades do país, nem serem representativos da população em estudo.

Importa referir que grande parte dos dados foram recolhidos em pleno período de confinamento e o facto de os participantes estarem a vivenciar a situação, no momento, pode ter influenciado as respostas dadas. O estado de emergência em que o país se encontrava dificultou o acesso às organizações e aos respetivos profissionais, o que impossibilitou a recolha de mais dados.

Outra limitação prende-se com a recolha de dados no setor público, visto que os colaboradores apresentam muita relutância em responder ao questionário, porque têm medo de sofrer represálias.

Também é de sublinhar que devido ao tamanho da amostra não foi possível realizar análises fatoriais confirmatórias, nem relacionar os vários construtos através de modelos de equações estruturais, pelo que em estudos futuros, se recomenda a ampliação da amostra e a realização destas análises.

O facto de o desempenho ter por base a autoavaliação poderá ter enviesado os resultados, pelo que sugerimos que em estudos futuros o desempenho seja avaliado pelos superiores hierárquicos dos colaboradores.

Igualmente importante teria sido averiguar de que forma as variáveis em estudo variam em função do setor de atividade e da função desempenhada pelos inquiridos.

Sugere-se, ainda, a realização de um estudo que permita apurar de que forma as PGRH socialmente responsáveis, o compromisso organizacional e a motivação influenciam as intenções de *turnover* dos colaboradores.

Também seria interessante avaliar a motivação dos colaboradores através de instrumentos baseados noutras teorias da motivação de forma a confirmar ou refutar os resultados obtidos.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar o impacto das PGRH socialmente responsáveis no desempenho dos colaboradores do setor público e do setor privado e apurar em que medida o compromisso organizacional e a motivação funcionam como mecanismos de mediação.

A análise dos dados revelou que os participantes no estudo percebem de forma positiva as PGRH socialmente responsáveis implementadas nas organizações onde desempenham funções, pois consideram que as mesmas são um fator diferenciador em relação à concorrência (Stahl et al., 2019).

Também, foi possível constatar que de um modo geral os colaboradores se sentem comprometidos com a organização onde trabalham atualmente, porque se sentem emocionalmente ligados e envolvidos com a mesma, e como tal não fazem tentativas de abandonar (Costa et al., 2019).

Os resultados demonstram, ainda, que no que diz respeito à motivação, os valores mais elevados pertencem à necessidade de afiliação, porque os participantes sentem necessidade de desenvolver ou conservar um relacionamento positivo com todos os que o rodeiam, pois valorizam consideravelmente o relacionamento interpessoal (Kurdia et al., 2020).

Relativamente ao desempenho os colaboradores tendem a perceber que o mesmo é bastante satisfatório, porque consideram que, na maior parte das vezes, o seu comportamento em contexto laboral ultrapassa o que deles é esperado, o que contribui significativamente para aumentar a competitividade organizacional (Brito & Oliveira, 2016).

Ao compararmos as variáveis em estudo em função do género dos participantes, constatou-se que apenas existem diferenças estatisticamente significativas nas PGRH socialmente responsáveis e na motivação para o poder, com os participantes do sexo masculino a exibirem valores mais elevados do que os do sexo feminino (Schuh et al., 2014).

No sentido de facilitar a leitura dos dados, as idades dos participantes, foram agrupadas em três categorias, nomeadamente: a Geração *Millennial*, a Geração X e a Geração *Baby Boomer*. Deste modo, constatou-se que as diferenças significativas apenas ocorrem ao nível da motivação para o sucesso, com a Geração X a apresentar resultados médios mais elevados do que as outras gerações.

Verificou-se, ainda, que os participantes com mais habilitações literárias apresentam valores médios mais elevados no que se refere à motivação, enquanto que os colaboradores que possuem o Ensino básico se destacam ao nível do compromisso organizacional. No entanto, a diferença de médias só é estatisticamente significativa no que diz respeito ao compromisso organizacional (escala global), ao compromisso normativo e à motivação para o sucesso.

No que diz respeito à profissão verificou-se que com exceção da motivação para o sucesso e do desempenho, todas as outras variáveis em estudo diferem significativamente, com os colaboradores que desempenham funções relacionadas com as atividades intelectuais e científicas a apresentarem os valores médios mais elevados.

Relativamente à antiguidade na organização foi possível constatar que as diferenças significativas apenas ocorrem ao nível do compromisso organizacional (escala global), apurando-se, ainda, que quanto maior é a antiguidade dos colaboradores, maior é o seu compromisso para com a organização.

Devido à pandemia sem precedentes, provocada pelo COVID-19, houve necessidade de ajustar a forma como os RH passaram a ser geridos. Deste modo, considerou-se pertinente analisar se as variáveis em estudo diferem em função da altura do ano em que os dados foram recolhidos. Os resultados revelaram que todas as variáveis apresentam valores médios superiores durante a pandemia e que existem diferenças estatisticamente significativas ao nível das PGRH socialmente responsáveis, do compromisso normativo, da motivação (escala global), da motivação para o poder e do desempenho. Estes resultados podem dever-se ao facto de os colaboradores se sentirem apoiados pelo departamento de RH das suas organizações, o que incentivou o desenvolvimento de um sentimento de responsabilidade e de dever para com as mesmas.

A análise da associação entre variáveis permitiu apurar que existe uma correlação significativamente positiva entre a maioria das dimensões, sendo a mais forte a que ocorre entre a motivação e o desempenho, o que nos permite afirmar que quanto mais motivados estão os colaboradores melhor será o seu desempenho.

Posteriormente, pretendeu-se identificar qual a dimensão que mais influencia o desempenho dos colaboradores e verificou-se que apesar de todas as variáveis contribuírem para explicar a variação do mesmo, a motivação é a única que tem um efeito significativo.

Por último, foram analisadas as hipóteses inicialmente formuladas e verificou-se que o desempenho dos colaboradores não varia em função do sector a que pertencem (público *versus* privado), o que não nos permitiu validar a primeira hipótese. Todavia, constatou-se que os colaboradores do setor público apresentam valores médios superiores aos do setor privado na maioria das dimensões avaliadas.

Em relação à segunda hipótese, concluiu-se que a mesma pôde ser corroborada, pois verificou-se que as PGRH socialmente responsáveis têm um impacto positivo no desempenho dos colaboradores.

Os resultados obtidos revelam que a relação entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores é mediada pelo compromisso organizacional, o que nos permitiu validar a terceira hipótese, apesar da mediação do compromisso organizacional ser apenas parcial, o que se traduz num efeito indireto sobre o desempenho.

Por último, também foi possível corroborar a quarta hipótese, pois verificou-se que a relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores é mediada pela motivação, sendo essa mediação total e com um efeito positivamente significativo.

Admitindo que esta investigação não permite fornecer conclusões absolutas, consideramos que pode contribuir para aprofundar e refletir sobre o papel mediador do compromisso organizacional e da motivação na relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores do setor público e do setor privado.

REFERÊNCIAS

- Aboyassin, N., & Sultan, M. (2017). The role of human resources training in improving the employee's performance: Applied study in the five stars hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 46-56. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n5p46>
- Abuhamdeh, S., & Csikstentmihalyi, M. (2012). The importance of challenge for the enjoyment of intrinsically motivated, goal-directed activities. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(3), 317-330. <https://doi.org/10.1177/0146167211427147>
- Adams, J. (1961). *Wage inequities in a clerical task*. Electric Company
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Aisha, A., Hardjomidjojo, P., & Yassierli. (2013). Effects of Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive on Employees Multi-Dimensional Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 4(6), 605-609. <http://dx.doi.org/10.7763/IJIMT.2013.V4.470>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7/8), 606–636. <http://dx.doi.org/10.1108/ijssp-08-2017-0097>
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Alserhan, A., & Shbail, M. (2020). The role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and competitive advantage in Jordanian private universities. *Management Science Letters*, 10, 3757-3766. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.036>
- Álvarez-Torres, S., & Riaño-Casallas, M. (2018). La política pública de seguridad y salud en el trabajo: el caso colombiano. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 17(35), 1-21. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps17-35.ppss>
- Amarante, G., Lopes, D., Noro, C., & Pereira, A. (2020). Comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas de recursos humanos: um estudo fatorial com

- administradores de institutos federais de ensino. *Brazilian Journal of Development*, 6(9), 69412-69432. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv6n9-404>
- Assembleia da República (2005). *Constituição da República Portuguesa: Sétima Revisão Constitucional*. Assembleia da República.
- Atouba, Y. (2018). Tackling the turnover challenge among it workers: Examining the role of internal communication adequacy, employee work participation, and organizational identification. *Communication Reports*, 31(3), 174-187. <https://doi.org/10.1080/08934215.2018.1497180>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*, 12(2), 549-590. <https://doi.org/10.3926/ic.738>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 1-37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Barros, D., & Matos, N. (2015). A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração*, 13(23), 3-20.
- Barros, J. (2018). Igualdade e diferença: uma discussão conceitual mediada pelo contraponto das desigualdades. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 1-25. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782018230093>
- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Napoli, D., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 1-21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21344>
- Becker, S., Bryman, A., & Ferguson, H. (2012). *Understanding research for social policy and social work: Themes, methods and approaches*. The Policy Press.
- Blom, R., Kruijen, P., Van Thiel, S., & Van Der Heijden, B. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semi-public and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177%2F0734371X18773492>

- Bontis, N., Richards, D., & Serenko, A. (2011). Improving service delivery: investigating the role of information sharing, job characteristics, and employee satisfaction. *The learning organization*, 18(3), 239-250. <https://doi.org/10.1108/09696471111123289>
- Boyd, N., & Gessner, B. (2013). Human resource performance metrics: Methods and processes that demonstrate you care. *Cross Cultural Management*, 20(2), 251-273. <https://doi.org/10.1108/13527601311313508>
- Braga, J. (2019). *A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores dos SASUM: Um olhar sobre o SIADAP* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho.
- Brajer-Marczak, R. (2016). Elements of knowledge management in the improvement of business processes. *Management*, 20(2), 242-260. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0063>
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Brandão, H., Borges-Andrade, J., & Guimarães, T. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1056>.
- Brewster, C., Gooderham, P., & Mayrhofer, W. (2016). Human resource management: The promise, the performance, the consequences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 181-190. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0024>
- Brito, R., & Oliveira, L. (2016). A relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho organizacional. *BBR: Brazilian Business Review*, 13(3), 94-115. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
- Cahaya, F., Porter, S., Tower, G., & Brown, A. (2017). Coercive pressures on occupational health and safety disclosures. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 7(3), 318-336. <https://doi.org/10.1108/JAEE-04-2015-0032>
- Cardoso, A., & Morgado, L. (2019). Trabalho e saúde do trabalhador no contexto atual: ensinamentos da Enquete Europeia sobre Condições de Trabalho. *Saúde e Sociedade*, 28(1), 169-181. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902019170507>
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. D. Quixote.

- Carvalho, V., & Almeida, C. (2018). Valores pessoais e comprometimento afetivo em conselhos municipais de assistência social. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 18*(4), 476-484. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.4.14659>
- Carvalho, C., Silva, J., Lima, J., & Brum, S. (2020). Saúde e Segurança no Trabalho: um relato dos números de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais no Brasil (2012-2018). *Brazilian Journals of Business, 2*(3), 2909-2926. <http://dx.doi.org/10.34140/bjbv2n3-070>
- Chayomchai, A. (2020). The moderating effect of generation on the relationship between commitment and performance: Evidence from human resource management model. *Management Science Letters, 10*, 3707-3716. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.022>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy, 40*(7/8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Cooke, F., & Saini, D. (2012). Managing diversity in Chinese and Indian firms: A qualitative study. *Journal of Chinese Human Resource Management, 3*(1), 16-32. <https://doi.org/10.1108/20408001211220548>
- Correia, P., Mendes, I., & Silva, S. (2019). A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 37*, 31-50. <http://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc37a2>
- Costa, A., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 21*(1), 70-85. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>.
- Coulacoglou, C., & Saklofske, D. (2017). *Psychometrics and Psychological Assessment Principles and Applications*. Elsevier.
- Crain, T., & Stevens, S. (2018). Family-supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice. *Journal of Organizational Behavior, 39*(7), 869-888. <https://doi.org/10.1002/job.2320>
- Cunha, J., Yokomizo, C., Capellini, G. (2011). Gestão do conhecimento em transnacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador. *Revista de Gestão da*

- Tecnologia e Sistemas de Informação*, 8(1), 213-236. <http://dx.doi.org/10.4301/S1807-177520110001000010>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. RH Editora.
- Curado, C. (2017). Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach. *Creativity and Innovation Management*, 27(1), 79-90. <https://doi.org/10.1111/caim.12251>
- D'Amorim, A. (2019). Práticas sustentáveis nas instituições bancárias? Análise do subsistema higiene e segurança no trabalho da gestão com pessoas. *Revista Caravana: Diálogos entre Extensão e Sociedade*, 4(1), 29-59.
- Dar, A., Bashir, M., Ghazanfar, F., & Abrar, M. (2014). Mediating Role of Employee Motivation in Relationship to Post-Selection HRM Practices and Organizational Performance. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 224-238.
- De Clercq, D. (2020). I Can't Help at Work! My Family Is Driving Me Crazy! How Family-to-Work Conflict Diminishes Change-Oriented Citizenship Behaviors and How Key Resources Disrupt This Link. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 166-194. <https://doi.org/10.1177/0021886320910558>
- De Clercq, D., Suhail, A., Azeem, M., & Haq, I. (2019). Citizenship pressure and job performance: roles of citizenship fatigue and continuance commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 1-24. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12241>
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: Mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91-112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781528>
- Del Río, E., Ramón Barrada, J., & Ramos-Villagrasa, P. (2018). Bad behaviors at work: Spanish adaptation of the Workplace Deviance Scale. *Current Psychology*, 37, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0087-1>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2020). *SIADAP*. <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>

- Erdamar, G., & Demirel, H. (2014). Investigation of Work-family, Family-work Conflict of the Teachers. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 116, 4919-4924. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1050>
- Esgaio, A. (2018). *A responsabilidade social e a redescoberta da solidariedade Percepções de dirigentes e de profissionais de Serviço Social no contexto da economia social e solidária* (Tese de Doutoramento). ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. Free Press of Glencoe.
- Falola, H., Osibanjo, A., & Ojo, I. (2014). Effectiveness of training and development on employees' performance and organisation competitiveness in the Nigerian banking industry. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 7(1), 161-176.
- Félix, A., Mota, L., Martins, M., Gariso, M., Santos, P., & Marques, R. (2010). *SIADAP: análise critica*. INA.
- Frolenoka, B., & Dukule, O. (2017). Personnel adaptation in the workplace, the quality of working life and subjective well-being. *Information Technologies, Management and Society*, 10(1), 7-12.
- Getahun, S. (2018). *The Effect of Training on Employees Performance: in Selected Commercial Bank*. Dawro Zone.
- Ghaffari, S., Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The influence of motivation on job performance: a case study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92-99.
- Ghalavandi, H., Arbgabisarjou, A., Yarmonham, P., Soltanzadeh, V., Iman, S., & Sokooti, N. (2012). Relationship between Career Anchors and Organizational Commitment among Faculty Members. *Journal of Studies in Education*, 2(1), 58-71. <https://doi.org/10.5296/jse.v2i1.1439>
- Goergen, M., Chahine, S., Wood, G., & Brewster, C. (2017). The relationship between public listing, context, multi-nationality and internal CSR. *Journal of Corporate Finance*, 57, 122-141. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.11.008>
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Imprensa da Universidade de Coimbra.

- Hackman J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Handoko, T. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPF.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10, 2107-2112. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 20, 749-768. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Huang, W., Yuan, C., Shen, J., & Li, M. (2020). Effects of union commitment on job performance in China. *Personnel Review*, 49(9), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-06-2019-0323>.
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística.
- Jafri, M. (2010) Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior: A Study in Retail Sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- Jang, S., & Ardichvili, A. (2020). Examining the link between corporate social responsibility and human resources: Implications for HRD research and practice. *Human Resource Development Review*, 19(2) 183-211. <https://doi.org/10.1177/1534484320912044>
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6, 1-22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>

- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 271-278. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p271>
- Karim, R. (2019). Impact of Different Training and Development Programs on Employee Performance in Bangladesh Perspective. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 1(2), 8-14. <https://doi.org/10.31580/ijer.v1i2.497>
- Khan, S., Jehan, N., Shaheen, S., & Ali, G. (2018). Effect of burnout on organizational citizenship behaviors: Mediating role of affective and continuance commitment. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 18, 1-13.
- Khandakar, M., & Pangil, F. (2020). The role of affective commitment on the relationship between human resource management practices and informal workplace learning. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(5), 1-21. <http://dx.doi.org/10.1108/HESWBL-01-2020-0004>
- Kim, M., & Choi, S. (2016). The impacts of R&D employees' task characteristics on organizational performance. *Korean Organization Theory*, 13(2), 63-92.
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, 449-463. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). *Strategic human resource management and public sector performance: context matters*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Korabik, K. (2015). The intersection of gender and work-family guilt. In M. Mills (Ed), *Gender and the work-family experience: The intersection of two domains* (pp. 141-157). Springer.
- Kossek, E., & Lee, K. (2017). *Work-Family Conflict and Work-Life Conflict*. [https://oxfordre.com/business/oso/viewentry/10.1093\\$002facrefore\\$002f9780190224851.001.0001\\$002facrefore-9780190224851-e-52](https://oxfordre.com/business/oso/viewentry/10.1093$002facrefore$002f9780190224851.001.0001$002facrefore-9780190224851-e-52)
- Kramer, A., & Kramer, K. (2020). The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-4. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Kunasegaran, M., Ismail, M., Rasdi, M., Ismail, I., & Ramayah, T. (2016). Talent development environment and workplace adaptation: The mediating effects of organizational

- support. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 370-389. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0060>
- Kurdia, B., Alshurideh, M., & Al Afaishata, T. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10, 3981-3990. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011>
- Landstad, B., Hedlund, M., & Vinberg, S. (2017). How managers of small-scale enterprises can create a health promoting corporate culture. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(3), 228-248. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2016-0047>
- Lauer-Leite, I. (2006). *Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas*. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000100011
- Leão, P. (2020). *Responsabilidade social e gestão de recursos humanos*. <https://rhmagazine.pt/opiniao-responsabilidade-social-e-gestao-de-recursos-humanos/>
- Lee, J., Keil, M., & Wong, K. (2020). When a growth mindset can backfire and cause escalation of commitment to a troubled information technology project. *Information Systems Journal*, 31(1), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1111/isj.12287>.
- Lei nº 46/86 de 14 de outubro. Lei de Bases do Sistema. *Diário da República nº 237/1986 - I Série*. Assembleia da República.
- Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro. Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública. *Diário da República nº 250/2007 - I Série*. Assembleia da República.
- Leite, A., & Chambel, M. (2018). O papel da conciliação família trabalho nas empresas. In M. Cunha (Coord.), *Desafios à conciliação família trabalho* (pp. 22-35). Nova School of Business and Economics
- Lima, C., & Rowe, D. (2019). Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. *Revista de Gestão Organizacional*, 12(14), 118-137. <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4791>
- Lin, C., Li, X., & Lam, L. (2020). Development or maintenance? Dual-oriented human resource system, employee achievement motivation, and work wellbeing. *Human Resource Management*, 59(4), 311-325. <https://doi.org/10.1002/hrm.21997>

- Lincoln, J., & Kalleberg, A. (1990). *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge University Press.
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10, 3307-3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Locke, E., & Latham, G. (1979). Goal setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9)
- Maccali, N., Kuabara, P., Takahashi, A., Roglio, K., & Boehs, S. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157-187. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>.
- Magbool, M., Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539-559. <https://doi.org/110.1108/sampj-06-2015-0042>
- Maki, A., & Abid, M. (2017). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee's task performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), <https://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Brothers.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand Company.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581-2604. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388>
- McKersie, S., Matthews, R., Smith, C., Barratt, C., & Hill, R. (2019). A process model linking family-supportive supervision to employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 1-29. <https://doi.org/10.1111/joop.12276>
- Meirinhos, R., & Barreto, A. (2018). A comunicação estratégica como fator de retenção de Recursos Humanos. *Media & Jornalismo*, 18(33), 75-90. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_5

- Meldi, M., & Hyanto, H. (2019). The influence of quality of human resources and communication on the performance of civil servants in the Regional Secretariat of Dharmasraya regency with organizational commitment as intervening variables. *Archives of Business Research*, 7(7), 132-141. <https://doi.org/10.14738/abr.77.6647>
- Melo, M., Faria, V., & Lopes, A. (2019). Building professional identity: a study with female managers who are baby boomers, generation Xers, and millennials. *Cadernos EBAPE.BR*, 17, 832-843. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395175314x>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., & Smith, C. (2009). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences. Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319-331. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Meyer, J., Stanley, D., Jackson, T., McInnis, K., Maltin, E., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>
- Monteiro, L., Ornelas, M., & Cardoso, I. (2018). Gestão de Recursos Humanos socialmente responsável: Formar e reter pessoas. *Revista Científica da Escola da Gestão e Negócios da UnP*, 7(2), 28-41.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Moura-Leite, R., & Padgett, R. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528-539. <https://doi.org/10.1108/17471111111117511>
- Muogbo, U. (2013). The influence of motivation on employees' performance: A study of some selected firms in Anambra State. *International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134-151.
- Mystakidis, S., & Herodotou, C. (2016). *OpenQuest: Designing a motivational framework for MOOCs Instruction*. <http://oro.open.ac.uk/44934/2/18%20-%20Stylianios%20Mystakidis.pdf>

- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Nascimento, G., & Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes, & H. Duarte (Org.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 247-305). RH Editores.
- Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4
- Neto, C., & Cruz, S. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia*, 34, 47-72. <http://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J., & Parreira, P. (2018). Commitment organizacional, qualidades psicométricas e invariância do questionário de Meyer e Allen em enfermeiros portugueses. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 26, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2407.3021>.
- Nguyen, P., Yandi, A., & Mahaputra, M. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (a study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i4.389>
- Nova SBE (2018). *Desafios à conciliação família trabalho*. Nova SBE.
- Oliveira, E., & Henninger, I. (2016). O princípio CCO – Comunicação Constituí a Organização: Abordagens dedutiva, indutiva e combinada na questão constitucional. In *Actas do VIII congresso da SOPCOM* (pp. 1039-1049). Escola Superior de Comunicação Social.
- Oliveira, H., & Honório, L. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie: Gestão Humana e Social*, 21(4), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200160>
- Oliveira, K., & Martins, V. (2020). Relação entre clima organizacional e intenção de rotatividade em uma empresa do ramo restaurante em Foz do Iguaçu/PR. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 8(2), 49-67.

- Onoja, C. (2020). *Factors that Motivate Millennials in Organizations with Information Technology Roles* (Tese de Doutorado). Northcentral University.
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 387-397. <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Pang, K., & Lu, C. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Park, S., Kim, E., Yoo, S., & Song, J. (2018). Validation of the Workplace Adaptation Questionnaire (WAQ) in Korea: Focusing on Learning in the Workplace. *Performance Improvement Quarterly*, 31(1), 83-102. <https://doi.org/10.1002/piq.21268>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Sílabo.
- Pinho, A., Silva, C., Oliveira, L., Oliveira, E., & Barbosa, D. (2020). Do human resources practices influence organizational commitment? Evidence for the Brazilian retail sector. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18(5), 52-66. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43473>
- Pires, F., Lucas, A., Andrade, S., Amorim, W., & Fischer, A. (2010). Gênero e as práticas de gestão nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. *Gerai: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(1), 81-94.
- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. (2020). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations*, 42, 1-33. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0016>
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P., & Blume, B. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013079>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

- Preacher, K. (2020). *Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests*. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.html>
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79-89. <https://doi.org/10.32479/irmm.7439>
- Rani, S., Agustiani, H., Ardiwinata, M., & Purwono, R. (2020). Contributions of organizational well-being to increase organizational commitment and work engagement for university. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2116-2122. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR200958>
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 3(28), 335-344.
- Ribeiro, M., Passos, C., & Ferreira, P. (2018). Motivação organizacional: Fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 107-133. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Rivai, A., Suharto, D., & Ali, H. (2017). Organizational performance analysis: Loyalty predictors are mediated by work motivation at urban village in Bekasi City. *International Journal of Economic Research*, 14(3/4), 441-452.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). The impact of working motivation and working environment on employee's performance in Indonesia stock exchange. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 342-348.
- Rodrigues, R. (2020). *Respeitar a diferença para promover a igualdade: Gestão da diversidade organizacional*. <https://rhmagazine.pt/artigo-respeitar-a-diferenca-para-promover-a-igualdade-gestao-da-diversidade-organizacional/>
- Royle, M., & Hall, A. (2012). The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 21-42.
- Ryan, R., & Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1-32. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

- Salau, O., Oludayo, O., & Oni-Ojo, E. (2015). Modelling the relationship between performance appraisal and organizational productivity in Nigerian Public Sector. *Journal of Global Economics*, 3(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.4172/2375-4389.1000129>
- Sanyal, S., & Hisam, M. (2018). Impact of training and development on the performance of employees: A comparative study on select banks in sultanate of Oman. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(3), 191-198. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i3.em02>
- Sarmiento, M., Rosinha, A., Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Escolar Editora.
- Schmidt, B., Krawulski, E., & Marcondes, R. (2013). Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. *Revista de Ciências Humanas*, 47(2), 344-361. <http://dx.doi.org/10.5007/2178-4582.2013v47n2p344>
- Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363-379. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1663-9>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review* 31(4), 1-28. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Sergueyevna Golovina, N., & Mosher Valle, E. (2013). Motivational theories from the perspective of consumer behavior. *Negotium*, 26(9), 5-18.
- Shin, Y., Hur, W., Moon, T., & Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1-16. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16101812>.
- Silva, R. (2019). A cultura de saúde e segurança do trabalho nas organizações: Uma análise crítica da sua importância. *InterfacEHS: Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade*, 14(1), 43-62.
- Singh, D., & Onahring, B. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment - construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(16), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0134-2>

- Sivakumar, K. (2018). Knowledge indicators for implementation of knowledge creation: a critical examination using structural equation modeling. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 16(3), 30-43.
- Smith, R., Karaman, M., Balkin, R., & Talwar, S. (2019). Psychometric properties and factor analyses of the achievement motivation measure. *British Journal of Guidance & Counselling*, 48(3), 1-15. <https://doi.org/10.1080/03069885.2019.1620173>
- Smith, R. (2015). *A contextual measure of achievement motivation: Significance for research in counseling*. [http://counseling.org/knowledge-center/vistas/Article 14](http://counseling.org/knowledge-center/vistas/Article%2014)
- Souza, A., Alexandre, N., & Guirardello, E. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649-659. <https://doi.org/10.5123/s1679-49742017000300022>.
- Stahl, G., Brewster, C., Collings, D., & Hajro, A. (2019). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Sungu, L., Weng, Q., Hu, E., Kitule, J., & Fang, Q. (2020). How Does Organizational Commitment Relate to Job Performance? A Conservation of Resource Perspective. *Human Performance*, 33(2),1-18. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1699562>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate analysis*. Allyn & Bacon.
- Tahir, N., Yousafzai, I., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The impact of training and development on employees performance and productivity: A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86-98. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i4/756>
- Takeuchi, R., Way, S., & Tian, A. (2018). Cross-level effects of support climate: main and moderating roles. *Human Resource Management*, 57(5), 1205-1218. <https://doi.org/10.1002/hrm.21891>
- Tatoglu, E., Glaister, A., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.001>
- Taylor, B. (2015). The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace. *Performance Improvement*, 54(5), 28-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.21481>

- Trévia, S. (2019). *Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Verde: O caso de uma multinacional do setor alimentar em Portugal* (Dissertação de Mestrado). ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Tsalis, T., Stylianou, M., & Nikolaou, I. (2018). Evaluating the quality of corporate social responsibility reports: The case of occupational health and safety disclosures. *Safety Science, 109*, 313-323. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.06.015>
- Tunggal, F., Titisari, P., & Fathorrazi, M. (2018). *The effect of work motivation on performance with organizational citizenship behavior as intervening variable*. [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(7\)2/Version-1/D0702012833.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(7)2/Version-1/D0702012833.pdf)
- Vallerand, R. (2004). Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport. In *Encyclopedia of Applied Psychology* (vol. 2, pp. 427-435). Elsevier.
- Vasset, F., Marnburg, E., & Furunes, T. (2011). The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health services: a case study. *Human Resources for Health, 9*(22), 2-12. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-9-22>
- Vaziri, H., Casper, W., Wayne, J., & Matthews, R. (2020). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology, 105*(10), 1073-1087. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000819>
- Veld, M., & Alfes, K. (2017). HRM, climate and employee well-being: comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(16), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314313>
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review, 26*(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Voegtlin, C., Scherer, A., Hawn, O., Siegel, D., & Stahl, G. (2019). *Grand societal challenges and responsible innovation*. <http://www.socadms.org.uk/wp-content/uploads/Grand-Societal-Challenges-and-Responsible-Innovation.pdf>
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic Themes, 55*(2), 243-262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

- Vuong, B., Tung, D., Hoa, N., Chau, N., & Tushar, H. (2020). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Job Performance: Vietnam Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 277-286. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.277>
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2020). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Editora Saraiva.
- Wang, Y. (2015). Examining organizational citizenship behavior of Japanese employees: a multidimensional analysis of the relationship to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 425-444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560882>
- Wettstein, F., Giuliani, E., Santangelo, G., & Stahl, G. (2018). International business and human rights: A research agenda. *Journal of World Business*, 54(1), 54-65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.10.004>
- Wibowo, S. (2014). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada.
- Widyanti, R., Basuki, B., & Susiladewi, (2020). Do leadership style and organizational communication increase to organizational commitment? Study among hospital staff. *Holistica: Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 17-24. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2020-0016>
- Woolley, K., & Fishbach, A. (2018). It's about time: Earlier rewards increase intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(6), 877-890. <https://doi.org/10.1037/pspa0000116>
- Yozgat, U., & Güngörmez, D. (2015). The Mediating Role of Social Integration on the Effect of Proactive Socialization Tactics Applied by Newcomers on their Organizational Commitment. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 207, 462-471. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.116>
- Zakaria, N., Fauzi, W., Abdullah, N., & Yusoff, R. (2018). The Link between HRM Practices and Performance in Malaysian SMEs. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(6), 118-126.

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Este questionário destina-se a **fins meramente académicos** e insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano, que pretende analisar o papel mediador do compromisso organizacional e da motivação na relação existente entre as práticas de Recursos Humanos socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma confidencial. O preenchimento demora cerca de **15 minutos**. Por favor, responda a **todas as questões**, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

Obrigado



Por motivos legais precisamos que autorize que as suas respostas sejam usadas no âmbito desta investigação. Sim, autorizo

Os dados que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão comprometer.

Idade: _____ anos

Género: Masculino Feminino

Habilitações literárias: 1º CEB 2º CEB 3º CEB Curso Profissional
Licenciatura Mestrado Doutoramento

Profissão: _____

Antiguidade na função: _____ anos

Setor: Público Privado

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO DAS PGRH SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

As afirmações que se seguem descrevem alguns aspetos das práticas sustentáveis de recursos humanos que existem na instituição onde desempenha funções. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada uma delas, utilizando a seguinte escala de 7 pontos.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A instituição onde desempenha funções ...							
1. Assegura a implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as políticas, práticas e processos de GRH.	1	2	3	4	5	6	7
2. Identifica as necessidades de formação dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
3. Considera os princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades como critérios essenciais para a excelência na composição, estrutura e gestão da força de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Cria equipas diversificadas no sentido de promover um alto nível de criatividade.	1	2	3	4	5	6	7
5. Promove um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, autonomia, ambição e melhoria contínua.	1	2	3	4	5	6	7
6. Avalia periodicamente o desempenho dos colaboradores com o objetivo de melhorar a performance profissional.	1	2	3	4	5	6	7
7. Avalia periodicamente as necessidades de formação e estabelece metodologias de aprendizagem para corrigir as lacunas identificadas.	1	2	3	4	5	6	7
8. Promove a troca de conhecimento entre os colaboradores (<i>e.g.</i> , reuniões, <i>brainstorming</i>).	1	2	3	4	5	6	7
9. Cria programas de formação e ações destinadas a melhorar a prevenção, saúde e segurança no trabalho que vão além dos requisitos legais.	1	2	3	4	5	6	7
10. Preocupa-se com a prevenção, bem-estar físico e emocional dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
11. Minimiza os riscos físicos e emocionais decorrentes do trabalho (<i>e.g.</i> , absentismo, stress, acidentes de trabalho).	1	2	3	4	5	6	7
12. Facilita o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar.	1	2	3	4	5	6	7
13. Altera os horários de trabalho e os turnos dos colaboradores de acordo com as suas necessidades e as da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
14. É flexível na concessão de licenças maternidade e paternidade e/ou períodos de amamentação.	1	2	3	4	5	6	7
15. Usa processos específicos para integrar e promover a adaptação dos novos candidatos.	1	2	3	4	5	6	7
16. Comunica futuras vagas e planos de carreira de forma a que todos os colaboradores tenham acesso.	1	2	3	4	5	6	7
17. Incentiva a retenção dos colaboradores através de mecanismos de motivação (<i>e.g.</i> , cumprimento de metas, prémios)	1	2	3	4	5	6	7

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A instituição onde desempenho funções ...							
18. Preocupa-se em promover um ambiente de trabalho que vá ao encontro das necessidades e expectativas dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
19. Promove o diálogo e a gestão de conflitos através da interação dos colaboradores com a sua chefia direta.	1	2	3	4	5	6	7
20. Promove reuniões regulares para estabelecer relações de confiança entre os colaboradores e as suas chefias.	1	2	3	4	5	6	7
21. Comunica aos colaboradores as mudanças que podem afetar o seu vínculo contratual com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
22. Comunica com os colaboradores através de mecanismos formais e informais (e.g., reuniões de grupo, entrevistas, newsletters).	1	2	3	4	5	6	7
23. Comunica com os colaboradores de forma transparente.	1	2	3	4	5	6	7
24. Fornece informações relacionadas com os resultados económicos, sociais e ambientais da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
25. Facilita o diálogo entre os colaboradores para promover a partilha de informação.	1	2	3	4	5	6	7
26. Incentiva a partilha de ideias/sugestões.	1	2	3	4	5	6	7
27. Garante que os princípios de justiça, transparência e equidade são postos em prática.	1	2	3	4	5	6	7
28. A remuneração depende das competências que os colaboradores possuem.	1	2	3	4	5	6	7
29. Oferece benefícios sociais para reter os colaboradores (e.g., bolsas de estudo, seguros de vida).	1	2	3	4	5	6	7
30. Oferece meios e recursos que permitem melhorar as condições de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
31. Preocupa-se com o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
32. Facilita a transferência dos colaboradores para outros departamentos.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 3

QUESTIONÁRIO DE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Tendo em conta o que sente em relação à instituição onde trabalha atualmente, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Utilize a seguinte escala de 7 pontos.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Acredito que há poucas alternativas para poder sair desta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não deixaria esta instituição porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Não sinto que “faço parte da família” desta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição, no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta instituição merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora.	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar nesta instituição é porque noutra instituição poderia não ter os mesmos benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
14. Manter-me nesta instituição é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
15. Não sinto que faça parte desta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
16. Se saísse desta instituição, uma das consequências negativas seria a escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta instituição neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
19. Já dei tanto a esta instituição que não considero a possibilidade de trabalhar noutra.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 4

QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO

Tendo em mente a instituição onde trabalha, indique com que frequência se identifica com as seguintes afirmações. Utilize a seguinte escala de 7 pontos.

Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Metade das vezes	Muitas vezes	A maioria das vezes	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. Sinto-me satisfeito(a) quanto tenho relações amistosas com os meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
2. No trabalho, gosto de ter amigos com quem possa partilhar as minhas alegrias e tristezas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Procuo saber se os meus pontos de vista prejudicam o bem-estar dos meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Gosto de ser solidário(a) com os meus colegas, mesmo que não sejam das minhas relações.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto satisfação quando vejo que um colega que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	1	2	3	4	5	6	7
6. Gosto de fazer amizades que se mantenham para além das relações de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	1	2	3	4	5	6	7
8. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	1	2	3	4	5	6	7
10.No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
11.Considero-me um(a) bom(a) colega de trabalho, com espírito de equipa.	1	2	3	4	5	6	7
12.Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar dos meus colegas	1	2	3	4	5	6	7
13.Quando chego a algum lugar, fico satisfeito(a) se as pessoas me prestam atenção.	1	2	3	4	5	6	7
14.Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
15.Sinto prazer quando consigo convencer os meus colegas a aceitarem as minhas posições.	1	2	3	4	5	6	7
16.Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”.	1	2	3	4	5	6	7
17.Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	1	2	3	4	5	6	7
18.Procuo relacionar-me com pessoas influentes.	1	2	3	4	5	6	7
19.Quando posso chamar pessoas para trabalharem comigo em equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.	1	2	3	4	5	6	7
20. Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	1	2	3	4	5	6	7
21.Se me derem a escolher, gosto de optar por tarefas cujos resultados eu possa ser responsabilizado.	1	2	3	4	5	6	7

Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Metade das vezes	Muitas vezes	A maioria das vezes	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

22.Sinto-me atraído(a) por tarefas novas.	1	2	3	4	5	6	7
23.Quando sinto dificuldades numa tarefa que me foi atribuída, procuro a ajuda dos especialistas no assunto.	1	2	3	4	5	6	7
24.Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
25.Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	1	2	3	4	5	6	7
26.Evito que me atribuam maiores responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7
27.Quando as dificuldades são grandes, tenho tendência para desistir de procurar o que pretendia.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 5

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Tendo em mente o seu comportamento no local de trabalho, indique com que frequência se identifica com as seguintes afirmações. Para o efeito utilize a seguinte escala de 7 pontos.

Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Metade das vezes	Muitas vezes	A maioria das vezes	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. Dou seguimento às minhas tarefas para assegurar que as consigo concluir com sucesso.	1	2	3	4	5	6	7
2. Tenho um comportamento que é apreciado pelo meu o seu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Vou além do que me é exigido, sem precisar que me digam.	1	2	3	4	5	6	7
4. Vejo o falhanço como uma derrota temporária de que posso recuperar rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7
5. Ganho energia e ânimo com objetivos desafiantes e atingíveis, quando sou responsabilizado pelos mesmos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Faço tudo o que é necessário para assegurar que os meus colegas estão satisfeitos.	1	2	3	4	5	6	7
7. Vejo rapidamente a relação entre assuntos que aparentemente não estão relacionados.	1	2	3	4	5	6	7
8. Não me sinto ameaçado pelo sucesso das outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Equilibro a produtividade e os resultados da organização com a preocupação que tenho em relação aos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. Aprendo com os meus erros e modifico o meu comportamento em função do que aprendi.	1	2	3	4	5	6	7
11. Dou <i>feedback</i> aos outros acerca do seu desempenho e do que podem fazer para o melhorar.	1	2	3	4	5	6	7
12. Atuo de forma consistente com o que digo	1	2	3	4	5	6	7
13. Penso além do dia-a-dia porque tenho uma perspetiva alargada e a longo prazo sobre as minhas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
14. Reforço por palavras e atos que a satisfação dos meus colegas de trabalho é para mim uma prioridade.	1	2	3	4	5	6	7
15. Demonstro interesse em entender como as coisas funcionam.	1	2	3	4	5	6	7
16. Mesmo quando enfrento problemas ou incertezas, mantenho em andamento o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7