



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Preditores organizacionais do *engagement* no trabalho: O papel das Práticas de Recursos Humanos de
Elevado Desempenho e do Clima Sociomoral

Ana Isabel André Jacinto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Associada
ISCTE-IUL

Setembro, 2013



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Preditores organizacionais do *engagement* no trabalho: O papel das Práticas de Recursos Humanos de
Elevado Desempenho e do Clima Sociomoral

Ana Isabel André Jacinto

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

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Associada
ISCTE-IUL

Setembro, 2013

DEDICATÓRIA

Esta dissertação representa o meu regresso à vida académica com o objetivo de desenvolver um trabalho que conciliasse alguma experiência profissional adquirida com a investigação, e desse um pequeno contributo à Psicologia Social e das Organizações. Espero sinceramente ter alcançado este objetivo.

Para elaboração desta dissertação devo agradecer a diversas pessoas que estiveram sempre presentes, nomeadamente:

À minha orientadora, a Professora Doutora Sílvia Silva por toda a disponibilidade, atenção e espírito crítico que engradeceram este trabalho. À Raquel pela partilha e entreajuda. E à minha amiga Nádia, por ter alinhado comigo nesta aventura em que mais uma vez a amizade, o companheirismo, o empenho e a perseverança prevaleceram.

Aos meus colegas de trabalho pela colaboração importante.

Aos meus amigos pelo apoio incondicional.

E a toda a minha família, especialmente aos meus pais, por todo o apoio e incentivo que sempre me deram ao longo da vida. Por me terem mostrado que o esforço e as dificuldades só nos ajudam a ficar mais fortes e a alimentar a vontade de lutar pelos nossos objetivos e sonhos.

E claro, ao Bruno. Por todo o carinho, incentivo, compreensão e paciência. E por acreditar sempre em mim e me apoiar incondicionalmente em todos os momentos, mesmo naqueles em que estive menos presente do que gostaríamos.

RESUMO

A presente investigação teve como objetivo principal contribuir para uma melhor compreensão do papel das práticas de recursos humanos de elevado desempenho (PRHED) e do clima sociomoral enquanto preditores organizacionais do *engagement* no trabalho. Através de uma amostra com 181 indivíduos que trabalham em contexto organizacional em diferentes organizações e setores de atividade, procurou-se analisar o papel das práticas de recursos humanos de elevado desempenho (PRHED) organizadas de acordo com duas configurações - PRHED individuais e sistema PRHED - na predição dos níveis de *engagement* dos trabalhadores, e o papel do clima sociomoral nesta relação nomeadamente na mediação entre as PRHED e o *engagement*. Os resultados permitiram-nos concluir, numa primeira fase, que as PRHED nas suas diferentes configurações predizem positiva e significativamente os níveis de *engagement*, bem como são importantes preditores de um clima sociomoral positivo. Numa segunda fase, o clima sociomoral mostrou-se positivamente associado aos níveis de *engagement* e revelou-se um importante mediador entre as PRHED e o *engagement*. As análises efetuadas permitiram-nos concluir que para além das configurações mais adequadas, as PRHED devem procurar promover o efetivo desenvolvimento dos trabalhadores, transmitindo-lhes confiança e mostrando que a organização se preocupa com eles. As práticas com estas características determinam as percepções dos trabalhadores, funcionando como importantes recursos que fomentam os níveis de *engagement* no trabalho.

Palavras-chave: Práticas de recursos humanos de elevado desempenho, clima sociomoral, *engagement* no trabalho, gestão estratégia de recursos humanos.

ABSTRACT

The main aim of the present study is to analyze the role of high performance work systems and sociomoral climate as organizational predictors of work engagement. This study was conducted with a sample of 181 participants who work in different organizations and activities sectors. High performance work systems (HPWS) were organized in two configurations - HPWS practices and HPWS system. We analyze the role of these two predictor's variables as well as the role of sociomoral climate in mediating the relation between HPWS and work engagement. The findings suggest that a HPWS predicts positive work engagement as HPWS practices and as HPWS system, and positive sociomoral climate. The results also indicate that sociomoral climate predicts positive work engagement as is an important mediator variable between HPWS and work engagement. Implications of the results were discussed, concluding that beyond their configurations HPWS must contribute effectively to employee's development, giving them a sense of trust and transmitting that the organization cares about them. This kind of practices determines employee's perceptions, working as important resources that promote work engagement.

Keywords: High performance work systems, sociomoral climate, work *engagement*, strategic human resource management.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
I. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1. O <i>engagement</i> no trabalho.....	3
1.2. A importância das Práticas de Recursos Humanos em contexto organizacional.....	12
1.2.1. As Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED).....	14
1.2.2. Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho e o <i>engagement</i> no trabalho.....	17
1.3. Clima Sociomoral, Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho e <i>engagement</i> no trabalho.....	22
1.4. Objetivos e Hipóteses de Investigação.....	26
II. MÉTODO.....	27
2.1. Participantes.....	27
2.2. Procedimento.....	29
2.3. Instrumento.....	29
2.4. Operacionalização das variáveis.....	30
2.4.1 Variável Critério - <i>engagement</i> no trabalho.....	30
2.4.2. Variáveis Preditoras.....	30
2.4.2.1 Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED).....	30
2.4.2.2. Clima Sociomoral (CSM).....	32
2.4.3. Variáveis sociodemográficas.....	32
2.5. Análises dos dados.....	32
III. RESULTADOS.....	35
3.1. Análise descritiva.....	35
3.2. Relação com variáveis sociodemográficas e organizacionais.....	38
3.3. Apresentação dos Resultados.....	38
3.3.1. Relação entre as Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED) e o <i>engagement</i> no trabalho.....	38

3.3.2. Relação entre as Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED) e o Clima Sociomoral	40
3.3.3. Relação entre o Clima Sociomoral e o <i>engagement</i> no trabalho.....	42
3.4. Mediação do Clima sociomoral na relação entre as PRHED e o <i>engagement</i> no trabalho.....	43
IV. DISCUSSÃO.....	47
4.1. Discussão dos Resultados.....	47
4.2. Conclusões.....	52
4.3. Limitações e Implicações Teóricas e Metodológicas.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXOS.....	67

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1. Definições de <i>engagement</i> no trabalho.....	5
Quadro 1.2. Síntese dos preditores do <i>engagement</i> no trabalho.....	10
Quadro 1.3. Designação das PRH.....	16
Quadro 1.4. Síntese das consequências das PRHED.....	18
Quadro 2.1. Caracterização da amostra em estudo.....	28
Quadro 2.2. Itens das escalas de medida e respetivos níveis de consistência interna	31
Quadro 3.1. Médias, desvios-padrão e correlações de pearson das variáveis em estudo.....	37
Quadro 3.2. Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis preditoras PRHED individuais no <i>engagement</i> no trabalho e suas dimensões.....	39
Quadro 3.3. Resultados da regressão linear da variável preditora sistema PRHED no <i>engagement</i> no trabalho e suas dimensões.....	40
Quadro 3.4. Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis preditoras PRHED individuais nas componentes do clima sociomoral.....	40
Quadro 3.5. Resultados da regressão linear da variável preditora sistema PRHED nas componentes do clima sociomoral.....	41
Quadro 3.6. Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis preditoras componentes do clima sociomoral no <i>engagement</i> no trabalho e suas dimensões.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Modelo Job-demands Resources (JD-R-) (Bakker & Demeroutti, 2007, 2008).....	9
Figura 1.2. Componentes das vantagens competitivas das organizações (Adaptado ded Wright et al.,2001).....	13
Figura 1.3. Modelo teórico e representação das hipóteses em estudo.....	26
Figura 3.1. Síntese dos resultados do modelo de mediação.....	43
Figura 3.2. Síntese dos resultados do modelo de mediação.....	45
Figura 3.3. Síntese dos resultados do modelo de mediação.....	46

INTRODUÇÃO

O atual contexto económico-social tem constituído um desafio para as organizações, que têm vindo a desenvolver estratégias para fazer face a uma envolvente externa complexa e em rápida mudança. Estes desafios repercutem-se na dinâmica interna das organizações, nomeadamente na gestão dos recursos humanos, dado que a gestão dos seus trabalhadores e da forma como trabalham são o foco das organizações modernas, através da gestão do capital humano (Schaufeli & Salanova, 2007).

Esta orientação foi integrada no seio da Psicologia das Organizações (PO), em que a qualidade de vida e a saúde no trabalho têm vindo a ocupar um lugar de destaque, reconhecendo-se que a dinâmica da saúde no contexto de trabalho tem influência no desempenho dos indivíduos e das equipas (Caetano & Silva, 2011). As experiências individuais no trabalho, quer sejam físicas, emocionais, mentais ou de natureza social, afetam os indivíduos no seu local de trabalho, e as organizações esperam que os seus trabalhadores sejam proativos, tenham iniciativa e responsabilidade no seu desenvolvimento profissional, comprometendo-se por um desempenho de elevada qualidade (Bakker & Leiter, 2010).

Assim sendo, os efeitos negativos da saúde não afetam somente os próprios indivíduos, mas também as organizações. Os trabalhadores com menores índices de bem-estar no trabalho tendem a apresentar mais problemas de saúde, menor produtividade, tomar menos decisões de qualidade e a contribuir menos consistentemente para a organização (Boyd, 1997; Price & Hoolberg, 1992). Estas consequências negativas têm evidenciado custos económicos decorrentes do absentismo, do abandono e do tratamento dos trabalhadores que vivem situações de *stress*, a par da diminuição do seu desempenho (Chambel, 2005).

É neste contexto que a problemática da saúde no trabalho tem registado um crescente interesse, vindo a ser avaliada de acordo com diferentes perspetivas que salientam a sua influência no desempenho profissional dos indivíduos. Muito embora existam múltiplas conceções para análise deste tema, as características do contexto organizacional têm assumido uma elevada importância através do estudo dos principais preditores (ou antecedentes), que podem ser geridos por forma a melhorar o desempenho dos indivíduos no contexto de trabalho (Luthan, 2002). Ao longo dos anos os teóricos têm vindo a evidenciar a relação entre os sentimentos positivos dos indivíduos e o seu desempenho, sendo dada atenção a diferentes constructos como o reforço positivo, o afeto positivo, a emoção, o *stress* e o *burnout* (Luthan, 2002).

Preditores Organizacionais do *engagement* no trabalho

Foi no âmbito do estudo dos sentimentos positivos e nomeadamente do *burnout*, que se revelou importante estudar o *engagement* no trabalho, dado que as pesquisas empíricas mostraram que os trabalhadores *engaged* são mais proactivos no seu contexto de trabalho, não utilizando todos os recursos existentes, mas criando os seus próprios recursos por forma a manter a sua relação com a organização (Bakker et al., 2010).

É neste contexto, que a presente investigação se centra na análise dos preditores organizacionais do *engagement* no trabalho, nomeadamente no papel das Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED) e do Clima Sociomoral (CSM), tendo como objetivos principais identificar qual o papel das PRHED na predição do *engagement* no trabalho e compreender qual o papel do CSM nesta relação, nomeadamente, na mediação da relação entre as PRHED e o *engagement* no trabalho.

I. REVISÃO DE LITERATURA

1.1. O *engagement* no trabalho

O estudo da saúde em contexto de trabalho centrou-se inicialmente, e de uma forma predominante, no estudo dos aspetos negativos relacionadas com o trabalho e com o *stress* (Griffiths & Schabracq, 2003). No entanto, a Psicologia Positiva surgiu com o objetivo de contribuir para catalisar uma mudança no foco da Psicologia, que não se devia centrar na reparação das coisas menos boas, mas nos aspetos positivos da vida (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), e no estudo das qualidades positivas dos indivíduos, com a valorização de experiências positivas, como o *engagement*, o bem-estar, a satisfação e a felicidade. De acordo com esta perspetiva, a Psicologia deve contribuir para indivíduos mais produtivos e que consigam satisfazer as suas necessidades.

Este movimento teve elevada influência na área das organizações, contribuindo para uma maior harmonia entre os teóricos no que respeita a perspetivas e possíveis soluções quanto à avaliação, gestão e saúde psicológica dos trabalhadores. Estas preocupações estenderam-se à Psicologia das Organizações (PO), em que se tem vindo a reconhecer que múltiplos aspetos no desempenho dos indivíduos e das equipas são influenciados pela dinâmica das emoções no contexto de trabalho (Caetano & Silva, 2011), como o reforço positivo, o afeto positivo e o humor (Luthans, 2002).

Assim sendo, a partir do momento em que as organizações consideram os seus trabalhadores como o seu recurso mais valioso, estão interessadas no seu desempenho, e na sua saúde e bem-estar, que podem ser promovidos através da ação da PO e da gestão de recursos humanos. Por forma a manter as suas vantagens competitivas, as organizações necessitam de recursos humanos saudáveis e motivados, o que somente pode ser alcançado se a PO e as Práticas de Recursos Humanos (PRH) estiverem integradas (Schaufelli & Salanova, 2007). As organizações devem assim afastar-se de uma gestão mais tradicional dos recursos humanos, caracterizada por estruturas organizacionais que fomentam os mecanismos de controlo, e centrar-se na gestão do capital humano, através da "psicologização" das organizações (Schaufelli & Salanova, 2007).

A investigação realizada neste âmbito e o crescente interesse pela saúde dos trabalhadores e pelas consequências positivas no desempenho organizacional, contribui para o surgimento do conceito de *engagement* no trabalho em meados de 2000. O interesse por este conceito esteve também ligado à pesquisa sobre o *burnout* ocupacional. O *burnout* foi identificado, de acordo com Maslach et al. (2001), como "um síndrome psicológico em resposta a stressores

interpessoais crónicos no trabalho. As três componentes chave desta resposta consistem na exaustão esmagadora, sentimentos de cinismo e distanciamento face ao trabalho, e um sentimento de ineficácia e falta de realização" (p. 399).

No âmbito do estudo do *burnout*, os investigadores começaram a perceber que seria importante estudar o seu lado oposto, isto é, o lado positivo do bem-estar no trabalho - o *engagement*. Desta forma, o *engagement* surge como um sentimento de realização pessoal com o trabalho, contrariamente a um sentimento de "vazio" que caracteriza o *burnout*. Em vez de um estado momentâneo, o *engagement* trata-se de um estado afetivo-cognitivo persistente que não está focado num objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular (Schaufeli & Salanova, 2007). As relações psicológicas dos indivíduos com o seu trabalho começaram assim a ser conceptualizadas como um contínuo entre as experiências negativas como o *burnout* e as experiências positivas como o *engagement*. Estas dimensões inter-relacionadas passaram a ser definidas através de um contínuo - exaustão-energia, cinismo-envolvimento e ineficácia-eficácia (Maslach & Leiter, 2008).

O *engagement* no trabalho trata-se de um constructo psicológico, caracterizado por elevados níveis de energia, vigor, dedicação e entusiasmo enquanto se trabalha, estando-se agradavelmente absorvido ou imerso nas atividades do trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007). O *engagement* não está relacionado com a remuneração auferida ou com a satisfação no trabalho, mas sim com a forma como os indivíduos se sentem face às suas experiências de trabalho, isto é, pelo modo como são tratados pela organização (Bates, 2004).

Muito embora se trate de um conceito recente em termos de literatura, tem vindo a ser alvo da atenção de diferentes teóricos, sendo definido de acordo com diferentes perspetivas, tal como é apresentado no quadro 1.1.

Em primeiro lugar no campo académico, Kahn (1990) aplicou o conceito de *engagement* pessoal ao contexto de trabalho, procurando identificar as condições psicológicas para o *engagement* e para o *disengagement* no trabalho. De acordo com o autor, o contexto organizacional e as características do trabalho contribuem para a motivação e para a atribuição de significado ao trabalho, dado que as condições de trabalho são experiências psicológicas racionais ou inconscientes em contexto de trabalho. O *engagement* e o *disengagement* tratam-se de estados que não podem ser totalmente explicados por diferenças individuais e que podem ser facilmente alterados ao nível individual, de acordo com as experiências de trabalho.

Quadro 1.1. Definições de engagement no trabalho

Constructo	Definição	Autor(es)
<i>Personal engagement</i>	"Personal engagement is harnessing of organizations members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performance" (p. 694).	Kahn (1990)
<i>Engagement in a role</i>	"Engagement in a role refers to one's psychological presence on or focus on role activities and may be an important ingredient for effective role performance" (p. 656).	Rothbard (2001)
<i>Employee engagement</i>	"Employee engagement refers to the individual's involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work" (p. 269)	Harter et al (2002)
<i>Engagement no trabalho</i>	"Engagement ... it is concerned more with how the individual employs his/her self during the performance of his/her job. Engagement entails the active use of emotions and behaviours, in addition to cognitions. Finally, engagement may be thought of as an antecedent to job involvement in that individuals who experience deep engagement in their roles should come to identify with their jobs" (p. 12).	May et al (2004)
<i>Burnout/ engagement</i>	"Energetic state of involvement with personally fulfilling activities that enhance one's sense of professional efficacy" (p.498).	Maslack & Leiter (2008)
<i>Engagement no trabalho</i>	"Job engagement is a multidimensional motivational concept reflecting the simultaneous investment of an individual's physical, cognitive, and emotional energy in active full work performance (p. 619).	Rich et al (2010)
<i>Engagement no trabalho</i>	"Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual or behavior" (p. 74).	Schaufelli, Martinez, Pinto, Salanova & Bakker (2002)

Numa definição posterior, May et al. (2004) descreveram o *engagement* no trabalho, diferenciando-o do envolvimento no trabalho. Segundo os autores, o envolvimento decorre da forma como o trabalho está relacionado com a imagem pessoal dos indivíduos, enquanto que o *engagement* diz respeito à forma como os indivíduos aplicam as suas emoções e comportamentos no desempenho do seu trabalho. O *engagement* pode ser encarado como um antecedente do envolvimento, dado que os indivíduos que experienciam elevados níveis de *engagement*, identificam-se mais com o seu trabalho.

Seguidamente, em 2008, Maslack & Leiter, alargaram a conceptualização do *burnout*, por forma a incluir a ausência de *engagement* no trabalho. Como já foi referido anteriormente, os trabalhos desenvolvidos pelos autores evidenciam o *engagement* como um polo oposto do *burnout*, decorrente de um estado de energia no envolvimento nas atividades profissionais.

Mais recentemente, Rich et al. (2010) definiram o *engagement* como um constructo motivacional multidimensional, alinhando a perspetiva com a de Kahn (1990). De acordo com os autores, o *engagement* decorre da alocação de recursos pessoais no desempenho das tarefas, nomeadamente na intensidade e na persistência com que os mesmos são aplicados.

Para além das suas especificidades, todas as definições anteriormente apresentadas encaram o *engagement* como um constructo único e distinto que consiste em componentes cognitivas, emocionais e comportamentais associadas ao desempenho individual (Sacks, 2006).

No entanto, no presente trabalho seguiremos a perspetiva de Schaufelli, Martinez, Pinto, Salanova & Bakker (2002) de *engagement* no trabalho (consultar quadro 1.1), dado se tratar da definição que tem vindo a receber mais popularidade em termos teóricos, e também por se considerar a mais representativa na definição do conceito, incidindo sobre a gestão que os trabalhadores fazem dos recursos disponíveis na organização e na forma como se sentem e se relacionam com a organização em que trabalham. De acordo com os autores, o *engagement* no trabalho consiste num dos estados positivos em contexto de trabalho, caracterizado por elevada energia, identificação e maior capacidade para responder às exigências do trabalho (Schaufelli, Martinez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002). Os trabalhadores *engaged* trabalham vigorosamente (**vigor**) porque gostam do seu trabalho e porque são conduzidos por um desejo interior, estão envolvidos (**dedicação**) e sentem-se felizes quando estão absorvidos pelo trabalho (Bakker et al. 2008). O **vigor** é caracterizado por elevado níveis de energia e resiliência mental enquanto o indivíduo trabalha, pela vontade de investir o seu esforço no trabalho, e pela persistência mesmo perante situações difíceis. A **dedicação** é caracterizada por um sentido de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho, desafio e um envolvimento particular e forte com a organização. A dimensão final - **absorção** é caracterizada pelo indivíduo se encontrar completamente concentrado e absorvido pelo trabalho, contribuindo para que o tempo passe rapidamente e sintia dificuldade em deixar o trabalho.

As dimensões do *engagement* - vigor e dedicação são assim considerados polos opostos dos dois principais sintomas do *burnout* - exaustão e cinismo. A exaustão refere-se a fadiga e contribui para que o indivíduo se afaste emocional e cognitivamente do trabalho, enquanto que o cinismo consiste na indiferença ou numa atitude cínica face ao trabalho quando os indivíduos estão cansados e desencorajados. Estas dimensões contribuem para um distanciamento face ao trabalho, que se reflete numa relação ineficaz, que pode ser considerada um terceiro sintoma do *burnout*. Uma relação ineficaz, caracterizada por reduzida realização pessoal, depende de aspectos sociais e não sociais da relação de trabalho, e poderá

decorrer da combinação dos sintomas de exaustão e cinismo quando a situação de trabalho é crónica, mas também da ausência de recursos relevantes em que a exaustão e o cinismo resultam da sobrecarga de trabalho e da existência de conflitos sociais (Maslach et al. 2001). O contínuo existente entre o vigor e a exaustão pode ser assim denominado de **energia**, enquanto que o contínuo entre dedicação e cinismo pode ser denominado de **identificação com o trabalho**. O *engagement* pode ser então caracterizado por um elevado nível de energia e uma identificação forte com o trabalho, enquanto que o *burnout* pode ser definido de forma oposta, como um nível baixo de energia e reduzida identificação com o trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007). Os restantes sintomas - relação ineficaz e a absorção - não são considerados polos opostos destes conceitos, mas sim aspectos integrantes e caracterizadores dos mesmos, respetivamente - *burnout* e *engagement*.

No entanto, contrariamente a Maslach & Leiter (2008) que defendem que o *engagement* deverá ser medido como um padrão oposto do *burnout*, Schaufeli et al. (2004), consideram que o *engagement* deverá ser medido autonomamente, dado que em vez de estados perfeitamente complementares e mutuamente exclusivos, o *burnout* e o *engagement* são estados independentes, que devido à sua natureza antitética, estarão à partida negativamente relacionados. É esta última perspetiva que iremos adotar na presente investigação.

O *engagement* no trabalho trata-se assim de um constructo único que se diferencia de constructos semelhantes, dado se caracterizar pela elevada ativação das experiências prazerosas, que decorre da forma como os trabalhadores experienciam o seu trabalho. Os trabalhadores *engaged* são mais otimistas, têm uma atitude mais positiva e têm uma maior percepção de autoeficácia que exerce influência sobre os diferentes eventos das suas vidas (Bakker et al., 2010). É devido às suas características específicas de elevados níveis de vigor, dedicação e absorção, que o *engagement* se torna decisivo mas também porque genericamente se trata de um estado mental positivo que se prolonga no tempo não se focando numa determinada situação ou comportamento. É neste contexto que este constructo se revela de especial pertinência para o bom funcionamento das organizações atuais, dado que de acordo com Bakker & Leiter (2010), "as organizações modernas esperam que os seus colaboradores sejam proactivos, demonstrem iniciativa, se responsabilizem pelo seu próprio desenvolvimento profissional e estejam comprometidos com padrões de desempenho de elevada qualidade. Precisam de colaboradores que sintam energia no trabalho e sejam dedicados" (p.181).

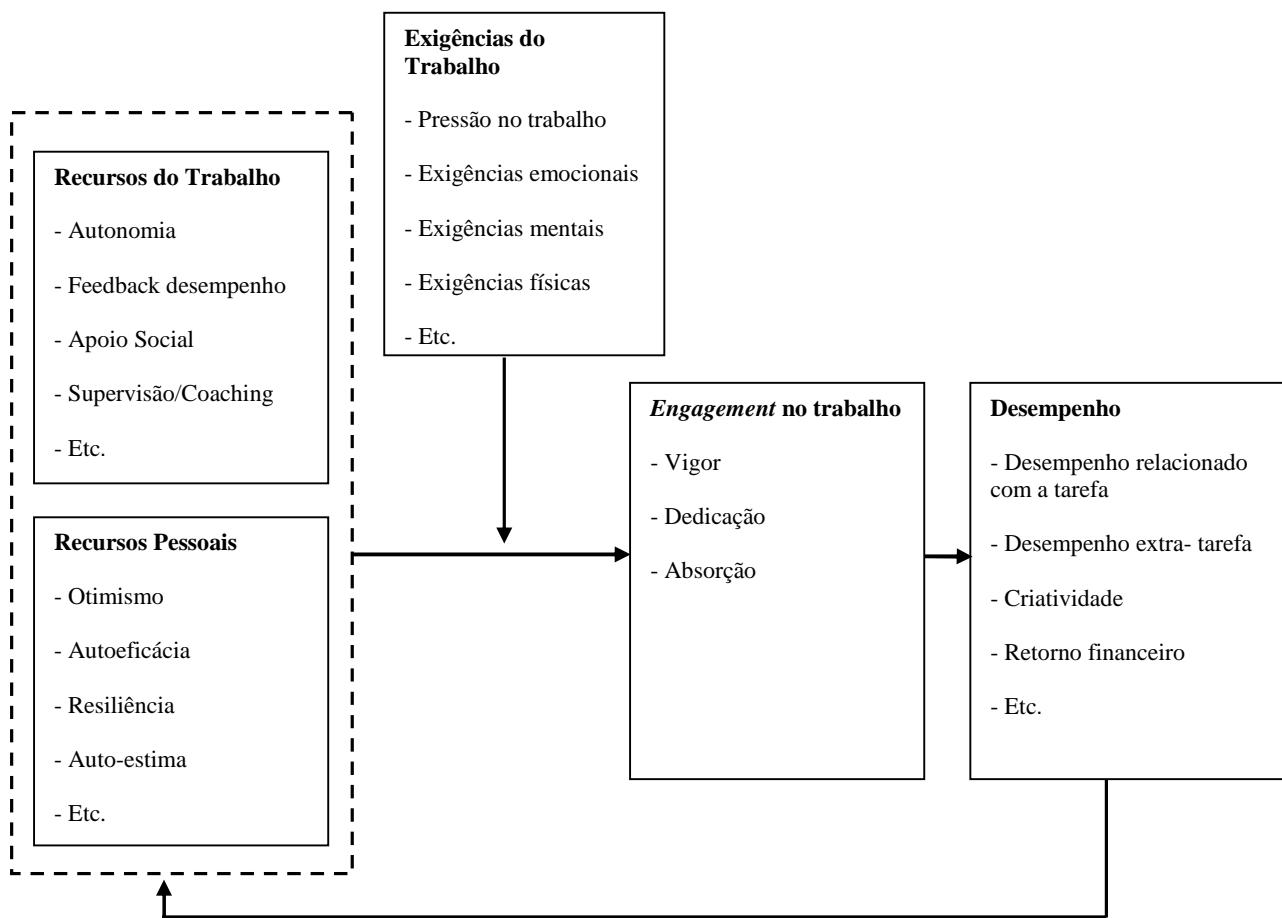
Os trabalhadores *engaged* apresentam assim um desempenho superior aos trabalhadores *non-engaged*, o que de acordo com Bakker & Demerouti (2008) se deve a quatro principais razões: os trabalhadores *engaged* experienciam mais emoções positivas, o que contribui para um maior desejo de explorar, de assimilar novas informações e experiências e de crescimento; os trabalhadores *engaged* têm melhor saúde física e mental; os trabalhadores *engaged* criam os seus próprios recursos, dado que o *engagement* se reflete na existência de mais recursos pessoais como o otimismo e a autoeficácia, e mais recursos laborais como a autonomia e o apoio social; os trabalhadores *engaged* afetam os colegas de trabalho através da comunicação das suas atitudes positivas que se reflete num desempenho superior em equipa.

É neste contexto que de acordo com o Modelo *Job-demands Resources (JD-R)* de Bakker & Demerouti (2007, 2008) (figura 1.1), as exigências do trabalho (*job demands*) e os recursos do trabalho (*job resources*) são identificados como determinantes no *engagement* no trabalho. As exigências do trabalho referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho, que requerem um esforço físico ou psicológico (cognitivo ou emocional) e que estão associados a custos fisiológicos ou psicológicos, como por exemplo, elevada pressão no trabalho, ambiente físico desfavorável, entre outros. Os recursos dividem-se em recursos do trabalho e pessoais e são independentes entre si, referindo-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que são funcionais no alcance dos objetivos de trabalho. Os recursos podem estar localizados em qualquer nível - organizacional (p.e. oportunidades de carreiras e segurança no trabalho), interpessoal (p.e. clima de equipa), da função (p.e. participação na tomada de decisão) e da tarefa (p.e. feedback do desempenho) e contribuem para um efeito *buffer* no impacto das exigências do trabalho, reduzindo as exigências e os custos fisiológicos e psicológicos associados, e estimulando o crescimento e desenvolvimento pessoal.

Os recursos do trabalho tornam-se mais salientes e têm especial influência na motivação e no envolvimento no trabalho quando as exigências são elevadas, pelo que as exigências moderam a relação entre recursos e *engagement* no trabalho. Os recursos tornam-se mais salientes e atingem o seu potencial motivacional quando os trabalhadores são confrontados com elevadas exigências (Bakker & Demerouti, 2007). Aqueles que apresentam níveis elevados de *engagement* e um desempenho superior irão assim mobilizar mais recursos pessoais ou capital psicológico, como a autonomia, apoio social e oportunidades de carreira (Bakker & Leiter, 2010). Assim sendo, de acordo com Bakker & Demeuroti (2007), a tensão no trabalho resulta de um distúrbio no equilíbrio entre as características dos trabalhadores, as exigências do contexto de trabalho e os recursos que têm disponíveis para fazer face à

mesmas. Existem assim um conjunto de variáveis distintas presentes na envolvente organizacional que têm impacto e são determinantes na saúde ocupacional tratando-se a gestão dos recursos por parte dos trabalhadores *engaged* um dos antecedentes de maior relevo do *engagement*. É importante que as características do trabalho contribuam para que os indivíduos se sintam bem na organização em que trabalham, sintam orgulho na mesma, e pretendam contribuirativamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Figura 1.1. Modelo Job-demands Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007, 2008)



Desta forma, nos últimos anos foram realizados alguns estudos que procuraram identificar os preditores do *engagement* no trabalho ao nível individual e organizacional, conforme apresentado no quadro 1.2, na medida em que a gestão do *engagement* em contexto de trabalho deva considerar os comportamentos individuais (que estão relacionados com os comportamentos de trabalho e com os estilos de vida individuais), mas também as exigências do trabalho e as condições do trabalho que constituem oportunidades para que os indivíduos se sintam mais saudáveis no seio organizacional (Zwetsloot & Pot, 2004).

Quadro 1.2. Síntese dos preditores do engagement no trabalho

Preditores	Relação	Autores
Individuais		
a. Autoestima	+	Bakker & Demeroutti (2008); Xanthopoulou et al. (2009).
b. Otimismo	+	Bakker & Demeroutti (2008) Xanthopoulou et al. (2009); Boudrias et al. (2011).
c. Resiliência	+	Bakker & Demeroutti (2008); Boudrias et al. (2011).
d. Autoeficácia	+	Bakker & Demeroutti (2008); Xanthopoulou et al. (2009); Chaudhary et al. (2012).
Organizacionais		
a. Autonomia	+	Xanthopoulou et al. (2007); Bakker & Demeroutti (2008).
b. Controlo do trabalho	+	Schaufeli et al. (2009); Bakker & Demeroutti (2008).
c. Acesso a Informação	+	Bakker et al. (2007); Xanthopoulou et al. (2009).
d. Feedback	+	(Schaufeli et al., 2009).
e. Suporte social	+	Bakker et al. (2007); Xanthopoulou et al. (2007); Bakker & Demeroutti (2008); Schaufeli et al. (2009),
f. Inovação	+	Bakker et al. (2007).
g. PRHED	+	Alfes et al. (2013).
h. Formação e Oportunidades de desenvolvimento	+	Xanthopoulou et al. (2007); Schaufelli & Salanova (2007); Schaufeli et al. (2009).
i. Clima Organizacional	+	Bakker et al. (2007); Chaudhary et al. (2012); Ntoumanis et al. (2012).
j. Justiça organizacional	+	Saks, 2006.

(+) Relação positiva; (-) Relação negativa.

Ao nível individual, tal como consta no quadro 1.2, Xanthopoulou et al. (2009) demonstraram que níveis elevados de autonomia, autoestima, otimismo e autoeficácia contribuem para níveis diários mais elevados de *engagement*. Por sua vez, os resultados obtidos por Boudrias et al. (2011) evidenciaram a satisfação das necessidades básicas como determinantes positivas do *engagement*, nomeadamente que níveis elevados de otimismo e resiliência contribuem para reduzir a importância das exigências do trabalho, levando os trabalhadores a experienciar menos problemas de saúde. Os resultados obtidos recentemente por Chaudhary et al. (2012) demonstraram que a percepção de autoeficácia é um importante preditor do *engagement* no trabalho.

Por sua vez, ao nível organizacional, como é possível consultar no quadro 1.2, os resultados obtidos por Bakker et al. (2007) demonstraram que o suporte do supervisor, a

inovação, a informação e o clima organizacional predizem positivamente os níveis de *engagement*, enquanto que a autonomia e o controlo do trabalho foram evidenciadas por Bakker & Demerouti (2008) como recursos importantes que permitem reduzir o efeito das exigências do trabalho.

As oportunidades de formação foram identificadas por Schaufeli et al. (2009) como influenciando positivamente os níveis *engagement*. Os resultados obtidos por Chaudhary et al. (2012) revelaram ainda a importância de outras variáveis de nível organizacional como o clima de recursos humanos caracterizado por atividade de desenvolvimento dos trabalhadores na predição de níveis elevados de *engagement*. Mais recentemente, Alfes et al. (2013), demonstraram que as PRHED afetam positivamente o *engagement* no trabalho.

A identificação destas variáveis enquanto preditores do *engagement* salienta a importância de análise do impacto de variáveis organizacionais relacionadas com a percepção da organização enquanto sistema, tendo como referência as percepções e interpretações que os trabalhadores elaboram sobre o clima de trabalho (Alfes et al., 2013). Esta análise permitirá identificar as variáveis que maximizem os níveis de *engagement* no trabalho, contribuindo para trabalhadores mais enérgicos, que por sua vez, contribuem mais positivamente para a organização.

Dado se tratar de um constructo intra-individual, o *engagement* exerce primeiramente impacto ao nível individual, nomeadamente nas atitudes, intenções e comportamentos dos indivíduos, antes de exercer impacto ao nível organizacional (Saks, 2006), no entanto, tem vindo a ser associado positivamente aos resultados de negócio (Harter et al., 2002).

Assim sendo, e no que respeita aos seus consequentes, os trabalhadores que revelam sentirem-se *engaged* no trabalho demonstram níveis mais elevados de desempenho no trabalho nomeadamente no que respeita à produtividade, e mais comportamentos de cidadania organizacional (Shuck et al., 2011); sentem-se mais ligados à organização e com uma tendência menor para deixar a organização (Schaufeli & Bakker, 2004).

De acordo com Bakker & Demerouti (2008), os trabalhadores que estão envolvidos com a organização e que têm um desempenho elevado, tendem a criar os seus próprios recursos, contribuindo para maior desempenho relacionado com a tarefa e maior desempenho extra-papel e criatividade. Alguns autores salientam que o *engagement* deve ser analisado de acordo com a Teoria da Troca Social¹, dado que os indivíduos tendem a ser recíprocos na relação que

¹ A Teoria da Troca Social (Blau, 1964) refere-se que os atores organizacionais trocam recursos através de relações sociais. Esta troca social decorre de ações voluntárias dos indivíduos que estão motivados pelo retorno esperado das suas ações.

estabelecem com a sua organização. Assim, trabalhadores que percebam níveis mais elevados de suporte organizacional, uma função com elevadas características do trabalho e percepções mais elevadas de justiça procedural, têm maior propensão a reciprocar com níveis mais elevados de *engagement* no seu trabalho e na sua organização (Saks, 2006).

Estes consequentes do *engagement* são de extrema importância, permitindo salientar a importância deste conceito ao nível teórico e organizacional, dado que recentemente se tem vindo a registar uma redução nos níveis de *engagement* dos trabalhadores (Kowalski, 2003). Estes dados são indicadores que a relação empregador-empregado alterou-se significativamente, dado que as organizações têm vindo a dar cada vez menos atenção aos seus recursos humanos, em primazia dos aspetos macroeconómicos, como mudanças turbulentas, redução de custos e negócios eficientes e eficazes (Richman, 2006).

É neste âmbito que o *engagement* tem elevada importância no âmbito da PO, devendo as organizações centrar a sua atenção na forma como os trabalhadores se sentem envolvidos, procurando manter e motivar os trabalhadores. Esta orientação permite maximizar as vantagens competitivas, conciliando o melhor da organização com o melhor dos seus trabalhadores (Shuck et al, 2011).

1.2. A importância das Práticas de Recursos Humanos em contexto organizacional

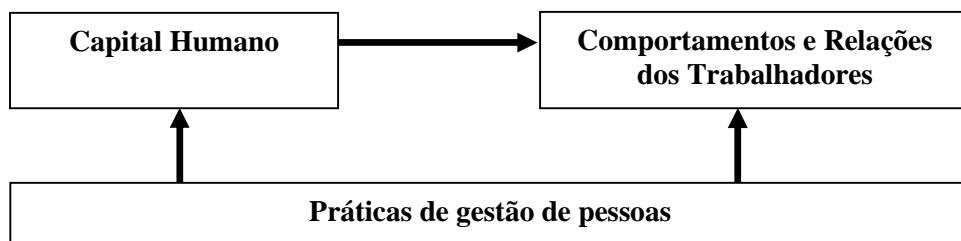
O maior relevo atribuído às variáveis de nível individual e ao alcance de vantagens competitivas por meio das pessoas em contexto organizacional, tem conduzido fundamentalmente a uma alteração da forma de pensar sobre os trabalhadores e da relação estabelecida com os mesmos (Pfeffer, 1995). Os gestores passaram a focar a sua atenção na gestão dos trabalhadores, nomeadamente em áreas como a rotação do trabalho, trabalho em equipa e práticas que fomentassem o envolvimento (como formação e segurança no trabalho) (Capelli & Newmark, 2001). Entre outros, estes aspetos, contribuíram para associar positivamente a gestão dos recursos humanos à produtividade e ao desempenho financeiro das organizações e mais recentemente a variáveis como o bem-estar e o *engagement* no trabalho.

De acordo com Wright & MacMahan (1992), esta orientação que evidenciou a importância das PRH para o funcionamento e desempenho financeiro das organizações contribuiu para o interesse a partir da década de 80, da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). A GERH é definida por Wright & MacMahan (1992) como "um padrão de implementações de atividades de recursos humanos planeadas para que a organização alcance os seus objetivos"

(p. 298). Esta perspetiva centra-se no alcance dos objetivos organizacionais, sendo que a variação das PRH deve ser explicada pelas estratégias organizacionais, e as organizações que encontrarem uma maior congruência entre as suas PRH e as suas estratégias organizacionais devem alcançar um maior desempenho financeiro (Delery & Doty, 1996).

Através da GERH, e segundo Wright et al. (2001), as vantagens competitivas sustentáveis podem ser alcançadas através do desempenho elevado em três componentes (consultar figura 1.2):

Figura 1.2. Componentes das vantagens competitivas das organizações (adaptado de Wright et al., 2001)



- O **Capital Humano** corresponde ao conjunto das competências dos trabalhadores que existem numa organização num dado momento. O capital humano deve possuir competências elevadas e/ou que estejam alinhadas com a estratégia da organização, e deve ser constantemente atualizado e monitorizado para combinar com as necessidades estratégicas da organização;
- Os **Comportamentos e Relações dos Trabalhadores** compreendem as componentes cognitivas e emocionais dos mesmos que influenciam as suas decisões e comportamentos dentro da organização, dado que são estes comportamentos que constituem a organização;
- As **Práticas de gestão de pessoas**, nomeadamente as PRH e PRHED. Estas práticas vão para além do controlo e focam-se nas competências, cognições e atitudes dos trabalhadores, tais como, práticas de comunicação, desenho do trabalho, cultura e liderança.

Assim, a adoção de PRH alinhadas com o contexto organizacional relevam-se de elevada pertinência sendo um das premissas de base da GERH.

De acordo com a Teoria Baseada nos Recursos da Organização (*Resource-based Theory*), as PRH devem promover a gestão adequada dos recursos da organização (entre os quais os seus recursos humanos), que são um fator principal de vantagens competitivas sustentáveis. Para o alcance de tais vantagens devem estar cumpridos quatro critérios: 1. um recurso deve

trazer valor acrescido para a organização; 2. um recurso deve ser único e raro, entre a concorrência; 3. um recurso deve ser imperfeitamente imitável; 4. e um recurso não pode ser substituído por um recurso de organizações concorrentes (Wright & MacMahan, 1992). A GRH deve avaliar se os recursos da organização cumprem as características acima descritas e potenciar o seu desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento através das PRH.

Os trabalhadores surgem assim como um mediador entre a estratégia e o desempenho organizacional, desempenhando um papel fulcral no alcance de vantagens competitivas. De acordo com Schudler & Jackson (1987), o perfil ideal dos comportamentos dos trabalhadores deve, incluir: 1. um elevado grau de comportamento criativo; 2. o foco a longo-prazo; 3. um nível elevado de comportamento cooperativo e interdependente; 4. um grau moderado de preocupação sobre a qualidade; 5. uma preocupação moderadora sobre a quantidade; 6. uma preocupação equitativa sobre processos e resultados; 7. um grau elevado de risco; 8. uma tolerância elevada de ambiguidade e imprevisibilidade. O objetivo das PRH é promover e controlar os comportamentos dos trabalhadores (Wright & MacMahan, 1992), maximizando aqueles que têm um impacto mais positivo para a organização e procurando extinguir aqueles que têm efeitos negativos.

O sistema de Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve assim fornecer aos trabalhadores as competências, informação, motivação e latitude, que resulte numa força de trabalho que é uma fonte de vantagem competitiva (Guthrie et al., 2009). Através das suas PRH, a organização deve dispor de competências para integrar informação importante para o seu funcionamento e para desencadear processos alinhados com a estratégia organizacional. A gestão dos recursos humanos deverá ser marcada pela inovação, selecionando trabalhadores altamente qualificados, dando aos trabalhadores maiordiscrição, usando controlos mínimos, possibilitando a experimentação e recompensando o desempenho. De acordo com Schudler & Jackson (1987), uma gestão deste tipo, em vez de enfatizar mais trabalho e trabalho mais eficiente, deverá enfatizar que os trabalhadores trabalhem de forma diferenciada.

1.2.1. As Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED)

A adoção de Práticas de Recursos Humanos (PRH) com um elevado foco nos trabalhadores surge desta forma como extremamente importante no contexto das organizações, contribuindo para uma melhoria do desempenho económico. A sua implementação é especialmente eficaz quando três condições estão cumpridas: quando os

trabalhadores possuem conhecimentos e competências que os gestores não possuem; quando os trabalhadores estão motivados para aplicar as suas competências e conhecimentos de forma voluntária; e quando as metas da organização ou a sua estratégia de produção somente podem ser alcançadas através das contribuições voluntárias dos seus trabalhadores (Pfeffer, 1998).

O desenvolvimento de uma organização na qual os seus membros se sentem responsáveis e envolvidos no sucesso da organização é uma perspetiva atrativa e efetiva para a gestão. Este desenvolvimento implica, no entanto, a alteração do *design* de toda a organização, fazendo escolhas e criando um mundo em que os trabalhadores sabem mais, fazem mais e contribuem mais (Lawler, 1992).

Esta perspetiva veio distinguir-se das visões mais tradicionais da GRH, dado salientar a existência de um processo interativo de comunicação entre os gestores da estratégia organizacional e a função de recursos humanos (Wright & Snell, 1991); a relação entre as PRH e a gestão estratégica dos processos das organizações; a coordenação entre várias PRH através de um plano de ação (Wright & MacMahan, 1992); e a existência de conjuntos de PRH (Delery & Shaw, 2001).

A literatura não se tem revelado, no entanto, consensual sobre qual a combinação que contribua de forma mais eficaz para a implementação das PRH, coexistindo diferentes perspetivas sobre o número, o tipo e as configurações que devem constituir as PRH (Becker & Gerhart, 1996). Em primeiro lugar, com base numa perspetiva universalista, alguns autores têm vindo a defender que o desempenho organizacional é diretamente determinado pelo impacto das PRH, sem se considerar qualquer interdependência entre si. Existem assim conjuntos ou combinações de PRH que têm um efeito aditivo e positivo na dinâmica da organização (Pfeffer, 1994). Em segundo lugar, e de acordo com uma perspetiva contingencial, alguns autores postulam que o impacto das PRH é potenciado de acordo com um sistema integrado e articulado, contingente com os resultados e com a estratégia da organização. As PRH devem funcionar enquanto sistema, que de acordo com a sua configuração que pode ser mais (ou menos) do que a soma das suas partes (Arthur, 1994; Huseli, 1995; Guest et al., 2004; Macky & Boxall, 2007). Ao nível metodológico, esta perspetiva tem procurado analisar o impacto das PRH através de uma medida global representada por um índice integrado de PRH. Por último, de acordo com uma terceira perspetiva contingencial, o efeito total das PRH não é igual à soma dos efeitos das práticas individuais, sendo o desafio identificar a melhor combinação ou combinações de PRH que se tornem mais eficazes em determinado contexto (MacDuffie, 1995; Guest et al., 2004). A

melhor combinação ou sistema não estão necessariamente em conflito desde que se ajustem à dinâmica da organização, fomentando diferentes níveis do sistema de recursos humanos (Becker & Gerhart, 1996). Assim sendo, de acordo com MacDuffie (1995) é a combinação das práticas de recursos humanos que determina as interações entre os gestores e os trabalhadores independentemente da sua forma, visto que um conjunto de PRH é o equivalente a um sistema de PRHED.

Para além destas perspetivas enfatizarem diferentes aspectos, todas elas se inserem numa perspetiva de GERH, em que os trabalhadores são a única fonte de vantagem competitiva da organização (Huselid, 1995). Assim sendo, e de acordo com Esteves & Caetano (2010), "se tivermos como referência um quadro teórico multidisciplinar, essas abordagens que, de forma individualizada, surgem como antagónicas, podem ser vistas como complementares" (p. 172). Desta forma, independentemente da sua configuração, as PRH devem contribuir para uma percepção de reconhecimento, competência e valorização pessoal por parte dos trabalhadores (Esteves & Caetano, 2010). É neste contexto, que diferentes autores têm recorrido a designações distintas para definir e operacionalizar estas práticas (conforme quadro 1.3), mas todas elas referindo-se a PRH que influenciam as competências dos trabalhadores através da aquisição e desenvolvimento do capital humano (Huselid, 1995) encarando os trabalhadores como a principal vantagem competitiva das organizações, dificilmente imitável (Pfeffer, 1998).

Quadro 1.3. Designações das PRH

Expressão	Autor(es)
Sistemas de práticas de implicação (PRHEI)	Arthur, 1994
Práticas de elevado desempenho (PRHED)	Esteves & Caetano, 2008; Huselid, 1995
Práticas de elevado envolvimento (PRHEE)	Lawler, 1992, Pil & MacDuffie, 1996

Dada a ausência de consensualidade ao nível teórico, a presente investigação irá procurar analisar o impacto de diferentes configurações das PRH - PRH individuais e sistema PRH, tendo como base a designação de Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED), dado considerar-se a definição mais representativa ao nível da literatura. As PRHED assentam de acordo com Esteves & Caetano (2009) numa "conceção de GRH orientada para manter e desenvolver as competências e o compromisso organizacional dos empregados, a qual se concretiza em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação

de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas baseadas no mérito e, igualmente, em práticas de formação/treinamento e de desenvolvimento dos empregados, práticas que incentivam a participação nos processos de decisão e a partilha de informação sobre a empresa" (p. 7).

As PRHED centram-se assim no desenvolvimento dos conhecimentos e competências dos trabalhadores fomentando a ligação com a organização, e permitindo à organização trabalhar em direções distintas por forma a reforçar diferentes temas e formar um conjunto complexo de mensagens destinadas aos trabalhadores. Contrariamente às PRH tradicionais que se podem complementar, substituir ou até mesmo entrar em conflito, no caso das PRHED devem existir múltiplas práticas que se reforçam mutuamente (MacDuffie, 1995), funcionando através do seu efeito combinado, independentemente da sua configuração, que pode contribuir para maximizar as vantagens competitivas da organização (Becker & Gerhart, 1996), criando um sistema dificilmente imitável (Shaw & Delery, 2003).

Foi ao procurar identificar as principais características das PRHED que contribuem para um sistema de recursos humanos inimitável, que se constatou que estas práticas proporcionam o desenvolvimento de comportamentos e competências por parte dos trabalhadores que contribuem para um desempenho organizacional mais eficaz e para atitudes e comportamentos individuais mais positivos (Takeuchi et al., 2009), promovendo a atenção dada aos afetos positivos em contexto de trabalho, como o bem-estar e o *engagement* no trabalho.

1.2.2. Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho e o *engagement* no trabalho

As PRHED têm vindo a assim ser associadas a resultados organizacionais positivos, no que respeita ao desempenho das organizações. Inicialmente alguns estudos procuraram analisar o seu impacto na produtividade e nos custos laborais tendo por base as percepções dos gestores, sendo que somente mais recentemente as investigações centraram a sua atenção em variáveis de nível individual relacionadas com os estados positivos no trabalho, tendo por base as percepções dos trabalhadores. No quadro 1.4. estão sintetizadas as principais consequências das PRHED ao nível organizacional e individual. Dado que o *engagement* no trabalho se trata de um conceito relativamente recente, são ainda reduzidos os estudos que têm vindo a analisar a influência das PRHED, pelo que alargamos a nossa pesquisa à relação entre as PRHED e outras variáveis de nível individual.

Quadro 1.4. Síntese das consequências das PRHED

Consequências	Relação	Autores
Organizacionais		
a. Níveis de <i>turnover</i>	-	Arthur (1994); Huselid (1995); (Macky & Boxall (2007); Takeuchi et al. (2009); Li et al. (2011); Alfes et al. (2013).
b. Produtividade	+	Arthur (1994); Huselid (1995); Guthrie et al. (2009).
c. Desempenho	+	Huselid (1995); Combs et al. (2006); Subramony (2009); Gelade & Ivery (2003).
d. Absentismo	-	Guthrie et al. (2009).
e. Custos laborais	-	Guthrie et al. (2009).
f. Segurança	+	Kaminski (2001); Zacharatos et al. (2005).
g. Confiança na gestão	+	Macky & Boxall (2007).
Individuais		
a. Satisfação no trabalho	+	Macky & Boxall (2007); Takeuchi et al. (2009); Young et al. (2010); Li et al. (2011); Wood & Menezes (2011).
b. Compromisso organizacional	+	(Macky & Boxall, 2007); Takeuchi et al. (2009); Young et al. (2010).
c. Identificação	+	Young et al. (2010)
d. Vigor	+	Li et al. (2011).
e. Bem-estar	+	Wood & Menezes (2011).
f. Implicação Organizacional	+	Esteves & Caetano (2010).
g. Exaustão emocional	-	Esteves & Caetano (2010).
h. <i>Engagement</i>	+	Sardar et al. (2001); Alfes et al. (2013).

(+) Relação positiva; (-) Relação negativa.

Numa primeira fase, ao nível organizacional, e de acordo com Arthur (1994), um sistema de PRHEI está positivamente associado a baixos níveis de *turnover* e a indicadores positivos de produtividade. Por sua vez, Huselid (1995), demonstrou que os sistemas de PRHED estão positivamente associadas à produtividade e ao desempenho financeiro através dos comportamentos individuais, como a redução dos índices de *turnover*. Os resultados de Guthrie et al. (2009) demonstraram que os sistemas de PRHED contribuem para um aumento significativo da produtividade e para a redução do absentismo e dos custos laborais.

Através de uma meta-análise, Combs et al. (2006), evidenciaram que as PRHED afetam o desempenho organizacional, sendo os seus efeitos mais fortes quando as mesmas funcionam enquanto sistemas integrados de PRH. Mais recentemente, Subramony (2009), mostrou que as

práticas integradas de recursos humanos estão mais fortemente correlacionadas com os resultados organizacionais do que as suas constituintes.

Ainda, de acordo com o estudo realizado por Kaminski (2001), as práticas organizacionais revelam um maior impacto na segurança dos trabalhadores do que na sua produtividade. Alguns estudos têm vindo igualmente a demonstrar que os sistemas integrados de PRHED estão significativamente associados aos níveis de segurança ocupacional, predizendo os comportamentos de segurança dos trabalhadores (Zacharatos et al., 2005). Estes resultados permitiram reforçar a atenção dos teóricos para uma análise multinível, que integrasse os conceitos macro organizacionais com os processos e resultados de nível micro organizacional, como as atitudes dos trabalhadores (Takeuchi et al, 2009). Foi neste contexto, que as investigações empíricas centraram a atenção na análise da influência das PRHED na saúde ocupacional e nas atitudes dos trabalhadores.

Uma das razões que é apontada para o efeito das PRHED enquanto sistema, decorre dos resultados publicados por Macky & Boxall (2007), que mostraram que as PRHED têm um efeito aditivo e positivo nas atitudes dos trabalhadores, dado que os trabalhadores tendem a ser recíprocos na relação que estabelecem com a gestão, sendo leais e estando comprometidos com organizações que são geridas com justiça e confiança. A existência de níveis mais elevados de satisfação no trabalho contribui direta ou indiretamente para um aumento da confiança na gestão, do compromisso afetivo e das intenções de permanência na organização (Macky & Boxall, 2007). A adoção das PRHED contribui para benefícios tangíveis ao nível individual, como o aumento da satisfação no trabalho, compromisso organizacional e redução dos custos associados à intenção de saída (Takeuchi et al., 2009).

Por sua vez, os resultados obtidos por Young et al. (2010) evidenciaram que os sistemas de PRHED estão positivamente associados ao compromisso afetivo, à satisfação no trabalho e à identificação. De acordo com os autores, estes sistemas têm um maior impacto quando a organização para além de se centrar nas configurações ótimas das PRH, percebe o papel chave dos gestores e dos líderes no reconhecimento e no reforço das suas equipas e no envolvimento das mesmas nas tomadas de decisão. Os gestores têm um papel importante na transmissão de impressões sobre a organização e na influência das exigências da função, tornando o trabalho mais satisfatório.

As PRHED contribuem assim positivamente para as atitudes no trabalho, nomeadamente de acordo com os resultados de Esteves & Caetano (2010), que evidenciaram que as PRHED contribuem para níveis mais elevados de implicação organizacional e menor exaustão

emocional. Os resultados obtidos por Li et al. (2011) demonstraram ainda que quando os trabalhadores percebem as PRH como mais distintivas, ficam mais satisfeitos e mais entusiasmados face ao seu trabalho, o que se revela numa maior satisfação no trabalho e vigor, e menor intenção de saída.

De acordo com Wood & Menezes (2011) as PRHED, nomeadamente as práticas de trabalhos enriquecidos e a gestão informativa, estão positivamente associadas aos níveis de satisfação e de bem-estar no trabalho. Estas práticas de recursos humanos estão orientadas para encorajar os trabalhadores a serem proactivos e flexíveis, envolvendo-os na realização do seu trabalho e reduzindo a ambiguidade da tarefa, o que por último, afeta positivamente os seus níveis de bem-estar no trabalho (Wood & Menezes, 2011).

No que respeita ao *engagement* no trabalho, resultados demonstram que as PRH que potenciam a participação na tomada de decisão e envolvimento nas atividades organizacionais com uma participação ativa na tomada de decisão, contribuem para níveis mais elevados de *engagement* (Sardar et al., 2001).

Mais recentemente, os resultados obtidos por Alves et al. (2013) demonstraram que os sistemas de PRH estão negativamente relacionados com a intenção de saída e positivamente relacionados com o *engagement* no trabalho e com os comportamentos de cidadania organizacional. Os trabalhadores com uma percepção positiva das PRH têm uma maior probabilidade de apresentarem níveis de *engagement* no trabalho superiores, sendo esta relação influenciada pelas percepções dos trabalhadores face a outras variáveis como o suporte organizacional e o estilo de liderança.

Neste contexto, formulamos a seguinte hipótese de partida para o presente estudo:

H1. As PRHED (PRHED individuais e sistema PRHED) têm um impacto positivo nos níveis de engagement no trabalho, no sentido em que quanto mais elevadas, maior será o engagement no trabalho.

Para além destes aspetos, a literatura tem ainda mostrado que existem outras variáveis de nível organizacional que afetam a relação entre as PRHED e as variáveis de nível individual, neste caso o *engagement* no trabalho. De acordo com o modelo de Kopelman et al. (1990) o efeito das práticas de recursos humanos é mediado pelas mudanças no clima organizacional, que por sua vez determinam variáveis de nível individual como a motivação e a satisfação no trabalho. O clima organizacional trata-se de um constructo multidimensional com um conjunto de dimensões centrais que descrevem o meio ambiente, servindo como base para o

desempenho dos indivíduos (Kopelman et al., 1990). As mudanças nas PRH, como sistemas de remuneração e implementação de novas ações de formação têm uma influência positiva nas percepções dos trabalhadores porque traduzem o suporte organizacional, que por sua vez se traduz num clima organizacional mais positivo e num desempenho mais elevado. De acordo com Neves (1996), a cultura e o clima organizacional são determinantes das PRH, sendo que o clima explica uma maior variabilidade das PRH quando comparado com a cultura. Mais recentemente Gelade & Ivery (2003) evidenciaram o papel mediador do clima organizacional entre as PRH e o desempenho dos trabalhadores, dado que as PRH contribuem para um clima organizacional positivo, o que por sua vez contribui para aumentar os níveis de bem-estar e motivação dos trabalhadores. No mesmo sentido, Buttigieg & Gahan (2005) mostraram que o clima tem um papel mediador entre as PRH e variáveis de nível organizacional e individual, porque funciona como um mecanismo que permite que as práticas sejam institucionalizadas, funcionando como características inimitáveis da organização. Por último, Takeuchi et al. (2009) desenvolveram um modelo multinível para a relação entre as PRHED, o Clima Organizacional e as atitudes individuais no trabalho. De acordo com os autores, o clima organizacional medeia a relação entre as PRHED e a satisfação e o compromisso no trabalho pois permite que os trabalhadores atribuam sentido às práticas e procedimentos organizacionais, o que por sua vez influencia as suas atitudes no trabalho.

Face a esta literatura considerou-se de elevada pertinência analisar o papel do clima organizacional na relação entre as PRHED e o *engagement* no trabalho. O Clima Organizacional trata-se de um conceito com uma longa história ao nível da PO, tendo sido alvo de diversas reconceptualizações e investigações empíricas. O Clima Organizacional é definido por Reichers & Schneider (1990) como "as percepções partilhadas das políticas, práticas e procedimentos organizacionais, formais e informais" (p. 22). Estas percepções são baseadas na vida quotidiana da organização, nos comportamentos dos gestores e nas ações que valorizam, fornecendo aos trabalhadores informação sobre a direção e a orientação a seguirem, nomeadamente as energias e as competências em que se devem focar, os objetivos da organização e os meios apropriados para o seu alcance (Reichers & Schneider, 1990).

O Clima Organizacional trata-se assim daquilo que os trabalhadores percebem que está a acontecer com eles e à sua volta, e o sentido que lhes atribuem (Ashkanasy et al., 2011), referindo-se às políticas, práticas, procedimentos e comportamentos que são valorizados, suportados e esperados na organização.

De acordo com Schneider (1975), devido à existência de múltiplas prioridades e de se tratar de um conceito com uma referência particular, não existe um único tipo de Clima Organizacional. Dado que existem clusters distintos de indivíduos que partilham percepções comuns, existem diferentes Climas Organizacionais (Reichers & Schneider, 1990). De acordo com esta perspetiva, no presente trabalho iremos centrar a nossa análise num tipo específico de Clima Organizacional - o Clima Sociomoral (CSM), dado se tratar de um conceito recente ao nível da literatura que se revela de especial interesse no contexto atual por estar associado a preocupações morais que podem determinar a implementação de determinadas PRHED, e ter impacto no indivíduo.

1.3. Clima Sociomoral, Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED) e *engagement* no trabalho

O CSM trata-se de um conceito recente, que decorreu da pesquisa sobre a ética na tomada de decisão nas organizações e da crença de que as organizações são atores sociais responsáveis pelos comportamentos éticos ou antiéticos dos seus trabalhadores (Victor & Cullen, 1988).

Este conceito tem-se vindo a diferenciar de outros conceitos como o Clima Ético, que é conceptualizado como um conjunto de características da organização que afetam a tomada de decisão, traduzindo-se nas percepções partilhadas do comportamento considerado correto ou incorreto na organização (Victor & Cullen, 1988). Está relacionado com as prescrições, as proibições e as permissões relacionadas com as obrigações morais da organização, informando os seus membros sobre os comportamentos que devem adotar e os que não devem adotar no que respeita ao tratamento de outros (Victor & Cullen, 1988). A ética nas organizações está associada às normas percebidas na organização e à moralidade, sendo que as percepções das práticas e dos procedimentos organizacionais que têm conteúdo ético constituem o Clima Ético e determinam o comportamento considerado ético no trabalho.

Por seu lado, o CSM centra-se na análise das condições para o desenvolvimento sociomoral no seio organizacional, analisando as suas condições e o processo de socialização associado. De acordo com Weber et al. (2009), o estudo do CSM deve constituir um potencial de socialização substancial para o desenvolvimento e consolidação das atitudes éticas dos trabalhadores e dos seus valores (Verdorfer et al., 2012). Este estudo do CSM baseia-se em perspetivas que têm vindo a investigar as condições para o desenvolvimento sociomoral. A discussão aberta com foco na justiça e na moralidade, a estimulação cognitiva de conflitos

através da exposição a diferentes pontos de vista e a participação na definição de regras, são considerados aspectos fundamentais para a constituição da atmosfera moral de uma organização. Os autores basearam-se ainda na pesquisa de Lempert (1994) sobre as experiências ocupacionais e a socialização moral, onde foram identificadas condições socio biográficas importantes no desenvolvimento moral.

Desta forma, o CSM refere-se a elementos específicos do Clima Organizacional, tendo impacto no desenvolvimento dos padrões mentais e nas competências morais dos trabalhadores (Weber et al. 2009). Mais concretamente, diz respeito a "critérios específicos da estrutura organizacional e das práticas organizacionais, em particular princípios específicos de comunicação, trabalho em equipa, resolução de problemas em coletivo, tomada de decisão bem como liderança, que forma um campo de socialização pró-social e orientações democráticas e morais" (Weber et al. 2008, citado por Verdorfer et al. 2012) (p. 2).

Este tipo de Clima Organizacional está relacionado com o grau em que os trabalhadores participam nas diversas formas de tomada de decisão nas organizações centrando-se nos discursos éticos e na comunicação, na participação construtiva de todos os membros organizacionais na implementação dos valores, normas e regras organizacionais (Verdorfer et al., 2012), pelo que de acordo com Weber et al. 2008, é constituído por cinco componentes:

- **Confrontação Aberta de Conflitos**, que diz respeito à forma como os membros de uma organização estão envolvidos na confrontação e em conflitos construtivos, e na forma como gerem as discordâncias de forma respeitosa e honesta;
- **Confiança e Respeito Mútuo**, que se refere ao respeito mútuo, empatia e preocupação genuína pelos membros da organização - chefias e colegas;
- **Comunicação Aberta e Participação Cooperativa**, respeitante à forma como os membros da organização são encorajados a questionar e a formarem julgamentos independentes das normas, regras e princípios organizacionais. Esta dimensão refere-se ainda ao grau em que os membros estão ativamente envolvidos na tomada de decisão participativa no que concerne a normas, regras e princípios da organização;
- **Confiança baseada na Atribuição de Responsabilidades**, que se refere à definição de responsabilidades, tendo por base a confiança, em vez do controlo ou de estilo de liderança permissivo;
- **Preocupação organizacional com os Indivíduos**, que se refere à forma como os elementos representativos da organização (por exemplo, chefias), tentam perceber os

outros membros da organização, através da tomada mútua de perspetivas que se centra na compreensão das suas necessidades.

Seguidamente, e à semelhança do que referimos anteriormente, existem um conjunto de variáveis em contexto organizacional que influenciam o *engagement* no trabalho. Entre estas variáveis podemos incluir as PRHED e o Clima Organizacional que se encontram positivamente associados, contribuindo para níveis mais elevados de *engagement*.

Esta relação revela-se pertinente, dado que de acordo com Wilson et al. (2004), os atributos organizacionais, como os valores, crenças, práticas, políticas organizacionais, processos de envolvimento no trabalho, estratégias de comunicação, participação e Clima Organizacional influenciam a forma como os indivíduos se relacionam com o trabalho, determinando a saúde dos trabalhadores.

Desta forma, através das suas práticas organizacionais, os gestores têm um papel importante na otimização de um clima positivo que promova a motivação e os níveis de *engagement* (Schaufeli & Salanova, 2007), nomeadamente através de um sistema adequado de desempenho que forneça feedback positivo aos trabalhadores, práticas de envolvimento dos trabalhadores nas atividades organizacionais, discussão aberta de problemas, *coaching*, entre outros (Schaufeli & Salanova, 2007).

Os resultados de alguns estudos têm ainda revelado que as PRHED estão positivamente associadas ao Clima Organizacional (Takeuchi et al., 2009; Kaya et al., 2010), constituindo medidas importantes da troca social entre gestores e trabalhadores (Williams, 2007). De acordo com Gelade & Ivery (2003), as PRH contribuem para um clima de trabalho positivo, o que consequentemente promove os níveis de motivação e de bem-estar no trabalho.

Mais recentemente, Tang & Tang (2012) evidenciaram que as PRH determinam o clima social e clima de justiça, e que os trabalhadores reagem de acordo com as interpretações e percepções das mesmas. Em função da sua interpretação das PRH, os trabalhadores estão motivados para adotarem comportamentos discricionários por forma a estabelecer e manter o clima social.

O Clima Organizacional tem vindo assim a ser identificado como um importante mediador entre as PRHED e as atitudes dos trabalhadores, nomeadamente no que respeita à satisfação no trabalho (Kaya et al., 2010) e à intenção de saída (Li et al., 2011).

Também os vários tipos de Clima Organizacional têm vindo a ser identificados como importantes nesta relação. O Clima Psicológico tem um papel mediador entre as PRHED e a

satisfação no trabalho e o compromisso afetivo dos trabalhadores (Takeuchi et al., 2009), enquanto que o Clima de Segurança percebida medeia a relação entre as PRHED e a orientação pessoal para a segurança e os incidentes no trabalho, influenciando a saúde dos trabalhadores (Zacharatos et al., 2009).

Assim sendo, um dos pressupostos da presente investigação é que a relação entre as PRHED e o Clima Organizacional pode também determinar a relação entre as PRHED e o *engagement*, à semelhança do que acontece com outras variáveis critério de nível psicológico.

Em função das suas características o CSM pode desempenhar um papel de relevo na relação entre PRHED e o *engagement* no trabalho, muito embora não tenhamos identificado ao nível da literatura pesquisas empíricas que evidenciem esta relação, devido ao facto do *engagement* e do CSM se tratarem conceitos recentes ao nível teórico.

Estudos anteriores mostraram, no entanto, a influência do CSM na forma como os indivíduos se sentem e comportam dentro da organização, nomeadamente que percepções mais elevadas do CSM estão positivamente associadas ao aumento de comportamentos pró-sociais e relacionados com a comunidade, bem como com o compromisso organizacional (Verdorfer et al., 2012). Os resultados obtidos por Weber et al. (2009) demonstraram também que o CSM medeia parcialmente a relação entre a participação da tomada de decisão democrática e o compromisso organizacional.

Considerando outras variáveis de nível organizacional relacionada com os valores e práticas organizacionais, a confiança na gestão tem um papel mediador na relação entre a comunicação da gestão de topo e o compromisso organizacional (Mahajan et al. 2012), à semelhança da confiança organizacional que medeia a relação entre a cidadania corporativa e o *engagement* no trabalho (Lin, 2010).

Tendo por base os dados apresentados, formulamos ainda as seguintes hipóteses para o presente estudo:

H2. As PRHED (PRHED individuais e sistema PRHED) têm um impacto positivo nas percepções do CSM, no sentido em que quanto mais elevadas, maiores as percepções do CSM positivo;

H3. O CSM tem um impacto positivo nos níveis de engagement no trabalho, no sentido em que quanto mais elevado o CSM, maiores as percepções do engagement no trabalho.

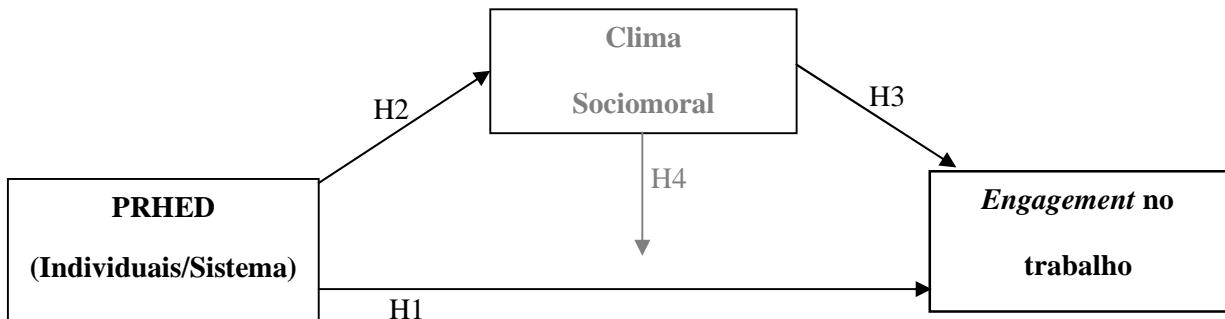
H4. O CSM medeia a relação entre as PRHED e o engagement no trabalho.

1.4. Objetivos e Hipóteses de Investigação

Em síntese, o presente estudo visa analisar os preditores organizacionais do *engagement* no trabalho, nomeadamente o papel das PRHED e do CSM e a sua relação com o *engagement*. Para análise das PRHED irá recorrer-se a duas operacionalizações - PRHED enquanto práticas individuais e as PRHED enquanto sistema, por forma a compreender melhor a sua relação com os níveis de *engagement* no trabalho, e o papel do CSM nesta relação.

Assim sendo, pretende-se testar o seguinte modelo apresentado na Figura 1.3.

Figura 1.3. Modelo teórico e representação das hipóteses em estudo



II. MÉTODO

2.1. Participantes

Participaram neste estudo um total 181 indivíduos² que trabalham em contexto organizacional. Os dados foram recolhidos tendo por base uma amostragem não probabilística por conveniência e por "bola de neve".

A amostra é constituída por trabalhadores de empresas que exercem a sua atividade em Portugal pertencentes a diferentes setores de atividade, nomeadamente, 11% pertencentes ao setor Bancário, 6% ao setor da Educação e 3% ao sector Segurador. No que respeita à dimensão das organizações, 26% dos participantes trabalham em organizações com mais de 250 trabalhadores, 7% trabalham em organizações com número de trabalhadores entre 50 e 249 e 6% trabalham em organizações com número de colaboradores entre 10 e 49.

No que respeita ao tipo de contrato (quadro 2.1), 56% têm contrato de trabalho sem termo e 40% contrato de trabalho a termo. Quanto à antiguidade nas organizações, a média é de 15 anos, sendo que mais especificamente, 26% dos participantes trabalha na organização há mais de 15 anos e menos de 25 anos, 20% trabalha há mais de 25 anos, enquanto que 22% trabalha na organização entre 1 e 5 anos. Ainda, 64% dos participantes não desempenha funções de chefia, contrariamente a 36% que desempenha este tipo de funções.

Considerando as características demográficas dos participantes, 54% são homens, 57% têm idades compreendidas entre os 30 e os 49 anos e 47% têm habilitações literárias ao nível da licenciatura.

² No total foram obtidas 424 respostas, no entanto, devido ao elevado número de não respostas, que afetaram escalas inteiras, 243 respostas foram eliminadas da análise.

Quadro 2.1. Caracterização da amostra em estudo

	N	%
Sexo		
Feminino	83	46
Masculino	96	54
Não sabe/Não responde	2	
Idade		
20-29 anos	26	16
30-49 anos	94	57
50-69 anos	45	27
Não sabe/Não responde	16	
Habilidades Literárias		
9º ano	3	2
12º ano	45	25
Bacharelato	15	8
Licenciatura	76	47
Mestrado	28	16
Doutoramento	1	1
Outro	2	1
Não sabe/Não responde	11	
Tipo de Contrato		
A termo	66	40
Sem termo	91	56
Sem contrato	6	4
Não sabe/Não responde	18	
Antiguidade Organizacional		
Até 1 ano	11	7
1 ano até 5 anos	37	22
Mais de 5 anos até 10 anos	23	14
Mais de 10 anos até 15 anos	19	11
Mais de 15 anos até 25 anos	43	26
Mais de 25 anos	33	20
Não sabe/Não responde	15	

2.2. Procedimento

Para preparação da recolha dos dados procedeu-se numa primeira fase à tradução a partir da língua inglesa das escalas de medida a utilizar que ainda não tinha sido validadas na língua portuguesa, nomeadamente, os itens da escala das Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED) de Macky & Boxall (2007) e escala do Clima Sociomoral (CSM) de Verderfer et al. (2012). As escalas foram então traduzidas por dois investigadores que posteriormente compararam as traduções efetuadas, analisaram as discrepâncias e corrigiram as mesmas com a colaboração de um terceiro investigador. Numa fase seguinte, foi solicitada a colaboração de um tradutor independente para revisão da tradução efetuada, procedendo-se à sua retro tradução para a língua portuguesa. Numa última fase, as escalas foram incluídas no questionário de recolha de dados para um pré-teste. O pré-teste contou com a participação de 5 indivíduos e decorreu durante cerca de 1 semana, seguido de entrevistas aos inquiridos, onde foram recolhidas informações, que permitiram efetuar ligeiros ajustes à versão final do questionário. A recolha dos dados foi realizada com recurso a um questionário em formato eletrónico, durante cerca de três semanas. Através da rede de contactos dos investigadores, procedeu-se à divulgação do questionário criado no programa Qualtrics. Os participantes receberam por e-mail um pedido de colaboração ao questionário, e onde constava a informação de que deveriam trabalhar em contexto organizacional. Por último, foi ainda solicitado aos participantes que divulgassesem o questionário pelos seus contactos.

2.3. Instrumento

Os dados do presente estudo foram recolhidos com base numa metodologia quantitativa, mais concretamente através de um questionário de autocompletamento.

Para seleção das escalas de medida, identificou-se ao nível da literatura, as escalas mais adequadas à definição conceptual das variáveis em estudo, e que tenham vindo a revelar em investigações anteriores bons resultados ao nível psicométrico.

O questionário inserido num estudo mais alargado foi composto por três secções, organizadas do geral para o particular. Em cada uma das seções foram escolhidas para análise as escalas de medida ajustadas aos objetivos da presente investigação. Da primeira secção foram incluídas as variáveis de nível organizacional, nomeadamente os itens sobre as PRHED e o CSM. Da segunda secção foram incluídos os itens de nível individual, nomeadamente o *engagement* no trabalho. E por último, da terceira secção foram incluídas as questões sociodemográficas e caracterizadoras da relação de trabalho com a organização.

2.4. Operacionalização das Variáveis

2.4.1 Variável Critério - *engagement* no trabalho

Esta variável foi medida através da versão reduzida da escala de *engagement* no trabalho de Utrecht (Schaufeli et al., 2002). Os itens foram medidos através de uma escala de likert de 7 pontos (1-Nunca; 7-Sempre).

Através da realização de uma Análise Fatorial em componentes principais (Anexo A.1) foi extraído 1 fator que explica 76% da variância das respostas.

De acordo com estes dados, optou-se assim pela análise do *engagement* como um único fator que comprehende os 9 itens da escala ($\alpha = .96$). No entanto, e tendo por base os pressupostos teóricos dos autores e os bons níveis de consistência interna de cada uma das subescalas (consultar quadro 2.2), serão também alvo de análise as três dimensões do *engagement*, mais especificamente, 3 itens referem-se ao **vigor** ($\alpha = .95$), 3 itens à **dedicação** ($\alpha = .90$) e outros 3 itens à **absorção** ($\alpha = .85$).

.

2.4.2. Variáveis Preditoras

2.4.2.1 Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED)

As PRHED foram medidas através de duas escalas - a escala de Esteves & Caetano (2009), já validada na língua portuguesa, e 8 itens da escala de Macky & Boxall (2007). Dado se ter considerado de especial interesse para a investigação, complementou-se a primeira escala referida com itens da escala de Macky & Boxall (2007) identificados pelos autores como pertencentes às respetivas subescalas das PRHED, por forma a alargarmos o tipo de PRHED avaliadas.

Os 28 itens foram medidos através de uma escala de likert de 7 pontos (1-Discordo Totalmente; 7-Concordo Totalmente).

Quadro 2.2. Itens das escalas de medida e respetivos níveis de consistência interna

	Variáveis	Nº de itens	Exemplo de item	Cronbach
Engagement (= .96)	Vigor	3	"Sinto-me cheio(a) de energia no meu trabalho".	.95
	Dedicação	3	"O meu trabalho inspira-me".	.90
	Absorção	3	"Quando estou a trabalhar, "deixo-me levar" pelo trabalho".	.85
PRHED (= .95)	Avaliação de Desempenho	8	"Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de avaliação de desempenho integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho."	.94
	Formação e desenvolvimento	4	"Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de formação e desenvolvimento permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da minha função no futuro ou para progredir na empresa."	.96
	Remuneração e Desempenho	3	"Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de remuneração e desempenho permitem-me receber prémios monetários com valor significativo."	.87
	Acesso a informação	3	"Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de acesso à informação permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa."	.93
	Confiança e Respeito Mútuo	5	"Na nossa organização, a relação existente entre chefias e trabalhadores é caracterizada pelo respeito mútuo."	.93
Clima Sociomoral	Preocupação Organizacional com os indivíduos	5	"A nossa organização procura conhecer as necessidades de todos os seus membros".	.90
	Confiança baseada na Atribuição de Responsabilidades	2	"Na nossa organização os trabalhadores São dadas tarefas de menor complexidade a trabalhadores com elevadas qualificações."	.37(a)

(a) Correlação de pearson

Após realização de uma Análise Fatorial de componentes principais, optou-se por utilizar 4 dimensões que explicam 80.4% da variância das respostas (Anexo A.2) em função das PRHED, nomeadamente, **Avaliação de Desempenho** (55.3% da variância), **Formação e Desenvolvimento** (10.4% da variância), **Remuneração e Desempenho** (8.4% da variância) e **Acesso à Informação** (6.3% da variância).

Para análise dos dados, e de acordo com os objetivos da presente investigação, procedeu-se à organização das quatro dimensões acima apresentadas que formam um conjunto de PRHED, bem como à criação de um índice unitário que integra as PRHED enquanto sistema

(Zacharatos et al., 2005; Macky & Boxall, 2007; Li et al., 2011). No quadro 2.2 apresenta-se os níveis de consistência das medidas.

2.4.2.2. Clima Sociomoral (CSM)

Esta variável foi medida através da escala de Verderfer et al (2012). Esta escala é composta por 30 itens que foram medidos através de uma escala de likert de 5 pontos (1-Discordo Totalmente; 5-Concordo Totalmente). Tal como realizado pelos autores do conceito, o CSM foi avaliado apenas através das percepções individuais dos trabalhadores, e não através de percepções partilhadas.

Através de uma Análise Fatorial em componentes principais (Anexo A.3) foram extraídas 3 dimensões que explicam 76% da variância das respostas e que tendo por base os pressupostos teóricos do conceito foram denominadas de **Confiança e Respeito Mútuo** (56% da variância explicada), **Preocupação Organizacional com os indivíduos** (10.9% da variância explicada) e **Confiança baseada na Atribuição da Responsabilidade** (5.6% da variância explicada). Os valores da consistência interna de cada uma das componentes do CSM estão disponíveis no quadro 2.2.

2.4.3. Variáveis sociodemográficas

Foram ainda recolhidos alguns dados sociodemográficos dos indivíduos, como o sexo, idade e habilitações literárias, bem como alguns dados caracterizadores da sua relação profissional, como a antiguidade e o desempenho (ou não) de funções de chefia.

Alguns autores têm vindo a revelar que as variáveis sociodemográficas afetam a forma como os colaboradores se sentem na organização (Zacher & Winter, 2011; Zaidi et al., 2011), pelo que apesar destas variáveis não terem sido integradas nas hipóteses em estudo, serão tidas em consideração. Para além da sua pertinência, a análise destas variáveis tem ainda como objetivo controlar os seus possíveis efeitos nos resultados obtidos.

2.5. Análises dos dados

A análise estatística dos dados recolhidos foi realizada através do *software* IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences), e compreendeu três fases.

Numa primeira fase, analisou-se a adequabilidade e fiabilidade das escalas de medida utilizadas. Seguidamente, realizou-se uma análise descritiva das médias, desvios-padrão e correlações de *pearson* entre as variáveis em estudo, bem como alguns *t* Testes e Análises de

Variância para uma análise das médias da variável dependente de acordo com as características sociodemográficas e profissionais, por forma a identificar a existência de alguma variação em função dessas características.

Por último, procedeu-se ao teste das hipóteses em estudo através de Regressões Lineares e do Modelo com efeito de Mediação via Regressão Linear Múltipla. Para testar o efeito de mediação seguiram-se os procedimentos de estatística multivariada (Baron & Kenny, 1986), de acordo com os quais se devem estimar três equações: (1) regredir a variável critério na variável preditora; (2) regredir a variável mediadora na variável preditora; e (3) regredir a variável critério na variável preditora controlando a variável mediadora. Recorreu-se ainda ao Teste de Sobel, um teste de significância que permite testar o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente.

As análises e os testes das hipóteses pressupuseram o teste de uma hipótese para cada uma das dimensões do *engagement* no trabalho e das componentes do CSM.

III. RESULTADOS

3.1. Análise descritiva

Numa primeira fase procedeu-se à análise descritiva dos dados, pelo que no quadro 3.1 são apresentadas as médias, desvio padrão e correlações de cada uma das variáveis em estudo.

No que respeita às Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED), nomeadamente às PRHED individuais, a Avaliação de Desempenho apresenta a média de respostas mais elevada de 4.41, com um desvio padrão de 1.67, logo seguida pela Formação e Desenvolvimento com uma média de respostas de 4.10, e um desvio padrão de 1.81. Estas médias de respostas indicam que os participantes têm um percepção mais positiva face à existência destas duas PRHED no seu contexto organizacional. A PRHED Acesso a Informação apresenta, por seu lado, uma média de respostas ligeiramente mais baixa de 4.04 (desvio padrão de 1.89), enquanto que a PRHED Remuneração e Desempenho tem a menor média de respostas de 2.70, com desvio padrão de 1.82, tratando-se da PRHED que os participantes consideram que existe menos na organização em que trabalham.

O índice referente ao sistema de PRHED apresenta uma média de respostas de 3.98 e um desvio padrão de 1.46.

O elevado desvio padrão de todas as PRHED mostra uma elevada dispersão nas respostas dos participantes, evidenciando diferentes percepções quanto à existência das PRHED que consideramos se dever ao facto dos participantes serem provenientes de empresas diferentes, com práticas de recursos humanos distintas.

Seguidamente, no que concerne ao Clima Sociomoral (CSM), a dimensão Confiança e Respeito Mútuo apresenta a média de respostas mais elevada de 3.38 e um desvio padrão de 0.97, logo seguida pela dimensão Confiança baseada na Atribuição de Responsabilidades com um média de respostas de 3.36 e um desvio padrão de 0.95. A dimensão Preocupação Organizacional com os indivíduos regista a menor média de resposta de 2.97, com um desvio padrão de 0.69. Os participantes apresentam assim percepções mais positivas de CSM no que respeita à Confiança e Respeito Mútuo e Confiança baseada na Atribuição de Responsabilidade, sendo o CSM caracterizado pela Preocupação Organizacional com os indivíduos avaliado como menos positivo.

No que concerne ao *engagement* no trabalho, apresentam-se os resultados do índice global de *engagement* e das suas dimensões. Ao nível global, a média de respostas é de 5.03 (desvio padrão de 1.34). Considerando as três dimensões, a absorção é aquela que apresenta uma média de respostas superior de 5.20 (desvio padrão de 1.31), seguida pela dedicação com uma

média de respostas de 4.92 (desvio padrão de 1.43), e por último o vigor com respostas médias de 4.84 (desvio padrão de 1.51). Os participantes apresentam assim níveis elevados de *engagement*, muito embora sejam diferenciados em cada uma das dimensões, apresentando o vigor os níveis mais baixos.

O *engagement* apresenta também desvios padrão elevados demonstrando uma elevada dispersão das respostas obtidas, que decorre da existência de diferentes percepções quanto ao *engagement* que consideramos, uma vez mais, estar relacionado com as características profissionais da amostra em estudo.

Quanto às correlações apresentadas, de uma forma geral constata-se que as variáveis se encontram positiva e significativamente correlacionadas. Os dados evidenciam que as PRHED encontram-se positivamente correlacionadas com os níveis de *engagement* dos trabalhadores ao nível geral e em cada uma das dimensões. Verificamos que o sistema de PRHED revela uma correlação moderada com o *engagement* ($r=.49$; $p < 0.01$), bem como com o vigor ($r=.51$; $p < 0.01$), dedicação ($r=.53$; $p < 0.01$) e absorção ($r=.45$; $p < 0.01$).

Ao nível das PRHED individuais, revelam também correlações moderadas com o *engagement* no trabalho, destacando-se a Avaliação de Desempenho e a Formação e Desenvolvimento como as práticas que revelam correlações superiores de respetivamente .47 ($p < 0.01$) e .42 ($p < 0.01$). Considerando cada uma das dimensões do *engagement*, a Avaliação de Desempenho encontra-se mais fortemente correlacionada com a dedicação ($r=.49$; $p < 0.01$), seguida pelo vigor ($r=.48$; $p < 0.01$), e pela dedicação ($r=.43$; $p < 0.01$). A Formação e Desenvolvimento apresenta uma relação semelhante com estas variáveis, apresentando uma correlação superior com a dedicação ($r=.46$; $p < 0.01$), seguindo-se o vigor ($r=.44$; $p < 0.01$) e por último a absorção ($r=.37$; $p < 0.01$).

O CSM, por sua vez, revela-se positiva e significativamente correlacionado com as PRHED individuais e com o sistema de PRHED, nomeadamente a componente Confiança e Respeito Mútuo encontra-se mais fortemente correlacionada com o sistema de PRHED ($r=.58$; $p < 0.01$), a Avaliação de Desempenho ($r=.55$; $p < 0.01$) e Formação e Desenvolvimento ($r=.53$; $p < 0.01$).

De seguida, analisando a sua relação com o *engagement* no trabalho, verificam-se relações mais fortes entre a dimensão de Confiança e Respeito Mútuo e o *engagement* ($r=.45$; $p < 0.01$), a dedicação ($r=.53$; $p < 0.01$) o vigor ($r=.45$; $p < 0.01$), a absorção ($r=.41$; $p < 0.01$).

3.1. Médias, desvios-padrão e correlações de pearson das variáveis em estudo

	Variáveis	Nº itens	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	1 Avaliação de Desempenho	8	4,41	1,67											
Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho	2 Formação e Desenvolvimento	4	4,10	1,81	,65**										
	3 Remuneração e Desempenho	3	2,70	1,82	,44**	,44**									
	4 Acesso a Informação	3	4,04	1,89	,62**	,62**	,41**								
	5 Sistema PRHED	18	3,98	1,46	(a)	(a)	(a)	(a)							
	6 Confiança e Respeito Mútuo	5	3,38	0,97	,55**	,53**	,31**	,38**	,58**						
Clima Sociomoral	7 Preocupação Organizacional com os indivíduos	5	2,97	0,69	,43**	,53**	,34**	,49**	,54**	,63**					
	8 Confiança baseada na atribuição responsabilidades	2	3,36	0,95	,28**	,34**	-,00	,23**	,29**	,35**	,09				
	9 Engagement	9	5,03	1,34	,47**	,42**	,32**	,30**	,49**	,45**	,36**	,18*			
Engagement	10 Vigor	3	4,84	1,51	,48**	,44**	,34**	,30**	,51**	,45**	,37**	,15	(a)		
	11 Dedição	3	4,92	1,43	,49**	,46**	,33**	,36**	,53**	,53**	,42**	,22**	(a)	,91**	
	12 Absorção	3	5,20	1,31	,43**	,37**	,28**	,28**	,45**	,41**	,39**	,13	(a)	,79**	,83**

*p<0,05; ** p < 0,01. (a) Valor não calculado.

Por seu turno, não se identificaram correlações significativas entre a componente do CSM Confiança baseada na Atribuição de Responsabilidades e o vigor e absorção, bem como entre a PRHED Remuneração e Desempenho e a componente do CSM Confiança baseada na Atribuição de Responsabilidades (consultar quadro 3.1), pelo que estes efeitos não serão testados nas fases seguintes.

3.2. Relação com variáveis sociodemográficas e organizacionais

Com o objetivo de verificarmos a existência de diferenças significativas nos níveis de *engagement* dos trabalhadores devido a variáveis sociodemográficas ou organizacionais procedeu-se à comparação das médias das variáveis de acordo com o sexo, idade, habilitações literárias, tipo de contrato, antiguidade na organização, antiguidade na equipa/grupo de trabalho, tipo e tamanho da organização.

A partir da realização de *t* Testes e de Análises de Variância, foram encontradas diferenças no que respeita à idade ($p < 0.05$) e às habilitações literárias ($p < 0.05$) dos participantes, que serão tidas em consideração na análise dos resultados.

3.3. Apresentação dos Resultados

Procedeu-se de seguida à realização das regressões lineares cujos resultados são apresentados de acordo com as hipóteses de investigação anteriores enunciadas.

3.3.1. Relação entre as Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED) e o *engagement* no trabalho

A hipótese 1 que prevê que as PRHED (PRHED Individuais ou sistema de PRHED) têm um impacto positivo nos níveis de *engagement* dos trabalhadores foi suportada (dados constantes nos quadros 3.2 e 3.3), isto é, a existência de PRHED no seio organizacional contribui para níveis superiores de *engagement* no trabalho.

Analizando detalhadamente o quadro 3.2, que diz respeito às PRHED Individuais, verificamos, no entanto, que existem diferenças nos resultados obtidos pelas diferentes PRHED.

Quadro 3.2. Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis preditores PRHED individuais no engagement no trabalho e suas dimensões

Variáveis Preditoras	Variáveis Critério			
	Engagement	Vigor	Dedicação	Absorção
PRHED Avaliação de Desempenho	.35***	.33**	.30**	.32**
PRHED Formação e Desenvolvimento	.19*	.23*	.24*	.15
PRHED Remuneração e Desempenho	.11	.12	.08	.08
PRHED Acesso a Informação	-.07	-.78	.02	-.02
R² Ajustado	.25***	.26***	.27***	.19***

Nota: Valores Beta estandardizados
*p< .05; **p < .01; ***p<0.001

Assim sendo, a relação é significativa apenas nas práticas de Avaliação de Desempenho ($=.35$; $p<0.001$) e Formação e Desenvolvimento ($=.19$; $p<0.05$), que predizem positivamente os níveis de *engagement*, explicando 25% da sua variação. As PRHED Remuneração e Desempenho e Acesso à Informação não revelam qualquer impacto significativo na variável critério. Verificando também os resultados obtidos face às dimensões do *engagement*, constatou-se que as PRHED de Avaliação de Desempenho e Formação e Desenvolvimento predizem positiva e significativamente os níveis de vigor (respetivamente $=.33$; $p<0.01$; $=.23$; $p<0.05$), explicando 26% da variabilidade das respostas dos trabalhadores. Estas mesmas PRHED são também significativas na predição dos níveis de dedicação dos trabalhadores (respetivamente $=.30$; $p<0.01$; $=.24$; $p<0.05$), conforme é possível consultar no quadro 3.2, explicando 27% da variabilidade desta variável. No que respeita à absorção, a Avaliação de Desempenho é a única PRHED que tem um impacto positivo e significativo ($=.32$; $p<0.01$) nesta variável, explicando 19% da sua variação.

Seguidamente, analisando o quadro 3.3 que sintetiza os resultados obtidos quanto ao sistema de PRHED, verificamos que esta variável prediz positiva e significativamente os níveis de *engagement* dos trabalhadores ($=.49$; $p<0.01$), explicando 24% da sua variação. No quadro 3.3 são ainda apresentados os resultados obtidos quanto ao impacto do sistema PRHED nos níveis de vigor, dedicação e absorção dos trabalhadores. À semelhança do que acontece com o índice geral do *engagement*, estes níveis de *engagement* são preditos positiva

e significativamente pelas PRHED enquanto sistema, explicando 27% da variação dos níveis de dedicação, 25% dos níveis de vigor e 19% dos níveis de dedicação.

Quadro 3.3. Resultados da regressão linear da variável preditora sistema PRHED no engagement no trabalho e suas dimensões

Variáveis Preditoras	Variáveis Critério			
	<i>Engagement</i>	Vigor	Dedicação	Absorção
Sistema PRHED	.49**	.51**	.53**	.45**
R² Ajustado	.24***	.25***	.27***	.19***

p < .01; *p<0.001; Valores Beta estandardizados

3.3.2. Relação entre as Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED) e o Clima Sociomoral (CSM)

Nos quadros 3.4 e 3.5 são apresentados os resultados obtidos no que respeita à relação entre as PRHED e o CSM.

Estes resultados permitem-nos suportar a hipótese 2, dado que de uma forma geral as PRHED têm impacto positivo no CSM, isto é, as PRHED contribuem para percepções mais positivas de CSM.

Quadro 3.4. Resultados das regressões lineares múltiplas da variável preditora PRHED individuais nas componentes do clima sociomoral

Variáveis Preditoras	Variáveis Critério		
	CSM Confiança e Respeito Mútuo	CSM Preocupação Organizacional com indivíduos	CSM Confiança baseada na atribuição de responsabilidades
PRHED			
Avaliação de Desempenho	.37**	.05	.16
PRHED			
Formação e Desenvolvimento	.31**	.32**	.26**
PRHED			
Remuneração e Desempenho	.01	.09	-
PRHED			
Acesso a Informação	-.05	.27**	.04
R² Ajustado	.35***	.32***	.12***

*p< .05; **p <= .01; ***p<0.001; Valores Beta estandardizados.

A análise detalhada demonstra, no entanto, que algumas PRHED individuais não têm impacto nas componentes do CSM. Assim sendo, conforme é possível constatar no quadro 3.4, as PRHED de Avaliação de Desempenho ($=.37$; $p<0.01$) e Formação e Desenvolvimento ($=.31$; $p<0.01$) têm um impacto positivo significativo na componente Confiança e Respeito Mútuo, explicando 35% da variação das respostas. As PRHED Formação e Desenvolvimento ($=.32$; $p<0.01$) e Acesso à Informação ($=.27$; $p<0.01$) têm um impacto significativo e positivo na componente Preocupação Organizacional com os indivíduos, explicando 32% da sua variação. Por sua vez, a PRHED de Formação e Desenvolvimento tem um impacto positivo e significativo na componente Confiança baseada na Atribuição de Responsabilidades ($=.26$; $p<0.01$), explicando 14% da variação das percepções desta dimensão do CSM.

De seguida, analisou-se o impacto das PRHED enquanto sistema no CSM, cujos resultados constam no quadro 3.5. Os dados demonstram que a variável em causa tem o impacto positivo e significativo nas três componentes do CSM, nomeadamente tem um impacto positivo ($=.58$; $p<0.01$) na Confiança e Respeito Mútuo, explicando 33% da variabilidade destas percepções; tem um impacto significativo e positivo na componente Preocupação Organizacional com os indivíduos ($=.54$; $p<0.01$), explicando 29% da variação das respostas; e por último exerce igualmente um impacto positivo e significativo ($=.29$; $p<0.01$) na Confiança baseada na atribuição de responsabilidade exerce, explicando uma variação menor das respostas obtidas (8%).

Quadro 3.5. Resultados da regressão linear da variável preditora sistema PRHED nas componentes do clima sociomoral

Variáveis Preditoras	Variáveis Critério		
	CSM Confiança e Respeito Mútuo	CSM Preocupação Organizacional com indivíduos	CSM Confiança baseada na atribuição de responsabilidades
Sistema PRHED	.58**	.54**	.29**
R² Ajustado	.33***	.29***	.08***

** $p < .01$; *** $p < 0.001$; Valores Beta estandardizados

3.3.3. Relação entre o Clima Sociomoral e o *engagement* no trabalho

No quadro 3.6 apresentam-se os resultados obtidos quanto à relação entre as componentes do CSM e o *engagement* no trabalho.

A componente Confiança e Respeito Mútuo tem um impacto significativo e positivo nos níveis de *engagement* dos trabalhadores ($=.34$; $p<0.01$), bem como a Preocupação Organizacional com os Indivíduos ($=.21$; $p<0.05$), que em conjunto explicam 25% da variabilidade do *engagement*. Por sua vez, a componente Confiança baseada na Atribuição de Responsabilidade não revela qualquer impacto significativo, não predizendo os níveis de *engagement* no trabalho. Considerando as dimensões do *engagement* (quadro 3.6), a componente Confiança e respeito Mútuo é a única que apresenta um impacto positivo e significativo nos níveis de vigor dos trabalhadores ($=.34$; $p<0.001$), explicando 21% da sua variação. No que concerne à dedicação, as componentes Confiança e Respeito Mútuo e Preocupação Organizacional com os indivíduos ($=.40$; $p<0.001$; $=.18$; $p<0.05$) revelam um impacto positivo e significativo nesta variável, contribuindo para níveis mais elevados de dedicação e explicando 30% da sua variação. Por último, considerando a absorção as componentes Confiança e Respeito e Preocupação Organizacional com os indivíduos predizem significativamente os níveis de absorção ($=.28$; $p<0.001$; $=.22$; $p<0.01$), pelo que percepções mais positivas de Confiança e Respeito Mútuo contribuem para níveis mais elevados de absorção e explicam 19% da variabilidade das respostas.

Quadro 3.6. Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis preditoras - componentes do clima sociomoral no engagement no trabalho e suas dimensões

Variáveis Preditoras	Variáveis Critério			
	<i>Engagement</i>	Vigor	Dedicação	Absorção
CSM				
Confiança e Respeito Mútuo	.34**	.34***	.40***	.28***
CSM				
Preocupação Organizacional com indivíduos	.21*	.17	.18*	.22**
CSM				
Confiança baseada na atribuição de responsabilidades	.05	-	.09	-
R² Ajustado	.25***	.21***	.30***	.19***

* $p<.05$; ** $p < .01$; $p<.001$; Valores Beta estandardizados

Estes resultados permitem-nos suportar a hipótese 3, evidenciando que as percepções do CSM relacionadas com a Confiança e Respeito Mútuo e Preocupação Organizacional com os Indivíduos contribuem para níveis mais elevados de *engagement* no trabalho.

3.4. Mediação do Clima sociomoral na relação entre as Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED) e o *engagement* no trabalho

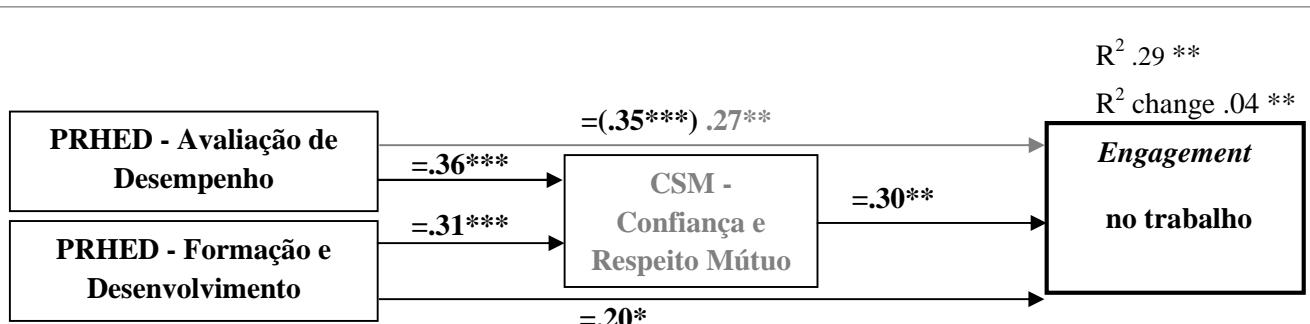
Para testar o modelo de mediação previsto na hipótese 4 centramos, numa primeira fase, a nossa análise no efeito mediador do CSM na relação entre as PRHED individuais que se revelaram significativas na predição do *engagement* - Avaliação de Desempenho e Formação e Desenvolvimento.

Numa segunda etapa, foram tidas em consideração as relações significativas entre as variáveis preditoras e as variáveis mediadoras, nomeadamente a relação entre a Avaliação de Desempenho e a componente do CSM Confiança e Respeito Mútuo, e a relação entre Formação e Desenvolvimento e as três componentes do CSM (consultar anexo C.1). Seguidamente, testou-se o modelo de mediação para cada uma das variáveis mediadoras (Anexos B.2, B.3 e B.4), cujos resultados de encontram apresentados nas figuras 3.1 e 3.2.

Considerando os resultados na sua globalidade, as componentes do CSM que revelaram ter um efeito mediador significativo nesta relação foram a Confiança e Respeito Mútuo e Preocupação Organizacional com os Indivíduos (consultar Anexos B1, B2 e B3).

Tal como é possível consultar na figura 3.1., as percepções do CSM caracterizado por Confiança e Respeito Mútuo, relevaram-se pertinentes na relação entre a Avaliação de Desempenho e a Formação e Desenvolvimento e o *engagement* no trabalho.

Figura 3.1. Síntese dos resultados do modelo de mediação



*p< .05; **p < .01; p<.001

Nota: Valores Beta estandardizados. Os valores entre parêntesis referem-se à relação direta entre PRHED de Avaliação de Desempenho e *engagement* no trabalho

A PRHED Avaliação de Desempenho tem um impacto significativo positivo no *engagement* no trabalho ($\beta=.35$, $t=4,21$, $p<0.001$), ou seja, a existência de PRHED de Avaliação de Desempenho contribuem para níveis mais elevados de *engagement* no trabalho, no entanto, as percepções de um CSM positivo de Confiança e Respeito Mútuo afetam esta relação. Com a entrada da variável mediadora o valor do β diminui, ou seja, ocorre uma redução do efeito da Avaliação de Desempenho ($\beta=.27$, $t=3,08$, $p<0.01$) no *engagement*. Para testar em que medida esta redução é significativa, utilizou-se o Teste de Sobel, que nos permitiu confirmar que ocorre uma mediação parcial do CSM de Confiança e Respeito Mútuo ($Z=2.47$; $p<0.05$).

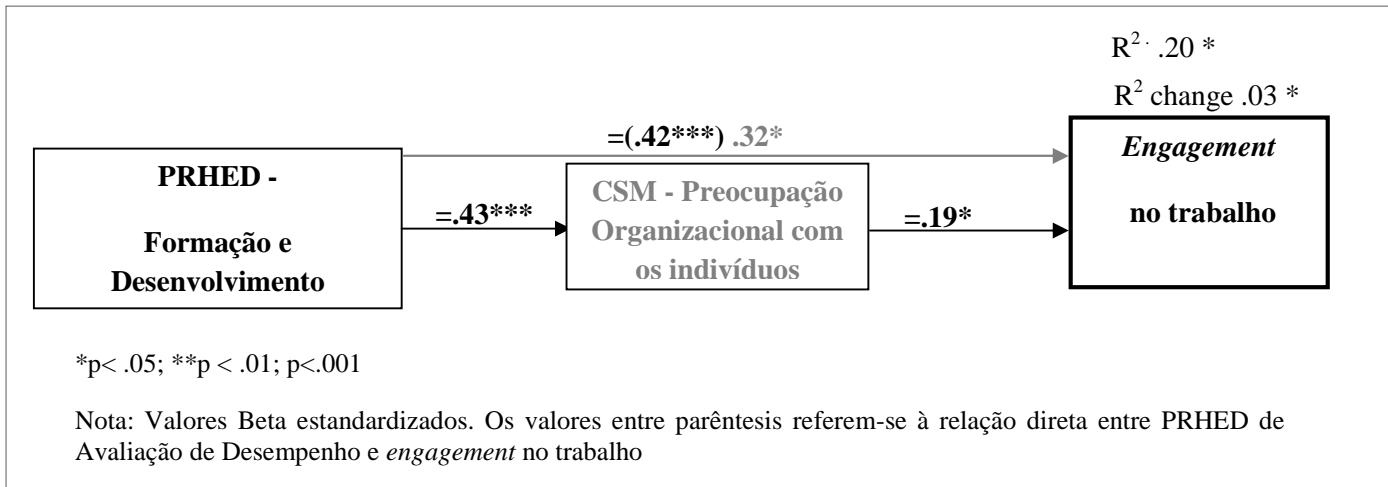
No que concerne à PRHED Formação e Desenvolvimento, os dados revelam que prediz positiva e significativamente a variável critério, pelo que a existência desta PRHED contribui para níveis mais elevados de *engagement* no trabalho ($\beta=.20$, $t=2,36$, $p<0.05$). No entanto, e no que respeita ao efeito de mediação, o CSM de Confiança e Respeito Mútuo não se revelou significativo, pelo que se trata de uma relação direta entre a Formação e Desenvolvimento e o *engagement* no trabalho.

A variável mediadora exerce assim influência na relação entre as PRHED de Avaliação de Desempenho e o *engagement* no trabalho, pelo que suportamos a nossa hipótese de partida. Com a entrada desta variável mediadora nesta relação (consultar Anexo B.2), o modelo na sua globalidade passa a explicar 27% ($R^2_{ajustado}=0.27$ $p<0,001$; $R^2_{change}=0.04$ $p<0.01$) da relação entre as variáveis.

O efeito de mediação do CSM foi ainda testado para cada uma das dimensões do *engagement* no trabalho que cumpriam os pressupostos estatísticos, no entanto, foram obtidos resultados semelhantes ao índice global de *engagement*, pelo que se optou por não apresentar esses resultados. Por forma a garantir que a idade e habilidades literárias não tinhama influência nos resultados obtidos, o seu efeito foi controlado na mediação, não se revelando diferenças significativas.

Considerando de seguida a influência da componente do CSM Preocupação Organizacional com os Indivíduos enquanto variável mediadora, e conforme é possível constatar na figura 3.2., verificamos que esta variável afeta a relação entre a PRHED Formação e Desenvolvimento e o *engagement* no trabalho.

Figura 3.2. Síntese dos resultados do modelo de mediação



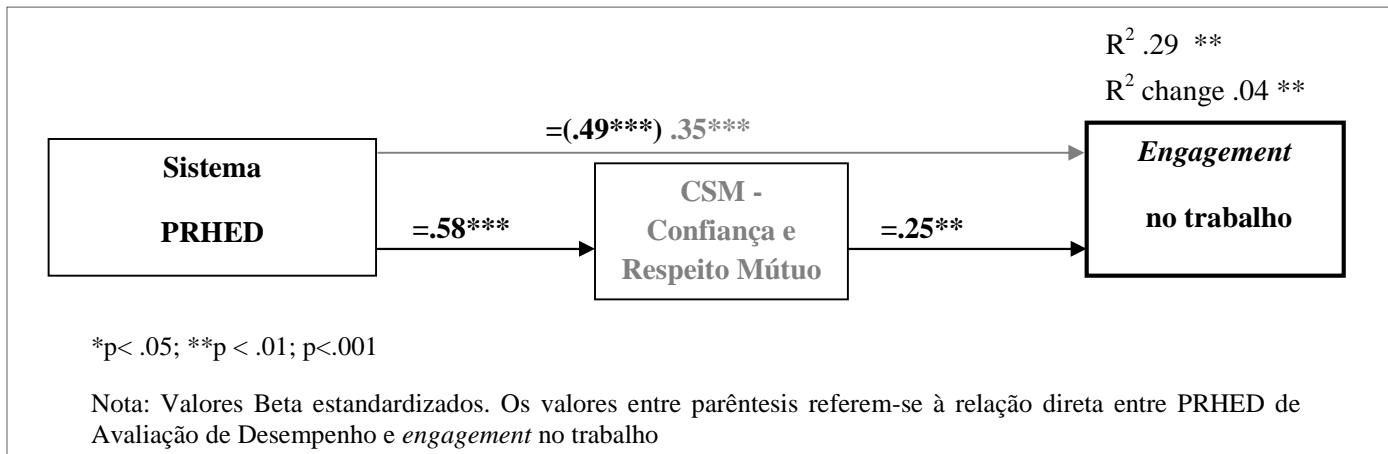
Os resultados obtidos demonstraram que a PRHED de Formação e Desenvolvimento prediz positiva e significativamente o *engagement* no trabalho ($=.42$, $t=6.09$, $p<0.001$), pelo que a existência desta PRHED contribui para níveis mais elevados de *engagement* no trabalho. Com a entrada da variável mediadora no modelo, o valor do diminui, ou seja, ocorre uma redução do efeito da Formação e Desenvolvimento ($=.32$, $t=2.45$, $p<0.05$). Para testar em que medida esta redução é significativa, utilizou-se o Teste de Sobel que nos permitiu concluir que estamos perante uma mediação parcial do CSM Preocupação Organizacional com os Indivíduos ($Z=2.27$; $p<0.05$). Com a entrada da variável mediadora, o modelo passa assim a explicar 19% (R^2 ajustado=0.19 $p<0,05$; R^2 change=0.03 $p<0.05$) da variabilidade da relação entre as variáveis.

Foi ainda testado o modelo de mediação para cada uma das dimensões do *engagement* no trabalho que cumpriam os pressupostos estatísticos. Os resultados obtidos foram, no entanto, semelhantes aos resultados do índice global de *engagement*, pelo que se optou por incidir a nossa análise somente nesta última variável critério. Por forma a garantir que a idade e habilidades literárias não tinhama influência nos resultados obtidos, o seu efeito foi controlado na mediação, não se revelando diferenças significativas.

Numa segunda fase, testamos o efeito de mediação das componentes do CSM na relação entre o sistema PRHED e o *engagement* no trabalho, verificando-se que somente a componente Confiança e Respeito Mútuo tem um efeito mediador nesta relação (consultar Anexos B.5, B.6, B.7 e B.8), conforme representado na figura 3.3. As PRHED enquanto um sistema têm assim um impacto significativo positivo no *engagement* no trabalho ($=.49$, $t=7.57$, $p<0.001$), ou seja, a existência de PRHED enquanto sistema contribuem para níveis mais elevados de *engagement* no trabalho. No entanto, e de acordo com os dados obtidos

(consultar Anexo B.6) e representados na figura 3.3, com a entrada da variável mediadora o valor do diminui, ou seja, ocorre uma redução do efeito do sistema integrado PRHED ($\beta = .35$, $t=4.51$, $p<0.001$). Para testar em que medida esta redução é significativa recorreu-se ao Teste de Sobel que permitiu confirmar que estamos perante uma mediação parcial do CSM de Confiança e Respeito Mútuo ($Z=2.98$; $p<0.01$), permitindo suportar a nossa hipótese de partida. Assim, com a entrada da variável mediadora o modelo passa a explicar 28% (R^2 ajustado=0.28 $p<0.01$; R^2 change=0.04 $p<0.01$) da relação entre as variáveis.

Figura 3.3. Síntese dos resultados do modelo de mediação



À semelhança das mediações anteriores foi ainda testado modelo de mediação para cada uma das dimensões do *engagement* no trabalho - vigor, dedicação e absorção. Os resultados obtidos foram, no entanto, semelhantes aos resultados do índice global de *engagement*, pelo que se optou por incidir a nossa análise somente nesta última variável. Por forma a garantir que a idade e habilidades literárias não tinham influência nos resultados obtidos, o seu efeito foi ainda controlado na mediação, não se revelando diferenças significativas.

IV. DISCUSSÃO

4.1. Discussão dos Resultados

A presente investigação teve como ponto de partida aprofundar o conhecimento sobre o papel das Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho (PRHED) e o Clima Sociomoral (CSM) no *engagement* no trabalho, dado se tratar de um conceito relativamente recente ao nível da literatura que traduz a forma como os indivíduos se sentem no seio da organização, e a energia, esforço, entusiasmo e envolvimento que investem nessa relação (Macey & Schneider, 2008).

Numa primeira fase, as estatísticas descritivas das variáveis em estudo revelaram a existência de PRHED em contexto organizacional, destacando-se a existência de PRHED de Avaliação de Desempenho e Formação e Desenvolvimento. Os participantes revelaram ainda percepções positivas de CSM, bem como níveis elevados de *engagement* no trabalho ao nível geral e em cada uma das dimensões - vigor, dedicação e absorção.

Seguidamente centramos a nossa análise no efeito direto das variáveis em estudo, e numa segunda fase procurámos analisar o efeito mediador das componentes do CSM. De uma forma genérica, os resultados revelaram que as PRHED predizem os níveis de *engagement* no trabalho, bem como as percepções do CSM. Por sua vez, o CSM também exerce um impacto positivo nos níveis de *engagement* no trabalho e desempenha um papel mediador entre as PRHED e o *engagement*.

Quanto à verificação das hipóteses em estudo, foi-nos possível suportar a hipótese 1, dado que as PRHED têm um impacto positivo nos níveis de *engagement* dos trabalhadores, contribuindo, de uma forma geral para trabalhadores mais enérgicos, mais otimistas e entusiastas e com uma percepção mais positiva face ao trabalho, tal como havia sido sugerido em estudos anteriores (Bakker et al., 2010).

Ao analisarmos, no entanto, as diferentes configurações de PRHED, é-nos possível afirmar que as PRHED individuais influenciam os trabalhadores de forma diferenciada, dado que somente as PRHED Avaliação de Desempenho e Formação e Desenvolvimento têm um impacto significativo nos níveis de *engagement* no trabalho. A existência de PRHED de Avaliação de Desempenho contribui, desta forma, para níveis mais elevados de *engagement* ao nível geral e para níveis mais elevados em cada uma das suas dimensões, enquanto que a PRHED de Formação e Desenvolvimento contribui também positivamente para níveis mais elevados de *engagement* no trabalho ao nível geral e no que respeita às dimensões vigor e dedicação.

Considerando o impacto do sistema de PRHED, podemos afirmar que contribui para níveis mais elevados de *engagement* no trabalho ao nível geral e das suas dimensões - vigor, dedicação e absorção. Os resultados demonstram assim que ao funcionar enquanto um sistema que integra as diferentes PRHED, estas complementam-se entre si, reforçando o seu impacto na forma como os indivíduos se sentem na organização.

No que concerne à relação entre as PRHED e o CSM comprovou-se a 2^a hipótese de partida, na medida em que as PRHED contribuem para percepções mais positivas de CSM. De acordo com os resultados podemos afirmar que esta relação varia de acordo com o tipo de PRHED e com as componentes do CSM. Neste sentido, é nos possível concluir que a existência de PRHED de Avaliação de Desempenho permite reforçar um Clima de Confiança e Respeito Mútuo no seio organizacional, enquanto que a Formação e Desenvolvimento contribui para percepções mais positivas de um CSM caracterizado por Confiança e Respeito Mútuo, Preocupação Organizacional com os Indivíduos e Confiança baseada na atribuição de Responsabilidades. Por último, a PRHED Acesso a Informação revelou uma relação significativa com a componente do CSM - Preocupação Organizacional com os Indivíduos, pelo que a existência desta PRHED na organização contribui para um CSM positivo caracterizado pela preocupação com os trabalhadores. Os resultados evidenciam então que as PRHED influenciam as percepções do CSM por parte dos trabalhadores, no entanto devido às suas características as PRHED influenciam componentes distintas do CSM. À semelhança de estudos anteriores sobre o clima organizacional (Takeuchi et al., 2009), podemos concluir que as percepções do clima são formadas com base nas práticas e nos procedimentos organizacionais, através das quais os trabalhadores percebem que a organização se preocupa com eles, contribuindo para atitudes mais positivas.

Considerando os resultados obtidos quanto ao sistema PRHED, verificamos as PRHED enquanto sistema contribuem para a existência de percepções positivas do CSM em todas as suas dimensões, pelo que ao se organizarem de forma complementar, integrada e consistente, as PRHED funcionam de forma a afetar diferentes aspectos organizacionais que se reforçam mutuamente, tal como havia sido sugerido por MacDuffie (1995).

Estes resultados permitem-nos afirmar, à semelhança de estudos recentes (Takeuchi et al., 2009), que as práticas de recursos humanos contribuem com benefícios tangíveis ao nível dos trabalhadores desempenhando um importante papel na promoção dos níveis de *engagement* dos trabalhadores, tal como foi demonstrado recentemente por Alfes et al (2013). Tendo como referência o modelo de Bakker & Demerouti (2007, 2008), podemos concluir que ao enfatizarem a preocupação e o *empowerment* dos trabalhadores, através da disponibilização

de informação e da participação na tomada de decisão as PRHED permitem aumentar a percepção de suporte organizacional e de acesso à informação, constituindo importantes recursos de trabalho que determinam de forma positiva os níveis de *engagement*. Ao se centrarem desta forma em práticas caracterizadas pela flexibilidade e por maior comunicação, a organização reforça a sua imagem e a sua influência positiva junto dos seus trabalhadores, à semelhança de resultados obtidos em estudos anteriores (Morgan & Anthony, 2008), o que se reflete na forma como os indivíduos se sentem na organização, mas também em percepções mais positivas do CSM.

Ao analisarmos ainda os resultados obtidos quanto às PRHED individuais e ao sistema PRHED, constatamos resultados significativos nas duas formas de operacionalização desta variável. Por um lado, e de acordo com estudos anteriores, os resultados evidenciam a importância de analisar o impacto individual de cada PRHED independentemente da análise de indicadores do sistema de PRHED, na medida em que cada PRHED influencia de forma diferenciada as atitudes dos trabalhadores em contexto de trabalho, tal como afirmando por Esteves & Caetano (2010). Por outro lado, o sistema de PRHED determina positivamente os níveis de *engagement* dos trabalhadores evidenciando que quando funcionam de forma integrada e coerente as PRHED complementam-se e exercem um efeito superior aos seus efeitos individuais, tal como sugerido anteriormente por MacDuffie (1995), que no caso dos resultados analisados se revelou na predição significativa do índice global de *engagement* no trabalho e das suas dimensões, contribuindo para trabalhadores mais *engaged* a diferentes níveis.

Quanto às PRHED individuais, a Avaliação de Desempenho destacou-se na predição positiva do índice de *engagement* no trabalho e das suas dimensões, indo ao encontro de estudos anteriores que comprovaram o seu impacto em variáveis de nível individual como a implicação organizacional (Esteves, 2008). Estes resultados mostram que a clareza no processo de avaliação, no sistema de pagamento e no desenvolvimento de carreiras contribui para reforçar a relação dos trabalhadores com a organização. Os gestores devem, desta forma, procurar integrar esta PRHED com os objetivos organizacionais, diagnosticando as necessidades dos trabalhadores, possibilitando o seu desenvolvimento e respeitando as suas expectativas, à semelhança do anteriormente sugerido por Malinauskas & Clement (1987), na medida em que quando os trabalhadores percebem a existência deste tipo de práticas, têm uma percepção mais positiva do CSM de Confiança caracterizada pelo respeito mútuo e empatia.

No que concerne à PRHED Formação e Desenvolvimento podemos concluir, uma vez mais, que as PRHED têm características específicas que influenciam distintamente os

trabalhadores. A Formação e Desenvolvimento apresenta uma contribuição positiva nos níveis de *engagement* dos trabalhadores ao nível geral, e mais especificamente no que respeita ao vigor e à dedicação. Assim sendo, e de acordo com estudos prévios (Sobral et al., 2012), os resultados levam-nos a afirmar que ao investir nos seus trabalhadores e dotá-los de novos conhecimentos, as organizações assinalam o seu apoio, reforçando o seu bem-estar e o *engagement*, nomeadamente os níveis de energia que depositam na realização das suas tarefas e a identificação com os valores organizacionais. A Formação e Desenvolvimento é ainda a PRHED que tem impacto em todas as componentes do CSM, pelo que consideramos que ao centrar-se no desenvolvimento das competências, do conhecimento técnico e de negócio dos trabalhadores, esta PRHED afeta as percepções dos indivíduos sobre a justiça e a moralidade no contexto organizacional. Muito embora não se tenha identificado esta relação em investigações anteriores, estes resultados sugerem que esta PRHED despoleta nos trabalhadores uma maior confiança na organização e uma percepção de que a organização se preocupa com eles e os respeita.

Em relação à terceira hipótese em que se previa que as percepções do CSM tinham um impacto positivo no *engagement* no trabalho, as componentes do CSM - Confiança e Respeito Mútuo e Preocupação Organizacional com os Indivíduos mostraram um impacto positivo significativo nos níveis de *engagement* dos trabalhadores. Desta forma, percepções mais positivas de um Clima de Confiança e Respeito Mútuo contribuem para indivíduos mais enérgicos, que despendem mais tempo e esforço no trabalho (vigor), que dão um maior significado ao alcance dos objetivos (dedicação) e que se envolvem e interessam mais pelo trabalho (absorção) (Bakker et al., 2010). Por sua vez, um Clima caracterizado pela Preocupação Organizacional com os Indivíduos determina positivamente o índice de *engagement* e os níveis de dedicação dos trabalhadores. O processo de socialização e o modo como a organização se relaciona com os seus trabalhadores tendo por base as orientações democráticas e morais positivas, contribui para aumentar o esforço dos trabalhadores para se envolverem com a organização (Robinson, 2004) de uma forma persistente (Schaufeli & Salanova, 2007), e com mais entusiasmo e orgulho. De acordo com relações identificadas anteriormente (Gelade & Ivery, 2003), podemos afirmar que o clima exerce uma influência positiva sobre os estados afetivos e cognitivos dos trabalhadores, salientando-se neste estudo a influência das características do CSM, nomeadamente, as competências morais e sociais adquiridas através do processo de socialização (Weber et al, 2009) até agora pouco estudadas ao nível da literatura.

No que respeita ao papel mediador do CSM na relação entre as PRHED e o *engagement* no trabalho, comprovou-se uma mediação parcial das componentes do CSM - Confiança e Respeito Mútuo e Preocupação Organizacional com os Indivíduos. O CSM de Confiança e Respeito Mútuo tem um papel mediador entre a Avaliação de Desempenho e o *engagement* no trabalho, demonstrando que a relação entre a PRHED de Avaliação de Desempenho e o *engagement* no trabalho é em parte explicada pela percepção de um Clima positivo de Confiança e Respeito Mútuo. No entanto, no que concerne à Formação e Desenvolvimento os resultados mostraram uma mediação parcial do CSM - Preocupação Organizacional com os Indivíduos. Ao analisarmos o efeito mediador no sistema de PRHED, verificamos que o Clima caracterizado por Confiança e Respeito Mútuo desempenha também um efeito significativo na sua relação com o *engagement* no trabalho, pelo que o sistema de PRHED contribui para níveis mais elevados de *engagement* no trabalho, devido em parte às percepções de um CSM caracterizado pela Confiança e Respeito Mútuo. Estes resultados permitem-nos referir que o CSM tem um papel mediador parcial no efeito das PRHED no *engagement* no trabalho. Para além das relações diretas anteriormente descritas, o clima surge tal como em estudos anteriores (Buttiegieg & Gahan, 2005), como um mecanismo através do qual os indivíduos percebem que as PRHED estão implementadas na organização de forma única, distinguindo a organização das restantes organizações. Tendo como referência o modelo de Kopelman et al. (1990) e os resultados obtidos por Neves (1996) e mais recentemente por Gelade & Ivery (2003), podemos afirmar que as percepções do clima medeiam a relação entre as PRHED e os estados afetivos e cognitivos dos trabalhadores, neste caso, o *engagement* no trabalho. Neste contexto, a existência de PRHED com características distintas influenciam de forma diferenciada dimensões específicas do clima organizacional, tal como referido anteriormente por Kopelman et al. (1990), porque as percepções do clima são formadas através das percepções das práticas e dos procedimentos organizacionais (Takeuchi et al., 2009). É de acordo com estes aspectos que diferentes dimensões do clima exercem um impacto diferenciado nos indivíduos.

As PRHED mostram, uma vez mais, um impacto diferenciado de acordo com a sua configuração, pelo que podemos afirmar que as configurações das PRHED influenciam distintamente os trabalhadores, devido às especificidades próprias das práticas individuais. O clima surge, no entanto, como um veículo através do qual os indivíduos interpretam as práticas e procedimentos organizacionais, constroem as suas crenças e valores e formam as suas atitudes (Takeuchi et al., 2009). No caso do CSM que decorre do processo de socialização existente na organização sobre as orientações morais, consideram-se estes

resultados de especial interesse, dado que o facto dos trabalhadores percecionarem que a organização se rege por valores morais de confiança, respeito mútuo e preocupação com os indivíduos determina a forma como percebem as PRHED que se focam no desenvolvimento contínuo dos trabalhadores. No que respeita à Avaliação de Desempenho, e conforme referido anteriormente, é importante a clareza e confiança no processo de avaliação bem como o respeito entre os indivíduos, o que destaca o papel deste tipo de clima que serve como um fio condutor para influenciar os níveis de *engagement* gerais dos trabalhadores. Quanto à Formação e Desenvolvimento, consideramos que o facto desta prática se caracterizar pelo foco no desenvolvimento das competências dos trabalhadores, contribui isoladamente para aumentar a percepção que a organização se preocupa com os seus trabalhadores e com o seu desenvolvimento determinando os seus níveis gerais de *engagement*. Por sua vez, o papel mediador do CSM de Confiança e Respeito Mútuo entre o sistema PRHED e o *engagement* patenteiam a importância desta partilha de percepções na forma como os trabalhadores se relacionam com a organização.

Concluindo, e dado o facto da Avaliação de Desempenho apresentar resultados semelhantes ao sistema PRHED leva-nos a afirmar que este tipo de PRHED tem um papel preponderante num sistema de recursos humanos, que consideramos de especial pertinência ser analisado em estudos futuros. Por sua vez, a Formação e Desenvolvimento destacou-se com resultados distintos da Avaliação de Desempenho e do sistema PRHED apresentando uma relação significativa com a componente do CSM que registou inicialmente a média de respostas mais baixa. Entendemos, desta forma, que esta relação vem chamar a atenção para as especificidades e mais-valias próprias deste tipo de práticas de recursos humanos quando implementado com visto ao real desenvolvimento dos trabalhadores. No que concerne ao *engagement* no trabalho, nestas últimas análises não foram identificadas diferenças entre o índice global e as três dimensões do *engagement*, permitindo-nos afirmar que quando mediadas pelo clima sociomoral as PRHED influenciam os níveis de vigor, dedicação e absorção dos trabalhadores.

4.2. Conclusões

Tendo em consideração os objetivos da presente investigação e os resultados analisados, podemos concluir que as PRHED são importantes preditores organizacionais do *engagement* do trabalho. Ao se inserirem numa gestão estratégica de recursos humanos que coloca o foco na gestão das pessoas e no seu desenvolvimento, as PRHED contribuem para que os

trabalhadores consigam criar estratégias mentalmente positivas para que a execução das suas tarefas profissionais seja feita com motivação e energia e para que os trabalhadores se sintam bem nas organizações, depositando mais energia e dedicação nas suas atividades.

Em jeito de conclusão, e ao ter presente um dos objetivos da presente investigação de analisar o impacto das PRHED individuais e do sistema de PRHED procurou-se seguir na presente investigação as operacionalizações mais utilizadas ao nível da literatura, tendo subjacente a ideia de que para além da relevância da sua operacionalização, o mais importante é que práticas de recursos humanos se baseiem numa gestão estratégica em que os trabalhadores sejam encarados como a principal vantagem competitiva. Podemos desta forma afirmar que continua em aberto o debate existente na literatura sobre qual a melhor configuração das práticas de recursos humanos, dado que quer as PRHED individuais e o sistema PRHED contribuem para níveis mais elevados de *engagement* no trabalho. Para além do sistema de PRHED agrupar o impacto das práticas, garantindo o seu efeito em todos os níveis de *engagement* no trabalho, as PRHED Avaliação e Desempenho e Formação e Desenvolvimento destacaram-se como apresentando um impacto e características próprias que determinam de forma diferenciada os níveis de *engagement* nos trabalhadores.

Os resultados permitem-nos ainda concluir que as PRHED são importantes preditores do CSM, enquanto que o CSM surge como preditor de relevo do *engagement* no trabalho. Para além destes aspetos, o CSM é mediador parcial da relação entre as PRHED e o *engagement* no trabalho, na medida em que o CSM traduz as percepções dos trabalhadores face às práticas e procedimentos existentes em contexto organizacional, sendo uma das razões pelas quais as PRHED exercem influências na forma como os indivíduos se sentem em contexto de trabalho. Em detrimento da componente Confiança baseada na Atribuição de Responsabilidades, as componentes Confiança e Respeito Mútuo e Preocupação Organizacional com os Indivíduos são variáveis mediadoras porque, para além das práticas serem implementadas, os trabalhadores têm que perceber que se regem por princípios morais de confiança e respeito entre os elementos da organização e que a organização se preocupa com eles e pretende promover o seu real desenvolvimento. Estes aspetos tornam-se cada vez mais importantes para a manutenção de uma sociedade democrática (Verdorfer et al., 2009) no contexto atual em que as preocupações financeiras se têm vindo a sobrepor às preocupações com os recursos humanos, tendendo as organizações a colocar de parte os padrões sociais e morais. Por fim, a presente investigação patenteia que quando os trabalhadores percebem que as práticas de recursos humanos se destinam ao seu efetivo desenvolvimento e existe um clima positivo de confiança e preocupação, os seus níveis de

engagement aumentam a qualquer nível, garantindo-se trabalhadores vigorosos, entusiastas, enérgicos, felizes e que executem as suas funções com prazer (Bakker et al., 2012). Os trabalhadores *engaged* sentem-se desta forma ativos no seu trabalho, o que é possível através dos recursos disponibilizados através de práticas de recursos humanos que os respeitam, apreciem o seu trabalho, e lhes deem atenção, informação e oportunidades de desenvolvimento. Estes recursos constituem importantes desafios para que os trabalhadores permaneçam *engaged* e não dependam somente da gestão para manter o seu emprego ideal, mas que colaborem com a gestão e sejam capazes de dinamizar o funcionamento da organização promovendo as mudanças necessárias (Bakker et al., 2011).

4.3. Limitações e Implicações Teóricas e Metodológicas

Muito embora se considere que a presente investigação apresenta contributos importantes ao nível teórico e prático, é importante refletir sobre algumas limitações que possam ser alvo de melhoria em estudos futuros nesta área de investigação.

A primeira limitação diz respeito às características da amostra em estudo, dado que participaram no estudo trabalhadores de diversas organizações com características socioprofissionais distintas. Recomenda-se assim a realização de estudos futuros com amostras mais representativas ao nível das características socioprofissionais dos participantes que permitam comparar de forma controlada organizações de diferentes dimensões e que pertençam a diferentes setores de atividade, onde as práticas de recursos humanos são necessariamente distintas.

Uma segunda limitação concerne à utilização de um único instrumento auto reportado, em que as respostas da variável dependente e variáveis independentes foram recolhidas ao mesmo tempo. O uso exclusivo dos dados auto referidos levanta problemas de variância do método comum. Com o objetivo de controlar o efeito de variância do método comum, foram adotados alguns procedimentos metodológicos, como a utilização de medidas de resposta diferentes, como por exemplo a recolha de dados de acordo com escalas de likert com diferentes itens de resposta. Estas técnicas pretendiam diminuir a motivação e capacidade dos participantes para usar as respostas anteriores como guia para as respostas subsequentes (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Em terceiro lugar, outra limitação referente ao instrumento de medida utilizado decorre da utilização de duas escalas de medida para as PRHED e de uma escala ainda não validada em língua portuguesa para o CSM. A escolha destas escalas deveu-se ao facto de se pretender

recorrer a instrumentos de medida o mais representativos possível dos conceitos. No que respeita às PRHED, considerou-se que ao complementar as duas escalas, os itens de respostas seriam mais caracterizadores de cada uma das PRHED. Por sua vez, no que respeita ao CSM trata-se de uma escala de medida que já apresentou resultados significativos noutros países. No entanto, e por forma a controlarmos estas limitações, recorreu-se a um processo de tradução de acordo com os requisitos metodológicos e realizou-se um pré-teste para validação das questões. Os resultados obtidos nas análises efetuadas permitiram verificar de uma forma geral que as escalas de medidas apresentam níveis adequados de consistência interna bem como as análises fatoriais em componentes principais revelaram uma boa variância explicada.

Em quarto lugar, no que diz respeito à análise de resultados efetuada, considera-se que os métodos escolhidos foram adequados aos objetivos da presente investigação. Não obstante, entende-se de elevada pertinência a realização de modelos de equações estruturais em investigações futuras, que permitam integrar num único modelo todas as variáveis em análise e testar as relações existentes e adequabilidade.

No que concerne às suas implicações, consideramos que ao nível teórico, a presente investigação contribui para o desenvolvimento de dois conceitos recentes ao nível da literatura - o *engagement* no trabalho e o CSM, evidenciando a sua importância no âmbito da Psicologia das Organizações, bem como permitiu identificar dois importantes preditores organizacionais do *engagement* no trabalho que até à data foram pouco ou nada estudados ao nível teórico.

Ao incidir a sua atenção sobre o CSM destacou-se, por um lado, a importância deste conceito na atualidade, onde a preocupação com os padrões sociais e morais dentro das organizações é cada vez mais premente. Por outro lado, equiparou-se o papel deste tipo de CSM a outros climas existentes na literatura, destacando o seu papel mediador entre as práticas organizacionais e a forma como os indivíduos se sentem na organização.

No que concerne às PRHED, contribuiu-se com um conjunto de medidas direcionadas aos próprios trabalhadores, contrariamente a um conjunto de medidas existentes na literatura que se centram nos gestores de recursos humanos. Ao avaliar as PRHED a partir dos trabalhadores, pretende-se colocar o foco nesta população em estudos futuros, dado que são os próprios trabalhadores que podem avaliar se as práticas dirigidas ao seu desenvolvimento são efetivamente implementadas.

Por último, contribuiu-se ainda com resultados sobre as PRHED operacionalizadas através de duas configurações - práticas individuais e sistema de PRHED. Muito embora os resultados obtidos revelem que as diferentes configurações exercem um efeito diferenciado,

mantendo-se a falta de consenso existente na literatura, consideramos que estes resultados são um importante indicador para fomentar a ideia de que não existem configurações ótimas. Pretendemos, desta forma, evidenciar que para além das suas configurações, é importante compreender ao nível teórico as características mais importantes das PRHED e as razões pelas quais algumas práticas funcionem mais eficazmente em determinado contexto em detrimento de outras. Na presente investigação foram ainda identificadas relações ainda não estudadas ao nível da literatura entre as PRHED, o CSM e o *engagement* no trabalho, que pensamos poder constituir um excelente ponto de partida para investigações futuras que esclareçam as relações entre estas variáveis.

Ao nível prático, a presente investigação pretende evidenciar a importância das PRHED em contexto organizacional, alertando os gestores de recursos humanos para as vantagens de práticas de recursos humanos que promovam o efetivo desenvolvimento dos trabalhadores e que permitam reforçar a ligação dos trabalhadores à organização. O impacto positivo das PRHED nas percepções dos trabalhadores face à organização beneficia numa primeira fase a relação que os mesmos estabelecem com a organização, mas numa segunda fase afeta a dinâmica da própria organização contribuindo para o desenvolvimento de vantagens competitivas através de recursos humanos diferenciadores que investem e que se empenham na relação com a organização.

Importa ainda referir que ao nível prático, a presente investigação salienta a importância do clima sociomoral como caracterizador das percepções existentes na organização quanto à existência de práticas organizacionais que estejam de acordo com os padrões mentais e orientações morais. Os gestores devem assim procurar entender as percepções dos seus trabalhadores quanto às práticas de recursos humanos. No atual contexto socioeconómico em rápida mudança e em que as exigências financeiras têm cada vez maior impacto, consideramos importante que as organizações se preocupem com os valores, as normas e as regras organizacionais, garantindo que para além das oportunidades de desenvolvimento e de crescimento pessoal e profissional, os trabalhadores se sintam bem na organização, seguros, respeitados e confiantes, dado que as organizações de hoje necessitam de trabalhadores enérgicos e dedicados, isto é, que se sintam *engaged* no seu trabalho (Bakker et al., 2011b).

Como sugestões para futuros estudos, consideramos importante testar empiricamente as relações entre as três variáveis analisadas - PRHED, CSM e *engagement* no trabalho. Estas relações poderiam ser testadas em organizações ou setores de atividade específicos como um carácter longitudinal em que os resultados obtidos seriam conciliados com outros indicadores de nível organizacional como a missão, valores e a estratégia da organização.

Outro aspecto interessante consiste na análise da qualidade das PRHED, para além da sua configuração. Muito embora as características das PRHED enfatizem um real desenvolvimento dos trabalhadores e como tal regem-se por princípios de qualidade na sua aplicação, consideramos que podemos existir práticas que ao serem implementadas de certa forma exerçam um impacto de maior qualidade nos trabalhadores, que deveria ser estudado futuramente.

Por fim, pretende-se contribuir para que estudos futuros se centrem na forma com os gestores de recursos humanos definem as suas estratégias, implementam e comunicam as suas práticas de recursos humanos em contexto organizacional, conciliando estes processos com a missão, normas e valores da organização e dos trabalhadores. Considera-se que a congruência entre estes aspectos é de elevada pertinência pois ao garantir trabalhadores mais enérgicos e entusiastas que colaboraram de forma mais estruturada, as organizações podem promover as suas vantagens competitivas e garantir a existência de uma organização inimitável face à concorrência, que maximize a sua perenidade e o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arthur, D. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Ashkanasy, N. M., Wilderon, C. P. M., & Peterson, M. F. (2011). Handbook of organizational culture & climate. Reino Unido: Sage Publications Inc.
- Bakker, A. B., Demerouti, A., Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A. B. & Demerouti, A. (2007). The job demands-resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, A. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (eds). *Work engagement - A handbook of essential theory and practices*. Psychology Press: Nova Iorque.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in Social Psychological research: conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bates, S. (2004). Getting Engaged. *Human Resource Magazine*, 49(2).
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley & Sons.
- Boudrias, J., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, P., Brunet, L. & Savoie, A. (2011). Modeling the Experience of Psychological Health at Work: The Role of Personal Resources, Social Organizational Resources, and Job Demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372-395.
- Boyd, A. (1997). Employee traps - corruption in the workplace. *Management Review*, 86(8), 9.
- Buttigieg, D. & Gahan, P. (2005). The glue that binds': Workplace climate, human resource systems and performance.

- Caetano, A. & Silva, S. (2011). Bem-estar subjetivo e Saúde no Trabalho. In. M.P. Lopes, M. P. Cunha, P. Bártolo-Ribeiro & R. P. J. Palma (coords). *Psicologia Aplicada* (pp. 337-361). Lisboa: RH Editores.
- Cappelli, P. & Neumark, D. (2001). Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Chambel, M. J. (2005). Stress e Bem-estar nas Organizações. In A. M. Pinto & A. L. Silva (coords). *Stress e Bem-estar* (pp. 105-134). Lisboa: Climepsi Editores.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S. & Barua, M. K. (2012). HRD Climate, Occupational Self-Efficacy and Work Engagement: A Study from India. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 86-105.
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J., & Shaw, J. 2001. The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Esteves, M. P. (2008). *Práticas De Gestão De Recursos Humanos E Atitudes E Comportamentos De Trabalho: Estudo De Caso No Sector Bancário Português*. Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Gestão. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Esteves, T. P. & Caetano, A. (2009). Estudos Empíricos sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Atitudes e Comportamentos de Trabalho no Sector Bancário Português: Síntese. Revista da Banca
- Esteves, T. P. & Caetano, A. (2010b). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176.
- Gelade, A. G, & Ivery, M. (2003). The Impact of Human Resource Management and Work Climate in Organizational Performance, *Personnel Psychology*, 56, 383-404.
- Griffiths, A. & Schabracq, A. J. (2003). Work and Health Psychology as a Scientific Discipline: Facing the limits of the natural science paradigm. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds). *The Handbook of Work and Health Psychology*, England: John Wiley & Sons Ltd.

- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W. & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.
- Hackman, J. R.. & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Assison-Wesley Publishing.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E. & Black. W. (1998). Análise Multivariada de Dados. São Paulo: Artmed Editora S.A.
- Harter, J. K., Hayes, T. L. & Schmidt, F. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a ameta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Finantial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-372.
- Kaminski, M. (2001). Unintended Consequence: Organizational practices and their impact on workplace safety and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 127-138.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek. R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An explanatory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031-2051.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Kowaski, B. (2003). The engagement gap. *Training*, 40(4), 62.
- Lawler, E. E. (1992). The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization. New York: Jossey-Bass Inc.
- Lempert, W. (1994). Moral Development in the Biographies of Skilled Industrial Workers. *Journal of Moral Education*, 23(4), 451.
- Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: how HR systems and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825-1842).
- Lin, Chieh-Peng (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517-531.

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational behavior*, 23, 695-706.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Macky, B., & Boxall, P. (2007). The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-637.
- Mahajan, A., Bishop, J. W. & Scott, D. (2012). Does trust in Top Management mediate Top Management communication, employee involvement and organizational commitment relationships? *Journal of Managerial Issues*, XXIV(12), 173-190.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. & Leiter. M. P. (2008a). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Morgan, A. & Anthony. S. (2008). Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(1), 27-39.
- Neves, J. (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos : Portugal no contexto de outros países*. Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Ntoumanis, N., Taylor, A. M. & Thogersen-Ntoumanis, C. (2012). A Longitudinal Examination of Coach and Peer Motivational Climates in Youth Sport: Implications for Moral Attitudes, Well-Being, and Behavioral Investment. *Development Psychology*, 48(1), 213-223.
- Pil, F. K. & MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations*, 35(3), 423-455.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pfeffer, J. (1995). Vantagem Competitiva através de Pessoas. São Paulo: MacGraw- Hill.

- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Price, R. H. & Hoolberg, R. (1992). Organizational exit pressures and role stress: Impact on mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 641-651.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Richman, A. (2006). Everyone wants and engaged workforce - how can you create it? Workdat Work.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Great Britaon: IES Research Networks - Institute for employment studies.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Sacks, A. M. (2006). Antecedents and consequents of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sardar, S., Rehman, C. A., Yousag, U. & Aijaz, A. (2011). Impact of HR Practices on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 378-389.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. & Bakker, A. B. (2002). Burnout and Engagement in University Students. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. & Salanova M. (2007). Work engagement - an emerging concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skalick (eds) *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Information Age Publishing: EUA.
- Schudler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

- Schudler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology - an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shaw, D. & Delery, J. (2003). Strategic HRM and Organizational Health. In D. Hofman & L. Tetrck (Eds). *Health and Safety in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 233-260
- Shuck, B., Reio, T. G. & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: and examination of antecedent and outcomes variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445.
- Sobral, F., Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2012). Formação para a Empregabilidade: Relação com o Compromisso Afetivo e o Bem-Estar dos Trabalhadores Temporários e Permanentes. In A. Caetano, S. Silva, S. Tavares (orgs.) (2012). *Formação e desenvolvimento organizacional: abordagens e casos práticos*. Lisboa: Mundos Sociais.
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employee's attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29.
- Tang, Ta-Wei & Tang, Ya-Yun (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 885-895.
- Verdorfer, A. P., Weber, W. G., Unterrainer, C. & Seyr, S. (2012). The relationship between organizational democracy and social-moral climate: Exploring effects of the ethical context in organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 1-27.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Work Ethical Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Young, S., Timothy, B. & Stanton, P. (2010). High-performance work systems and employee well-being - A two stage study of a rural Australian hospital. *Journal of Health Organization and Management*, 24(2), pp. 182-99.

- Warr, P. B. (1987) Work, Unemployment, and Mental Health. Oxford: Oxford University Press.).
- Warr, P. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4(4), 285-294.
- Weber W. G., Unterrainer C. & Höge T. (2008) Sociomoral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *German Journal of Research in Human Resource Management* (22), 171–194.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracyon employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1127-1149.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberger, R. J. Richardson, H. A. & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Wright, P. M. & Snell, S. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 195-320.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. Disponível em <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>, acedido em 30 de março 2013.
- Zacharatos, A., Barling, J. & Iverson, R. D. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.
- Zacher, H. & Winter, G. (2011). Eldercare demands, strain and work engagement: the moderating role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 667-680.
- Zaidi, N. R., Wajid, R. A. & Zaidi, F. B. (2011). Relationship between Demografic Characteristics and Burnout among Public Sector University of Lahone. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 829-843.
- Zedeck, S. & Mosier, K. 1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.
- Zwetsloot, G. & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.

ANEXOS

Anexo A - Análise Fatoriais em Componentes Principais

Anexo A.1. Análise Fatorial em Componentes Principais com rotação varimax do engagement no trabalho

Itens	Componente <i>Engagement</i>
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	,923
Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar	,914
Sinto-me cheio(a) de energia no meu trabalho	,913
Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar	,911
O meu trabalho inspira-me	,906
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	,832
Sinto orgulho no trabalho que faço	,820
Quando estou a trabalhar, "deixo-me levar" pelo trabalho	,801
Sinto-me imerso(a) no meu trabalho	,794
Variância explicada	75,67%
Variância total	75,67%

Anexo A.2. Análise Fatorial em Componentes Principais com rotação varimax das Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho

Itens	Componentes(a)			
	1	2	3	4
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de avaliação de desempenho integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho.	,852	,030	,010	,190
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de avaliação de desempenho permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho	,772	,135	,153	,264
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de avaliação de desempenho permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.	,765	,162	,113	,153
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de avaliação de desempenho permitiram que o meu desempenho fosse formalmente avaliado pelo meu chefe nos últimos 12 meses, e a avaliação efetuada foi justa e precisa.	,756	,366	,220	,161
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de avaliação de desempenho baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.	,729	,296	,226	,270
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de avaliação de desempenho permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.	,726	,384	,225	,272
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de avaliação de desempenho consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.	,718	,433	,122	,068
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de avaliação de desempenho baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.	,708	,359	,176	,230
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de formação e desenvolvimento permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis ao desempenho da minha função atual.	,237	,845	,187	,284

Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de formação e desenvolvimento permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da minha função no futuro ou para progredir na empresa.	,310	,841	,129	,291
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de formação e desenvolvimento demonstram que a organização investe na minha formação profissional.	,285	,837	,191	,229
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de formação e desenvolvimento permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.	,276	,834	,228	,167
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de remuneração e desempenho permitem-me receber prémios monetários com valor significativo.	,140	,178	,907	,110
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de remuneração e desempenho permitem-me aceder a prémios monetários (por exemplo: prémios de desempenho) com base no meu desempenho.	,193	,148	,868	,148
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de remuneração e desempenho permitem que exista uma política de partilha de lucros em que posso participar.	,151	,180	,795	,156
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de acesso à informação permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.	,235	,264	,207	,843
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de acesso à informação permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa.	,337	,356	,174	,806
Na organização em que trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos de acesso à informação permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes na vida da empresa.	,370	,254	,153	,796
Variância explicada	55,3%	10,4%	8,4 %	6,3%
Variância Total				80,4%
(a). 1 - Avaliação de Desempenho; 2 - Formação e Desenvolvimento; 3 - Remuneração e Desempenho; 4 - Acesso à Informação.				

Anexo A.3. Análise Fatorial em Componentes Principais com rotação varimax do Clima Sociomoral

Itens	Componentes (a)		
	1	2	3
Item a.	,847	,356	,147
Item c.	,832	,386	,160
Item d.	,810	,396	,142
Item b.	,808	,193	,031
Item f.	,733	,378	,179
Item b.	,282	,845	,033
Item c.	,259	,811	,059
Item e.	,250	,791	,186
Item a.	,431	,750	,032
Item f.	,414	,714	,130
Item b. *	,019	,031	,892
Item c). *	,259	,155	,747
Variância explicada	56%	10,9%	5,6%
Variância Total			76%
(a). 1 - Confiança e Respeito Mútuo; 2 - Preocupação Organizacional com os Indivíduos; 3 - Confiança baseada na atribuição de responsabilidades.			
* Itens recodificados			

Anexo B - Modelo de Mediação

Anexo B.1. Quadro Síntese da regressão das variáveis mediadoras nas variáveis preditoras

Variáveis Preditoras	Variável Critério		
	CSM - Confiança e Respeito Mútuo	CSM - Preocupação Organizacional com indivíduos	CSM -Confiança baseada na atribuição de responsabilidades
PRHED	.36***	.15	.11
Avaliação de Desempenho			
PRHED	.31***	.43***	.34**
Formação e Desenvolvimento			
R² Ajustado	.36***	.29***	.26**
F (2, 196)	55.48		
F (2, 196)		40.18	
F (2, 175)			11.85

Nota: Valores Beta estandardizados

*p< .05; **p < .01; ***p<.001

Anexo B.2. Quadro Síntese do modelo de mediação da variável CSM - Confiança e Respeito Mútuo na relação entre as PRHED Individuais - Avaliação de Desempenho e Formação e Desenvolvimento no *engagement* no trabalho

Variáveis Preditoras	Variável Critério	
	<i>Engagement</i>	
PRHED	.35***	
Avaliação de Desempenho		
PRHED	.20*	
Formação e Desenvolvimento		
R² Ajustado		.24***
F (2, 177)		29.23
PRHED	.27***	
Avaliação de Desempenho		
PRHED	.12	
Formação e Desenvolvimento		
CSM - Confiança e Respeito Mútuo	.30**	
R² Ajustado		.27**
F (3, 176)		23.53

Nota: Valores Beta estandardizados

*p< .05; **p < .01; ***p < .001

Anexo B.3. Quadro Síntese do modelo de mediação da variável CSM - Preocupação Organizacional com os Indivíduos na relação entre a PRHED Individual Formação e Desenvolvimento no *engagement* no trabalho

Variável Preditora	Variável Critério	
	<i>Engagement</i>	
PRHED	.42***	
Formação e Desenvolvimento		
R² Ajustado	.17***	
F (1, 177)	37.09	
PRHED	.32***	
Formação e Desenvolvimento		
CSM - Preocupação Organizacional com os Indivíduos	.19*	
R² Ajustado	.19*	
F (2, 176)	22.06	

Nota: Valores Beta estandardizados

*p< .05; **p < .01; ***p < .001

Anexo B.4. Quadro Síntese do modelo de mediação da variável CSM - Confiança baseada na atribuição de responsabilidade na relação entre a PRHED Individual Formação e Desenvolvimento no *engagement* no trabalho

Variável Preditora	Variável Critério	
	<i>Engagement</i>	
PRHED	.45***	
Formação e Desenvolvimento		
R² Ajustado	.20***	
F (1, 159)	39.72	
PRHED	.44***	
Formação e Desenvolvimento		
CSM - Confiança baseada na Atribuição de Responsabilidades	.04	
R² Ajustado	.19	
F (2, 158)	19.87	

Nota: Valores Beta estandardizados

*p< .05; **p < .01; ***p < .001

Anexo B.5. Quadro Síntese da regressão das variáveis mediadoras na variável preditora

Variável Preditora	Variável Critério		
	CSM - Confiança e Respeito Mútuo	CSM - Preocupação Organizacional com indivíduos	CSM-Confiança baseada na atribuição de responsabilidades
Sistema PRHED	.58***	.54***	.29***
R² Ajustado	.33***	.29***	.08**
F (1, 197)	98.77		
F (1, 194)		80.64	
F (1, 176)			15.51

Nota: Valores Beta estandardizados

*p< .05; **p < .01; ***p<.001

Anexo B.6. Quadro Síntese do modelo de mediação da variável CSM - Confiança e Respeito Mútuo na relação entre o sistema PRHED e o *engagement* no trabalho

Variável Preditora	Variável Critério	
	<i>Engagement</i>	
Sistema PRHED	.49***	
R² Ajustado		.24***
F (1, 178)		57.27
Sistema PRHED	.35***	
CSM - Confiança e Respeito Mútuo	.25**	
R² Ajustado		.28**
F (2, 177)		35.44

Nota: Valores Beta estandardizados

*p< .05; **p < .01; ***p < .001

Anexo B.7. Quadro Síntese do modelo de mediação da variável CSM - Preocupação Organizacional com os indivíduos na relação entre o sistema PRHED e o *engagement* no trabalho

Variável Preditora	Variável Critério	
	<i>Engagement</i>	
Sistema PRHED	.49***	
R² Ajustado		.24***
F (1, 177)		57.
Sistema PRHED	.43***	
CSM - Preocupação Organizacional com os indivíduos		.13
R² Ajustado		.25
F (2, 176)		30.06

Nota: Valores Beta estandardizados
 *p < .05; **p < .01; ***p < .001

Anexo B.8. Quadro Síntese do modelo de mediação da variável CSM - Confiança baseada na atribuição de responsabilidades na relação entre o sistema PRHED e o engagement no trabalho

Variável Preditora	Variável Critério	
	<i>Engagement</i>	
Sistema PRHED	.42***	
R² Ajustado		.27***
F (1, 159)		59.14
Sistema PRHED	.51***	
CSM - Confiança baseada na atribuição de responsabilidades	.05	
R² Ajustado		.26
F (2, 158)		29.71

Nota: Valores Beta estandardizados

*p< .05; **p < .01; ***p < .001