



# ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

NOVOS FOCUS DE COMPROMISSO:  
COM A CHEFIA E COM A EQUIPA

MARIANA BRITO LABORINHO

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2019

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## AGRADECIMENTOS

Escrever este capítulo foi particularmente desafiante na medida em que me levou a fazer uma retrospectiva e um balanço, dos últimos 5 anos, em especial dos últimos tempos.

Quero por isso eternizar aqui o meu agradecimento, a todos os que de alguma forma contribuíram para que este projeto, tão especial para mim, se tornasse possível.

Em particular, quero agradecer, ao Prof. Doutor Francisco Cesário, meu Orientador, por ter embarcado comigo, nesta grande aventura. Por nos esclarecer, motivar e suavizar as nossas inquietações, com o seu humor, tão particular. Obrigada por todas as quintas-feiras, que me permitiram passar bons momentos e absorver muito conhecimento.

Agradeço também, a todos os Professores, com quem tive o privilégio de me cruzar ao longo de toda esta jornada, por nos terem transmitido as bases de conhecimento que temos. Em especial, a todos os Professores da área de Psicologia Social e das Organizações. Por me terem feito ver todos os dias, que esta era, sem dúvida, a área que pretendo continuar a abraçar, profissionalmente.

A toda a família e amigos e, amigos de amigos, que se disponibilizaram prontamente a participar, neste estudo e que foram partilhando, incansavelmente, o questionário. De outra forma, a realização desta Dissertação, não teria sido possível.

À grupeta maravilha “*The Beautiful and Damned*”, Marta, Muchacho, Joana, Mariana, Maria, Diogo, André e Lutércio, por terem sido a melhor surpresa que o Mestrado, poderia ter proporcionado. Ao Ispa, (funcionários e instituição), por ser a referência que é, e desde o primeiro dia, nos transmitir a sensação de família e de casa.

Ao António, obrigada por poder crescer contigo, por nunca me deixares desistir, mesmo quando eu pensava que já não era capaz, obrigada por acreditares sempre em mim. Que venham mais 6 anos de coisas bonitas, em conjunto.

*Last but not least*, um especial agradecimento à minha querida mãe, a quem dedico este trabalho, pelo seu apoio incondicional desde o primeiro momento em que decidi ingressar no ISPA, por todas as vezes que me obrigou a sair da secretária, durante as longas noites no decorrer da realização deste projeto, por estar SEMPRE lá...

Aos meus avós queridos, que estejam onde estiverem, tenho a certeza de que a conclusão deste projeto é um momento de orgulho.

**A todos, o meu muito obrigada!**

## RESUMO

O presente trabalho tem como fim contribuir para o estudo dos conceitos de compromisso com a chefia e com os colegas, como mediadores da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e o *engagement*.

Para tal, tomou-se como hipóteses: (1) Um impacto positivo da perceção das PGRH no *engagement*; (2) Um impacto positivo da perceção das PGRH no compromisso com a chefia; (3) Um impacto positivo da perceção das PGRH no compromisso com a equipa; (4) Um impacto positivo do compromisso com a chefia no *engagement*; (5) Um impacto positivo do compromisso com a equipa no *engagement*; (6) O compromisso com a chefia exerce um papel mediador na relação entre as PGRH e o *engagement* e, (7) O compromisso com a equipa exerce um papel mediador na relação entre as PGRH e o *engagement*;

Metodologicamente, este estudo tem um carácter quantitativo e recorreu-se ao inquérito por questionário, composto por quatro escalas. Contou-se ainda com a participação voluntária de 170 colaboradores, de várias organizações de Portugal.

Os resultados, foram analisados através de estatística descritiva, análises fatoriais confirmatórias e as hipóteses foram testadas através de regressões lineares simples e múltiplas. Os mesmos evidenciaram um impacto significativo das PGRH no *engagement*, bem como destas no compromisso com a chefia e com a equipa. Também se confirmou o impacto significativo tanto do compromisso com a chefia e com a equipa, no *engagement*. Foi ainda comprovado o efeito de mediação total do compromisso com a chefia, na relação entre as PGRH e o *engagement* e um efeito de mediação parcial do compromisso moral com equipa nesta mesma relação.

**Palavras-Chave:** Práticas de gestão de recursos humanos (PGRH); *engagement*; compromisso com a chefia; compromisso com a equipa.

## ABSTRACT

This study aims to contribute to the study of the concepts of commitment to leadership and coworkers as mediators of the relationship between human resource management practices (HRM) and engagement.

For that purpose, it was hypothesized that: (1) A positive impact of PGRH perception on engagement; (2) A positive impact of the perception of PGRH on the commitment to leadership; (3) A positive impact of the perception of PGRH on the commitment to the coworkers; (4) A positive impact of the commitment to leadership in engagement; (5) A positive impact of engagement with the coworkers on engagement; (6) commitment to leadership has a mediating role in the relationship between PGRH and engagement, and (7) commitment to coworkers has a mediating role in the relationship between PGRH and engagement;

Methodologically, this study has a quantitative character and used a questionnaire survey, composed of five scales. There was also the voluntary participation of 170 employees, from various organizations in Portugal.

The results were analyzed using descriptive statistics, confirmatory factor analyzes, and the hypotheses were then tested using simple and multiple linear regressions. The results showed a significant impact of PGRH on engagement, as well as their impact on the commitment to leadership and the coworkers. The significant impact of both commitment to leadership and the coworkers on engagement was also confirmed. The full mediation effect of the commitment to leadership in the relationship between PGRH and engagement and a partial mediation effect of the moral commitment with coworkers in this same relationship was also proven.

**Keywords:** Commitment to coworkers; Commitment to leadership; Engagement; Human resources management practices (HRMP).

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>REVISÃO LITERATURA</b> .....	3
<b>Práticas de gestão de recursos humanos</b> .....	3
<i>Engagement</i> .....	6
<i>Práticas de gestão de recursos humanos e engagement</i> .....	10
<b>Compromisso com a chefia e com a equipa</b> .....	10
<b>Compromisso organizacional</b> .....	11
<i>Antecedentes do compromisso organizacional</i> .....	15
<i>Consequentes do compromisso organizacional</i> .....	16
<i>Práticas de gestão de recursos humanos e compromisso organizacional</i> .....	18
<i>Compromisso organizacional e engagement</i> .....	19
<i>O papel mediador do compromisso com a chefia e com a equipa na relação entre as Práticas de gestão de recursos humanos e o engagement</i> .....	20
<b>MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES</b> .....	21
<b>MÉTODO</b> .....	22
<b>Delineamento</b> .....	22
<b>Participantes</b> .....	22
<b>Procedimento</b> .....	24
<i>Análise fatorial confirmatória</i> .....	25
<i>Fiabilidade</i> .....	25
<i>Sensibilidade</i> .....	26
<b>Medidas</b> .....	26
<i>Práticas de gestão de recursos humanos</i> .....	26
<i>Engagement</i> .....	28
<i>Compromisso com a chefia e compromisso com a equipa</i> .....	28
<b>RESULTADOS</b> .....	30
<b>Escala das práticas de gestão de recursos humanos</b> .....	30
<i>Validade: Análise fatorial confirmatória</i> .....	30
<i>Fiabilidade</i> .....	31

<i>Sensibilidade</i> .....	32
<b>Escala do <i>engagement</i></b> .....	32
<i>Validade: Análise fatorial confirmatória</i> .....	32
<i>Fiabilidade</i> .....	33
<i>Sensibilidade</i> .....	34
<b>Escala do compromisso com a chefia</b> .....	34
<i>Validade: Análise fatorial confirmatória</i> .....	34
<i>Fiabilidade</i> .....	35
<i>Sensibilidade</i> .....	36
<b>Escala do Compromisso com a equipa</b> .....	36
<i>Validade: Análise fatorial confirmatória</i> .....	36
<i>Fiabilidade</i> .....	37
<i>Sensibilidade</i> .....	38
<b>Comparação entre Médias</b> .....	39
<b>Correlações</b> .....	41
<b>Testes de Hipóteses</b> .....	44
<i>Hipótese 1</i> .....	44
<i>Hipótese 2</i> .....	46
<i>Hipótese 3</i> .....	50
<i>Hipótese 4</i> .....	53
<i>Hipótese 5</i> .....	54
<i>Teste do efeito mediador</i> .....	56
<i>Hipótese 6</i> .....	59
<i>Hipótese 7</i> .....	63
<b>DISCUSSÃO</b> .....	65
<b>Introdução</b> .....	65
<b>Práticas de gestão de recursos humanos e <i>engagement</i></b> .....	68
<b>Práticas de gestão de recursos humanos e compromisso com chefia e com equipa</b> .....	69
<b>Compromisso com a chefia e equipa e <i>engagement</i></b> .....	70
<b>Efeito de mediação do compromisso com a chefia e com a equipa na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e <i>engagement</i></b> .....	71
<b>Limitações e Estudos Futuros</b> .....	72
<b>Implicações Práticas</b> .....	73



1.3 Escala do compromisso com a chefia.....	114
1.3.1. Validade: Análise fatorial confirmatória.....	114
1.3.1.1 Modelo a três fatores.....	114
1.3.1.2 Modelo a três fatores sem os itens 11 e 12.....	115
1.3.1.3 Modelo a dois fatores.....	116
1.3.1.4 Modelo a dois fatores sem os itens 11 e 12.....	117
1.3.2 Fiabilidade.....	118
1.3.2.1 Análise da fiabilidade da escala .....	118
1.3.2.2 Análise da fiabilidade da dimensão moral.....	119
1.3.2.3 Análise da fiabilidade da dimensão calculativa.....	120
1.3.3. Sensibilidade.....	121
1.3.3.1 Análise da sensibilidade dos itens .....	121
1.3.3.2 Análise da sensibilidade das dimensões da escala .....	121
1.4 Escala do compromisso com a equipa.....	122
1.4.1. Validade: Análise fatorial confirmatória.....	122
1.4.1.1 Modelo a três fatores.....	122
1.4.1.2 Modelo a três fatores sem os itens 12 e 13.....	123
1.4.1.3 Modelo a dois fatores sem os itens 12 e 13.....	124
1.4.2 Fiabilidade.....	125
1.4.2.1 Análise da fiabilidade da escala .....	125
1.4.2.2 Análise da fiabilidade da dimensão moral.....	126
1.4.2.3 Análise da fiabilidade da dimensão calculativa.....	127
1.4.3. Sensibilidade.....	128
1.4.3.1 Análise da sensibilidade dos itens.....	128
1.4.3.2 Análise da sensibilidade das dimensões da escala.....	128
2. Análise descritiva das variáveis.....	129
3. Comparação das médias.....	129
4. Correlações.....	130
5. Testes de Hipóteses.....	132
5.1 Hipótese 1.....	132
5.1.1 Resultados da regressão linear simples.....	132
5.1.2. Resultados da regressão linear .....	133
5.2 Hipótese 2.....	134
5.2.1 Resultados da regressão linear simples.....	134

5.2.2 Resultados da regressão linear múltipla.....	135
5.2.3 Resultados da regressão linear simples.....	138
5.2.4 Resultados da regressão linear múltipla.....	139
5.3 Hipótese 3.....	141
5.3.1 Resultados da regressão linear simples .....	141
5.3.2 Resultados da regressão linear múltipla .....	142
5.3.3 Resultados da regressão linear simples .....	144
5.3.4 Resultados da regressão linear múltipla.....	145
5.4 Hipótese 4.....	147
5.4.1 Resultados da regressão linear simples .....	147
5.4.2 Resultados da regressão linear simples .....	148
5.5 Hipótese 5.....	149
5.5.1 Resultados da regressão linear simples .....	149
5.5.2 Resultados da regressão linear simples .....	150
5.6 Hipótese 6.....	151
5.6.1 Resultados da regressão linear múltipla .....	151
5.6.2 Resultados da regressão linear múltipla.....	154
5.6.3 Resultados da regressão linear múltipla .....	154
5.6.4 Resultados da regressão linear múltipla.....	156
5.7 Hipótese 7.....	157
5.7.1 Resultados da regressão linear múltipla .....	157
5.7.2 Resultados da regressão linear múltipla .....	159

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplos de definições de práticas de gestão de recursos humanos .....	4
Tabela 2 – Exemplos de definições de <i>engagement</i> .....	8
Tabela 3 - Caracterização do modelo das três componentes do compromisso organizacional.....	15
Tabela 4 – Caracterização da amostra .....	23
Tabela 5 - Valores de referência para os índices de ajustamento de modelos fatoriais .....	25
Tabela 6 - Valores de referência que o <i>alpha de cronbach</i> pode assumir.....	26
Tabela 7 - Resultado da análise fatorial confirmatória da escala das PGRH .....	30
Tabela 8 - Fiabilidade das dimensões da escala das PGRH .....	31
Tabela 9 - Sensibilidade das dimensões da escala da Percepção das PGRH.....	32
Tabela 10 - Resultado da análise fatorial confirmatória da escala do <i>engagement</i> .....	33
Tabela 11 - Fiabilidade da escala do <i>Engagement</i> .....	33
Tabela 12 - Sensibilidade da escala do <i>engagement</i> .....	34
Tabela 13 - Resultado da análise fatorial confirmatória da escala do compromisso com a chefia .....	34
Tabela 14 - Fiabilidade da escala do compromisso com a chefia .....	35
Tabela 15 - Fiabilidade das dimensões da escala do compromisso com a chefia .....	35
Tabela 16 - Sensibilidade da escala do compromisso com a chefia .....	36
Tabela 17 - Resultado da análise fatorial confirmatória da escala do compromisso com a equipa.....	37
Tabela 18 - Fiabilidade da escala do compromisso com a equipa .....	37
Tabela 19 - Fiabilidade das dimensões da escala do compromisso com a equipa .....	37
Tabela 20 - Sensibilidade da escala do compromisso com a equipa .....	38
Tabela 21 - Estatística descritiva das variáveis em estudo .....	40
Tabela 22 - Matriz de correlações de <i>Pearson</i> entre as variáveis em estudo.....	42
Tabela 23 - Resultados da regressão linear simples (H1) .....	45
Tabela 24 - Resultados da regressão linear .....	45
Tabela 25 - Resultados da Regressão Linear Simples (H2) .....	46
Tabela 26 - Resultados da Regressão Linear Múltipla .....	47
Tabela 27 - Resultados da Regressão Linear Simples (H2) .....	48
Tabela 28 - Resultados da Regressão Linear Múltipla .....	49
Tabela 29 - Resultados da Regressão Linear Simples (H3) .....	50

Tabela 30 - Resultados da Regressão Linear Múltipla.....	51
Tabela 31 - Resultados da Regressão Linear Simples (H3) .....	52
Tabela 32 - Resultados da Regressão Linear Múltipla .....	52
Tabela 33 - Resultados da Regressão Linear Simples (H4) .....	53
Tabela 34 - Resultados da Regressão Linear Simples .....	54
Tabela 35 - Resultados da Regressão Linear Simples (H5) .....	55
Tabela 36 - Resultados da Regressão Linear Simples.....	55
Tabela 37 - Descrição do Teste de Mediação .....	57
Tabela 38 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H6) .....	59
Tabela 39 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H6) .....	60
Tabela 40 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H6) .....	61
Tabela 41 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H6) .....	62
Tabela 42 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H7) .....	63
Tabela 43 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H7) .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Paauwee e Richardson .....	6
Figura 2 – Modelo de Investigação .....	21
Figura 3 – Gráfico da Estatística descritiva das Variáveis em estudo .....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS

PGRH – Práticas de gestão de recursos humanos

RH – Recursos humanos

AFC – Análise fatorial confirmatória

RLS – Regressão linear simples

RLM – Regressão linear múltipla

## INTRODUÇÃO

A gestão do capital humano é uma das estratégias mais competitivas que as organizações têm perante o mercado de trabalho, de forma a alcançarem a eficácia organizacional (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2010).

Nos tempos que correm torna-se essencial que a gestão de rh, que na maioria das investigações se conceptualiza como sendo práticas de gestão de recursos humanos (Boselie & Paauwe, 2005), (i.e., recrutamento, seleção, formação, avaliação de desempenho, recompensas e gestão de carreiras (Neves, 2002)), atue no sentido de envolver os colaboradores para que estes fiquem comprometidos, dedicados e empenhados com o seu trabalho, bem como, alinhados com os objetivos organizacionais.

Neste sentido, cada vez há mais evidências da necessidade que as organizações e chefias têm de repensar, na forma como podem incrementar maiores níveis de produtividade e desempenho, nos seus colaboradores, de modo a que estes mantenham o seu interesse e aproveitamento, no seu trabalho (Geldenhuis, Taba & Venter, 2014). Até porque, quanto melhor percecionadas forem as PGRH pelos trabalhadores, menores vão ser as suas intenções de saída das suas instituições de trabalho (Guchait & Cho, 2010).

A investigação mais recente acerca do compromisso está focada em usar mecanismos centrados no individuo, de forma a identificar subgrupos idênticos, com diversas configurações tanto do compromisso – afetivo, normativo e calculativo; como de novos focus – supervisor e grupo de trabalho, tendo a abordagem que é focada no individuo uma visão mais global que a perspectiva mais tradicional, que se foca noutras variáveis, o que pode traduzir interações entre as configurações e/ou metas do compromisso (Meyer, Morin, & Vandenberghe, 2015). A existência de variados *foci* do compromisso faz emergir novos desafios à gestão organizacional, dado que os colaboradores tendem cada vez mais a desenvolver compromissos para com múltiplas entidades de referência e não só para com a organização (Meyer, 1998).

O presente estudo surge então pela necessidade de fornecer evidências empíricas acerca da importância destes novos focus do compromisso – neste caso, o supervisor e os colegas de equipa.

Neste sentido, optou-se por se realizar uma investigação que permitisse perceber qual o papel do compromisso com a chefia e com a equipa, na relação entre a perceção que os colaboradores têm face à importância das práticas de gestão de rh, implementadas na sua organização e o seu envolvimento (*engagement*), que se caracteriza por um estado de espírito positivo, demonstrado pelo colaborador, face ao seu trabalho (Schaufeli, Salanova, Bakker &

Gonzalez-Roma, 2002). Este construto tem tido especial relevo na investigação dado o seu impacto nos colaboradores e conseqüente organização (Albdour & Altarawneh, 2014).

Posto isto, o presente estudo procura responder, à questão seguinte: Será que a relação entre a percepção que os colaboradores têm da importância das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e o *engagement*, se deve ao compromisso com a chefia e com os colegas? O que também torna pertinente averiguar a relação entre as variáveis PGRH, *engagement*, compromisso com a chefia e compromisso com a equipa.

## REVISÃO DA LITERATURA

A apresentação da questão de investigação supramencionada, suscita uma revisão do estado de arte, que resultará na identificação das implicações teóricas que irão suportar as hipóteses. Desta forma, a revisão da literatura que se apresenta de seguida e, tendo em conta o que já foi referido anteriormente, teve por objetivo, clarificar as várias definições de cada um dos construtos usados neste estudo.

A metodologia da revisão da literatura teve início com a pesquisa, nas principais plataformas de base de dados (EBSCO, *Web of Science*, *Google Scholar*, Repositório Ispa, etc.), de palavras-chave como “práticas de gestão de recursos humanos”, “compromisso organizacional”, “compromisso com a chefia”, “compromisso com a equipa”, na língua inglesa e também o conceito de “*engagement*”, o que culminou em diversos artigos científicos, estudos e investigações, que foram posteriormente analisados. Seguidamente, foi utilizada a mesma metodologia para a pesquisa de sustentação teórica acerca da relação entre as variáveis em estudo.

### **Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Nos últimos anos, vários têm sido os estudos publicados sobre a temática da gestão de rh, uma vez que, são cada vez mais, os desafios encontrados na gestão de pessoas (Boxall; Legge; Schuler & Jackson, cit. por Budhwara & Sparrow, 2002).

As PGRH refletem-se de forma significativa nos resultados das organizações, pelos comportamentos e atitudes dos seus colaboradores. Tal, pode ser explicado através da teoria das trocas sociais (Blau, 1964) que fornece evidências importantes acerca do comportamento adotado pelos colaboradores, no seu local de trabalho (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Podemos também encontrar três perspetivas distintas das PGRH: universal (ou das melhores práticas) – que considera a existência, ou possível existência, de um certo valor estratégico, em algumas das PGRH; contingencial – que dá ênfase às interações entre as estratégias organizacionais e as PGRH e argumenta que o impacto das PGRH no desempenho é condicionado pelo posicionamento estratégico das organizações e, configuracional – que reflete a noção da necessidade de ajuste e uso de padrões distintos das várias PGRH que deverão ser integrados de forma horizontal e, que deste modo, levam a um desempenho organizacional superior (Zhang & Morris, 2013).

As boas práticas levam então a que os indivíduos fiquem altamente comprometidos e envolvidos com a sua organização e com o seu trabalho, de forma a atingirem os resultados organizacionais. Porém, apesar da importância que as “boas práticas” têm, nem todos os colaboradores se dão conta da existência efetiva das mesmas (Whitener, 2001).

De entre as várias definições defendidas, por diversos autores, tal como resumido na Tabela 1 abaixo, até ao momento, ainda não se chegou a um consenso, sobre quais são as melhores práticas de gestão de rh, que devem ser implementadas nas organizações (Boselie, Dietz & Boon, 2005).

**Tabela 1** – Exemplos de Definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Nasurdin, Hemdi & Guat, 2008)

<b>Referências</b>	<b>Definições</b>
Schuler e Jackson (1987)	Atividades organizacionais direcionadas à gestão de um conjunto de recursos humanos de modo a assegurar que os recursos são empregues no sentido do cumprimento dos objetivos organizacionais.
Delery e Doty (1996)	Conjunto de práticas e políticas internamente consistentes, concebidas e implementadas para garantir que o capital humano de uma organização contribui para o alcance dos objetivos de negócio.
Mondy (2001)	Estratégias implementadas por uma organização de modo a assegurar que o capital humano é eficaz no alcance de objetivos organizacionais.
Dittmer (2002)	Perceções de um indivíduo sobre o grau de implementação da estratégias, planos e programas utilizados para atrair, motivar, desenvolver, recompensar e reter as melhores pessoas para atingir as metas organizacionais.

Para a presente investigação, será considerada a definição que caracteriza este conceito como sendo a perceção que os colaboradores têm perante a execução de estratégias, que têm por objetivo a atração, desenvolvimento, motivação, recompensa e retenção de talentos de forma a serem alcançados os objetivos a que as organizações se propõem (Dittmer, 2002 cit. por Nasurdin et al., 2008).

No entanto, já foram listadas cerca de vinte e seis PGRH, sendo que as quatro primeiras integram os esquemas de recompensas e remuneração, recrutamento e seleção, desenvolvimento e formação de pessoas e ainda a avaliação de desempenho (Boselie et al., 2005). Estas, espelham as principais metas estratégicas da gestão de rh, que se caracterizam pela identificação e recrutamento dos sujeitos mais fortes, de forma a providenciar-lhes competências, para que possam desempenhar o seu trabalho de forma eficaz, medindo a sua evolução para que atinjam as suas metas em termos pessoais e de benefícios (Pauwe & Boselie, 2005).

Investigações sobre este tema afirmam também que as PGRH mais recorrentes na literatura são: formação, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, análise/descrição de funções, gestão de carreiras e remunerações, integração e comunicação e higiene e segurança no trabalho (Neves, 2002).

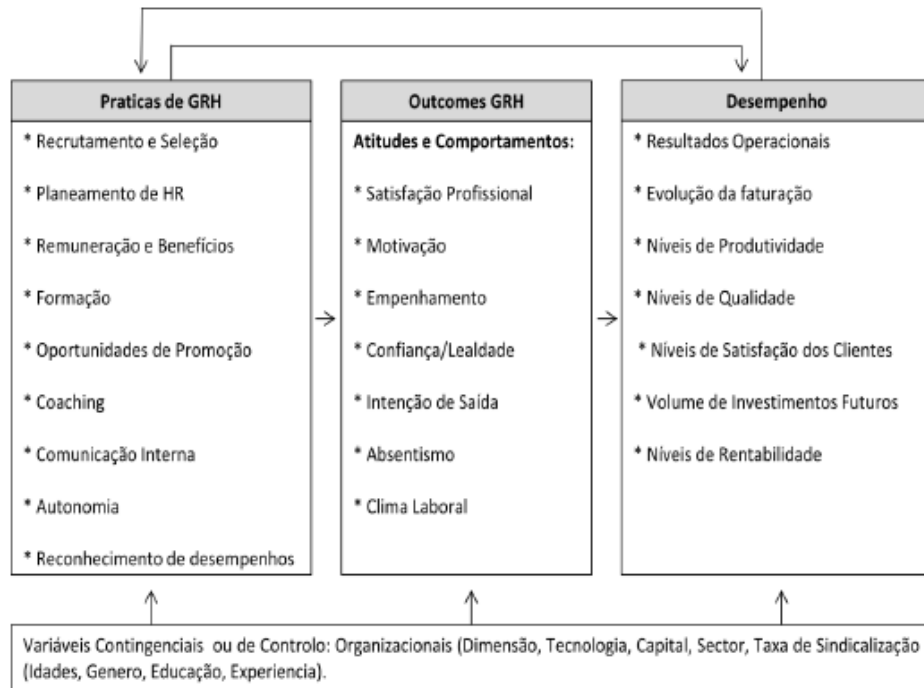
Já Lepak, Liao, Chung e Harden (2006), resumiram as PGRH usadas em investigações empíricas, publicadas anteriormente, em três grandes áreas: conhecimento, competências e capacidades (recrutamento, seleção e formação), motivação e esforço (segurança no trabalho, gestão de desempenho, compensação, incentivos e recompensas) e oportunidades de contributo (envolvimento, design de funções e práticas de equipas) (Zhang & Morris, 2013).

Para que a comunicação entre a organização e os colaboradores, seja assertiva, de modo a que estes adotem comportamentos desejados, há a necessidade das PGRH serem transmitidas, aos colaboradores, de forma clara, válida, justa e consensual (Bowen & Ostroff, 2004). Sabe-se ainda que, quando as PGRH são aplicadas de forma combinada, ao invés de aplicadas de forma individual, tendem a ter muito mais impacto nos resultados organizacionais (Ichniowski, Shaw e Prennushi, 1997; Marchington & Grugulis, 2000). Neste sentido, no presente estudo as PGRH serão analisadas de forma conjunta e também em separado, para que se possa ter uma ideia de qual das práticas é que contribui mais para o atingimento dos objetivos.

Há também evidências que as PGRH variam consoante as organizações, bem como de país para país (Tiwari & Saxena, 2012), sendo então influenciadas por vários fatores (Ozturku & Ozturkler, 2009).

Em suma, podemos classificar os resultados da implementação das PGRH nas instituições, segundo três categoriais (Boxall, Purcell & Wright 2007): atitudes (e.g. *engagement* no trabalho) (Steyn, 2012), resultados face ao comportamento (e.g. compromisso organizacional) (Ramlall, 2003) e resultados face à organização (e.g. retorno de investimentos) (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg 2000). Tal como apresentado no esquema abaixo (Figura 1), que reflete a relação entre as pGRH com *Outcomes* e *Performance*, de Pauwe e Richardson (1997).

**Figura 1** – Modelo de Paauwe e Richardson (1997)



### ***Engagement***

O conceito de *engagement* não é propriamente recente no seio das organizações, contudo só nos últimos anos é que tem tido especial enfoque na investigação (Macey & Schneider, 2008), pelo seu papel decisivo nos comportamentos proativos dos colaboradores, bem como no seu comprometimento para com o trabalho (Bakker & Leiter, 2010).

Também para este conceito, não há um consenso na literatura, existindo por isso várias definições (Tabela 2) (Baker, Albrecht & Leiter, 2011).

Assim, inicialmente o *engagement* pessoal, foi definido como uma forma de expressão do colaborador, que está associada ao investimento que o próprio faz, tanto a nível físico, como a nível emocional e cognitivo, no desempenho da sua função e das tarefas associadas, obtendo por isso bons resultados. Ou seja, quando um colaborador está envolvido de forma afetiva com o seu trabalho, beneficia mais das suas capacidades (mentais, cognitivas e físicas) tendo por isso um melhor desempenho. Quando está realmente empenhado com o seu trabalho e demonstra gostar do que faz, vai por sua vez esforçar-se, empenhar-se e dedicar-se mais, na execução das suas tarefas, levando por isso a melhores resultados. (Kahn, 1990). Por outro lado, se a organização não fornece os recursos económicos e sócio emocionais necessários, os

colaboradores tendem a dar menos de si, ou seja, a baixar os seus níveis de *engagement* (Saks, 2006).

Este conceito foi também definido como sendo uma antítese do conceito de *burnout* - síndrome psicológica composto pela exaustão, cinismo e ineficácia que surge como resposta a agentes stressores do trabalho. Isto é, o *engagement* será o oposto, caracterizando-se por elevados níveis tanto de energia, envolvimento e eficácia no trabalho (Maslach & Leiter, 1997; Leiter & Maslach, 2004). Deste modo, as dimensões exaustão e cinismo, do *burnout*, são opostas às dimensões, vigor e absorção, do *engagement* (Schaufeli, Bakker e Salanova, 2006).

Considerando ainda o *engagement* no trabalho, este pode ser conceptualizado como um estado de espírito face ao trabalho, caracterizado pelas dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002) sendo este o conceito que será usado para o presente trabalho. Assim, o *engagement* apresenta três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O vigor é manifestado por elevados níveis de energia, persistência, resistência mental e investimento no trabalho, perante as adversidades bem como, elevada resistência à fadiga (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007; Simpson, 2009). A dedicação, corresponde ao grande envolvimento no trabalho associado ao entusiasmo, desafio e orgulho no mesmo (Schaufeli et al., 2002). Já a absorção, caracteriza-se pela concentração total, na execução das tarefas, tendo o colaborador a sensação de que o tempo passa muito depressa, tornando-se difícil um distanciamento do trabalho pois está imerso no mesmo, de forma positiva (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007).

Seguindo esta perspectiva, colaboradores com elevados níveis de *engagement* no trabalho, tendem a ter mais iniciativa, a serem mais proativos, a estarem mais recetivos a novos desafios e a irem para além do que lhes é pedido (Salanova & Schaufeli, 2004), estando também mais imersos no seu trabalho (Bakker & Demerouti, 2008). Ou seja, colaboradores *engaged* com o seu trabalho, tendem a estar com muita energia, dedicação e mais imersos nas suas atividades laborais (Bakker, 2011).

Já o *employee engagement*, ou *engagement* dos trabalhadores, está diretamente associado à satisfação, envolvimento e entusiasmo pelo trabalho, sendo essencial para alcançar bons resultados e ter uma *performance* elevada (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Na tabela abaixo, podemos encontrar todas as definições de *engagement* mencionadas (Tabela 2).

**Tabela 2** – Exemplos de definições de *engagement*

Referências	Definições
<i>Engagement</i> Pessoal (Kahn, 1990).	O <i>engagement</i> pessoal é considerado como uma expressão cognitiva, psicológica e emocional durante o desempenho no trabalho.
<i>Burnout e</i> <i>Engagement</i> (Maslach & Leiter, 1997; Leiter & Maslach, 2004)	O burnout é definido como uma síndrome psicológica caracterizada por: exaustão, cinismo e ineficácia, sendo uma resposta a stressores do trabalho. O <i>engagement</i> é definido como a antítese do Burnout, e é caracterizado por elevados níveis de energia, elevado envolvimento no trabalho e elevada eficácia.
<i>Engagement</i> no Trabalho (Schaufeli, Salanova, Bakker, Gonzalez-Roma, 2002)	Estado de espírito positivo, relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. O vigor foi definido por níveis de energia e de resistência mental nos períodos de trabalho, a predisposição para investir esforço nas tarefas, e ainda, persistência perante as dificuldades. A dedicação caracteriza-se pelo envolvimento no trabalho, pelo significado para o indivíduo e pelas emoções que desperta, tais como, entusiasmo, desafio e orgulho. Por último, a absorção refere-se à concentração, felicidade e entusiasmo com o trabalho.
<i>Engagement</i> dos trabalhadores (Harter, Schmidt & Hayes, 2002)	Envolvimento, satisfação e entusiasmo pelo trabalho.

O conceito de *engagement* é então um construto complexo, que pode ser influenciado por vários fatores, como a personalidade, objetivos e valores morais de cada sujeito (Einolander, 2016). Este conceito não define uma atitude, mas sim, o grau em que um colaborador se sente absorvido pelo seu desempenho e pela sua função (Saks, 2006). Este construto é também um conceito dinâmico, na medida em que vai tendo oscilações no decorrer do tempo, ou seja, os trabalhadores apresentam níveis mais baixos de *engagement* no passar do tempo, variando também de acordo com o significado e características das tarefas que desempenham (Kahn, 1990). Contudo, pode ser resumido como um estado de vigor, dedicação e absorção que

antecipa alguns comportamentos importantes do colaborador como é o caso do seu desempenho e produtividade (Bakker, 2014).

De acordo com a teoria da troca social (Social Exchange Theory – SET), de Blau (1964), as obrigações partem de diversas interações entre as partes que estão envolvidas numa relação de interdependência, o que remete para o facto de o *engagement* ser uma relação entre o trabalhador e o empregador, explicando por isso a razão pela qual os colaboradores optam por mais ou menos, *engagement* no trabalho (Saks, 2006).

Nesta lógica, os colaboradores também correspondem ao demonstrar um elevado nível de *engagement* para com as organizações quando percecionam que as mesmas disponibilizam recursos económicos e emocionais (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006). Deste modo, e tendo em conta a definição já mencionada de *engagement*, de Kahn (1990), os colaboradores sentem o dever de dar o seu melhor numa dada tarefa (elevado *engagement*) como forma de recompensa pelos recursos que a organização disponibiliza. Por outro lado, se a organização não providencia estes recursos, os colaboradores acabam por não se esforçar tanto (baixo *engagement*). Podemos concluir então que, o nível de *engagement* dos colaboradores varia com a perceção de recompensas que a organização oferece, estando por isso mais comprometidos quando percecionam reconhecimento e benefícios (Saks, 2006)

Também o suporte que é dado ao colaborador por parte da sua chefia, constitui-se como um dos antecedentes críticos do *engagement*. Quando um individuo sente suporte, apoio e tem uma relação de confiança com a sua instituição de trabalho e com a sua hierarquia, tende a percecionar uma grande segurança psicológica (Kahn, 1990).

Por outro lado, tendo em conta os consequentes do *engagement*, este leva a *outcomes* positivos no trabalho como é o caso do compromisso organizacional (Bakker & Demerouti, 2008) e menores intenções de saída (Schaufeli & Bakker, 2004).

Colaboradores leiais e envolvidos tendem a gerar resultados positivos no trabalho, que podem ser medidos através do aumento de vendas, maior produtividade, lucro e maior retenção de funcionários (Rogers, 2001). Apesar disto, por se tratar de um conceito que incide a nível individual, antes mesmo de se refletir nos resultados da organização, impacta no desempenho individual do colaborador (Saks, 2006).

### *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Engagement*

Os níveis de *engagement* que os colaboradores demonstram perante o seu trabalho tem uma enorme importância para o ambiente laboral estando, por isso, associados às PGRH, que estão implementadas na organização (Joshi & Sodhi, 2011). Apesar desta conclusão, são ainda insuficientes as investigações que estudem a importância/papel das PGRH no *engagement* (Wollard & Shuk, 2011).

Há autores que consideram que são as PGRH que espelham o nível de *engagement* que os colaboradores demonstram no seu trabalho (Joshi e Sodhi, 2011). Por conseguinte, estudos neste sentido, mostram uma relação significativa e positiva entre algumas PGRH - gestão de carreiras, a formação, gestão de benefícios e recompensas e avaliação de desempenho - e o *engagement* (Sardar, Rehman, Yousaf & Aijaz, 2011).

Em suma, são diversas as investigações que corroboram que as diferentes PGRH aumentam os níveis de *engagement* do colaborador, face ao seu trabalho, tanto a nível da formação que é prestada (Ganzach, Pazy, Ohayun & Brainin, 2002), da avaliação de desempenho (Gruman & Saks, 2011), perspectiva de carreira (Schaufeli & Bakker, 2004), políticas retributivas (Omoloyo & Owalobi, 2007), comunicação interna (Kahn, 1990) e celebração e reconhecimento (Armstrong & Brown, 2006).

### **Compromisso com a chefia e com a equipa**

O desenvolvimento de uma relação entre chefia e colaboradores, constitui-se como um fator importante em contexto organizacional, à semelhança da ligação que o colaborador desenvolve com a organização, designada por compromisso organizacional, também o colaborador poderá desenvolver um compromisso com a sua chefia (Chen, Tsui & Farh, 2002).

De acordo com algumas investigações, sabe-se que quando os superiores hierárquicos transmitem confiança e autoridade aos seus subordinados, face ao seu trabalho, bem como *feedback* e identificação clara sobre quais são os objetivos a atingir, estes tendem a ficar mais comprometidos com a chefia e com a organização (Kidd e Smewing, 2001).

Sabe-se também que o compromisso afetivo que os colaboradores desenvolvem com o seu superior hierárquico, poderá ser maior do que o compromisso com a organização (Siders, George & Dharwadkar, 2001), quando os mesmos percecionam suporte por parte do seu supervisor (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003), propicia o envolvimento dos indivíduos no seu trabalho e a sua capacidade para inovar e aprender (Chughtai, 2013).

No entanto, podemos dizer que estes dois últimos conceitos, apresentam uma relação de dependência no sentido em que as chefias têm como responsabilidade informar os colaboradores acerca das metas a que as organizações se propõem e também serem uma fonte de referência na construção de identidade e compromisso, dada a relação próxima que têm com os trabalhadores (Meyer et al., 2015).

Deste modo, os colaboradores que não apresentam qualquer tipo de ligação com a sua chefia, então não estão comprometidos com a mesma o que vai aumentar as suas intenções de sair da organização (Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber, 2004).

Para além do compromisso com a chefia, a literatura refere que o colaborador poderá também desenvolver um compromisso com a sua equipa de trabalho.

A lealdade que se desenvolve entre colegas da mesma equipa, é maior do que os mesmos sentimentos, que se desenvolvem para com a chefia, dado que há um *feedback* mais constante por parte dos colegas, que não é igual ao da chefia e que tem muito mais influência no comportamento individual do colaborador (Bishop, Scott, Goldsby e Cropanzano, 2005). Neste sentido, há uma maior identificação e intensidade de compromisso, dirigido aos colegas de equipa, quando em comparação com a organização, dado os colegas serem a unidade social mais saliente (Riketta & Van Dick, 2005). Também a confiança, o apoio percebido pela equipa e a conduta de grupo antecedem este tipo de compromisso (Sheng, Tian & Chen, 2010).

Uma vez que a equipa se insere no grupo mais próximo dos colaboradores, estes tendem a desenvolver emoções positivas, de forma mais rápida, com os seus colegas do que para com a organização (Lawler, 1992).

## **Compromisso Organizacional**

Neste estudo iremos explorar os conceitos de compromisso com a chefia e com a equipa segundo o modelo tridimensional do compromisso organizacional, pelo que se tornou necessário rever a literatura sobre o conceito de compromisso organizacional.

A literatura do comportamento organizacional faz referência a um conceito que é dos mais estudados na Psicologia das Organizações, pela sua importância para a gestão das instituições. Estamos a falar do conceito de *organizational commitment*, empenhamento organizacional (Rego, Souto & Cunha, 2007), comprometimento organizacional (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008) e, ainda compromisso organizacional (Carochinho, 2002). Para a presente investigação, irá ser adotada a denominação de compromisso organizacional, como

tradução para língua portuguesa, do construto *organizational commitment*. Também para este construto, não é possível, na literatura, chegar a um consenso entre os autores sobre a conceptualização do mesmo, uma vez que, ao longo dos tempos, tem havido uma evolução nas suas definições (Meyer & Allen, 1991; Nascimento et al., 2008).

Ao analisar a discórdia na demarcação deste conceito podemos inicialmente, chegar a duas perspetivas teóricas diferentes, na medida em que por um lado temos a definição de compromisso como sendo uma atitude – primazia das atitudes sobre os comportamentos e, por outro temos a definição associada a comportamentos – primazia dos comportamentos sobre as atitudes (Mowday, Porter & Steers, 1982).

A abordagem atitudinal, está associada ao facto de os colaboradores terem o seu pensamento ajustado com o da instituição, (i.e., se os seus valores e objetivos são coincidentes (Mowday et al., 1982)). Esta visão traduz-se por um estado/processo cognitivo em que o sujeito desenvolve uma ligação e identificação com o seu local de trabalho (Sheldon, 1971), relação esta que assenta em recompensas e benefícios para ambas as partes (Mowday et al., 1982). Neste sentido, esta perspetiva baseia-se na identificação das condições que antecedem o compromisso organizacional e nas consequências em termos do comportamento do mesmo (Meyer & Allen, 1991), sendo que a ligação que o individuo estabelece com a organização é fruto de processos psicológicos que refletem a vontade de se manter na mesma (Salancik, 1977).

Já a abordagem comportamental, relaciona-se com o facto de os sujeitos ficarem, de certa forma, “agarrados” à empresa e ao modo como gerem esta questão, tendo em mente os custos relacionados com a sua saída da instituição. Nesta visão, o compromisso organizacional surge quando o colaborador se apercebe das vantagens que poderá perder em caso de saída do seu local de trabalho (Becker, 1960), sem este reconhecimento que implica um estado psicológico consciente e moldado pelo contexto, com consequências no comportamento, não há compromisso com a organização (Meyer & Allen, 1991).

Concluindo, as diferenças entre estas duas abordagens, supramencionadas, traduzem-se aquando da demonstração de compromisso sob a forma afetiva, pelos colaboradores, estes tendem a permanecer na organização porque é o seu desejo, enquanto que quando manifestam compromisso normativo, tendem a permanecer na instituição porque necessitam, de alguma forma. Assim, enquanto que na perspetiva atitudinal há um envolvimento e identificação individual, por parte do colaborador, com as crenças e valores da organização, na perspetiva comportamental o envolvimento e empenho do colaborador advém de recompensas e, por essa razão tende a ser novamente reproduzido, ou seja, permanecer na organização (Meyer, Allen & Gellatly, 1990)

Apesar de existirem diversos modelos teóricos para definir o compromisso com a organização, é possível perceber que a sua maioria tem por base três ideias comuns: 1) a ligação afetiva que os colaboradores estabelecem com a organização, 2) a noção dos custos relacionados com a sua saída da organização e, 3) a obrigação do colaborador em permanecer na instituição, sendo que para muitos autores, este conceito permite a descrição da ligação emocional, que os colaboradores estabelecem com a empresa, sendo sempre inversamente proporcional às suas intenções de saída (Meyer & Allen, 1991).

Nesta lógica e, considerando a evolução deste conceito em termos de multidimensionalidade, o compromisso organizacional pode ainda ser conceptualizado como “*um estado psicológico que une o sujeito à organização*”, à luz do modelo tridimensional de Allen e Meyer (2001).

Este modelo integra de forma mais sucinta as ideias de alguns autores, pressupondo a existência de três dimensões do compromisso (afetiva, calculativa e normativa), que se desenvolvem de acordo com várias condições antecedentes, que por sua vez refletem algumas consequências (Meyer & Allen, 1991).

Assim, neste modelo teórico, a dimensão afetiva, está diretamente relacionada com o envolvimento e identificação emocional, por parte do colaborador, para com a organização. Quando o mesmo se encontra comprometido de forma afetiva com a organização, tende a permanecer na mesma, porque sente que quer permanecer, e a estar mais satisfeito e empenhado com o seu trabalho. Este compromisso afetivo, manifestado pela ligação emocional, surge como resposta à forma como o próprio se sente tratado, pela instituição. Isto é, quando o colaborador se sente como parte integrante da organização e cria um sentimento de pertença e significado com a mesma, mostrando-se entusiasmado e a contribuir efetivamente para o sucesso da sua organização, apresenta elevados níveis de compromisso afetivo (Allen & Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Becker, & Van den Berghe, 2004).

Por sua vez, a componente calculativa (ou instrumental) pressupõe que o colaborador consiga reconhecer e antecipar os custos associados à sua saída da organização, podendo os mesmos ser financeiros e/ou psicológicos. Do mesmo modo, quando comprometido nesta medida, tende a permanecer na instituição, porque sente que tem necessidade de permanecer, uma vez que são escassas as suas alternativas de arranjar ou emprego e/ou porque reconhece que a sua saída teria mais inconvenientes do que benefícios. De notar, que esta componente calculativa, tem por base uma relação de trocas – teoria *side-bets* de Becker (1960), o colaborador permanece na organização porque configura ganhos, como a remuneração e amizades (Meyer & Allen, 1991).

Já a dimensão normativa, traduz um sentimento de responsabilidade, obrigação e dever moral, por parte do colaborador, em permanecer na organização. Deste modo, um colaborador com elevados níveis de compromisso normativo, permanece na organização porque sente que deve permanecer acreditando que é a atitude moralmente correta (Wiener, 1982), sentindo-se moralmente obrigado a tal, executando o seu trabalho de forma competente, porém, sem qualquer paixão e interesse (Meyer & Allen, 1991).

Este modelo tridimensional, traduz por isso, a ideia de que o compromisso com a organização se apoia na ligação psicológica, determinada a partir do padrão de compromisso, podendo os colaboradores experienciar as três dimensões em graus diferentes sendo que as mesmas não têm necessariamente que se manifestar de forma isolada (Rodríguez, Franco & Santos, 2005). Neste sentido, um indivíduo pode manifestar um enorme desejo e necessidade de se manter na instituição e, em simultâneo não sentir obrigação de o fazer. Por outro lado, um outro qualquer trabalhador pode sentir pouco desejo e necessidade comedida em manter-se na organização e, simultaneamente sentir uma forte obrigação em fazê-lo.

As particularidades deste modelo podem ser resumidas através da tabela 3 abaixo:

**Tabela 3** – Caracterização do modelo das três componentes do compromisso organizacional de Allen e Meyer (1991), por Rego, Cunha e Souto (2007)

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>	<b>O colaborador permanece na organização porque ...</b>	<b>Estado psicológico</b>
<b>Afetiva</b>	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização	... sente que <b>quer</b> permanecer	Desejo
<b>Normativa</b>	Grau em que o colaborador possui um sentido da <b>obrigação</b> (ou dever moral) de permanecer na organização	... sente que <b>deve</b> permanecer	Obrigaçã
<b>Calculativa</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado a organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de	... sente que tem <b>necessidade</b> de permanecer	Necessidade

---

alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados

---

Tendo em linha de conta o modelo das três componentes do compromisso de Meyer e Allen (1991) apresentado anteriormente, a investigação mais recente tem dado especial atenção à componente normativa do compromisso organizacional. Alguns autores (Meyer & Parfyonova, 2010) têm referido o facto de esta dimensão estar a ser descartada por ser redundante, dadas as semelhanças à dimensão afetiva e por não explicar os comportamentos organizacionais demonstrados, para além das outras componentes. Meyer e Paryonova (2010), argumentam ainda o facto de a dimensão normativa do compromisso organizacional, ter uma natureza dual e, se manifestar de forma diferente consoante a intensidade das outras componentes no perfil do compromisso de um colaborador.

Esta dimensão está então a ser reconcetualizada, na medida em que pode ser experienciada como um dever moral, quando acompanhada de compromisso afetivo, ou sentimento de dívida, quando acompanhada de compromisso calculativo, o que tem diferentes impactos no comportamento laboral de cada funcionário (Meyer & Parfyonova, 2010).

Considerando todas estas definições de compromisso organizacional percebemos claramente que este é um construto que pode assumir diversas formas (Meyer et al., 2004).

#### *Antecedentes do Compromisso Organizacional*

Há muitos aspetos que podem contribuir para o desenvolvimento do compromisso por parte dos colaboradores.

De acordo com alguns estudos meta-analíticos (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001), a perceção que o colaborador tem do suporte dado pela organização, está entre os preditores mais fortes, do Compromisso para com a organização, nomeadamente no que concerne ao compromisso afetivo e normativo (Meyer et al., 2002; Rhoades e Eisenberger, 2002).

Segundo o modelo das três componentes do compromisso organizacional, os antecedentes das três dimensões do compromisso organizacional, surgem: na dimensão afetiva, aquando da atribuição de significado, por parte do colaborador, à relação que estabelece com a sua instituição de trabalho, pelos sentimentos de respeito e justiça que experiencia. Do mesmo modo, a dimensão normativa, emerge através do alcance de benefícios que levam a que o

colaborador aja em conformidade para com a organização, interiorizando os valores e regras da organização como sendo seus (Rego et al., 2007). Já a dimensão calculativa tem como antecedentes, todos os fatores que de alguma forma potenciem os inconvenientes da retirada do colaborador da organização (Meyer & Allen, 1991).

Os autores do modelo tridimensional do compromisso organizacional, defendem ainda que os antecedentes deste construto estão relacionados com três modelos teóricos, referentes às características pessoais, da função e da organização: 1) modelo causal, que tem por objetivo explicar os antecedentes do *commitment* tendo por base, características sociodemográficas, (i.e., idade, sexo, habilitações literárias, etc.); características disposicionais, (i.e., valores morais, personalidade, necessidade de sucesso, etc.); características do trabalho, (i.e., função, autonomia, tarefas, etc.), e, características da própria organização, tal como, processos e políticas internas; 2) modelo processual, que identifica a percepção de justiça e suporte como antecedentes do compromisso organizacional e, por fim 3) modelo de gestão de rh, que reflete as práticas, normas, processos e procedimentos da gestão de rh, nas quais se incluem o recrutamento e seleção, formação, comunicação interna e, avaliação de desempenho e recompensas (Tavares, 2001). Contudo, numa outra perspectiva, há autores que consideram que o importante é a forma como estas práticas são percebidas pelos colaboradores e não a forma efetiva como são postas em prática (Meyer & Smith, 2000).

#### *Consequentes do compromisso organizacional*

Tal como os antecedentes já apresentados, importa também mencionar os consequentes do compromisso organizacional. Várias são as investigações que foram realizadas no sentido de compreender quais são as consequências do compromisso organizacional tendo-se concluído que este construto atua sobre os resultados organizacionais (Imran, Arif, Cheema, & Azeem, 2014). De um modo geral, podemos verificar que do compromisso organizacional resultam comportamentos relacionados com a pontualidade, assiduidade, baixos níveis de *turnover* e alta *performance* por parte dos colaboradores bem como elevados níveis de *engagement*, já que os indivíduos se mostram mais focados na realização das tarefas investindo visivelmente mais, no cumprimento dos objetivos organizacionais (Steers, 1977).

À semelhança do que acontece com os antecedentes do compromisso organizacional, também os seus consequentes variam consoante as dimensões a que nos referimos. Neste sentido, como consequência da dimensão afetiva do compromisso, temos correlações positivas tanto com a assiduidade dos colaboradores, como com o seu desempenho. Colaboradores com elevados níveis de compromisso afetivo, demonstram estar mais entusiasmados e empenhados

com o seu trabalho e a procurar estratégias inovadoras para a organização (Nascimento et al., 2008). São também estes colaboradores que têm mais comportamentos de entre ajuda para com os seus colegas, extra função, (i.e., comportamentos de cidadania organizacional (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004)). Já indivíduos que apresentem elevados níveis de compromisso calculativo, apresentam tendencialmente níveis mais baixos de motivação, satisfação e desempenho. Outra característica destes colaboradores é o facto de apenas se esforçarem para aumentarem a sua remuneração, serem promovidos ou simplesmente para manterem o seu local de trabalho evitando a todo o custo os inconvenientes da sua saída.

Como o compromisso organizacional é um fenómeno de extrema importância para o atingimento dos resultados organizacionais, vão surgindo alguns estudos que se dedicam às diversas configurações que este conceito pode admitir (Lemons & Jones, 2001).

Inclusivamente, Reichers (1986), que introduziu o estudo do compromisso organizacional considerando outros focus, estabeleceu que o compromisso com a instituição é apenas a junção dos vários tipos de compromisso. Ainda nesta lógica, Meyer e Allen (1991), consideram que não é apenas a organização que é foco do compromisso, uma vez que os colaboradores também desenvolvem ligações tanto com a sua chefia, equipa de trabalho, clientes e sindicatos, por serem tão importantes para os próprios. Sendo que a principal diferença reside na distância psicológica (por exemplo, a equipa é mais próxima enquanto que a organização é mais distante) (Wombacher & Felfe, 2017).

Por se tratar de conceitos diferentes, uma vez que o próprio estatuto entre os colegas de equipa e a hierarquia é diferente (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski e Rhoades, 2002), estes conceitos serão analisados em separado, tendo em conta a literatura existente. Até porque, várias experiências realizadas em contexto laboral, apontam para o facto de, os sujeitos se comprometerem de forma diferente conforme o contexto, neste sentido, também as relações que se estabelecem entre os colaboradores e a sua equipa e os colaboradores e a sua chefia, são diferentes (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002).

Um colaborador pode então comprometer-se com vários ou todos os focus de compromisso ao mesmo tempo e, quando tal se verifica, é porque há total concordância entre os objetivos dos tipos de compromisso com os do próprio (Reichers, 1986).

Também há autores que consideram que o compromisso é mais acentuado quando é dirigido a um alvo específico, não considerando o compromisso como um só, dado que de um modo geral, os indivíduos tendem a vincular-se mais com elementos que percecionem como mais próximos e idênticos de si. Tal, pode ser explicado pelo “princípio da similaridade do

alvo” ou pela “hipótese de compatibilidade” (Wombacher & Felfe, 2017). Ou seja, os colaboradores “escolhem” o seu grupo de trabalho em função do compromisso, ao invés da organização, pela influência que este exerce sobre si (Knippenberg e Van Schie, 2000).

Assim, o termo “Duo compromisso” é normalmente usado quando se refere em simultâneo ao compromisso com dois focus. Por exemplo, colaboradores comprometidos tanto com a sua chefia, como com a sua equipa, dizem-se estar “duplamente comprometidos” (Wombacher & Felfe, 2017).

### *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso organizacional*

A relação entre as PGRH e o compromisso organizacional, pode também ser justificado pela Teoria da troca social, que tem como principal premissa o facto de aquando da perceção da importância das PGRH desenvolvidas pelas organizações, os colaboradores responderem com determinados comportamentos e atitudes. As organizações têm cada vez mais obrigação em proporcionar ambientes de trabalho e bem-estar laboral satisfatórios, para que deste modo os colaboradores possam responder com bons resultados organizacionais. Ou seja, quando uma das partes proporciona à outra algo com valor, a outra parte sente-se obrigada a retribuir de forma positiva (Blau, 1964).

Quando falamos do compromisso, podemos perceber que algumas PGRH podem ser mais eficazes que outras. Neste sentido, é essencial que o colaborador interprete as PGRH como sendo realmente importantes (Guchait e Cho, 2010).

Assim, no que concerne ao recrutamento e seleção e, para que o individuo apresente elevados níveis de compromisso afetivo, é essencial que durante este processo o mesmo perceçione uma certa segurança laboral, bem como se identifique os valores organizacionais e as políticas retributivas. Também a formação, incrementa uma relação positiva com o compromisso afetivo, uma vez que, o colaborador perceçiona que a instituição está a apostar em si, por ser um elemento indispensável (Rodriguez et al., 2005).

A própria comunicação interna, que se pratica nas organizações tem grande impacto no compromisso. Quanto mais forte é a comunicação interna, que é dirigida aos colaboradores, maior será o compromisso sentido, que por sua vez pode levar a altos níveis de *engagement* (Mishra, Boynton & Mishra, 2014).

Quanto melhor for esta perceção que os indivíduos têm acerca das PGRH que estão implementadas nas suas organizações menores vão ser as suas intenções de saída e maior será o seu compromisso afetivo para com a instituição (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Guchait & Cho, 2010).

Em suma, as práticas devem ser implementadas como forma de estratégia para incrementar os níveis de motivação dos colaboradores bem como do seu compromisso para com a organização (Esteves, 2008).

Considerando então a literatura apresentada até aqui, surge a necessidade de averiguar, por um lado, se a percepção da importância das PGRH tem um impacto positivo no compromisso com a chefia e, por outro lado, se a percepção das PGRH tem um impacto positivo no compromisso com a equipa.

### *Compromisso organizacional e engagement*

Ultimamente o conceito de *engagement* tem sido associado a outros conceitos nomeadamente, ao conceito de compromisso organizacional (Robinson, Perryman & Hayday, 2004), podendo até ambos os construtos serem percebidos como um só pelos colaboradores. Contudo, existem diferenças. Estas diferenças estão relacionadas com o tipo de ligação que se estabelece com a organização, sendo que o compromisso é mais duradouro que o *engagement* (Bakker, 2009).

Das investigações realizadas, os resultados indicam que colaboradores que estão altamente *engaged* com o seu trabalho, tendem também a apresentar elevados níveis de compromisso para com a sua organização (Saks, 2006).

No entanto, o *engagement* e o compromisso organizacional estão correlacionados de forma significativa e positiva, sendo diretamente proporcionais (Kanste, 2011), estando o *engagement* relacionado negativamente com as Intenções de Saída (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003).

Um aspeto importante que se deve ter em conta quando se mencionam os antecedentes do *engagement* é a percepção do colaborador face ao apoio que é prestado por parte da sua chefia bem como da percepção de compromisso afetivo que é fomentado nos mesmos (Poon, 2013). A segurança que é percebida pelos indivíduos promove um ambiente de segurança psicológica o que leva a que os colaboradores se libertem mais, sendo por isso mais proativos, sem terem medo das consequências de errar (Kahn, 1990) aumentando assim os seus níveis de *engagement*. Assim, colaboradores com maiores níveis de *engagement* tendem a criar relações de maior confiança e qualidade com a sua chefia e, por consequência, vão ter atitudes mais positivas face à organização.

Deste modo, torna-se pertinente averiguar se existe um impacto positivo do compromisso com a chefia, no *engagement*, e também se existe um impacto positivo do compromisso com a equipa, no *engagement*.

*O papel mediador do compromisso com a chefia e com os colegas na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o engagement*

Vários são os estudos que visam compreender as variáveis da percepção das PGRH, do *engagement* e também do próprio compromisso organizacional. Contudo, tal como já referido, são poucas as investigações acerca de todos os outros focus que o compromisso pode assumir.

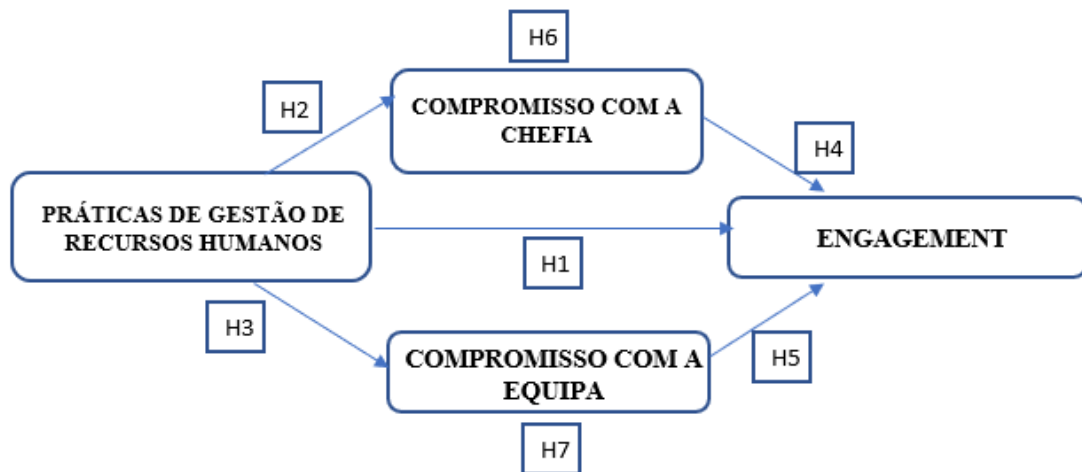
Neste sentido, até ao momento, não foram encontrados estudos na literatura, que abordem o papel da mediação do compromisso com a chefia e com os colegas na relação entre a percepção da importância das práticas de gestão de recursos humanos e o *engagement*.

Por esta razão, é então pertinente estudar se o compromisso com a chefia tem um papel mediador na relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o *engagement* e ainda, se o compromisso com a equipa tem um papel mediador na relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o *engagement*.

## MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Após apresentada a sustentação teórica, que afirma a importância do estudo dos construtos que estão sob análise, pretende-se agora averiguar a relação entre os mesmos. Para tal, vai ser testada a possível existência de um impacto significativo e positivo da perceção das PGRH no *engagement* bem como o possível efeito mediador do compromisso com a chefia, na relação entre as PGRH e o *engagement* e, ainda o possível papel mediador do compromisso com a equipa na relação entre as PGRH e o *engagement*.

Deste modo, será tido em consideração o modelo conceptual proposto abaixo (Figura 2) , que traduz as relações entre os construtos que serão estudadas:



**Figura 2** – Modelo de Investigação

## MÉTODO

### Delineamento

A presente investigação define-se como um estudo empírico: 1) de natureza quantitativa; 2) de natureza transversal, uma vez que todos os dados foram recolhidos e tratados, num único momento; 3) correlacional, na medida em que se pretende averiguar a relação entre as variáveis quantificáveis; 4) de carácter explanatório, na medida em que se pretende dar explicações para uma realidade já conhecida.

### Participantes

Para este estudo contou-se com a participação voluntária de 200 colaboradores, da população portuguesa, de diversas organizações. Foi utilizado o processo de amostragem não-probabilístico, por conveniência e intencional, na medida em que os participantes foram selecionados de forma voluntária, acidental ou por conveniência e, do tipo *Snowball*, porque inicialmente foi selecionado um participante que reunia as condições exigidas para a participação neste estudo, que posteriormente e, a pedido, foi partilhando com outros, resultando no aumento significativo da amostra (Marôco, 2011).

Este tipo de amostragem levanta algumas questões, na medida em que a amostra recolhida pode não ser representativa, da população em estudo (Marôco, 2010), contudo ao utilizar os dois processos de amostragem, permitiu a recolha de uma amostra mais heterogénea na medida, em que esta integra colaboradores de diferentes setores (público e privado), com diferentes tipos de vínculo contratual (a termo certo e sem termo certo), de horário, antiguidade na organização, bem como idades, género e habilitações literárias distintas.

Deste modo, da amostra total (n=200) apenas 170 participantes, é que foram considerados para as análises estatísticas, por conciliarem todos os requisitos inerentes à participação no estudo, (i.e., terem mais de 18 anos e encontrarem-se a trabalhar, no seu atual local de trabalho, há pelo menos 6 meses).

Dos 170 participantes, 35.3% são do sexo masculino e 64.7% do sexo feminino. Apresentam idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos (M= 39.11; DP = 11.83). No que concerne às suas habilitações literárias, 13.5% dos inquiridos apresenta um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano e, 6.5% encontravam-se a frequentar o ensino universitário, sendo que a maioria, 80%, apresenta o grau de licenciatura ou superior. Quanto

ao vínculo laboral, 25.9% detém um contrato de trabalho a termo certo e a maioria 74.1%, apresenta um contrato de trabalho sem termo. Já 70.6% dos participantes, pertencem ao setor privado e 29.4% ao setor público. Por último, tendo em conta a antiguidade dos colaboradores na sua organização, podemos verificar que varia dos 6 meses aos 42 anos, sendo a antiguidade média, no seu local de trabalho, de 9.84 anos (Tabela 4, Anexo B).

**Tabela 4 – Caracterização da amostra**

<b>Variável Sociodemográfica</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	
<b>Sexo</b>	Feminino	110	64.7%	
	Masculino	60	35.3%	
<b>Habilitações Literárias</b>	Igual ou inferior ao 12º ano	23	13.5%	
	Frequência Universitária	11	6.5%	
	Licenciatura ou Superior	136	80.0%	
<b>Vínculo Laboral</b>	A Termo Certo	44	23.5%	
	Sem Termo (efetivo)	126	74.1%	
<b>Setor de Trabalho</b>	Público	50	29.4%	
	Privado	120	70.6%	
<b>Horário</b>	Full Time	162	95.3%	
	Part Time	8	4.7%	
	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Idade</b>	18	64	39.11	11.83
<b>Antiguidade</b>	0.5	42	9.84	10.03

## Procedimento

Para efeitos de recolha da amostra, foi construído um questionário *online*, através do *Google forms*. A difusão do mesmo, foi feita através da partilha de um *link*, gerado pela plataforma, através das redes sociais, i.e., *Facebook* e *Linkedin*, tendo início nos finais de dezembro de 2018 e término em março de 2019, o que culminou em mais de 200 respostas.

De forma a contextualizar os participantes, na sua parte inicial, o questionário continha algumas informações acerca do âmbito e propósito do estudo, as condições de participação, a garantia da confidencialidade das suas respostas - referindo também que não existiam respostas certas nem erradas, terminando com um agradecimento pela colaboração no estudo, tendo ainda sido facultado, no final, um *e-mail*, caso surgisse alguma questão, aquando do preenchimento do questionário.

O instrumento apresentava então 5 secções, antecedidas de instruções que facilitassem o seu preenchimento (dados sociodemográficos, gestão de recursos humanos, compromisso com a chefia, *engagement* no trabalho e, compromisso com os colegas).

Após a recolha dos dados, primeiramente foi feita a codificação das variáveis em estudo, na base de dados, exportada para *excel*. Para as variáveis sociodemográficas, no caso das variáveis sexo, setor de atividade e carga horária, foram transformadas em variáveis *dummy*, ou seja, todos os participantes do sexo feminino foram classificados com “0” e todos os participantes do sexo masculino foram classificados com “1”. O mesmo em relação aos participantes que trabalham no setor privado que foram classificados com “0” e os participantes do setor público, com “1”. Na mesma lógica, os participantes que trabalham a part-time, foram atribuídos com “0” e os participantes que trabalham a full-Time, atribuídos com “1”.

Em relação às variáveis idade e antiguidade, estas não foram codificadas segundo nenhum intervalo, na medida em que não serão analisadas segundo classes. Quanto à variável habilitações literárias, foi codificada considerando “1” para a classe “Igual ou Inferior ao 12º ano”, “2” para “frequência universitária” e “3” para “licenciatura ou superior”. Já a variável vínculo laboral foi codificada com “1” para colaboradores com “contrato a termo certo” e “2” para colaboradores que se encontravam “efetivos na organização”.

Após a codificação, foram importados os dados, para o SPSS 25 *Statistics for Windows* de forma a iniciar-se o teste às qualidades métricas das escalas. Dado que para a presente investigação, foram apenas utilizadas escalas cuja validade dos construtos já era conhecida, não foi necessário realizar a análise fatorial exploratória (AFE). Deste modo, a análise dos

resultados iniciou-se com a análise fatorial confirmatória (AFC) com o intuito de confirmar a estrutura fatorial dos instrumentos em causa.

#### *Análise fatorial confirmatória*

Tendo em linha de conta, as análises fatoriais confirmatórias, que foram realizadas, importa referir os modelos que foram criados. Assim sendo, foram gerados diversos modelos, tanto para a escala das PGRH; escala do *engagement*; escala do compromisso com a chefia e escala do compromisso com a equipa.

Para todas estas análises teve de se ter em consideração o desenho das variáveis a ser identificado pelo *software* AMOS.

Toda esta análise teve por base a lógica da “geração de modelos” tendo em conta os valores de referência dos índices de ajustamento dos modelos fatoriais (Tabela 5).

**Tabela 5** – Valores de referência para os índices de ajustamento de modelos fatoriais

<b>Índices de Ajustamento</b>	<b>Critérios</b>	<b>Nível de adequação</b>
$\chi^2/\text{gl}$ Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	$\leq 5.00$	Excelente
<b>TLI</b> <i>Tucker-Lewis Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
<b>GFI</b> <i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
<b>CFI</b> <i>Comparative Fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
<b>RMSEA</b> <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	$<.08$ $<.05$	Satisfatório Excelente

#### *Fiabilidade*

Para a presente investigação, a análise da consistência interna dos instrumentos usados, foi feita com recurso aos valores do *alpha de cronbach*, que oscilam entre 0 e 1, não assumindo valores inferiores a 0. Para que haja uma fiabilidade aceitável, o coeficiente deve ter um valor igual ou superior a .70, sendo que podemos classificar os valores deste *alpha* por intervalos para análise da fiabilidade (Hill & Hill, 2002) (Tabela 6).

**Tabela 6** – Valores de referência que o *alpha de cronbach* pode assumir

Valor <i>Alpha Cronbach</i>	> .90	] .80; .90 ]	] .70; .80 ]	[ .60; .70 ]	< .60
Classificação	Excelente	Bom	Razoável	Fraco	Inaceitável

### *Sensibilidade*

De forma a validar a sensibilidade das escalas e dos itens utilizados no presente estudo, isto é, se têm capacidade discriminatória dos participantes (Kline, 2011), foi verificada a normalidade dos itens que compõem as várias escalas. Para tal, foi analisada a mediana, assimetria, achatamento, máximo e mínimo de cada um dos itens de cada escala.

Neste sentido, foi necessário garantir alguns pressupostos. A mediana não pode surgir em nenhum dos extremos, os valores de assimetria e curtose devem ser inferiores, em módulo, a 3 e 7, respetivamente e, deve haver respostas em todos os pontos de cada item (Kline, 2011).

Depois de feitas as análises mencionadas acima, foi realizada uma comparação entre as médias das variáveis em estudo.

## **Medidas**

### *Práticas de gestão de recursos humanos*

De forma a proceder à mensuração do constructo da perceção das práticas de gestão de recursos humanos foi utilizada a escala de Cesário (2015), usada em diversos estudos nomeadamente, no estudo de Cesário e Magalhães (2016).

Esta escala é composta por um total de 21 itens (Anexo A) classificados segundo uma *rating scale* do tipo *Likert*, que compreende 5 pontos: 1 – “Discordo totalmente”, 2 – “Discordo”, 3 – “Não concordo Nem discordo”, 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”.

Os 21 itens encontram-se repartidos por sete práticas de gestão de recursos humanos, são elas:

1) Integração e acolhimento ( $\alpha=.79$ , no estudo de Cesário, 2015). Exemplo de item: “Quando comecei a trabalhar nesta organização recebi: apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração.”. Através desta dimensão podemos perceber se aquando da entrada do colaborador na organização, foi prestada a informação e apoio necessários ao início da sua atividade e integração;

2) Formação ( $\alpha=.95$ , no estudo de Cesário, 2015). Exemplo de item: “*Quando penso na formação que tenho recebido nesta organização, considero-a: adequada para desenvolver as minhas competências profissionais.*”. O propósito é saber se a formação dada ao colaborador tem sido adequada para desenvolver as suas competências e aumentar o seu desempenho;

3) Avaliação de desempenho ( $\alpha=.88$ , no estudo de Cesário, 2015). Exemplo de item: “*Ao refletir sobre a minha avaliação de desempenho nesta organização, considero que: os critérios de avaliação são claros.*” Deste modo, possibilita saber se os objetivos que são esperados que o colaborador cumpra se os mesmos são transmitidos de forma clara e se lhe é prestado *feedback* sobre o processo de avaliação;

4) Carreira ( $\alpha=.87$ , no estudo de Cesário, 2015). Exemplo de item: “*Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização, considero que: existem oportunidades de progressão na carreira.*” Aqui, o objetivo é saber se há um modelo de progressão de carreiras, adaptado às competências e desempenho do colaborador;

5) Recompensas ( $\alpha=.93$ , no estudo de Cesário, 2015). Exemplo de item: “*Considerando as recompensas que recebo nesta organização acredito que estas: Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.*” Tal que permite saber se estas são percebidas como justas, pelo colaborador;

6) Comunicação interna ( $\alpha=.87$ , no estudo de Cesário, 2015). Exemplo de item: “*quando penso na Comunicação Interna nesta Organização, considero que: A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização.*” Esta dimensão permite saber se a informação interna é divulgada de forma adequada e se contribui para um melhor conhecimento da Organização e desempenho do colaborador;

7) Celebração e reconhecimento ( $\alpha=.95$ , no estudo de Cesário, 2015). Exemplo de item: “*Quando penso nas formas de Celebração e Reconhecimento utilizadas por esta Organização, considero que estas: Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.*” Assim, podemos perceber se a organização promove o espírito de equipa entre todos os colaboradores.

### *Engagement*

A percepção de *engagement* foi medida através da versão reduzida da escala de UWES 17 *Utrecht work engagement scale*, de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), anteriormente adaptada num estudo de Chambel, Castanheira e Sobral (2014), composto por dois conjuntos de amostras, perfazendo um total de 1860 participantes. Segundo o estudo de validação das qualidades métricas, de Balducci, Fraccaroli e Schaufeli (2010), esta escala apresenta um  $\alpha=.92$ , tendo a mesma já sido usada em variados estudos.

Esta escala é composta por um total de 9 itens (Anexo A) classificados segundo uma *Rating scale* do tipo *Likert*, que compreende 7 pontos: 0 – “Nunca”, 1 – “Algumas vezes por ano”, 2 – “Uma vez ou menos por mês”, 3 – “Algumas vezes por mês”, 4 – “Uma vez por semana”, 5 – “Algumas vezes por semana” e 6 – “Todos os dias”.

Assim, os 9 itens que compõem a escala, estão divididos segundo 3 dimensões:

- 1) Vigor, que se relaciona com o nível de energia, demonstrado pelo colaborador no desempenho das suas tarefas. Exemplo de item: “*No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.*”;
- 2) Dedicção, que se relaciona com o entusiasmo, identificação e dedicação, por parte do colaborador, face ao seu trabalho. Exemplo de item: “*Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.*”
- 3) Absorção, que se relaciona com o nível de concentração e atenção, por parte do colaborador, durante a realização das suas atividades. Exemplo de item: “*Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.*”

### *Compromisso com a chefia e compromisso com a equipa*

De forma a medir a percepção do compromisso com a chefia e com a equipa, procedeu-se à tradução e adaptação dos itens da escala do compromisso organizacional de Alen & Meyer (1997), tendo por base a relação entre os colaboradores e a sua hierarquia, e a relação entre os colaboradores e as suas equipas, respetivamente. Ou seja, manteve-se as três dimensões da escala e os conceitos de compromisso com a chefia e com a equipa, foram adaptados à mesma.

Ambas as escalas apresentam uma *rating scale* do tipo *Likert*, de 7 pontos, oscilando entre: 1 – “Discordo totalmente”, e 7 – “Concordo totalmente”.

A escala do compromisso com a chefia, é composta por 18 itens, distribuídos por 3 dimensões (Anexo A):

- 1) Compromisso afetivo. Exemplo de item “*Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com a minha chefia*”;

- 2) Compromisso normativo. Exemplo de item: “*Não sinto qualquer dever moral para com a minha chefia*” Tendo o mesmo sido invertido;
- 3) Compromisso calculativo. Exemplo de item: “*A minha vida seria muito prejudicada se decidisse mudar, neste momento, de chefia*”.

Optou-se por retirar um item desta escala, na medida em que o mesmo, aquando da adaptação, não pareceu fazer sentido quando aplicado a este conceito.

Já a escala do compromisso com a equipa, é composta por 19 itens, divididos em 3 dimensões (Anexo A):

Os 19 itens encontram-se repartidos por três dimensões:

- 1) Compromisso afetivo. Exemplo de item “*Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com a minha equipa*.”;
- 2) Compromisso normativo. Exemplo de item “*Não sinto qualquer dever moral para com a minha equipa*” tendo o mesmo sido invertido;
- 3) Compromisso calculativo. Exemplo: “*A minha vida seria muito prejudicada se decidisse mudar, neste momento, de equipa*.”

## RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos teve início, tal como já referido, com a análise das qualidades métricas das escalas usadas, passando depois para a comparação de médias das principais variáveis em estudo bem como pela análise de correlações, tendo terminado com o teste das hipóteses formuladas, previamente.

### Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

#### *Validade: Análise fatorial confirmatória*

Com o objetivo de confirmar a estrutura fatorial da escala das 7 práticas de gestão de recursos humanos, que foi utilizada, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC):

acolhimento e integração (itens PGRH1, PGRH2 e PGRH3); formação (itens PGRH4, PGRH5 e PGRH6); avaliação de desempenho (itens PGRH7, PGRH8 e PGRH9); carreira (itens PGRH10, PGRH11 e PGRH12); recompensas (itens PGRH13, PGRH14 e PGRH15); comunicação interna (itens PGRH16, PGRH17 e PGRH18) e celebração e reconhecimento (itens PGRH19, PGRH20 e PGRH21) (Tabela 7, Anexo 1.1.1).

**Tabela 7** – Resultado da análise fatorial confirmatória da escala das PGRH

MODELO	X <sup>2</sup> /gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
7 Fatores	1.61	.96	.97	.90	.06

Legenda:

$\chi^2$ /gl – qui-quadrado/ graus de liberdade;

TLI – Tucker-Lewis Index;

CFI – Comparative Fit Index

GFI – Goodness-of-fit Index

RMSEA – Root Mean-Squared Error of Aproximation

Após a interpretação da análise fatorial do modelo confirmou-se que o mesmo apresentava valores que cumpriam os índices de ajustamento de referência, o que permite concluir que os participantes percecionaram a escala como tendo efetivamente as sete dimensões correspondendo às sete práticas de gestão de recursos humanos.

### *Fiabilidade*

Através da análise feita à fiabilidade, pôde confirmar-se que o valor do *alpha* de *cronbach* da escala das práticas de gestão de recursos humanos, que engloba todos os 21 itens, é de .94 apresentando uma muito boa consistência interna (Anexo 1.1.2.1).

Adicionalmente, foi analisada a fiabilidade das sete dimensões, que compõem a escala das práticas de gestão de recursos humanos. Tal como apresentado na Tabela 8 (Anexo 1.1.2.2), podemos verificar que o valor do *alpha* de *cronbach* das sete dimensões, varia entre .80 e .98 apresentando, por isso, todas elas uma boa consistência interna.

**Tabela 8** – Fiabilidade das dimensões da escala das PGRH

<b>Dimensão</b>	<b><math>\alpha</math> inicial</b>	<b>Itens da Dimensão</b>	<b><math>\alpha</math> se item eliminado</b>
Integração e acolhimento	.80	PGRH1	.70
		PGRH2	.69
		PGRH3	.79
Formação	.98	PGRH4	.97
		PGRH5	.97
		PGRH6	.97
Avaliação de desempenho	.82	PGRH7	.81
		PGRH8	.67
		PGRH9	.79
Carreira	.89	PGRH10	.82
		PGRH11	.80
		PGRH12	.89
Recompensas	.91	PGRH13	.86
		PGRH14	.82
		PGRH15	.94
Comunicação interna	.89	PGRH16	.88
		PGRH17	.75
		PGRH18	.88
Celebração e reconhecimento	.93	PGRH19	.94
		PGRH20	.89
		PGRH21	.87

### *Sensibilidade*

Após feita a análise da sensibilidade dos itens e das dimensões da escala da percepção das PGRH, pôde verificar-se que a mesma cumpre todos os pressupostos já descritos anteriormente (Tabela 9, Anexo 1.1.3). Neste sentido, podemos afirmar que nenhum dos pressupostos devassa a normalidade, de forma abusiva (Kline, 2011).

Tendo em conta os valores da assimetria, todas as dimensões da escala das PGRH apresentam um enviesamento à direita (variando entre  $-.019$  e  $-.796$ ), à exceção da dimensão carreira, que tem um enviesamento à esquerda ( $.154$ ). Em relação aos valores da curtose, apenas a dimensão integração e acolhimento é que se caracteriza por ter uma distribuição leptocúrtica ( $> 0$ ), sendo todas as restantes platicúrticas ( $< 0$ ). Assim, encontram-se reunidas as condições para uma normalidade aceitável, dado que tanto os coeficientes de assimetria como da curtose, se encontram abaixo de 1 (Marôco, 2011).

**Tabela 9 - Sensibilidade das dimensões da escala das PGRH**

<b>Escala e Dimensões</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
PGRH	$-.081$	$-.427$
Integração e Acolhimento	$-.796$	$.490$
Formação	$-.304$	$-.974$
Avaliação de Desempenho	$-.410$	$-.672$
Carreira	$.154$	$-.928$
Recompensas	$-.019$	$-.913$
Comunicação Interna	$-.413$	$-.681$
Celebração e Reconhecimento	$-.147$	$-.842$

### **Escala do *engagement***

#### *Validade: Análise fatorial confirmatória*

Para verificar a validade da escala do *engagement*, foi realizada uma AFC, tendo para isso sido criados dois modelos teóricos (Anexo 1.2.1).

Inicialmente foi gerado um modelo a três fatores (Anexo 1.2.1.2). Uma vez que se verificou que a correlação estabelecida, entre as três dimensões, estava acima de  $.96$ , optou-se pela realização de uma análise fatorial, apenas a um fator (M1), constituído pelo fator

*engagement* (itens EngV1, EngD2, EngA3, EngV4, EngD5, EngA6, EngV7, EngD8 e EngA9). Assim, podemos verificar que o modelo a um fator (M1), apresenta valores de ajustamento mais adequados (Tabela 10, Anexo 1.2.1.2) e revela ainda que os participantes percecionaram as três dimensões como apenas se tratando de uma só, o *engagement*.

**Tabela 10** – Resultado da análise fatorial confirmatória da escala do *engagement*

MODELO	X <sup>2</sup> /gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
<b>1 Fator</b>	1.95	.97	.98	.94	.08

Legenda:

**χ<sup>2</sup>/gl** – qui-quadrado/ graus de liberdade;

**TLI** – Tucker-Lewis Index;

**CFI** – Comparative Fit Index

**GFI** – Goodness-of-fit Index

**RMSEA** – Root Mean-Squared Error of Aproximation

### *Fiabilidade*

Considerando a análise da fiabilidade da escala do *engagement*, podemos constatar que a mesma tem uma muito boa consistência interna ( $\alpha = .93$ ) (Tabela 11, Anexo 1.2.2.1).

**Tabela 11** – Fiabilidade da Escala do *Engagement*

Escala	$\alpha$ inicial	Itens da Escala	$\alpha$ caso o item seja eliminado
<i>Engagement</i>	.93	EngV1	.92
		EngD2	.91
		EngA3	.92
		EngV4	.91
		EngD5	.91
		EngA6	.93
		EngV7	.92
		EngD8	.92
		EngA9	.93

### *Sensibilidade*

Os itens da escala do *engagement* cumprem todos os pressupostos, supramencionados, referentes à análise da sensibilidade (Anexo 1.2.3). Assim sendo, nenhum dos parâmetros viola grosseiramente a normalidade (Marôco, 2011).

Olhando também para os valores da assimetria, há um enviesamento à direita (-.940) bem como uma distribuição leptocúrtica no que concerne à curtose (> 0) (Tabela 16), podemos por isso, considerar uma normalidade satisfatória (Tabela 12).

**Tabela 12** - Sensibilidade da escala do *Engagement*

<b>Escala</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
<i>Engagement</i>	-.940	.572

### **Escala do compromisso com a chefia**

#### *Validade: Análise fatorial confirmatória*

Após realizada a AFC para a escala do compromisso com a chefia, a três fatores, (Anexo 1.3.1.1), verificou-se uma associação muito elevada entre a dimensão afetiva e normativa, sugerindo tratar-se de uma única dimensão. Esta nova dimensão também já foi referida na literatura e designada por compromisso moral (Meyer e Parfyonova, 2010). Assim, foi gerado um novo modelo a dois fatores constituído pelo: compromisso moral e compromisso calculativo (Anexo 1.3.1.3). De seguida, foi realizada uma nova AFC onde se retiraram os itens onze e doze do compromisso calculativo, por apresentarem um peso fatorial abaixo do valor estabelecido. Foi então considerado o modelo a 2 fatores, por ser o modelo que melhor se ajusta (Tabela 13).

**Tabela 13** – Resultado da Análise Fatorial Confirmatória da Escala do Compromisso com a Chefia

<b>MODELO</b>	<b>X<sup>2</sup>/gl</b>	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>	<b>GFI</b>	<b>RMSEA</b>
<b>2 Fatores</b>	2.63	.90	.92	.90	.09

Legenda:

**χ<sup>2</sup>/gl** – qui-quadrado/ graus de liberdade;

**TLI** – *Tucker-Lewis Index*;

**CFI** – *Comparative Fit Index*

**GFI** – *Goodness-of-fit Index*

**RMSEA** – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*

### Fiabilidade

A escala do compromisso com a chefia, apresenta um valor do *alpha* de *cronbach* de .93 (Tabela 14, Anexo 1.3.2.1). Deste modo, é possível inferir através da análise feita à fiabilidade que esta escala apresenta uma muito boa consistência interna.

**Tabela 14-** Fiabilidade da escala do compromisso com a chefia

Escala	$\alpha$ inicial	Itens da Escala	$\alpha$ caso o item seja eliminado
Compromisso com a chefia	.93	CCA1	.93
		até	
		CCC18	

Quanto à fiabilidade das duas dimensões (compromisso moral e compromisso calculativo), da escala do compromisso com a chefia, podemos observar que a mesma apresenta uma boa consistência interna dado que varia entre .80 e .92 (Tabela 15, Anexo 1.3.2.2).

**Tabela 15 –** Fiabilidade das dimensões da escala do compromisso com a chefia

Dimensão	$\alpha$ inicial	Itens da Dimensão	$\alpha$ se item eliminado
Compromisso moral com a chefia	.92	CCA1	.91
		CCN3i	.92
		CCA5	.92
		CCN6	.91
		CCN8	.92
		CCA9i	.92
		CCN10	.91
		CCN13	.91
		CCA14	.91
CCN16	.91		
CCA17i	.91		
Compromisso calculativo	.80	CCC2	.76
		CCC4	.75
		CCC7	.79

com a chefia	CCC15	.77
	CCC18	.76

---

### *Sensibilidade*

Nesta escala, mais uma vez, foi verificada a sensibilidade e normalidade das dimensões (Tabela 16, Anexo 1.3.3.2).

Tendo em conta os valores dos coeficientes de assimetria, podemos concluir que na dimensão moral do compromisso, há um enviesamento à direita (-.218) e um enviesamento à esquerda (.223) na dimensão do compromisso calculativo com a chefia. Já a curtose, tem uma distribuição platicúrtica em ambas as dimensões.

**Tabela 16** - Sensibilidade da escala do Compromisso com a Chefia

<b>Dimensões</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Compromisso moral	-.218	-.410
Compromisso calculativo	.223	-.236

### **Escala do compromisso com a equipa**

#### *Validade: Análise fatorial confirmatória*

Por último, foi realizada a AFC da escala do compromisso com a equipa. Para tal, foram gerados dois modelos (Anexo 1.4.1). À semelhança do compromisso com a chefia, também neste construto se verificou, no modelo a três fatores, uma associação muito elevada entre a dimensão afetiva e normativa, sugerindo tratar-se uma vez mais do compromisso moral (Meyer e Parfyonova, 2010). Assim, o modelo a dois fatores foi constituído pelo: compromisso moral e compromisso calculativo, sem os itens doze e treze do fator compromisso calculativo, por apresentarem um peso fatorial abaixo do desejado (Anexo 1.4.1.3).

Posto isto, o modelo a dois fatores (M2), que é composto pelo: compromisso moral (itens CEA1, CEN3i, CEA5, CEN6, CEN8, CEA9i, CEA10i, CEN11, CEN14, CEA15, CEN17 e CEA18i) e Compromisso Calculativo (itens CEC2, CEC4, CEC7, CEC16 e CEC19), tendo por último, sido retirados os itens doze e treze do compromisso calculativo, por apresentarem um baixo peso fatorial, é o que apresenta melhores índices de ajustamento (Tabela 17)

**Tabela 17** – Resultado da análise fatorial confirmatória da escala do compromisso com a equipa

MODELO	X <sup>2</sup> /gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
<b>Modelo 2</b>	2.63	.90	.92	.84	.09

Legenda:

$\chi^2$ /gl – qui-quadrado/ graus de liberdade;

**TLI** – *Tucker-Lewis Index*;

**CFI** – *Comparative Fit Index*

**GFI** – *Goodness-of-fit Index*

**RMSEA** – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*

### *Fiabilidade*

De acordo com a análise feita à fiabilidade da escala do compromisso com a equipa (Anexo 1.4.2.1), podemos inferir que a mesma apresenta uma muito boa consistência interna ( $\alpha = .92$ ) (Tabela 18).

**Tabela 18-** Fiabilidade da escala do compromisso com a equipa

Escala	$\alpha$ inicial	Itens da Escala	$\alpha$ caso o item seja eliminado
<b>Compromisso com a equipa</b>	.92	CEA1	.92
		até	
		CEC19	

Considerando a análise feita às duas dimensões do compromisso com a equipa (Anexo 1.4.2.2), podemos constatar que o valor do *alpha* de *cronbach*, oscila entre .84 e .92 (Tabela 19), apresentando por isso, ambas as dimensões, uma boa consistência interna.

**Tabela 19** – Fiabilidade das dimensões da escala do compromisso com a equipa

Dimensão	$\alpha$ inicial	Itens da Dimensão	$\alpha$ se item eliminado
		CEA1	.91
		CEN3i	.91
		CEA5	.91
		CEN6	.91

		CEN8	.92
Compromisso		CEA9i	.91
moral	.92	CEA10i	.91
com a equipa		CEN11	.91
		CEN14	.91
		CEA15	.90
		CEN17	.90
		CEA18i	.91
<hr/>			
		CEC2	.79
Compromisso		CEC4	.77
calculativo	.84	CEC7	.83
com a equipa		CEC16	.81
		CEC19	.80

### *Sensibilidade*

Por último, analisando a sensibilidade dos itens que compõem a escala do compromisso com a equipa, podemos verificar que todos os pressupostos estão garantidos (Anexo 1.4.3).

Quando analisados os coeficientes de assimetria, podemos observar (Tabela 20) que na dimensão do compromisso moral, há um enviesamento à direita (-.572) e um enviesamento à esquerda (.093) na dimensão do compromisso calculativo. Quanto à distribuição da curtose, esta é leptocúrtica na dimensão moral e platicúrtica na dimensão do compromisso calculativo. Podemos também considerar que há uma normalidade satisfatória.

**Tabela 20** - Sensibilidade da escala do compromisso com a equipa

<b>Dimensões</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Compromisso moral	-.572	.370
Compromisso calculativo	.093	-.443

## Comparação entre Médias

Foi realizada uma análise descritiva das variáveis em estudo, que permite verificar a posição das respostas dadas pelos participantes (n=170) (Tabela 21, Anexo 3).

Assim, podemos verificar que relativamente à posição das respostas à escala da perceção das práticas de gestão de rh (MD= 3.14; SD= .85) estas estão situadas acima do ponto central (3) uma vez que a cotação oscila entre (1) a (5). Neste sentido, em média os participantes responderam “Não concordo, Nem discordo”. Isto é, em médias os colaboradores percecionaram a importância das PGRH como neutras.

Analisando a posição das respostas de cada uma das sete PGRH, de forma individual e, começando pelo acolhimento e integração, podemos verificar que em média (MD= 3.83; SD= .90) as respostas se encontram acima do ponto central (3). Em relação à dimensão formação, a mesma tem uma média de respostas de (MD= 3.24; SD= 1.30), avaliação de desempenho (MD= 3.27; SD= 1.08), Carreira (MD= 2.87; SD= 1.20), recompensas (MD= 2.72; SD= 1.12), comunicação interna (MD= 3.10; SD= 1.11), celebração e reconhecimento (MD= 3.00; SD= 1.14). Isto é, os colaboradores percecionam mais a implementação da integração e acolhimento face às restantes práticas e estratégias de RH. Sendo que são as recompensas que os colaboradores menos percecionam.

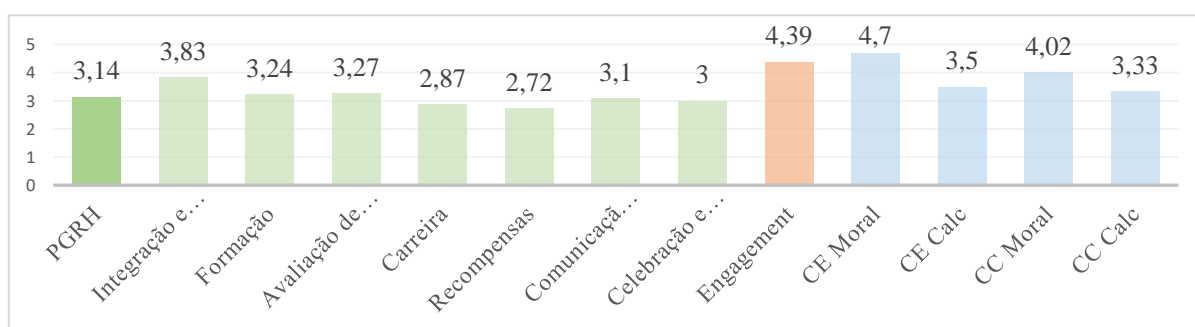
Em relação à escala do *engagement* podemos observar que os participantes em média (MD= 4.39; SD= .85) deram a resposta “Uma vez por semana”, estando então bem acima do ponto médio (3) dado que a cotação varia entre (0) e (6). Neste sentido, podemos concluir que os participantes apresentam elevados níveis de *engagement*.

No que toca à escala do compromisso moral com a equipa, em média (MD= 4.70; SD= 1.23) as respostas dadas pelos participantes localizam-se acima do ponto central (4), sendo a resposta mais frequente “Não concordo, Nem discordo”. Já a escala do compromisso calculativo com a equipa (MD= 3.46; SD= 1.41) está também ela, situada praticamente no ponto central (4). Ou seja, os colaboradores apresentam maiores níveis de compromisso moral com a equipa do que de compromisso calculativo com a mesma.

Por fim, em média as respostas dadas à escala do compromisso moral com a chefia (MD= 4.02; SD= 1.40) estão localizadas no ponto central (4). E, em relação à escala do compromisso calculativo com a chefia (MD= 3.33; SD= 1.30) as respostas estão abaixo do ponto central (4), tendo a resposta mais frequente sido “Discordo um pouco”. Pôde então verificar-se que os indivíduos apresentam maiores níveis de compromisso moral com a chefia e, em contrapartida menores níveis de compromisso calculativo com a mesma entidade.

**Tabela 21** – Estatística descritiva das variáveis em estudo

Variável	N	Min	Máx	Média	Desvio Padrão
PGRH		1.00	5.00	3.14	0.85
Integração e Acolhimento		1.00	5.00	3.83	.90
Formação		1.00	5.00	3.24	1.30
Avaliação de Desempenho		1.00	5.00	3.27	1.08
Carreira		1.00	5.00	2.87	1.20
Recompensas		1.00	5.00	2.72	1.12
Comunicação Interna	170	1.00	5.00	3.10	1.11
Celebração e Reconhecimento		1.00	5.00	3.00	1.14
Engagement		.44	6.00	4.39	1.16
CE Moral		1.00	7.00	4.70	1.23
CE Calculativo		1.00	7.00	3.50	1.41
CC Moral		1.00	6.91	4.02	1.40
CC Calculativo		1.00	6.80	3.33	1.30

**Figura 3** – Gráfico da estatística descritiva das variáveis em estudo

## Correlações

Com o objetivo de se estudar a direção e intensidade das relações estabelecidas entre as variáveis em estudo, foi realizada a análise das correlações de *Pearson* (Tabela 22, Anexo 4) tendo sido considerada a seguinte classificação: correlações são fracas quando  $|r|$  é inferior a .25; moderadas para  $.25 \leq r \leq .50$ ; fortes para  $.50 \leq r \leq .75$  e muito fortes  $|r| \geq .75$  (Marôco, 2011).

A correlação estabelecida entre as PGRH e o *engagement* caracteriza-se por ser significativa e positiva de forma moderada ( $r = .347$ ;  $p < .001$ ). O que se traduz no facto de, quanto melhor for a perceção das boas práticas de gestão de recursos humanos, implementadas na organização, mais *engaged* vai estar o colaborador.

Considerando cada prática de gestão de recursos humanos, de forma individualizada, podemos verificar que todas elas têm uma correlação significativa com o *engagement* à exceção das recompensas ( $r = .125$ ;  $p = .105$ ). Contudo, é a avaliação de desempenho, que apresenta uma maior correlação, com o *engagement*, sendo a mesma positiva e moderada ( $r = .344$ ;  $p < .001$ ). Neste sentido, quanto melhor é a perceção que o colaborador tem acerca da sua avaliação de desempenho, mais *engaged* estará com o seu trabalho.

Tendo em conta o compromisso moral com a chefia, este está significativa e positivamente correlacionado com as PGRH com forte intensidade ( $r = .598$ ;  $p < .001$ ). Já o compromisso calculativo com a chefia, apresenta uma correlação significativa, positiva e moderada com as PGRH ( $r = .392$ ;  $p < .001$ ). Quanto mais os colaboradores percecionam como boas, as PGRH implementadas no seu local de trabalho, maior é o seu compromisso moral para com a sua chefia.

Face ao compromisso moral com a chefia, também todas as práticas de gestão de RH apresentam uma correlação significativa e positiva, contudo é a avaliação de desempenho que apresenta uma maior correlação, sendo a mesma forte ( $r = .573$ ;  $p < .001$ ) seguida da comunicação interna ( $r = .562$ ;  $p < .001$ ). No mesmo sentido, também o compromisso calculativo com a chefia, apresenta correlações significativas e positivas com todas as práticas de gestão de RH, sendo a avaliação de desempenho que apresenta uma maior correlação, sendo a mesma fraca ( $r = .368$ ;  $p < .001$ ) seguida da comunicação interna ( $r = .352$ ;  $p < .001$ ). Quanto melhor for a perceção, que o colaborador tem, acerca da avaliação de desempenho bem como da comunicação interna que é praticada na sua organização, maior será o seu compromisso moral para com a sua chefia.

Entre as PGRH e o compromisso moral com a equipa a correlação é significativa, positiva e moderada ( $r = .435; p < .001$ ), tal como com o compromisso calculativo com a equipa ( $r = .369; p < .001$ ). Podemos também verificar que as relações estabelecidas entre as várias práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso moral com a equipa, são todas elas significativas e positivas, contudo é a comunicação interna que apresenta maior correlação ( $r = .408; p < .001$ ) seguida do acolhimento e integração ( $r = .360; p < .001$ ). Já com as recompensas, é uma muito fraca, significativa e positiva correlação ( $r = .213; p < .01$ ). Considerando o compromisso calculativo com a equipa, é com a dimensão carreira que a correlação é mais intensa entre as sete práticas de gestão de recursos humanos, contudo é uma correlação moderada ( $r = .332; p < .001$ ).

Já o compromisso moral e o *engagement* com a equipa apresentam uma correlação positiva significativa e moderada ( $r = .429; p < .001$ ) face ao compromisso calculativo com a equipa ( $r = .196; p < .05$ ). Por fim, podemos também verificar que há uma correlação significativa, positiva e moderada entre o compromisso moral com a chefia e o *engagement* ( $r = .412; p < .001$ ) e uma correlação significativa, positiva e fraca entre o compromisso calculativo com a chefia e o *engagement* ( $r = .196; p < .05$ ).

Face ao compromisso moral com a equipa, podemos verificar que na mesma lógica, este conceito está correlacionado positiva e significativamente tanto com o compromisso calculativo com a equipa, bem como com as duas outras dimensões do compromisso com a chefia. No entanto é com a dimensão calculativa do compromisso com a equipa que este conceito se correlaciona de forma mais forte ( $r = .615; p < .001$ ).

**Tabela 22** – Matriz de Correlações de *Pearson* entre as variáveis em estudo

	1.	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2.1	2.2	3.1	3.2	4
1.	1												
1.1	,558***	1											
1.2	,744***	,560***	1										
1.3	,830***	,367***	,593***	1									
1.4	,833***	,292***	,486***	,654***	1								
1.5	,681***	,151*	,304***	,509***	,613***	1							
1.6	,794***	,390***	,480***	,650***	,574***	,452***	1						
1.7	,802***	,295***	,448***	,578***	,710***	,520***	,632***	1					
2.1	,435***	,360***	,325***	,327***	,315***	,213**	,408***	,357**	1				
2.2	,369***	,177*	,288***	,295***	,332***	,273***	,304***	,253**	,615***	1			
3.1	,598***	,306***	,379***	,573***	,457***	,335***	,562***	,533***	,579***	,506***	1		
3.2	,392***	,192*	,281***	,368***	,318***	,203**	,352***	,341***	,354***	,660***	,720***	1	

---

4	,347***	,212**	,270**	,344***	,297***	,125	,283***	,292***	,429***	,196*	,412***	,196*	1
---	---------	--------	--------	---------	---------	------	---------	---------	---------	-------	---------	-------	---

---

**Nota:** \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

\*\* . Correlação significativa a .01

\* . Correlação Significativa a .05

1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos; 1.1 Integração e Acolhimento; 1.2. Formação; 1.3. Avaliação de Desempenho; 1.4 Carreira; 1.5. Recompensas; 1.6. Comunicação Interna; 1.7. Celebração e Reconhecimento 2.1. Compromisso moral com a equipa; 2.2 Compromisso calculativo com a equipa; 3.1. Compromisso moral com a chefia; 3.2. Compromisso calculativo com a chefia; 5. Engagement

## Teste de Hipóteses

Depois de analisadas as qualidades métricas das escalas usadas passamos agora para a validação das hipóteses.

As hipóteses foram testadas através de regressões de forma a verificar a influência das variáveis independentes nas dependentes.

Como variáveis independentes/preditoras temos as práticas de gestão de recursos humanos para a H1, H2 e H3. O compromisso com a chefia na H4 e o compromisso com a equipa na H5.

Deste modo, realizaram-se diversas regressões lineares simples para as hipóteses formuladas: H1, H2, H3, H4 e H5.

Foram também realizadas algumas regressões lineares múltiplas. Na H1, com o objetivo de se saber quais são as PGRH que têm impacto tanto no *engagement*, como no compromisso com a chefia, na H2, e no compromisso com a equipa H3. Para estas regressões lineares múltiplas, as variáveis preditoras foram inseridas segundo o método *Stepwise*. Este método de regressão, fornecido pelo SPSS, considera a manutenção ou retirada de variáveis do modelo, segundo processos matemáticos combinando os Métodos *Forward*, (i.e., a introdução das variáveis é feita uma a uma, segundo o tamanho da contribuição na previsão do modelo face a correlações semi-parciais) e, *Backward*, (i.e., todas as variáveis preditoras são incluídas no modelo e, através de testes-*t*, é feita a comparação do valor da previsão com e sem as variáveis, sendo que todas as variáveis que não contribuam significativamente são excluídas do modelo) (Chagas, 2016).

Para as hipóteses de mediação (H6 e H7), foram também realizadas Regressões lineares múltiplas.

*Hipótese 1 – Existe um impacto positivo das práticas de gestão de recursos humanos no engagement, de tal modo que quanto melhor percecionadas as PGRH, que estão implementadas na organização, maior será o engagement por parte dos colaboradores.*

Com o intuito de se estudar a hipótese acima (H1) e, como foi previamente, encontrada uma correlação linear significativa entre as PGRH e o *engagement* ( $r = .347$ ;  $p < .001$ ), foi feita uma regressão linear simples (RLS) (Tabela 23, Anexo 5.1.1).

**Tabela 23** – Resultados da regressão linear simples (H1)

Variável Preditora	<i>Engagement</i>		
	$\beta$	<i>OverallF</i>	$R^2_a$
<b>PGRH</b>	.347***	23.006***	.115

**Nota:**\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Depois de realizada a RLS, foi obtido um  $R^2_a = .115$ , o que significa que cerca de 12% da variabilidade total do *engagement* (variável dependente) é explicada pelo modelo que tem como variável preditora as práticas de gestão de recursos humanos.

Obteve-se também um valor de  $F(1, 168) = 23.006$  com  $p < .001$ . Deste modo, podemos dizer que o modelo se revelou significativo.

É possível ainda verificar que a percepção das PGRH, tem um impacto significativo e positivo no *engagement* ( $\beta_{PGRH} = .347$ ;  $p < .001$ ).

Adicionalmente, com o intuito de saber quais são as PGRH (IAcolhimento, Formação, ADesempenho, Carreira, Recompensas, Comunicação e Celebração) que exercem um efeito preditor maior sobre o *engagement*, foi realizada uma regressão linear múltipla. Foi também verificada a existência de uma correlação linear entre todas as práticas e o *engagement*, à exceção das recompensas. Deste modo, a dimensão das recompensas não foi incluída.

Após a realização da RLM, através do método de *Stepwise*, pôde observar-se que apenas a variável avaliação de desempenho, é que permaneceu no modelo, tendo todas as outras sido excluídas do mesmo. Como só a variável, avaliação de desempenho é que foi validada como preditora do modelo, foi realizada uma RLS (Anexo 5.1.2).

**Tabela 24** – Resultados da Regressão Linear

Variável Preditora	<i>Engagement</i>		
	$\beta$	<i>OverallF</i>	$R^2_a$
<b>ADesempenho</b>	.344***	22.497***	.113

**Nota:**\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Após a análise dos resultados da RLS, pôde verificar-se (Tabela 24) que se obteve um  $R^2_a = .113$  o que significa que cerca de 11,3% da variabilidade total do *engagement* é explicada pelo modelo que tem como variável preditora a avaliação de desempenho. Deste modo, a dimensão da avaliação de desempenho, tem um efeito significativo sobre o *engagement* ( $\beta_{ADesempenho} = .344$ ;  $p = .000 < .001$ ).

Chegou-se também ao valor de  $F(1, 168) = 22.497$  com  $p = .000 < .001$ , o que revela que o modelo é significativo.

Podemos então concluir que a Hipótese 1, foi confirmada.

*Hipótese 2 – A percepção das práticas de gestão de recursos humanos tem um impacto positivo no compromisso com a chefia.*

Para se testar a hipótese supramencionada, foram realizadas regressões lineares entre as variáveis PGRH e as dimensões do compromisso com a chefia.

Considerando inicialmente, a dimensão do compromisso moral com a chefia, verificou-se a existência de uma correlação positiva e forte ( $r = .598$ ;  $p < .001$ ) com as PGRH.

Foi então feita uma regressão linear simples (Tabela 25, Anexo 5.2.1).

**Tabela 25 – Resultados da regressão linear simples (H2)**

Variável Preditora	CCMoral		
	$\beta$	OverallF	$R^2_a$
PGRH	.598***	93.423***	.354

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Depois de realizada a RLS, foi obtido um  $R^2_a = .354$ , o que significa que 35,4% da variabilidade total do compromisso moral com a chefia (variável dependente) é explicada pelo modelo que tem como variável preditora as práticas de gestão de rh.

Obeve-se também um valor de  $F(1,168) = 93.423$  com  $p < .001$ . Podemos então dizer que o modelo se revelou significativo.

É possível ainda verificar que a percepção das práticas de gestão de recursos humanos, tem um impacto estatisticamente significativo no compromisso moral com a chefia ( $\beta_{PGRH} = .598$ ;  $p < .001$ ).

De seguida, testou-se se quais das várias práticas de gestão de recursos humanos, é que têm um impacto significativo no compromisso moral com a chefia. Para tal, foi realizada uma regressão linear múltipla. Verificou-se também a existência de correlações significativas entre as sete dimensões das PGRH e o compromisso moral com a chefia, sendo que a avaliação de desempenho apresenta uma correlação forte ( $r = .573$ ;  $p < .001$ ) seguida da comunicação interna ( $r = .562$ ;  $p < .001$ ).

Para a regressão linear múltipla, as variáveis preditoras foram inseridas segundo o método *Stepwise*.

Após a realização da RLM, pôde observar-se que apenas as variáveis avaliação de desempenho, comunicação interna e celebração e reconhecimento é que permaneceram no modelo, tendo todas as outras sido excluídas.

**Tabela 26** – Resultados da Regressão Linear Múltipla

Variáveis Predictoras	CCMoral		
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2	$\beta$ Step 3
<b>A</b> Desempenho	.573***	.360***	.298***
<b>Comunicação</b>		.328***	.234**
<b>Celebração</b>			.213**
<b>OverallF</b>	82.109***	53.500***	39.348***
<b>R<sup>2</sup><sub>a</sub></b>	.324	.383	.405

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Após a análise da RLM, pôde verificar-se (Tabela 26, Anexo 5.2.2) que se obteve um  $R^2_a = .324$ , o que revela que 32,4% da variabilidade total do compromisso moral com a chefia, é explicada pelo modelo 1, que tem como variável preditora a avaliação de desempenho. Neste modelo avaliação de desempenho tem um impacto estatisticamente significativo na variável do compromisso moral com a chefia ( $\beta_{A\text{Desempenho}} = .573$ ;  $p < .001$ ).

Em relação ao modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .383$ , o que revela que 38,3% da variabilidade total do compromisso moral com a chefia, é explicada pelo modelo 2, que tem como variáveis preditoras a avaliação de desempenho e a comunicação interna. Neste modelo

a avaliação de desempenho ( $\beta_{\text{ADesempenho}} = .360$ ;  $p < .001$ ) e a comunicação interna ( $\beta_{\text{Comunicação}} = .328$ ;  $p < .001$ ) têm um impacto estatisticamente significativo na variável do compromisso moral com a chefia

Já para o modelo 3, obteve-se um  $R^2_a = .405$ , o que revela que 40,5% da variabilidade total do compromisso moral com a chefia, é explicada pelo modelo 3, que tem como variáveis preditoras a avaliação de desempenho, a comunicação interna e a celebração e reconhecimento. Neste modelo a avaliação de desempenho ( $\beta_{\text{ADesempenho}} = .298$ ;  $p < .001$ ), a comunicação Interna ( $\beta_{\text{Comunicação}} = .234$ ;  $p < .01$ ) e a celebração e o reconhecimento ( $\beta_{\text{Celebração}} = .213$ ;  $p < .01$ ) têm um impacto estatisticamente significativo na variável do compromisso moral com a chefia

No modelo 1, obteve-se ainda o valor de  $F(1,168) = 82.109$  com  $p < .001$ , no modelo 2, um valor de  $F(2,167) = 53.500$  com  $p < .001$  e, no modelo 3, um valor de  $F(3,166) = 39.348$  com  $p < .001$ . Deste modo, podemos afirmar que os três modelos são significativos.

Considerando agora o compromisso calculativo com a chefia e as PGRH, podemos validar uma correlação significativa positiva e moderada entre as variáveis ( $r = .392$ ;  $p < .001$ ).

**Tabela 27 – Resultados da regressão linear simples (H2)**

Variável Preditora	CCCalculativo		
	$\beta$	OverallF	$R^2_a$
PGRH	.392***	30.503***	.149

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Depois de realizada a RLS, (Tabela 27, Anexo 5.2.3) foi obtido um  $R^2_a = .149$ , o que significa que 14,9% da variabilidade total do compromisso calculativo com a chefia (variável dependente) é explicada pelo modelo que tem como variável preditora as PGRH.

Obteve-se também um valor de  $F(1,168) = 30.503$  com  $p < .001$ . Podemos então dizer que este modelo se revelou significativo.

É possível ainda verificar que a percepção das práticas de gestão de recursos humanos, tem um impacto significativo no compromisso calculativo com a chefia ( $\beta_{\text{PGRH}} = .392$ ;  $p < .001$ ).

Seguidamente, testou-se se quais das várias práticas de gestão de recursos humanos, é que têm um impacto significativo no compromisso calculativo com a chefia. Verificou-se também a existência de correlações lineares significativas entre as sete dimensões das PGRH e o compromisso calculativo com a chefia, sendo que a avaliação de desempenho apresenta uma correlação fraca ( $r = .368; p < .001$ ).

Para a regressão linear múltipla, as variáveis preditoras foram inseridas segundo o método *Stepwise*.

Após a realização da RLM, pôde observar-se que apenas as variáveis avaliação de desempenho e celebração e reconhecimento é que permaneceram no modelo, tendo todas as outras sido excluídas.

**Tabela 28** – Resultados da regressão linear múltipla

Variáveis Preditoras	CCC calculativo	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
ADesempenho	.368***	.257**
Celebração		.192*
<i>Overall</i> F	26.337***	15.904***
$R^2_a$	.130	.150

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Após a análise dos resultados da RLM (Tabela 28, Anexo 5.2.4), pôde verificar-se que se obteve um  $R^2_a = .130$ , o que revela que 13% da variabilidade total do compromisso calculativo com a chefia, é explicada pelo modelo 1, que tem como variável preditora a avaliação de desempenho. Neste modelo, a avaliação de desempenho tem um impacto estatisticamente significativo na variável do compromisso calculativo com a chefia ( $\beta_{ADesempenho} = .368; p < .001$ ).

Já em relação ao modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .150$ , o que revela que 15% da variabilidade total do compromisso calculativo com a chefia, é explicada pelo modelo 2, que tem como variáveis preditoras a avaliação de desempenho e a celebração e reconhecimento. Neste modelo, tanto a avaliação de desempenho ( $\beta_{ADesempenho} = .257; p < .01$ ) como a celebração

e o reconhecimento ( $\beta_{\text{Celebração}} = .192$ ;  $p < .005$ ) têm um impacto estatisticamente significativo na variável do compromisso calculativo com a chefia

No modelo 1, chegou-se ao valor de  $F(1, 168) = 26.337$  com  $p < .001$  e para o modelo 2, chegou-se ao valor de  $F(2, 167) = 15.904$  com  $p < .001$ , o que revela ambos os modelos são estatisticamente significativos.

Deste modo, podemos concluir que a Hipótese 2 foi confirmada.

*Hipótese 3 – A percepção das práticas de gestão de recursos humanos tem um impacto positivo no compromisso com a equipa.*

Para se testar a hipótese mencionada acima, foram realizadas regressões lineares entre as das PGRH e as dimensões do compromisso com a equipa.

Considerando inicialmente, a dimensão do compromisso moral com a equipa, verificou-se a existência de uma correlação positiva e moderada ( $r = .435$ ;  $p < .001$ ) com as PGRH.

**Tabela 29** – Resultados da regressão linear simples (H3)

Variável Preditora	CEMoral		
	$\beta$	OverallF	$R^2_a$
PGRH	.435***	39.157***	.184

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Depois de realizada a RLS, foi obtido um  $R^2_a = .184$ , o que significa que 18,4% da variabilidade total do compromisso moral com a equipa é explicada pelo modelo que tem como variável preditora as PGRH (Tabela 29, Anexo 5.3.1)

Obteve-se um valor de  $F(1, 168) = 39.157$  com  $p < .001$ . Podemos então dizer que este modelo se revelou significativo.

É ainda possível verificar que a percepção das práticas de gestão de recursos humanos, tem um impacto significativo no compromisso moral com a equipa ( $\beta_{\text{PGRH}} = .435$ ;  $p < .001$ ).

Posteriormente, testou-se se quais das várias práticas de gestão de recursos humanos, é que têm um impacto significativo no compromisso moral com a equipa. Para tal, foi realizada uma regressão linear múltipla. Verificou-se previamente, a existência de correlações significativas entre as sete dimensões das PGRH e o compromisso moral com a equipa, contudo

é a comunicação interna, que apresenta maior correlação ( $r = .408$ ;  $p < .001$ ) seguida da integração e acolhimento ( $r = .360$ ;  $p < .001$ ).

Para a regressão linear múltipla, as variáveis preditoras foram inseridas segundo o método *Stepwise* e, pôde observar-se que apenas as variáveis comunicação interna e integração e acolhimento é que permaneceram no modelo, tendo todas as outras sido excluídas.

**Tabela 30** – Resultados da regressão linear múltipla

Variáveis Preditoras	CEMoral	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
Comunicação	.408***	.316***
IAcolhimento		.237***
<b>OverallF</b>	33.596***	22.791***
<b>R<sup>2</sup><sub>a</sub></b>	.162	.205

Após a análise dos resultados da RLM (Tabela 30, Anexo 5.3.2), pôde verificar-se que se obteve um  $R^2_a = .162$ , o que revela que 16,2% da variabilidade total do compromisso moral com a equipa, é explicada pelo modelo que tem como variável preditora a comunicação interna ( $\beta_{\text{Comunicação}} = .408$ ;  $p < .001$ ). Já no modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .205$ , o que revela que 20,5% da variabilidade total do compromisso moral com a equipa, é explicada pelo modelo que tem como variáveis preditoras a comunicação interna ( $\beta_{\text{Comunicação}} = .316$ ;  $p < .001$ ) e a integração e o acolhimento ( $\beta_{\text{IAcolhimento}} = .237$ ;  $p < .001$ ).

No modelo 1, chegou-se ainda ao valor de  $F(1, 168) = 33.596$  com  $p < .001$  e para o modelo 2 valor de  $F(2, 167) = 22.791$  com  $p < .001$  o que revela que ambos os modelos são estatisticamente significativos.

Considerando a relação entre as PGRH e o compromisso calculativo com a equipa, podemos verificar a existência de uma correlação positiva e moderada ( $r = .369$ ;  $p < .001$ ).

**Tabela 31** – Resultados da regressão linear simples (H3)

Variável Preditora	CECalculativo		
	$\beta$	OverallF	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>
PGRH	.369***	26.417***	.131

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Depois de realizada a RLS, foi obtido um  $R^2_a = .131$ , o que significa que 13,1% da variabilidade total do compromisso calculativo com a equipa é explicada pelo modelo que tem como variável preditora as PGRH (Tabela 31, Anexo 5.3.3)

Obteve-se também um valor de  $F(1, 168) = 26.417$  com  $p < .001$ , podemos então dizer que o modelo se revelou significativo. Verifica-se também que a perceção das práticas de gestão de recursos humanos, tem um impacto significativo no compromisso calculativo com a equipa ( $\beta_{PGRH} = .369$ ;  $p < .001$ ).

De seguida, testou-se se quais das várias práticas de gestão de recursos humanos, é que têm um impacto significativo no compromisso calculativo com a equipa. Para tal, foi realizada uma RLM. Verificou-se ainda que é com a dimensão carreira que a correlação é mais intensa entre as sete práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso calculativo com a equipa, contudo é uma correlação moderada ( $r = .332$ ;  $p < .001$ ).

Para a regressão linear múltipla, as variáveis preditoras foram inseridas segundo o método *Stepwise* e pôde observar-se que apenas as variáveis formação e carreira é que permaneceram no modelo, tendo todas as outras sido excluídas.

**Tabela 32** – Resultados da Regressão Linear Múltipla

Variáveis Preditoras	CECalculativo	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
Carreira	.332***	.251**
Formação		.166*
OverallF	20.848***	12.642***
R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	.105	.121

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Após a análise dos resultados da RLM (Tabela 32, Anexo 5.3.4), pôde verificar-se que se obteve um  $R^2_a = .105$ , o que revela que cerca de 10,5% da variabilidade total do compromisso calculativo com a equipa, é explicada pelo modelo que tem como variável preditora a carreira ( $\beta_{\text{Carreira}} = .332; p < .001$ ).

No modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .121$ , o que revela que cerca de 12,1% da variabilidade total do compromisso calculativo com a equipa, é explicada pelo modelo que tem como variável preditora a carreira ( $\beta_{\text{Carreira}} = .251; p < .01$ ) e a formação ( $\beta_{\text{Formação}} = .166; p < .05$ ).

Chegou-se ainda ao valor de  $F(1, 168) = 20.848$  com  $p < .001$  para o modelo 1 e  $F(2, 167) = 12.642$  com  $p < .001$  para o modelo 2, o que revela que ambos os modelos são estatisticamente significativos.

Assim sendo, podemos concluir que a Hipótese 3 foi confirmada.

*Hipótese 4 – Existe um impacto positivo do compromisso com a chefia no engagement.*

Para verificar a veracidade da hipótese mencionada acima, foi realizada uma regressão linear simples entre as dimensões do compromisso com a chefia e o *engagement* (Tabela 40, Anexo 5.4.1).

Considerando o compromisso moral com a chefia, foi previamente encontrada uma correlação significativa positiva e moderada, entre esta variável e o *engagement* ( $r = .412; p < .001$ ).

**Tabela 33** – Resultados da regressão linear simples (H4)

Variável Preditora	<i>Engagement</i>		
	$\beta$	<i>OverallF</i>	$R^2_a$
<b>CCMoral</b>	.412***	34.410***	.165

**Nota:** \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Depois de realizada a RLS, foi obtido um  $R^2_a = .165$ , o que significa que o compromisso moral com a chefia, é responsável por cerca de 16.5% da variabilidade do *engagement*.

Obteve-se também um valor de  $F(1, 168) = 34.410$  com  $p < .001$ . Podemos então dizer que o modelo se revelou estatisticamente significativo.

É possível ainda verificar que o compromisso moral com a chefia, tem um impacto significativo no *engagement* ( $\beta_{CCMoral} = .412; p < .001$ ).

Face ao compromisso calculativo com a chefia, foi previamente encontrada uma correlação significativa positiva e fraca, entre esta variável e o *engagement* ( $r = .196; p < .05$ ).

**Tabela 34** – Resultados da regressão linear simples

Variável Preditora	Engagement		
	$\beta$	OverallF	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>
CCCalculativo	.196*	6.729*	.033

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Depois de realizada a regressão linear simples, foi obtido um  $R^2_a = .033$ , o que significa que o compromisso calculativo com a chefia, é responsável por cerca de 3.3% da variabilidade do *engagement* (Tabela 34, Anexo 5.4.2)

Obteve-se também um valor de  $F(1, 168) = 6.729$  com  $p < .05$ . Podemos então dizer que o modelo se revelou estatisticamente significativo.

É possível ainda verificar que o compromisso calculativo com a chefia, tem um impacto significativo e positivo no *engagement* ( $\beta_{CCCalculativo} = .196; p < .05$ ).

Deste modo, podemos concluir que a Hipótese 4, foi confirmada.

*Hipótese 5 – Existe um impacto positivo do compromisso com a equipa no engagement.*

Para testar a hipótese mencionada acima, foi realizada uma RLS (Tabela 35, Anexo 5.5.1).

Considerando as variáveis compromisso moral com a equipa e o *engagement* é possível verificar que há uma correlação positiva significativa e moderada ( $r = .429; p < .001$ ).

**Tabela 35** – Resultados da regressão linear simples (H5)

Variável Preditora	Engagement		
	$\beta$	OverallF	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>
CEMoral	.429***	37.917***	.179

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Depois de realizada a RLS, foi obtido um  $R^2_a = .179$ , o que significa que o compromisso moral com a equipa, é responsável por cerca de 17.9% da variabilidade total do *engagement*.

Obteve-se também um valor de  $F(1, 168) = 37.917$  com  $p < .001$ . Podemos então dizer que o modelo se revelou significativo.

É possível ainda verificar que o compromisso moral com a equipa, tem um impacto significativo no *engagement* ( $\beta_{CEMoral} = .429$ ;  $p < .001$ ).

Face ao compromisso calculativo com a equipa e o *engagement*, podemos verificar que há uma correlação significativa positiva e fraca ( $r = .196$ ;  $p < .05$ ).

**Tabela 36** – Resultados da regressão linear simples (H5)

Variável Preditora	Engagement		
	$\beta$	OverallF	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>
CECalculativo	.196*	6.728*	.033

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Após a realização da RLS (Tabela 36, Anexo 5.5.2), foi obtido um  $R^2_a = .033$ , o que significa que o compromisso calculativo com a equipa, é responsável por cerca de 3.3% da variabilidade total do *engagement*.

Obteve-se também um valor de  $F(1, 168) = 6.728$  com  $p < .05$ . Podemos então dizer que o modelo se revelou significativo.

É possível ainda verificar que o compromisso calculativo com a equipa, tem um impacto significativo e positivo no *engagement* ( $\beta_{CECalculativo} = .196$ ;  $p < .05$ ).

Deste modo, podemos concluir que a Hipótese 5 foi confirmada.

*Hipótese 6 – O compromisso com a chefia tem um papel mediador na relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o engagement.*

*Hipótese 7 – O compromisso com a equipa tem um papel mediador na relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o engagement.*

#### Teste do Efeito Mediador

De forma a serem testadas as Hipóteses 6 e 7, que conjeturam um efeito de mediação por parte do compromisso com a chefia e do compromisso com a equipa, reciprocamente, entre as PGRH e o *engagement*, foi seguida a metodologia sugerida por Baron e Kenny (1986). Para tal, há que verificar quatro condições no efeito de mediação, que neste caso se refletem por (Tabela 37):

- 1) A variável da percepção das PGRH (variável preditora), ou alguma das suas dimensões, deverá ter um impacto significativo na variável *engagement* (variável de critério) (H1);
- 2) A variável da percepção das PGRH (preditora), ou alguma das suas dimensões, deverá ter um impacto significativo nas dimensões das variáveis mediadoras, (separadamente) ou seja, no compromisso com a chefia (moral e calculativo) (H2) e no compromisso com a equipa (moral e calculativo) (H3);
- 3) As variáveis mediadoras compromisso com a chefia (moral e calculativo) (H4) e compromisso com a equipa (moral e calculativo) (H5), de forma individual, devem ter um impacto significativo na variável *engagement* (variável dependente/critério);
- 4) Confirmados os pressupostos anteriores, a relação entre a percepção das PGRH (preditora) e a variável *engagement* (variável critério) deverá ser significativamente enfraquecida – medição parcial, ou não significativa – mediação total, quando as variáveis compromisso com a chefia (moral ou calculativo) (H6) e, compromisso com a equipa (moral ou calculativo) (H7) – variáveis mediadoras – são incluídas na regressão, separadamente.

**Tabela 37** – Descrição do teste de mediação (Baron & Kenny, 1986)

	<b>Teste de Regressão</b>	<b>Análise</b>	<b>Resultados</b>	<b><math>\beta</math></b>	
1ª Condição	RLS	PGRH	<i>Engagement</i>	Sim	.347***
	RLS	ADesempenho		Sim	.344***
2ª Condição	RLS	PGRH	CCMoral	Sim	.598***
	RLM	ADesempenho		Sim	.573***
	RLS	PGRH	CCCalculativo	Sim	.392***
	RLM	ADesempenho		Sim	.368***
	RLS	PGRH	CEMoral CECalculativo	Sim	.435***
				Sim	.369***
3ª Condição	RLS	CCMoral	<i>Engagement</i>	Sim	.412***
	RLS	CCCalculativo		Sim	.196*
	RLS	CEMoral		Sim	.429***
	RLS	CECalculativo		Sim	.196*

Houve então a necessidade de se recorrer à realização de regressões lineares simples para se validar o efeito de mediação tanto da variável compromisso com a chefia e compromisso a equipa. Estas análises foram anteriormente realizadas.

A primeira condição corresponde à Hipótese 1 (H1), já confirmada, dado que a perceção das PGRH (variável preditora) mostrou ter um efeito significativo no *engagement* (variável critério), não havendo variável mediadora. Verificou-se também que existe um efeito significativo da dimensão avaliação de desempenho, na variável de critério, *engagement*, também sem a presença da variável mediadora.

A segunda condição, referente à Hipótese 2 (H2), também confirmada, ou seja, a perceção das PGRH (variável independente/preditora) apresentou um efeito significativo na variável do compromisso com a chefia (variável mediadora), nas suas duas dimensões (moral e calculativa). Ainda na segunda condição, referente à Hipótese 3 (H3), que também foi corroborada, isto é, a perceção das PGRH (variável independente/preditora) apresentou um efeito significativo na variável do compromisso com a equipa (variável mediadora), nas suas duas dimensões (moral e calculativa).

A terceira condição, referente às Hipóteses 4 e 5, também confirmadas, ou seja, tanto o compromisso com a chefia (H4), nas suas duas dimensões (moral e calculativa), como o compromisso com a equipa (H5), nas suas duas dimensões (moral e calculativa), (variáveis mediadoras), apresentaram um efeito significativo na variável do *engagement* (variável de critério).

Estes resultados sugerem que há apenas condições para se realizar o teste estatístico, do efeito de mediação, entre as seguintes variáveis: 1) PGRH e *engagement*, sendo a variável compromisso moral com a chefia, a variável mediadora; 2) avaliação de desempenho e *engagement*, sendo a variável mediadora o compromisso moral com a chefia; 3) PGRH e *engagement*, tendo como mediadora a variável do compromisso calculativo com a chefia; 4) avaliação de desempenho e *engagement*, sendo a variável mediadora o compromisso calculativo com a chefia; 5) PGRH e *engagement*, sendo a variável mediadora o compromisso moral com a equipa; 6) PGRH e *engagement*, sendo a variável mediadora o compromisso calculativo com a equipa;

*Hipótese 6 – O compromisso com a chefia tem um papel mediador na relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o engagement.*

Como forma de verificar a Hipótese descrita acima (H6), foi feita uma RLM, tendo sido inserida primeiramente, a variável preditora das PGRH e posteriormente, o compromisso moral com a chefia.

**Tabela 38** – Resultados da regressão linear múltipla (H6)

Variáveis Predictoras	<i>Engagement</i>	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
<b>PGRH</b>	.347***	.156
<b>CCMoral</b>		.319***
<b>OverallF</b>	23.006***	19.047***
<b>R<sup>2</sup><sub>a</sub></b>	.115	.176
<b>R<sup>2</sup>Change</b>	.120	.065

**Nota:** \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Após a análise dos resultados da RLM (Tabela 38, Anexo 5.6.1), obteve-se um  $R^2_a = .115$ , o que significa que 11,5% da variabilidade total da variável *engagement* (variável de critério) é explicada pelo modelo 1, que inclui a variável preditora PGRH ( $\beta_{PGRH} = .346$ ;  $p < .001$ ).

Em relação ao modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .176$ , o que significa que 17,6% da variabilidade total da variável *engagement* é explicada pelo modelo 2, que inclui as variáveis predictoras PGRH e compromisso com a chefia moral. Neste modelo, o compromisso moral com a chefia, tem um efeito significativo ( $\beta_{CCMoral} = .319$ ;  $p = .001$ ) no *engagement*.

No modelo 1 obteve-se um  $F(1, 168) = 23.006$  com  $p = .001$  e no modelo 2 um  $F(2, 167) = 19.047$  com  $p < .001$ . Deste modo, podemos afirmar que os dois modelos são significativos.

Os resultados mostram ainda que o impacto da percepção das práticas de gestão de recursos humanos no *engagement* deixou de ser significativo quando foi introduzida a variável

mediadora do compromisso moral com a chefia, deste modo, verificou-se o efeito de mediação total.

Considerando agora, o compromisso moral com a chefia, foi realizada uma RLM, tendo inicialmente sido inserida a dimensão da avaliação de desempenho (Tabela 39, Anexo 5.6.2).

**Tabela 39** – Resultados da regressão linear múltipla (H6)

Variáveis Predictoras	<i>Engagement</i>	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
<b>ADesempenho</b>	.344***	.160
<b>CCMoral</b>		.321***
<b>OverallF</b>	22.497***	14.193***
<b>R<sup>2</sup><sub>a</sub></b>	.133	.177
<b>R<sup>2</sup>Change</b>	.118	.069

**Nota:**\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Após a análise dos resultados da RLM, obteve-se um  $R^2_a = .133$ , o que significa que 13,3% da variabilidade total da variável *engagement* (variável de critério) é explicada pelo modelo 1, que inclui a variável preditora avaliação de desempenho ( $\beta_{ADesempenho} = .344$ ;  $p < .001$ ).

Em relação ao modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .177$ , o que significa que 17,7% da variabilidade total da variável *engagement* é explicada pelo modelo 2, que inclui as variáveis predictoras Avaliação de desempenho e compromisso chefia moral. Neste modelo, o compromisso moral com a chefia, tem um efeito significativo ( $\beta_{CCMoral} = .321$ ;  $p = .001$ ) no *engagement*.

No modelo 1 obteve-se um  $F(1, 168) = 22.497$  com  $p < .001$  e no modelo 2 um  $F(2, 167) = 19.228$  com  $p < .001$ . Deste modo, podemos afirmar que os dois modelos são significativos.

Os resultados mostram ainda que o impacto da percepção da avaliação de desempenho no *engagement* deixou de ser significativo, quando foi introduzida a variável mediadora do compromisso moral com a chefia, deste modo, verificou-se o efeito de mediação total.

Considerando agora a dimensão calculativa do compromisso com a chefia, foi também realizada uma RLM, (Anexo X), tendo sido inserida primeiramente a variável preditora das PGRH e posteriormente, o compromisso calculativo com a chefia.

**Tabela 40** – Resultados da regressão linear múltipla (H6)

Variáveis Predictoras	<i>Engagement</i>	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
<b>PGRH</b>	.347***	.319***
<b>CCCalculativo</b>		.071
<b>OverallF</b>	23.006***	11.899***
<b>R<sup>2</sup><sub>a</sub></b>	.115	.114
<b>R<sup>2</sup>Change</b>	.120	.004

**Nota:**\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Após a análise dos resultados da RLM (Tabela 40, Anexo 5.6.3), obteve-se um  $R^2_a = .115$ , o que significa que 11,5% da variabilidade total da variável *engagement* é explicada pelo modelo 1, que inclui a variável preditora PGRH ( $\beta_{PGRH} = .347$ ;  $p < .001$ ).

Em relação ao modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .114$ , o que significa que 11,4% da variabilidade total da variável *engagement* é explicada pelo modelo 2, que inclui as variáveis predictoras PGRH e compromisso calculativo com chefia. Neste modelo, o compromisso calculativo com a chefia, tem um efeito significativo ( $\beta_{CCCalculativo} = .319$ ;  $p < .001$ ) no *engagement*.

No modelo 1 obteve-se um  $F(1, 168) = 23.006$  com  $p < .001$  e no modelo 2 um  $F(2, 167) = 11.899$  com  $p < .001$ . Deste modo, podemos afirmar que os dois modelos são significativos.

Os resultados mostram ainda que o impacto da percepção das práticas de gestão de recursos humanos no *engagement* enfraqueceu quando foi introduzida a variável mediadora do compromisso calculativo com a chefia, contudo a mesma deixou de ter um impacto estatisticamente significativo no *engagement*, por isso não se verifica o efeito de mediação.

De forma a verificar se há um efeito de mediação, entre a dimensão da avaliação de desempenho e o *engagement*, considerando o compromisso calculativo com a chefia, como sendo a variável mediadora, foi realizada uma RLM. Inicialmente, foi introduzida a variável avaliação de desempenho.

**Tabela 41** – Resultados da regressão linear múltipla (H6)

Variáveis Predictoras	<i>Engagement</i>	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
<b>ADesempenho</b>	.344***	.314***
<b>CCCalculativo</b>		.081
<b>OverallF</b>	22.497***	11.789***
<b>R<sup>2</sup><sub>a</sub></b>	.113	.113
<b>R<sup>2</sup>Change</b>	.118	.006

**Nota:** \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Após a análise dos resultados da RLM (Tabela 41, Anexo 5.6.4), obteve-se um  $R^2_a = .113$ , o que significa que 11,3% da variabilidade total da variável *engagement* é explicada pelo modelo 1, que inclui a variável preditora avaliação de desempenho ( $\beta_{ADesempenho} = .344$ ;  $p < .001$ ).

Em relação ao modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .113$ , o que significa que 11,3% da variabilidade total da variável *engagement* é explicada pelo modelo 2, que inclui as variáveis predictoras avaliação de desempenho e compromisso calculativo com a chefia. Neste modelo, a variável avaliação de desempenho, tem um efeito significativo no *engagement* ( $\beta_{ADesempenho} = .314$ ;  $p < .001$ ).

No modelo 1 obteve-se um  $F(1, 168) = 22.497$  com  $p < .001$  e no modelo 2 um  $F(2, 167) = 11.789$  com  $p < .001$ . Deste modo, podemos afirmar que os dois modelos são significativos.

Os resultados mostram ainda que o impacto da percepção da avaliação de desempenho no *engagement* enfraqueceu quando foi introduzida a variável mediadora do compromisso calculativo com a chefia, contudo a mesma deixou de ter um impacto estatisticamente significativo no *engagement*, por isso há uma ausência do efeito de mediação.

*Hipótese 7 – O compromisso com a equipa tem um papel mediador na relação entre a perceção das práticas de gestão de recursos humanos e o engagement.*

Foi também realizada uma RLM, tendo sido inserida primeiramente a variável preditora das PGRH e posteriormente, o compromisso moral com a equipa.

**Tabela 42 – Resultados da regressão linear múltipla (H7)**

Variáveis Predictoras	Engagement	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
PGRH	.347***	.198*
CEMoral		.343***
<b>OverallF</b>	23.006***	22.991***
<b>R<sup>2</sup><sub>a</sub></b>	.115	.207
<b>R<sup>2</sup>Change</b>	.120	.095

**Nota:**\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Após a análise dos resultados da RLM (Tabela 42, Anexo 5.7.1), obteve-se um  $R^2_a = .115$ , o que significa que 11,5% da variabilidade total da variável *engagement* é explicada pelo modelo 1, que inclui a variável preditora PGRH ( $\beta_{PGRH} = .347$ ;  $p < .001$ ).

Em relação ao modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .207$ , o que significa que 20,7% da variabilidade total da variável *engagement* é explicada pelo modelo 2, que inclui as variáveis predictoras PGRH ( $\beta_{PGRH} = .198$ ;  $p < .05$ ) e compromisso moral com a equipa ( $\beta_{CEMoral} = .343$ ;  $p < .001$ ).

No modelo 1, obteve-se um  $F(1, 168) = 23.006$  com  $p < .001$  e no modelo 2 um  $F(2, 167) = 22.991$  com  $p < .001$ . Deste modo, podemos afirmar que os dois modelos são significativos.

Os resultados mostram ainda que o impacto da perceção das práticas de gestão de recursos humanos no *engagement* enfraqueceu quando foi introduzida a variável mediadora do compromisso moral com a equipa, contudo, a mesma o impacto ainda é significativo. Podemos então dizer que há um efeito de mediação parcial.

Considerando agora a dimensão calculativa do compromisso com a equipa, foi também realizada uma RLM, tendo sido inserida primeiramente a variável preditora das PGRH e posteriormente, o compromisso calculativo com a equipa.

**Tabela 43** – Resultados da regressão linear múltipla (H7)

Variáveis Predictoras	<i>Engagement</i>	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
<b>PGRH</b>	.347***	.318***
<b>CECalculativo</b>		.079
<b>OverallF</b>	23.006***	12.021***
<b>R<sup>2</sup><sub>a</sub></b>	.115	.115
<b>R<sup>2</sup>Change</b>	.120	.005

**Nota:**\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Após a análise dos resultados da RLM (Tabela 43, Anexo 5.7.2), obteve-se um  $R^2_a = .115$ , o que significa que 11,5% da variabilidade total da variável *engagement* é explicada pelo modelo 1, que inclui a variável preditora PGRH ( $\beta_{PGRH} = .347$ ;  $p < .001$ ).

Em relação ao modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .115$ , o que significa que 11,5% da variabilidade total da variável *engagement* é explicada pelo modelo 2, que inclui as variáveis predictoras PGRH e compromisso calculativo com a equipa. Neste modelo, a variável PGRH, tem um efeito significativo no *engagement* ( $\beta_{PGRH} = .318$ ;  $p < .001$ ).

No modelo 1 obteve-se um  $F(1, 168) = 23.006$  com  $p < .001$  e no modelo 2 um  $F(2, 167) = 12.021$  com  $p < .001$ . Deste modo, podemos afirmar que os dois modelos são significativos.

Os resultados mostram ainda que o impacto da perceção das práticas de gestão de recursos humanos no *engagement* enfraqueceu quando foi introduzida a variável mediadora do compromisso calculativo com a equipa, contudo, a mesma deixou de ter um impacto significativo no *engagement*. Deste modo, estamos perante a ausência de mediação.

## DISCUSSÃO

## Introdução

Neste capítulo, pretende-se resumir a informação descrita até aqui, (i.e., os resultados que foram apresentados para as hipóteses propostas, bem como para as variáveis em estudo), comparando com os resultados obtidos.

Começando então pelas qualidades métricas das escalas utilizadas, na presente investigação, (PGRH, *engagement*, compromisso com a chefia e compromisso com a equipa) foi possível chegar a alguns resultados.

A escala das PGRH, de Cesário (2015), neste estudo, apresenta uma estrutura fatorial constituída por sete fatores (M7). Estes fatores correspondem às sete dimensões que a escala representa, ou seja, sete práticas de gestão de recursos humanos: fator 1 – acolhimento e integração; fator 2 – formação; fator 3 – avaliação de desempenho; fator 4 – carreira; fator 5 – recompensas; fator 6 – comunicação interna e, fator 7 – celebração e reconhecimento. A referida escala, tem ainda uma boa consistência interna, apresentando um valor do *alpha* de *cronbach* de .94, variando estes valores ente .80 e .98 consoante as suas sete dimensões.

A adaptação da versão reduzida da escala do *engagement*, de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), usada no presente estudo, apresenta também uma boa consistência interna ( $\alpha=.93$ ), cujo valor do *alpha* se iguala ao da escala original da versão reduzida. Tem ainda uma estrutura fatorial composta apenas por um fator (M1), que corresponde ao próprio *engagement*. Tal facto, é corroborado pelos investigadores Schaufeli e Bakker (2003), que consideram que a escala usada, UWES-9, pode ser ajustada a um modelo composto apenas por uma dimensão, neste caso o *engagement* no trabalho, dado que por vezes as correlações que se estabelecem entre os fatores é elevada. Neste sentido e, tal como sugerem os resultados desta investigação, o *engagement* pode ser visto não só como sendo um construto tridimensional, como normalmente sugerem os resultados aquando do uso da escala UWES – 17, mas também como um conceito de uma só dimensão.

Para a escala do compromisso com a chefia, o modelo teórico (M2) obtido revelou ser composto por dois fatores: fator 1 – compromisso moral com a chefia e fator 2 – compromisso calculativo com a chefia. Adicionalmente, a consistência interna revelou-se adequada face às dimensões que compõem esta escala, oscilando entre .80 e .92 do valor do *alpha*, apresentando assim uma boa consistência interna.

Por último, a escala do compromisso com a equipa, composta também ela por dois fatores (M2), i.e., fator 1 – compromisso moral e fator 2 - compromisso calculativo, revelou

também ter uma boa consistência interna nas suas dimensões tendo a análise da sua fiabilidade através do valor do *alpha de cronbach*, variando entre 84 e .92, respetivamente.

Uma vez que a análise do compromisso com a chefia e com a equipa teve por base o modelo das três- componentes do compromisso organizacional, de Allen e Meyer (1991), importa referir que o mesmo tem sido alvo de algumas críticas, relacionadas com a forte relação que se estabelece entre as dimensões afetiva e normativa (Meyer, Stanley & Herscovitch, 2002), tal como se verificou, na presente investigação.

Tal facto, indicia a dependência destas duas componentes. Meyer e Parfyonova (2010), introduziram dois novos perfis do compromisso (i.e., o estudo da relação entre as três componentes do compromisso organizacional), tendo então reconcetualizado a componente normativa, por um lado o dever moral – o que se quer fazer, constituído pelas componentes afetiva e normativa e, por outro a obrigação por dívida – o que se tem de fazer, que agrega a componente normativa e calculativa, do compromisso organizacional.

Esta nova linha de investigação é particularmente importante e interessante face aos resultados obtidos, no presente estudo, no sentido em que por vezes, a componente normativa do compromisso é negligenciada, por alguns investigadores, por ser redundante com a componente afetiva, quando na verdade se trata de uma poderosa e benéfica forma de compromisso – compromisso como um dever moral.

Vários autores (*e.g.*, Allen & Meyer, 1990; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Hacket, Bycio & Hausdorf, 1994), afirmam que uma das evidências da distinção entre a dimensão normativa e a dimensão afetiva do compromisso organizacional, provem exatamente das análises fatoriais confirmatórias bem como dos diferentes focus (*e.g.*, Herscovitch & Meyer, 2002) que o compromisso assume, pelo que não se deve desconsiderar esta dimensão. No entanto, as duas dimensões tendem a estar sempre altamente correlacionadas (Meyer & Parfyonova, 2010). Tal argumento, corrobora os resultados obtidos na medida em que, nesta investigação, se verificou a forte relação entre a componente afetiva e normativa do compromisso organizacional, o que sugeriu a existência da dimensão moral do compromisso, após ter sido realizada a análise fatorial confirmatória.

Esta elevada correlação pode também estar associada a alguns antecedentes do compromisso organizacional, dependendo da forma como são interpretados pelos colaboradores. Por exemplo, as PGRH, como o caso das oportunidades de formação, podem contribuir tanto para o desejo, vontade e necessidade de permanecer na organização, dependendo se for percebida pelos colaboradores como sendo um reflexo do suporte organizacional, um benefício que requer reciprocidade ou um investimento de tempo para

adquirir algumas competências específicas que são necessárias para a organização, respetivamente (Meyer & Parfyonova, 2010).

Por considerarem tão importante o modelo das três- componentes do compromisso organizacional, de Allen e Meyer (1991), e por ser tão usada a sua escala, outros autores decidiram também analisar a precisão deste instrumento, alertando e descrevendo alguns problemas e desafios de medição associados a este modelo, referindo também a questão da validade discriminante, face aos itens usados, tanto na escala do compromisso afetivo como da escala do compromisso normativo (Jaros, 2007).

Desta forma, tem-se vindo a assistir também a um crescendo de estudos acerca dos perfis do compromisso, tanto através da análise de *Clusters* como com a análise dos perfis latentes, o que levou a que inclusivamente fosse criada uma tabela com a sistematização de todos os estudos e perfis emergentes (Meyer, Stanley & Parfynova, 2012).

Um estudo mais recente de Meyer e colaboradores (2015), analisa além desta emergência dos perfis de compromisso organizacional, outros focus do compromisso, considerando o compromisso para com a chefia. Foi com base neste propósito que se tornou relevante a realização da presente investigação, como forma de explorar estes novos *foci*.

Considerando então, tanto as escalas do compromisso com a chefia e compromisso com a equipa, podemos concluir que todas elas apresentam a mesma estrutura fatorial, composta pelas dimensões do compromisso moral e do compromisso calculativo, o que revela uma coerência no modelo geral que foi adotado. Os resultados revelaram que os participantes percecionaram, nas duas escalas, que as dimensões iniciais que compunham as mesmas, (i.e., dimensão afetiva, calculativa e normativa) são apenas duas. Ou seja, as dimensões afetiva e normativa, foram percecionadas pelos colaboradores como sendo uma, tendo dado origem à dimensão do compromisso moral, tal como justificado anteriormente. Adicionalmente, podemos também verificar que nas duas escalas (compromisso com a chefia e compromisso com a equipa) foram retirados, os mesmos itens, aquando da realização da análise fatorial confirmatória. Deste modo, após a análise fatorial confirmatória, da escala do compromisso com a equipa, após a AFC, foram retirados os itens 12 e 13, “Acredito que tenho muito poucas opções para poder considerar uma mudança de equipa” e “Uma das consequências negativas, para mim, se mudasse de equipa, seria a escassez de alternativas disponíveis na organização.” Por fim, depois de realizada a AFC da escala do compromisso com a chefia, foram retirados os itens 11 e 12: “Acredito que tenho muito poucas opções para poder considerar uma mudança de chefia.” e, “Uma das consequências negativas, para mim, ao mudar de chefia, seria a escassez de alternativas disponíveis na organização.” respetivamente.

Este facto sugere, que eventualmente, num estudo futuro se avalie a retirada destes itens das Escalas.

Tendo em linha de conta que o principal intuito deste trabalho é o de contribuir para o estudo dos conceitos de compromisso com a chefia e com a equipa, como sendo os possíveis mediadores da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o *engagement*, foi realizada uma análise detalhada das hipóteses propostas.

Por fim, foi novamente analisada a literatura existente, na tentativa de responder aos resultados obtidos através das análises feitas.

### **Práticas de gestão de recursos humanos e o *engagement***

Os resultados obtidos, confirmam a Hipótese 1 (H1), da existência de uma relação significativa entre as práticas de gestão de rh e o *engagement*, ( $\beta_{PGRH} = .347$ ;  $p < .001$ ). Tal conclusão já era esperada, uma vez que aquando da análise prévia das correlações entre as variáveis se registou a existência de uma relação linear significativa e positiva entre as PGRH e o *engagement* ( $r = .347$ ;  $p < .001$ ). Ou seja, quanto melhor forem percecionadas, pelos colaboradores, as PGRH que estão implementadas nas instituições, maiores serão os níveis de envolvimento.

A própria literatura existente sugere a existência desta relação. Neste sentido, vários são os estudos que sugerem esta relação, como é o caso do estudo de Alfes, Shantz, Truss e Soane (2013) cujos resultados sugerem que os colaboradores, que percecionam de forma positiva as PGRH, têm mais preponderância a apresentar maiores níveis de *engagement*, uma vez que consideram que a implementação destas mesmas práticas, se deve a um investimento por parte das suas organizações, e como tal, tendem também a dar respostas positivas às mesmas através de comportamentos e atitudes positivos (Hannah & Iverson, 2004).

Adicionalmente, foi também possível verificar que apenas a dimensão da avaliação de desempenho, teve um impacto significativo e positivo no *engagement* ( $\beta_{ADesempenho} = .344$ ;  $p = .000 < .001$ ). Isto é, quanto melhor for a perceção que o colaborador tem acerca da sua avaliação de desempenho, mais *engaged* estará.

Durante muitos anos, a avaliação de desempenho que era praticada nas organizações tinha por base apenas indicadores financeiros, que não refletiam verdadeiramente o desempenho dos colaboradores. Por esta razão, as organizações começaram a substituir de forma gradual, este método por avaliações como o *feedback 360°*, etc. Esta mudança de

paradigma permite colmatar a necessidade inerente ao ser humano, de se avaliar e ser avaliado, no seu contexto laboral, permitindo confrontar-se com a sua própria eficácia (Peretti, 2007), o que contribui para o envolvimento com o seu trabalho.

### **Práticas de gestão de recursos humanos e compromisso com a chefia e com a equipa**

As práticas de gestão de RH, podem ser classificadas como sendo práticas de “controlo” – que visam aumentar a eficiência e reduzir os custos diretos do trabalho; ou de “compromisso” – que visam aumentar a eficácia e produtividade tendo em conta aspetos que incentivem os colaboradores e os façam identificar-se com os objetivos da organização e que trabalhem de forma a alcançar os objetivos (Wood & de Menezes, 1998).

As Práticas que representam estratégias de “elevado compromisso” incluem processos e procedimentos internos, das organizações, que afetam diretamente o compromisso e motivação dos colaboradores (Whitner, 2001). Contudo, a natureza e força do impacto das PGRH no compromisso depende da forma como estas são percecionadas pelos colaboradores (Nascimento, 2010).

Analisando os resultados obtidos é possível verificar que a perceção das PGRH tem um impacto estatisticamente significativo no compromisso moral com a chefia ( $\beta_{PGRH} = .598$ ;  $p < .001$ ). Estes resultados sugerem que quanto melhor percecionadas forem as PGRH, que estão implementadas na organização, por parte dos colaboradores, maior será o seu nível de compromisso moral, para com a sua chefia.

Adicionalmente, verificou-se que apenas a avaliação de desempenho ( $\beta_{ADesempenho} = .298$ ;  $p < .001$ ), a comunicação interna ( $\beta_{Comunicação} = .234$ ;  $p < .01$ ) e a celebração e o reconhecimento ( $\beta_{Celebração} = .213$ ;  $p < .01$ ) é que têm um impacto significativo sobre o compromisso moral com a Chefia.

Também a perceção da importância das PGRH tem um impacto estatisticamente significativo no compromisso calculativo com a chefia ( $\beta_{PGRH} = .392$ ;  $p < .001$ ), o que sugere que quanto mais as PGRH, são percecionadas como sendo “boas”, maior será a ligação calculativa, do colaborador, à sua chefia.

Os resultados indicam também que das várias PGRH, só a avaliação de desempenho ( $\beta_{ADesempenho} = .257$ ;  $p < .01$ ) e a celebração e reconhecimento ( $\beta_{Celebração} = .192$ ;  $p < .005$ ), é que têm um efeito significativo sobre o compromisso calculativo com a chefia. Isto é, quanto mais os participantes percecionaram como presentes e importantes, tanto a avaliação de desempenho

como a celebração e o reconhecimento, maiores os seus níveis de ligação calculativa à sua chefia. Todos estes resultados confirmam então a Hipótese 2 (H2).

Neste sentido, evidências de um estudo realizado por Siders e colaboradores (2001), sugerem que quando um colaborador, apresenta elevados níveis de compromisso com a sua chefia, tende a obter mais recursos quando comparado com colaboradores que apresentam menores níveis de compromisso com a sua hierarquia, o que impacta na sua avaliação de desempenho.

Face aos resultados obtidos na Hipótese 3 (H3), que foi corroborada, podemos constatar que a perceção das PGRH, tem um impacto significativo no compromisso moral ( $\beta_{PGRH} = .435$ ;  $p < .001$ ) e calculativo com a equipa ( $\beta_{PGRH} = .369$ ;  $p < .001$ ). Assim sendo, podemos afirmar que a perceção da implementação das práticas de gestão de RH, por parte dos colaboradores, incrementa o sentimento de dever moral e compromisso calculativo, para com os seus colegas de equipa.

Adicionalmente, comprovou-se que tanto a comunicação interna ( $\beta_{Comunicação} = .316$ ;  $p < .001$ ), como a integração e o acolhimento ( $\beta_{IAcolhimento} = .237$ ;  $p < .001$ ) têm um papel significativo no compromisso moral com a equipa. E, por outro lado, são as dimensões da carreira ( $\beta_{Carreira} = .251$ ;  $p < .01$ ) e formação ( $\beta_{Formação} = .166$ ;  $p < .05$ ), que incrementam a ligação calculativa que se estabelece com a equipa, por parte dos colaboradores.

### **Compromisso com a chefia e equipa e o *engagement***

Em relação aos resultados obtidos foi também possível confirmar que tanto o compromisso com a chefia como com a equipa, tem um impacto significativo e positivo no *engagement*, deste modo tanto a Hipótese 4 (H4) como a Hipótese 5 (H5), foram confirmadas.

Considerando a Hipótese 4 (H4), verificou-se que os colaboradores que apresentem tanto níveis de compromisso moral ( $\beta_{CCMoral} = .412$ ;  $p < .001$ ) como calculativo ( $\beta_{CCCalculativo} = .196$ ;  $p < .05$ ), face à sua chefia, apresentam-se também *engaged* com o seu trabalho.

O mesmo foi verificado para Hipótese 5 (H5), uma vez que os resultados sugerem que colaboradores com níveis de compromisso moral ( $\beta_{CEMoral} = .429$ ;  $p < .001$ ) e calculativo ( $\beta_{CECalculativo} = .196$ ;  $p < .05$ ) face à sua equipa, tendem também a estar envolvidos e dedicados com o seu trabalho.

Os resultados evidenciam ainda que é a dimensão moral, tanto do compromisso com a chefia  $F(1, 168) = 34.410; p < .001$  como da equipa  $F(1, 168) = 37.917; p < .001$ , que conduz a um maior envolvimento dos colaboradores.

### **Efeito de mediação do compromisso com a chefia e com a equipa na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o *engagement***

Como já referido, a presente investigação pretende contribuir para a exploração dos conceitos de compromisso com a chefia e compromisso com a equipa, como mediadores da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o *engagement*.

Em relação à hipótese 6 (H6), a mesma foi corroborada apenas de forma parcial. Podemos verificar que há um efeito mediador total do compromisso moral com a chefia na relação entre as PGRH e o *engagement*, contudo não se verifica um efeito mediador do compromisso calculativo com a chefia, nesta relação.

Adicionalmente e, dado que se registou um efeito estatisticamente significativo entre a dimensão da avaliação de desempenho, da escala das PGRH e o compromisso com a chefia (moral e calculativo) e também um efeito estatisticamente significativo da avaliação de desempenho no *engagement*, foi também analisado o seu papel mediador.

Os resultados revelaram um efeito de mediação total do compromisso moral com a chefia na relação entre a avaliação de desempenho e o *engagement*. Em contrapartida, não se verificou qualquer efeito de mediação do compromisso calculativo com a chefia, na mesma relação.

No mesmo sentido, face à Hipótese 7 (H7), a mesma foi também parcialmente confirmada. Os resultados evidenciam um efeito mediador parcial do compromisso moral com a equipa, na relação entre as PGRH e o *engagement*, mas não registam qualquer papel mediador do compromisso calculativo com a equipa, nesta mesma relação.

A não verificação de um efeito de mediação total nas duas hipóteses (H6 e H7), pode estar relacionada com o facto de a natureza mediadora das variáveis (compromisso chefia e compromisso com equipa), que ligam a causa (PGRH) ao efeito (*engagement*), ser caracterizada pelo seu estado temporário e passível de mudança.

## Limitações e Estudos Futuros

Considerando replicações de futuro, deste estudo, importa salientar algumas limitações que o mesmo apresenta, bem como importa mencionar métodos alternativos que melhorem de alguma forma a qualidade da presente investigação.

Primeiramente, deve ser repensado o processo de recolha de dados, na medida em que para a presente investigação, a mesma seguiu a lógica não probabilista de amostragem.

Considerando ainda, o número total de participantes válidos da amostra (n=170), é de referir que a mesma deve ser mais alargada no sentido de ser a mais representativa da população, possível. O presente estudo, contou então com uma dimensão ligeiramente reduzida da amostra, bem como pouca equilibrada em termos de frequência, tanto ao nível da variável sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade na organização, vínculo contratual, setor de atividade e carga horária, o que pode ser explicado, pelo facto, de ser um estudo de participação voluntária e, por essa mesma razão, o equilíbrio na amostra, não poder ser totalmente assegurado. Considerando ainda as variáveis sociodemográficas, o facto de não terem sido estudadas, de forma afincada, as relações entre estas e as principais variáveis usadas, pode também constituir-se como uma limitação do presente estudo, pelo que se sugere em estudo futuro a análise destas relações.

O facto de as escalas usadas serem todas de autorrelato e de resposta fechada, respondidas pelo mesmo inquirido, ao mesmo tempo, pode também de alguma forma ter limitado as respostas dadas.

As PGRH que foram analisadas nesta investigação, podem também constituir algum tipo de limitação, no sentido em que algumas destas, podem não estar implementadas formalmente nas Organizações, ou serem interiorizadas pelos colaboradores como sendo um conjunto, o que em algum momento pode ter influenciado as respostas de alguns participantes.

Também por ainda não haver muita pesquisa acerca do estudo dos novos focus do *commitment* destaca-se como limitação a pouca literatura teórica de suporte existente, mais ainda considerando a relação entre todas as variáveis em estudo, o que dificulta que haja uma sustentação muito clara acerca dos resultados obtidos. Ainda neste sentido, outra limitação que pode de alguma forma ter enviesado os resultados é o facto de os dados terem sido recolhidos apenas num único momento, dado haver evidências que afirmem que o compromisso é um construto que se altera ao longo do tempo bem como o *engagement* que também vai variando de acordo com o significado e características das tarefas (Kahn, 1990).

Em caso de replicação do estudo sugere-se que também sejam analisadas as variáveis do contrato psicológico e estilo de liderança da chefia, no sentido em que estes construtos

permitem também fazer uma melhor distinção acerca da natureza dual do compromisso normativo.

A própria relação entre as PGRH e o *engagement*, pode ser mediada por outros fatores, que não o compromisso (chefia e equipa). Por esta razão, sugere-se que em estudos futuros sejam avaliadas outras variáveis mediadoras desta relação.

## **Implicações Práticas**

O presente trabalho pretende contribuir para a investigação na área da Gestão de Pessoas, tendo o mesmo indiciado que o compromisso com a chafia e com os colegas, assume grande importância na relação, individuo-trabalho.

Através destes resultados, espera-se que as Direções Corporativas de RH, concebam a efetiva necessidade de se implementarem “as melhores” práticas e procedimentos de gestão de pessoas, que visem reter e recompensar os melhores recursos, para que se proponham a atingir os resultados estratégicos, contando para isso com colaboradores altamente envolvidos e comprometidos com o seu trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

As Instituições que adotam estratégias positivas para criar compromisso, são as primeiras a reconhecer que esta é uma componente vital para seu sucesso. Reconhecem ainda que este compromisso, pode assumir variadas formas e que é necessário focarem-se naquelas que são relevantes para si (Robinson et al., 2004).

Também, de acordo com estudos recentes, que investigam os perfis de compromisso, que revelam duas faces do compromisso normativo, sugerem que pode haver muito mais benefícios tanto para os empregadores como para os colaboradores quando a componente normativa do compromisso é experimentada como um dever moral (i.e., um perfil dominante do compromisso afetivo sobre o compromisso normativo), podendo mesmo exceder os benefícios resultantes apenas da dimensão afetiva (Meyer & Parfyonova, 2010).

Dada a importância que o compromisso que é desenvolvido, pelo colaborador, face à sua chafia apresenta, é necessário que seja estabelecida previamente, uma boa relação entre ambas as partes. Vários são os estudos que evidenciam o impacto positivo desta variável, bem como salientam a importância que este fator tem na motivação para o trabalho (Robinson et al., 2004). O papel da chafia, deve por isso, ser reconhecido e apoiado, uma vez que é uma componente importante na criação e manutenção do compromisso dos colaboradores.

Em relação às equipas, embora o vínculo aos colegas de trabalho seja um importante fator de compromisso, por si só, não é suficiente. A menos que haja oportunidades para uma interação frequente entre as equipas, é improvável que surjam mais sentimentos de pertença que possam vir a vincular os colaboradores às organizações. Neste sentido, organizações que pretendam que os colaboradores desenvolvam elevados níveis de compromisso com as suas equipas devem considerar formas de o fazer, por meio de atividades em grupo, dentro e fora de portas (Robinson et al., 2004). No entanto, vários autores (Van Knippenberg & Van Schie, 2000) consideram que uma forte identificação ao grupo de trabalho, pode não ser o mais benéfico para a organização como um todo. Isto porque, membros do grupo que estejam altamente identificados e comprometidos tendem a internalizar e seguir as normas desse mesmo grupo, ainda que estas estejam em conflito com as normas da organização (Riketta & Van Dick, 2004).

Os resultados também sugerem que tanto o compromisso com a chefia como com a equipa, são preditores do *engagement* nos colaboradores. Ademais, o *engagement* é reforçado quando estes percecionam as práticas de gestão de recursos humanos como positivas em particular quando esta relação é mediada pelo compromisso com a chefia.

Neste sentido, torna-se também importante treinar as chefias para o momento da avaliação de desempenho dos seus colaboradores, uma vez que das sete práticas de gestão de recursos humanos, esta foi a que revelou ter uma forte relação com o *engagement* mediada pelo compromisso com a chefia.

## CONCLUSÕES

A presente investigação teve como principal fim dar resposta a um conjunto de hipóteses relativas à relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o *engagement* mediadas pelo compromisso com a chefia e pela equipa.

Nesta lógica, este trabalho mostrou que a perceção da implementação das “boas” práticas de gestão de recursos humanos, tem um impacto significativo no *engagement* dos colaboradores. Ou seja, organizações que fomentem um bom processo de admissão de um colaborador, inicialmente através da sua integração e acolhimento; que promovam ações de formação que permita que os colaboradores adquiram as competências necessárias à realização da sua função; uma avaliação de desempenho transparente e bem comunicada; uma gestão de carreira, que alinhe as expectativas dos colaboradores com os objetivos da organização; um

sistema de recompensas que permita oferecer salários justos; uma comunicação interna clara e objetiva e, por fim, a celebração e reconhecimento dos bons resultados alcançados, tudo isto contribui significativamente para o envolvimento, satisfação e entusiasmo dos colaboradores face ao seu trabalho (Ostroff & Bowen, 2004).

Importa também enfatizar que as organizações devem prestar particular atenção ao tema do compromisso, dado que cada vez mais os colaboradores tendem a desenvolver uma ligação com múltiplos alvos e não apenas com a organização. Neste sentido, o estilo de liderança bem como o ambiente de trabalho entre os colegas permitem desenvolver estes novos focus do compromisso.

Este estudo revelou também o papel mediador que o compromisso moral com a chefia assume na relação entre as PGRH, nomeadamente pela avaliação de desempenho, e o *engagement*. Ainda que de forma parcial, foi também registado um efeito de mediação do compromisso moral com a equipa, na relação entre a perceção da importância das PGRH e o *engagement*.

Podemos então concluir que tanto no compromisso com a chefia como no compromisso com a equipa, a dimensão calculativa, não apresenta nenhum efeito de mediação na relação entre a perceção das práticas de gestão de recursos humanos e o envolvimento dos colaboradores com o seu trabalho.

Finda a realização deste trabalho, pretende-se que através dos contributos que o mesmo fornece, se criem as condições necessárias para que sejam desenvolvidas novas linhas de investigação, principalmente no que concerne aos perfis e novos focus emergentes do compromisso, que são ainda muito reduzidas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albdour, A. A. & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2).
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. *The Academy of Management Review* Vol. 26, No. 3 (Jul., 2001), pp. 459-462 Ithaca, NY: Cornell University.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). Strategic reward - Making it happen. London, UK: *Kogan Page*, 20(6), 132-139.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.
- Bakker, A. B. (2014). Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236. doi:10.1027/1016-9040/a000160
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. and Leiter, M. P. (2011) 'Key questions regarding work engagement', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20: 1, 4–28.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66,32-40.
- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: Are they decisions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group and Organization Management*, 30(2), 153-180.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94. doi: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004) Understanding HRM–Firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203–221. doi: 10.5465/AMR.2004.12736076
- Boxall, P. F., Purcell, J. & Wright, P.M. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford, NY: Oxford University.
- Budhwar, P & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review* 12, 377-403
- Carochinho, J. A. (2002). Assertividade e compromisso organizacional: evidências de um estudo empírico. *Teoria, Investigação e Prática*. Volume 7, Nº1.
- Cesário, F. (2015). Employees Perceptions of the Importance of Human Resources Management Practices. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 470-479.

- Cesário, F. & Magalhães, S. (2016). Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration. *International Journal of Public Administration*.
- Chagas, E. (2016). Estatística Aplicada para iniciantes – Módulo 4 – Estatística III. Material Didático. Curso de Estatística Aplicada para iniciantes. doi: 10.13140/RG.2.2.21763.09765
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. e Farh, J.-L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- Chughtai, A. (2013). Linking Affective Commitment to Supervisor to Work Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 2-2.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed), Lisboa: Sílabo.
- Einolander, J. (2016). Organizational commitment and engagement in two Finnish energy sector organizations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(3), 408-423. doi:10.1002/hfm.20664
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.
- Esteves, M. (2008). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Sector Bancário Português. Dissertação de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

- Ganzach, Y., Pazy, A., Ohayun, Y. & Brainin, E. (2002). Social exchange and organizational commitment: decision-making training for job choice as an alternative to the realistic job preview. *Personnel Psychology*, 55, 613-637. doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00123.x.
- Geldenuys, M., Łaba, K., & Venter, C.M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), Art. #1098, 10 pages. [http:// dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098](http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098)
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resources Management Review*, 21, 123-136. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.09.004
- Guchait, P. & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. 21, 8, 1228–1247.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*.
- Hannah, D., & Iverson, R. (2004). The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives, New York: Oxford; *Oxford University Press* 332, 350.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L., 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a metaanalysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268–279
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474–487.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87 (3), 291-313.
- Imran, I., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. VI, No 4, 2007
- Joshi, R. J. & Sodhi, J. S. (2011). Drivers of employee engagement in Indian organizations. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (1), 162-182.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692-724
- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25(4), 754–61. doi:10.1111/j.1471-6712.2011.00888.x
- Kidd, J. M. & Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10 (1), 25 40.
- Kline, R.B. (2011) Principles and Practice of Structural Equation Modeling. Guilford Press, New York.
- Lawler, E. J. (1992). Affective attachments to nested groups: A choice process theory. *American Sociological Review*, 57, 327–339.
- Leiter, M.P., Maslach, C., 2004. Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. In: Perrewe, P.L., Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies, Research in Occupational Stress and Well Being*, 3. Elsevier, Oxford, pp. 91–134.

- Lemons, M. A., e Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: Using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (4), 268-280.
- Lin D. T & Lin R. F., (2006). *Organizational Behavior*, Taipei: Tsaig Hai Publishing.
- Lin, S., & Shu-Jen Lin, J. (2011). Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment- and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(8), pp. 3396-3409.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Marchington, M. & Grugulis, I. (2000). Best Practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1104-1124. Doi: 10.1080/09585190050177184
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. Pero Pinheiro. Report Number, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda
- Maslach, C., Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout*. JosseyBass, San Francisco.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Meyer, J., Allen, N., e Gellatly, I.. (1990) Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39 (1-2), 83 -82

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van den Berghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 991-1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299–326.
- Meyer, J.P., Morin, A. & Vandenberghe, C. (2015). Dual Commitment to Organization and Supervisor: A Person-centered Approach, *Journal of Vocational Behavior, 88*, 56-72 doi:10.1016/j.jvb.2015.02.00
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52
- Meyer, J., Stanley, L., Parfyonova, N. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 1 – 16
- Meyer, J., Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*(4), 319-331.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication, 51*(2), 183–202. doi:10.1177/2329488414525399
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2001). Socialization in organizations and workgroups. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: theory and research* (pp. 69–112).
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14*, 115-133.

- Nascimento, J. L. (2010) Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho. Lisboa: ISCTE-IUL, 2010. Tese de doutoramento.
- Nasurdin, A., Hemdi, M. & Guat, L. (2008). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Human Resource Management Practices And Organizational Commitment? *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 1, 15–36.
- Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos de conceitos e de práticas. Em Caetano, A. e Vala, J. (org.), *Gestão de Recursos Humanos-contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora
- Omoloyo, B., Owolabi, A. B. (2007). Monetary reward: a predictor of employees' Commitment to medium scale organizations in Nigeria. *Bangladesh Journal of Sociology*, 4 (1), 42-48.
- Ozutku, H. & Ozturkler H. (2009). The determinants of human resources practices: an empirical investigation in the Turkish manufacturing industry. *Ege Academic Review*, 9 (1), 73-93.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, Vol 15, no 4, p. 68-83.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction to special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262.
- Peretti, J. M. (2007). Recursos Humanos. Lisboa: Edições Sílabo
- Poon, J. M. L. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology: Journal International de Psychologie*, 48(6), 1148–55. doi:10.1080/00207594.2013.768768

- Ramlall, S. J. (2003). Measuring human resource management's effectiveness in improving performance. *Human Resource Planning*, 26 (1), 51-63.
- Rego, A. Souto, S. & Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, Vol. 13 (1), 7-36.
- Reichers, A. E (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 508-514
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization. The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Riketta, M., Van Dick, R. (2004). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior* 67 (2005) 490–510. doi:10.1016/j.jvb.2004.06.001
- Riketta, M., Van Dick, R. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 67, 490 510
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Sussex, UK: Institute for Employment Studies Research Report.
- Rodriguez, E.V., Franco, T.C. & Santos, M.J.N. (2005). O comportamento Organizacional e as estratégias de gestão de Recursos Humanos. Programa de promoção geral da Investigação do plano galego de investigação, desenvolvimento e inovação tecnológica. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

- Rogers, E.W. (2001). A theoretical look at firm performance in high technology organisations: What does existing theory tell us? *Journal of High Technology Management Research*, 12, 39–61. [http://dx.doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00038-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00038-9)
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600 – 619
- Sardar, S., Rehman, A., Yousaf, 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.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in Organizational Behavior* (pp. 1-54).
- 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. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B., (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71– 92.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner. & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (vol. 5, pp. 135-177), Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to organization. *Administrative Science Quartely*. 16, 143-150.

- Shenh, C., Tian, Y. & Chen, M. (2010). Relationship among behavior, trust, perceived team support, and team commitment. *Social Behavior and Personality*, 38(10), 1297-1306
- Siders, M.A.; George, G.; e Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 570-579.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56
- Steyn, R. (2012). Human resource practices and employee attitudes: a study of individuals in ten South African companies. *Aternation Special Edition*, 5, 167-184.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251–270.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Ferreira, J. Neves, A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333).
- Tiwari, R. & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 13 (4), 669-705.
- Vandenberghe, C.; Bentein, K.; e Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 47-71.

- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137–147
- Whitener, E. (2001) Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management* 27, 515-535.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. doi:10.5465/AMR.1982.4285349
- Wollard, K. K. & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: a structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13 (4), 429-446. doi:10.1177/1523422311431220
- Wombacher, J. C. & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*. doi: 10.1016/j.jvb.2017.05.004
- Wood, S., & de Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers’ Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51,485–515.
- Zhang, B. & Morris, J. L. (2013). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2013.781524

## ANEXOS

## ANEXO A – Questionário

### Apresentação do Questionário *Online* e Instruções iniciais

#### Questionário

#### Práticas de gestão de Recursos Humanos e Atitudes no Trabalho

**Caro(a) participante,**

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de uma Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no ISPA – Instituto Universitário e, tem como objectivo conhecer a sua opinião acerca das Práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas na sua Organização e a sua relação com algumas atitudes no trabalho.

Para que possa colaborar neste estudo, tem que ter, no mínimo 18 anos de idade e encontrar-se a trabalhar, há pelo menos 6 meses, na sua Organização.

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que a sua resposta, pessoal e sincera, é de extrema importância. As suas respostas serão estritamente confidenciais. A análise das respostas que será feita é do conjunto total dos participantes, pelo que as respostas individuais não serão conhecidas.

Desta forma, é pedido que não se identifique em nenhuma secção do instrumento, que é composto por 7 partes, com uma duração de 10 minutos.

Muito obrigada pela sua colaboração!

## Dados sócio demográficos

### A. Dados Demográficos

**1 Indique qual o seu género:**

Feminino       Masculino

**2 Indique a sua idade:** \_\_\_\_\_

**3 Indique o seu nível de escolaridade:**

Licenciatura ou Superior       Frequência Universitária       Igual ou inferior ao 12º Ano

**4 Indique há quanto tempo se encontra a trabalhar nesta Organização: Indique o número em anos ou meses (exemplo: "1 ano e 3 meses" ou "8 meses").** \_\_\_\_\_

**5 Indique qual é o seu tipo de Contrato de trabalho:**

Efectivo na Organização (sem termo)       Contrato a termo Certo  
 Temporário (Agência de TT)

**6 Indique o seu sector de trabalho:**

Público       Privado

**7 Indique qual o período do seu trabalho:**

Full-Time       Part-Time

*«Page break»*

## B. Compromisso com o Trabalho

Nesta secção, pretende-se que dê a sua opinião acerca da ligação que desenvolve com a sua Organização e a forma como se sente face à mesma. Deste modo, indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Seria muito prejudicado(a) se saísse agora desta organização, mesmo se eu o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não sinto qualquer dever moral em permanecer no meu atual emprego.	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha vida seria muito prejudicada se decidisse deixar, neste momento, a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
6. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar a minha organização, neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
7. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha organização, neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Não me sinto como fazendo parte desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
10. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
11. Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
12. Acredito que tenho muito poucas opções para poder considerar deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das consequências negativas, para mim, em deixar esta organização seria a escassez de alternativas de emprego disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7

14. Não deixaria a minha organização, neste momento, porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
15. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.	1	2	3	4	5	6	7
17. Devo muito à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
18. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta organização, não considero a possibilidade de trabalhar numa outra, neste momento.	1	2	3	4	5	6	7

«Page break»

### C. Gestão de Recursos Humanos

Nesta secção, irá encontrar várias afirmações sobre as práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua Organização. Por favor, leia de forma atenta e indique com um X a afirmação que mais se adequa à forma como as percebe, usando a escala seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

1. Informação adequada para iniciar as minhas funções.	1	2	3	4	5
2. Apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5
3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5

2. Quando penso na Formação que tenho recebido nesta Organização, considero-a:

4. Adequada para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
5. Adequada para aumentar o meu valor profissional.	1	2	3	4	5
6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais.	1	2	3	4	5

3. Ao refletir sobre a minha Avaliação de Desempenho nesta Organização, considero que:

7. Os critérios de avaliação são claros.	1	2	3	4	5
8. O 'feedback' que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
9. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração.	1	2	3	4	5

4. Quando penso no Desenvolvimento da minha carreira nesta Organização, considero que:

10. Existem oportunidades de progressão na carreira.	1	2	3	4	5
11. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4	5
12. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.	1	2	3	4	5

5. Considerando as Recompensas que recebo nesta Organização acredito que estas:

13. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.	1	2	3	4	5
14. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização.	1	2	3	4	5
15. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado.	1	2	3	4	5

6. Quando penso na Comunicação Interna nesta Organização, considero que:

16. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.	1	2	3	4	5
17. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização.	1	2	3	4	5
18. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5

7. Quando penso nas formas de Celebração e Reconhecimento utilizadas por esta Organização, considero que estas:

19. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.	1	2	3	4	5
20. Promovem o orgulho de pertencer à organização.	1	2	3	4	5
21. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho.	1	2	3	4	5

«Page break»

#### D. Compromisso com a Chefia

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a relação com a sua chefia. Deste modo, indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com a minha chefia	1	2	3	4	5	6	7
2. Seria muito prejudicado(a) se mudasse agora de chefia, mesmo se eu o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não sinto qualquer dever moral para com a minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha vida seria muito prejudicada se decidisse mudar, neste momento, de chefia.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto realmente os problemas da minha chefia como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
6. Mesmo que fosse vantajoso para mim, não sinto que seria correto deixar a minha chefia, neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
7. Neste momento, continuar a colaborar com a minha chefia é uma questão tanto de necessidade quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha chefia, neste momento.	1	2	3	4	5	6	7

9. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” à minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
10. A minha chefia merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Acredito que tenho muito poucas opções para poder considerar uma mudança de chefia.	1	2	3	4	5	6	7
12. Uma das consequências negativas, para mim, ao mudar de chefia, seria a escassez de alternativas disponíveis na organização.	1	2	3	4	5	6	7
13. Não deixaria a minha chefia, neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ela.	1	2	3	4	5	6	7
14. Tenho muita consideração pela minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
15. Uma das principais razões para continuar a trabalhar com a minha chefia é que uma possível mudança iria requerer um sacrifício pessoal considerável, no sentido de conhecer a forma de trabalhar de outra chefia.	1	2	3	4	5	6	7
16. Devo muito à minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
17. Não sinto uma forte ligação com a minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
18. Como já dei tanto à minha chefia, não considero atualmente, a possibilidade de trabalhar com outra.	1	2	3	4	5	6	7

«Page break»

#### D. *Engagement* no Trabalho

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua função e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique a frequência com que experiencia um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
0	1	2	3	4	5	6

1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.	0	1	2	3	4	5	6
2. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3. Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
4. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	0	1	2	3	4	5	6
5. O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
6. Estou imerso(a) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
7. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
8. Tenho orgulho no trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6
9. Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6

«Page break»

#### D. Compromisso com a Equipa

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua equipa de trabalho e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com a minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Seria muito prejudicado(a) se mudasse agora de equipa, mesmo se eu o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não sinto qualquer dever moral para com a minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha vida seria muito prejudicada se decidisse mudar, neste momento, de equipa.	1	2	3	4	5	6	7

5. Sinto realmente os problemas da equipa como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
6. Mesmo que fosse vantajoso para mim, não sinto que seria correto deixar a minha equipa, neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
7. Neste momento, manter-me com a minha equipa é uma questão tanto de necessidade quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha equipa, neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Não me sinto como fazendo parte desta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” à minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11. A minha equipa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
12. Acredito que tenho muito poucas opções para poder considerar uma mudança de equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das consequências negativas, para mim, se mudasse de equipa, seria a escassez de alternativas disponíveis na organização.	1	2	3	4	5	6	7
14. Não deixaria a minha equipa, neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ela.	1	2	3	4	5	6	7
15. Tenho muita consideração pela minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar com a minha equipa é que uma possível mudança iria requerer um sacrifício pessoal considerável, no sentido de conhecer a forma de trabalhar de outra equipa.	1	2	3	4	5	6	7
17. Devo muito à minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
18. Não sinto um forte sentido de pertença à minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto à minha equipa, não considero atualmente, a possibilidade de trabalhar com outra.	1	2	3	4	5	6	7

**Este questionário chegou ao fim.**

**Muito obrigada pela sua participação!**

## ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra

Análise descritiva relativa à variável idade como variável quantitativa

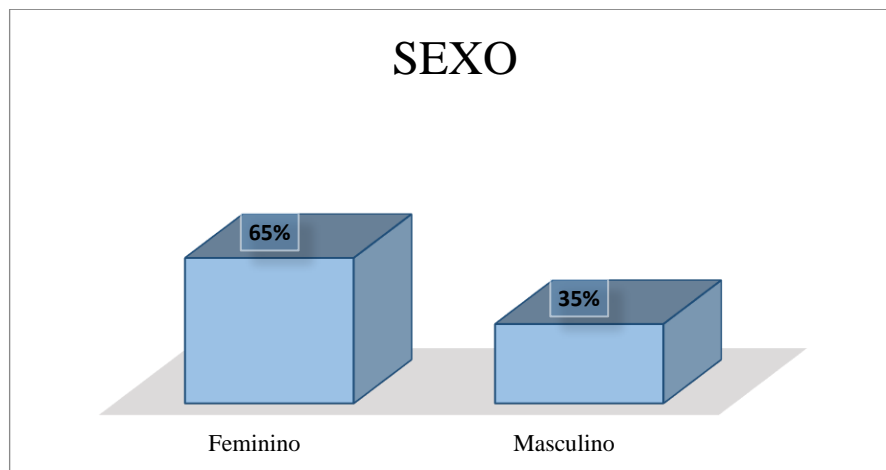
### Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	170	18	64	39.11	11.834
Válidos N	170				

Análise descritiva relativa à variável Sexo

### Sexo

	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido Feminino	110	64.7	64.7	64.7
Válido Masculino	60	35.3	35.3	100.0
Total	170	100.0	100.0	

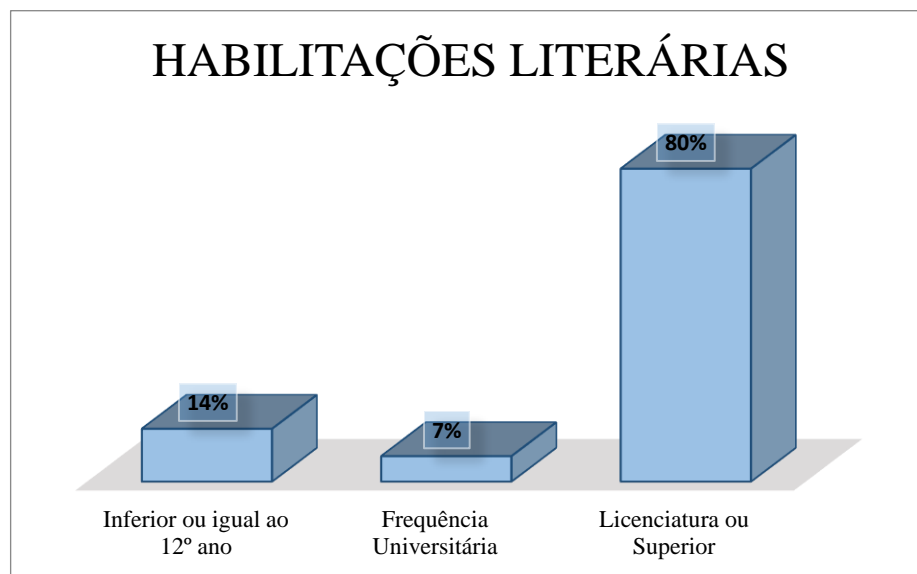


Distribuição da Variável Sexo

Análise descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

**Habilitações Literárias**

	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Inferior ou igual ao 12º ano	23	13.5	13.5	13.5
Frequência Universitária	11	6.5	6.5	20.0
Licenciatura ou Superior	136	80.0	80.0	100.0
Total	170	100.0	100.0	



Distribuição da variável Habilitações Literárias

Análise descritiva da variável Antiguidade como variável quantitativa

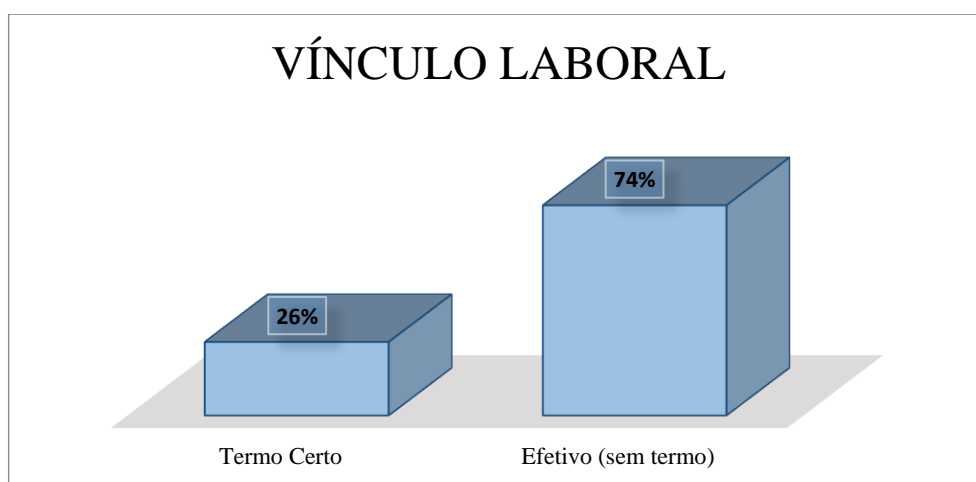
**Antiguidade**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Antiguidade	170	.5	42.0	9.841	10.0278
Válidos N	170				

## Análise descritiva da variável Vínculo Laboral

### Vínculo Laboral

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válidos Contrato a termo certo	44	25.9	25.9	25.9
Efetivo na Organização (sem termo)	126	74.1	74.1	100.0
Total	170	100.0	100.0	

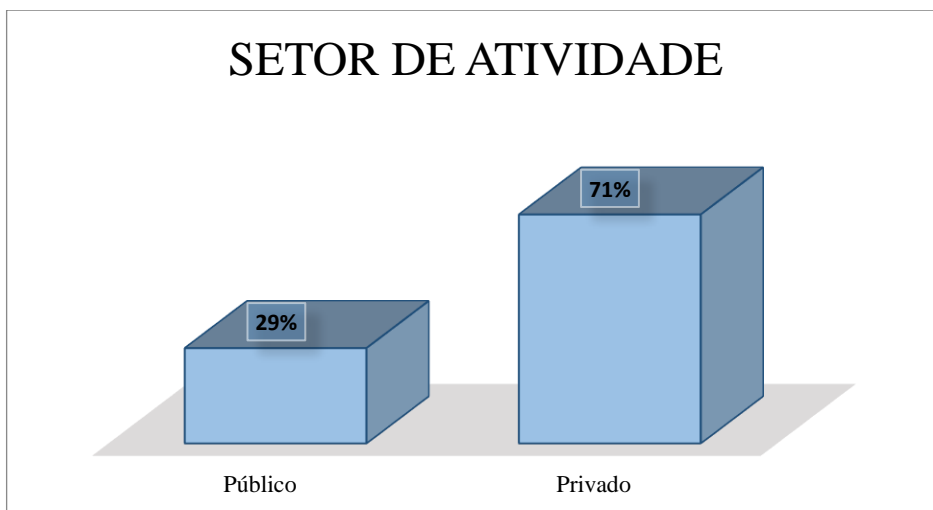


Distribuição da variável Vínculo Laboral

## Análise descritiva da variável Setor de Atividade

### Setor de Atividade

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido Público	50	29.4	29.4	100.0
Privado	120	70.6	70.6	70.6
Total	170	100.0	100.0	

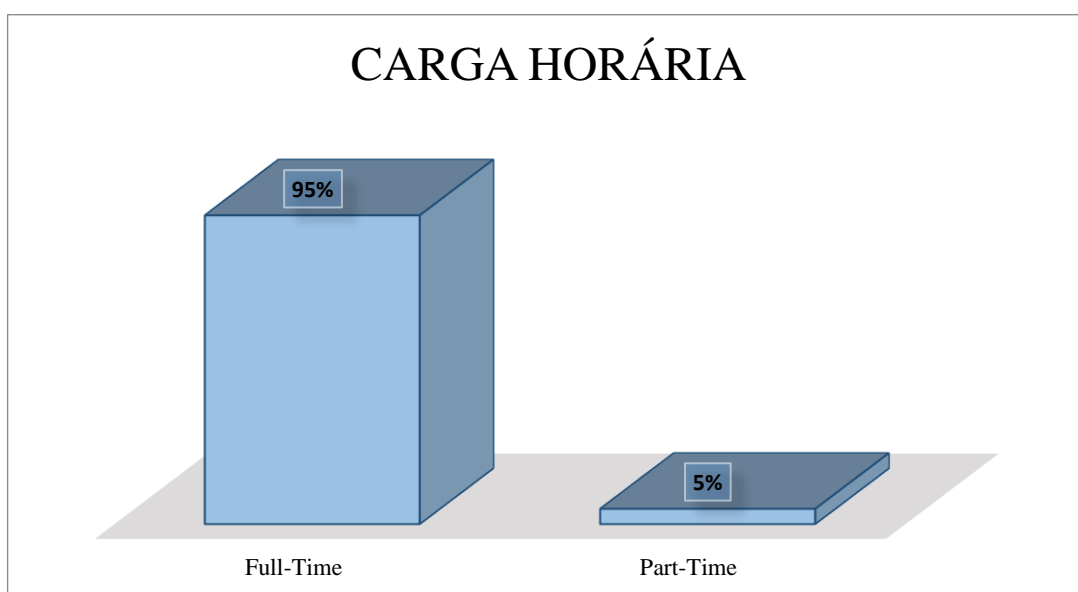


Distribuição da variável Setor de Atividade

Análise descritiva da variável Carga Horária

#### Carga Horária

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido Full-Time	162	95.3	95.3	100.0
Válido Part-Time	8	4.7	4.7	4.7
Total	170	100.0	100.0	



Distribuição da variável Carga Horária

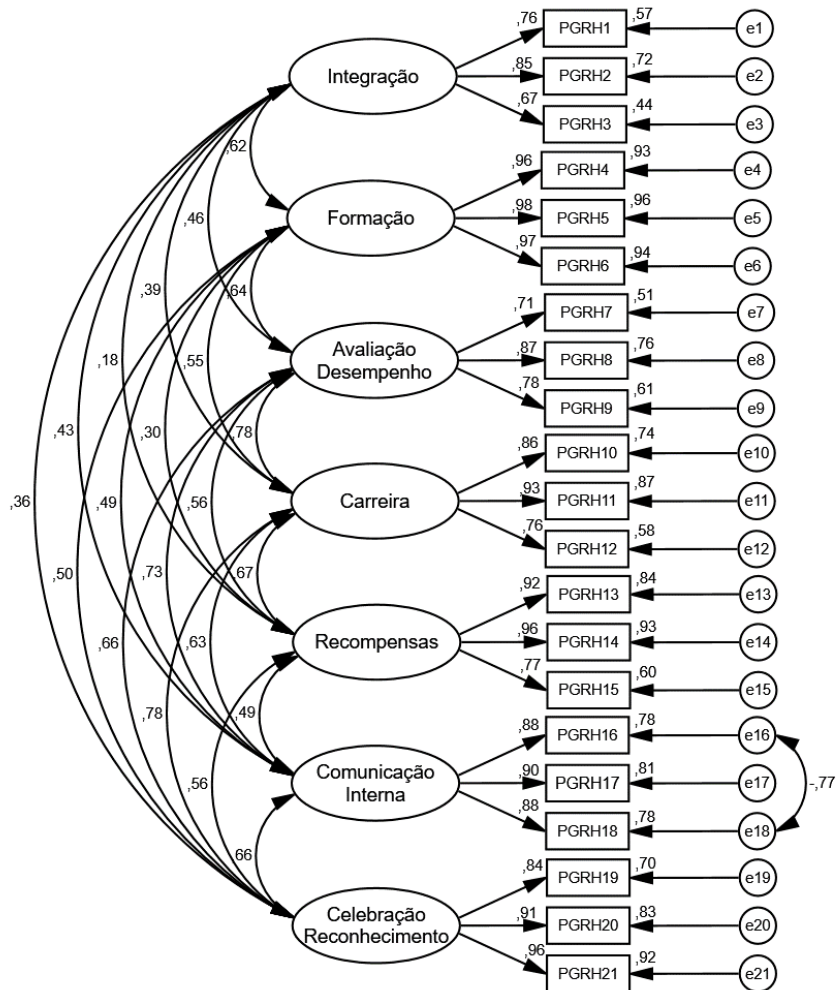
## Anexo C – Qualidades Métricas

### 1. Análise das Qualidades Métricas

#### 1.1 Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

##### 1.1.1 Análise da Validade: Análise Fatorial Confirmatória

##### 1.1.1.1. Modelo a sete fatores



$\chi^2(167) = 268,211; p=.000; \chi^2/gl=1.606;$   
 $GFI=.875; CFI=.969; RMSEA=.060; p(rmse\leq.05)=.111$

### 1.1.2 Análise da Fiabilidade

#### 1.1.2.1 Análise da Fiabilidade da Escala

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estadística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.943	21

#### Estadísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
PGRH1	62.31	300.500	.373	.944
PGRH2	62.24	293.648	.518	.942
PGRH3	61.98	301.000	.374	.944
PGRH4	62.75	283.087	.667	.940
PGRH5	62.79	282.890	.689	.940
PGRH6	62.75	281.678	.721	.939
PGRH7	63.01	286.290	.619	.941
PGRH8	62.69	282.334	.721	.939
PGRH9	62.54	285.670	.692	.940
PGRH10	63.26	279.367	.738	.939
PGRH11	63.18	279.487	.808	.938
PGRH12	62.98	284.621	.614	.941
PGRH13	63.21	286.129	.652	.940
PGRH14	63.22	288.337	.606	.941
PGRH15	63.44	293.514	.492	.943
PGRH16	62.91	283.340	.675	.940

PGRH17	62.78	285.003	.704	.940
PGRH18	63.09	287.672	.670	.940
PGRH19	63.08	284.769	.664	.940
PGRH20	62.86	285.100	.720	.940
PGRH21	63.05	282.578	.776	.939

### 1.1.2.2 Análise de Fiabilidade da dimensão de Acolhimento e Integração

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.801	3

#### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
PGRH1	7,79	3.514	.673	.700
PGRH2	7.72	3.174	.684	.688
PGRH3	7.46	3.883	.587	.787

### 1.1.2.3 Análise de Fiabilidade da dimensão Formação

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.980	3

#### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
PGRH4	6.47	6.677	.952	.974
PGRH5	6.51	6.772	.964	.965
PGRH6	6.47	6.854	.953	.973

### 1.1.2.4 Análise de Fiabilidade da Dimensão Avaliação de Desempenho

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.824	3

### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH7	6.78	5.130	.631	.807
PGRH8	6.46	4.641	.764	.668
PGRH9	6.32	5.449	.650	.786

#### 1.1.2.5 Análise de Fiabilidade da dimensão Carreira

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
.886	3

### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH10	5.85	5.882	.797	.820
PGRH11	5.76	6.299	.820	.804
PGRH12	5.56	6.212	.721	.889

### 1.1.2.6 Análise de Fiabilidade da dimensão Recompensas

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.912	3

#### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
PGRH13	5.35	5.117	.839	.862
PGRH14	5.36	4.990	.891	.817
PGRH15	5.59	5.687	.747	.936

### 1.1.2.7 Análise de Fiabilidade da dimensão Comunicação Interna

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.888	3

### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH16	6.14	4.939	.741	.884
PGRH17	6.01	4.876	.884	.750
PGRH18	6.33	5.690	.734	.882

#### 1.1.2.8 Análise da Fiabilidade da dimensão Celebração e Reconhecimento

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
.930	3

### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
PGRH19	6.10	5.238	.813	.935
PGRH20	5.89	5.461	.871	.886
PGRH21	6.07	5.332	.887	.873

### 1.1.3 Análise da Sensibilidade

#### 1.1.3.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

Estatísticas Descritivas							
	N		Mediana	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
PGRH1	170	0	4.00	-.675	-.012	1	5
PGRH2	170	0	4.00	-.879	.133	1	5
PGRH3	170	0	4.00	-1.045	.695	1	5
PGRH4	170	0	3.00	-.309	-1.056	1	5
PGRH5	170	0	3.00	-.235	-1.033	1	5
PGRH6	170	0	3.00	-.286	-1.014	1	5
PGRH7	170	0	3.00	-.183	-1.138	1	5
PGRH8	170	0	4.00	-.375	-1.017	1	5
PGRH9	170	0	4.00	-.668	-.442	1	5
PGRH10	170	0	3.00	.212	-1.178	1	5
PGRH11	170	0	3.00	.085	-.922	1	5
PGRH12	170	0	3.00	-.167	-1.285	1	5
PGRH13	170	0	3.00	-.010	-.998	1	5
PGRH14	170	0	3.00	-.059	-1.117	1	5
PGRH15	170	0	3.00	.132	-1.050	1	5
PGRH16	170	0	3.00	-.249	-1.093	1	5
PGRH17	170	0	3.00	-.431	-.684	1	5
PGRH18	170	0	3.00	-.088	-.742	1	5
PGRH19	170	0	3.00	-.005	-1.104	1	5
PGRH20	170	0	3.00	-.234	-.712	1	5
PGRH21	170	0	3.00	-.070	-.899	1	5

#### 1.1.3.2 Análise de Sensibilidade da Escala

	Estatística
Média	3.8294
PGRH Desvio Padrão	.89504
Assimetria	-.796
Curtose	.490

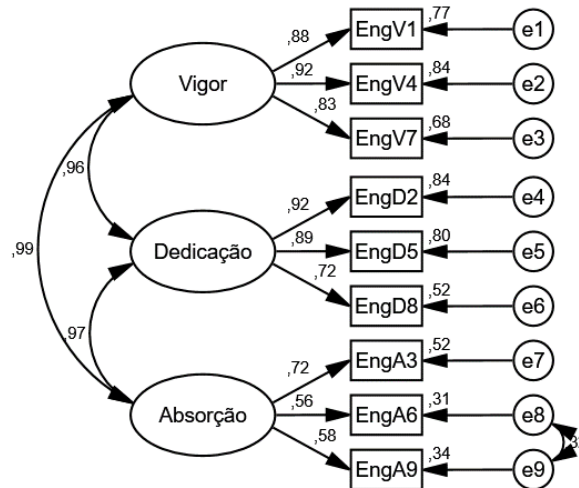
### 1.1.3.3 Análise da Sensibilidade das dimensões da escala

		Estatística
Integração e Acolhimento	Média	3.8294
	Desvio Padrão	.89504
	Assimetria	-.796
	Curtose	.490
Formação	Média	3.2412
	Desvio Padrão	1.29430
	Assimetria	-.304
	Curtose	-.974
Avaliação Desempenho	Média	3.2608
	Desvio Padrão	1.07965
	Assimetria	-.410
	Curtose	-.672
Carreira	Média	2.8627
	Desvio Padrão	1.20408
	Assimetria	.154
	Curtose	-.928
Recompensas	Média	2.7176
	Desvio Padrão	1.12296
	Assimetria	-.019
	Curtose	-.913
Comunicação	Média	3.0804
	Desvio Padrão	1.10617
	Assimetria	-.413
	Curtose	-.842
Celebração Reconhecimento	Média	3.0098
	Desvio Padrão	1.13600
	Assimetria	-.147
	Curtose	-.842

## 1.2 Escala do *Engagement*

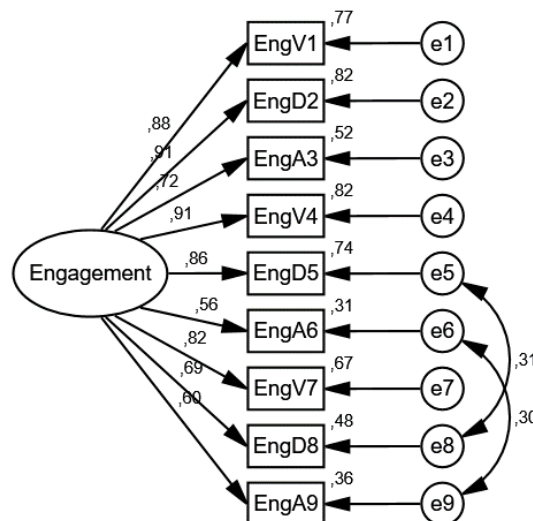
### 1.2.1 Validade: Análise Fatorial Confirmatória

#### 1.2.1.1. Modelo a Três fatores



$\chi^2(23) = 65.289$ ;  $p=.000$ ;  $\chi^2/gl=2.839$ ;  
 GFI=.919; CFI=.964; RMSEA=.104;  $p(\text{rmsea} \leq .05)=.002$

#### 1.2.1.2 Modelo a Um fator



$\chi^2(24) = 46.723$ ;  $p=.004$ ;  $\chi^2/gl=1.947$ ;  
 GFI=.943; CFI=.980; RMSEA=.075;  $p(\text{rmsea} \leq .05)=.098$

## 1.2.2 Fiabilidade

### 1.2.2.1 Análise da Fiabilidade da Escala

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.929	9

#### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
EngV1	35.05	88.483	.800	.918
EngD2	35.16	85.519	.850	.914
EngA3	34.96	89.845	.682	.924
EngV4	35.16	86.257	.853	.914
EngD5	35.23	83.728	.843	.914
EngA6	35.05	91.861	.583	.930
EngV7	35.49	82.453	.783	.919
EngD8	34.54	89.481	.707	.923
EngA9	35.26	86.879	.617	.931

### 1.2.3. Sensibilidade

#### 1.2.3.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

##### Estatísticas Descritivas

	N		Mediana	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
EngV1	170	0	5.00	-.995	1.151	0	6
EngD2	170	0	5.00	-.887	.271	0	6
EngA3	170	0	5.00	-1.324	1.705	0	6
EngV4	170	0	5.00	-.965	.622	0	6
EngD5	170	0	5.00	-1.134	.976	0	6
EngA6	170	0	5.00	-1.002	.702	0	6
EngV7	170	0	5.00	-.883	-.056	0	6
EngD8	170	0	5.00	-1.669	2.999	0	6
EngA9	170	0	5.00	-.946	.029	0	6

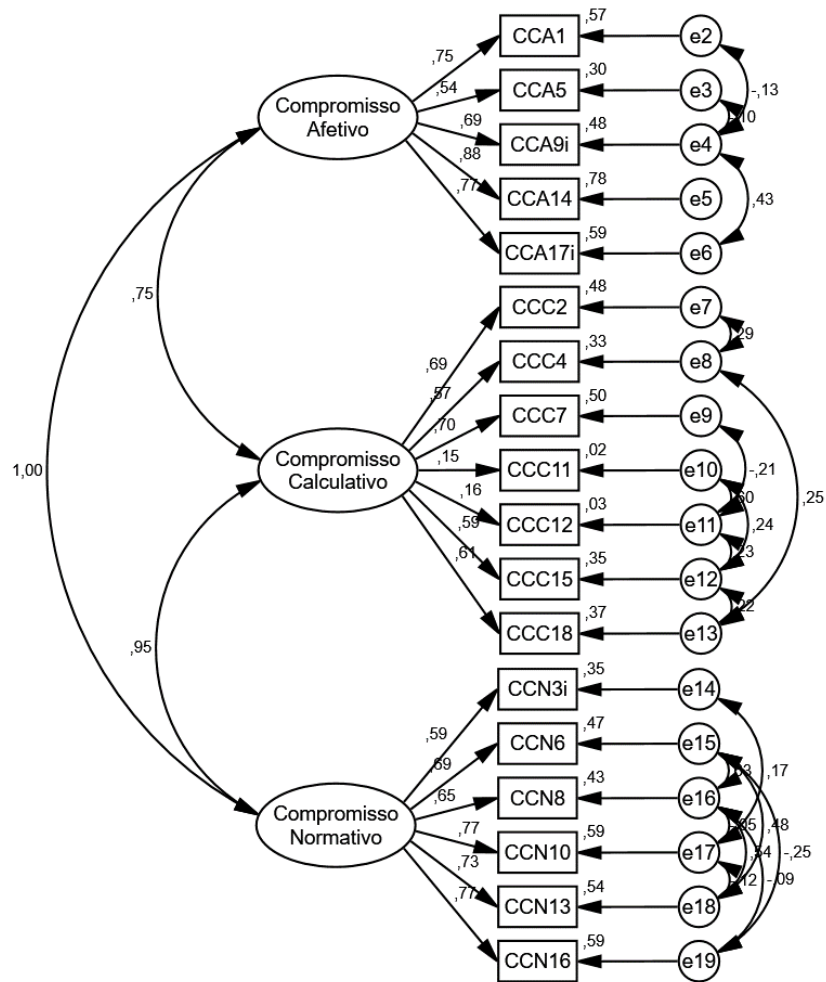
#### 1.2.3.2 Análise da Sensibilidade da Escala

		Estatística
<i>Engagement</i>	Média	4.3876
	Desvio Padrão	1.16191
	Assimetria	-.940
	Curtose	.572

### 1.3 Escala do Compromisso com a Chefia

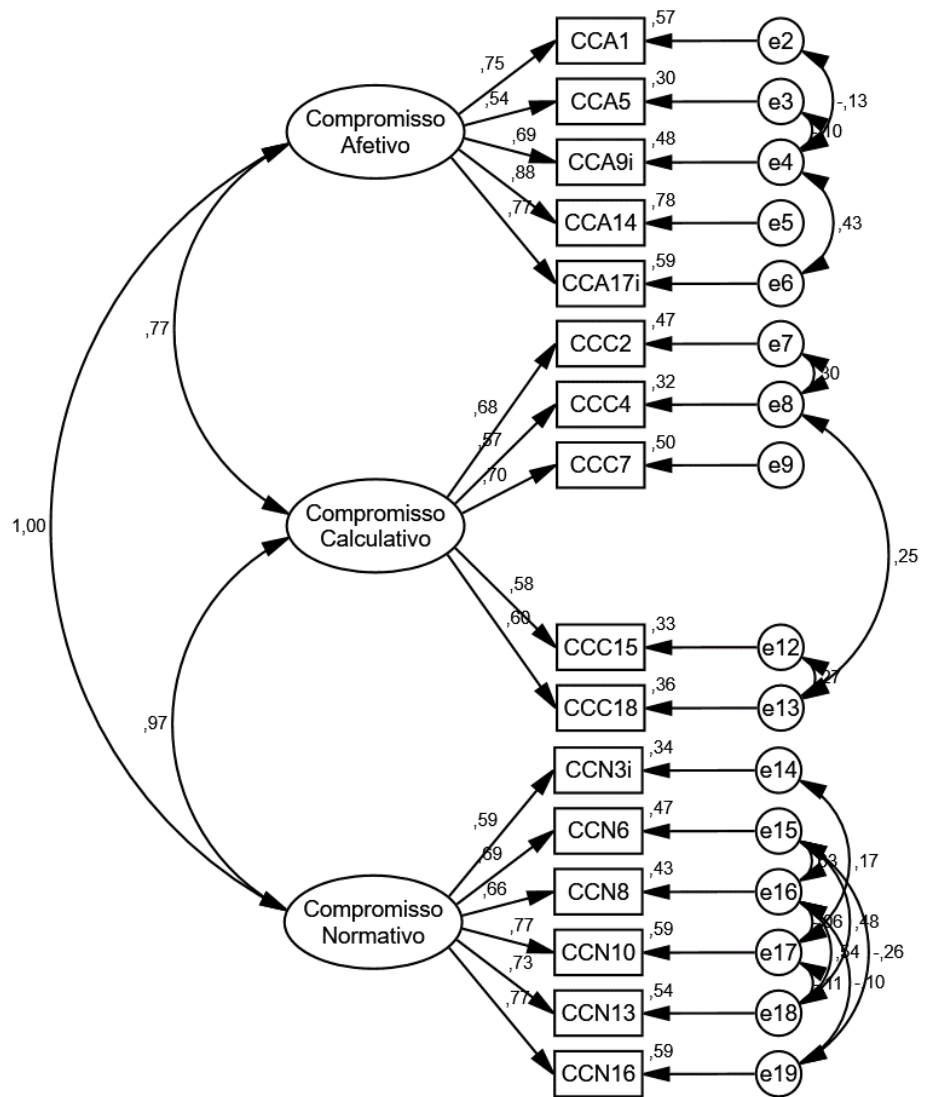
#### 1.3.1 Validade: Análise Fatorial Confirmatória

##### 1.3.1.1. Modelo a Três fatores



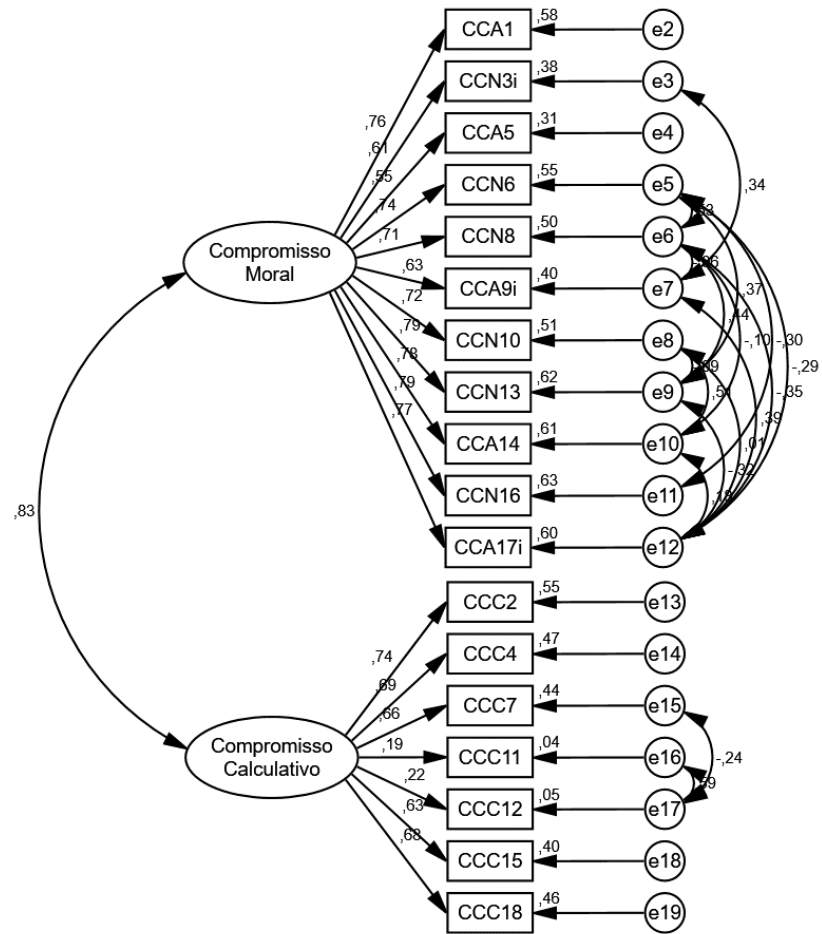
$\chi^2(114) = 326.795; p=.000; \chi^2/gl=2.867;$   
 GFI=.832; CFI=.886; RMSEA=.105;  $p(rmsea \leq .05)=.000$

1.3.1.2 Modelo a três Fatores sem os itens 11 e 12 (do CCChafia)



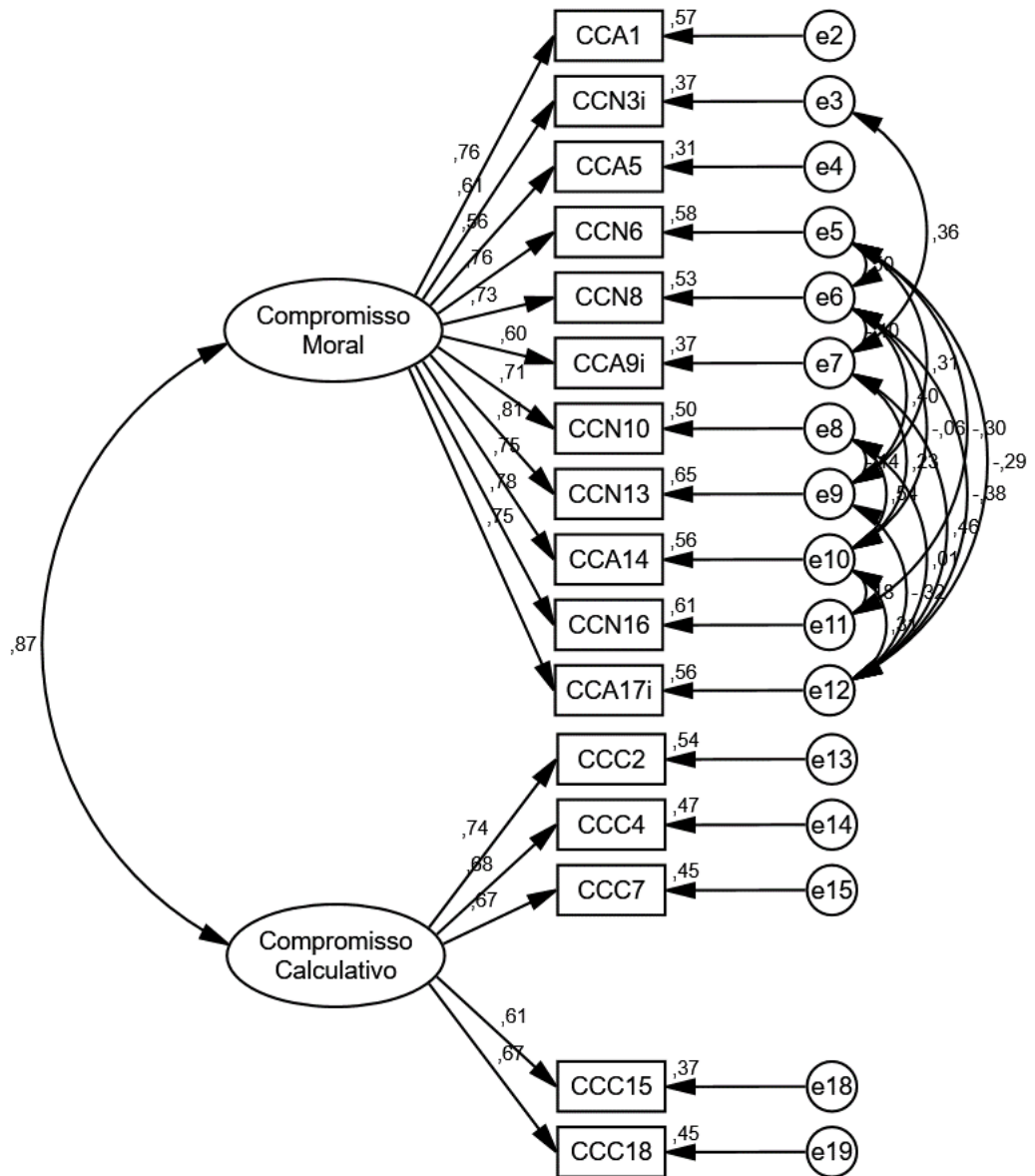
$\chi^2(87) = 272.660; p=.000; \chi^2/gl=3.134;$   
 GFI=.841; CFI=.894; RMSEA=.112;  $p(rmsea \leq .05)=.000$

1.3.1.3 Modelo a dois fatores



$\chi^2(117) = 312.305; p=.000; \chi^2/gl=2.669;$   
 $GFI=.832; CFI=.896; RMSEA=.099; p(rmse\leq.05)=.000$

1.3.1.4 Modelo a dois fatores sem itens 11 e 12 (CCCalculativo)



$\chi^2(86) = 226.230; p=.000; \chi^2/df=2.631;$   
 $GFI=.864; CFI=.920; RMSEA=.098; p(rmse\leq .05)=.000$

### 1.3.2 Fiabilidade

#### 1.3.2.1 Análise da Fiabilidade da Escala

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.931	16

#### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
CCA1	57.08	367.910	.729	.925
CCC2	57.37	374.684	.655	.927
CCN3i	56.16	377.531	.590	.929
CCC4	57.92	385.610	.561	.929
CCA5	57.01	384.586	.524	.930
CCN6	57.49	366.086	.741	.925
CCC7	56.66	374.084	.649	.927
CCN8	57.81	370.201	.725	.925
CCA9i	56.24	373.036	.598	.929
CCN10	55.86	376.295	.698	.926
CCN13	57.72	368.358	.775	.924
CCA14	56.01	368.781	.743	.925
CCC15	57.49	386.074	.494	.931
CCN16	57.24	367.865	.732	.925
CCA17i	56.33	367.808	.673	.927
CCC18	58.04	388.531	.575	.929

### 1.3.2.2 Análise de Fiabilidade da dimensão Moral

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.921	11

#### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
CCA1	40.42	196.138	.719	.912
CCN3i	39.49	201.269	.616	.917
CCA5	40.34	207.930	.520	.921
CCN6	40.83	197.314	.681	.914
CCN8	41.15	200.777	.653	.915
CCA9i	39.58	196.305	.653	.916
CCN10	39.20	200.563	.728	.912
CCN13	41.05	197.885	.736	.911
CCA14	39.35	193.707	.800	.908
CCN16	40.58	195.263	.740	.911
CCA17i	39.66	193.230	.717	.912

### 1.3.2.3 Análise de Fiabilidade da dimensão Calculativa

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.804	5

#### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
CCC2	13.21	27.076	.618	.756
CCC4	13.76	28.444	.633	.753
CCC7	12.49	28.500	.512	.792
CCC15	13.33	27.820	.582	.768
CCC18	13.87	29.948	.617	.761

### 1.3.3 Sensibilidade

#### 1.3.3.1 Análise de Sensibilidade dos Itens

Estatísticas Descritivas							
	N		Mediana	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
CCA1	170	0	4.00	-.083	-1.224	1	7
CCC2	170	0	3.50	.285	-.880	1	7
CCN3i	170	0	5.00	-.506	-.836	1	7
CCC4	170	0	3.00	.735	-.137	1	7
CCA5	170	0	4.00	-.039	-.999	1	7
CCN6	170	0	3.00	.434	-.945	1	7
CCC7	170	0	4.00	-.213	-.972	1	7
CCN8	170	0	3.00	.608	-.715	1	7
CCA9i	170	0	5.00	-.450	-1.047	1	7
CCN10	170	0	5.00	-.712	-.030	1	7
CCA14	170	0	5.00	-.680	-.566	1	7
CCC15	170	0	3.50	.339	-.784	1	7
CCN16	170	0	4.00	.153	-.995	1	7
CCA17i	170	0	5.00	-.419	-1.101	1	7
CCC18	170	0	3.00	.467	-.470	1	7

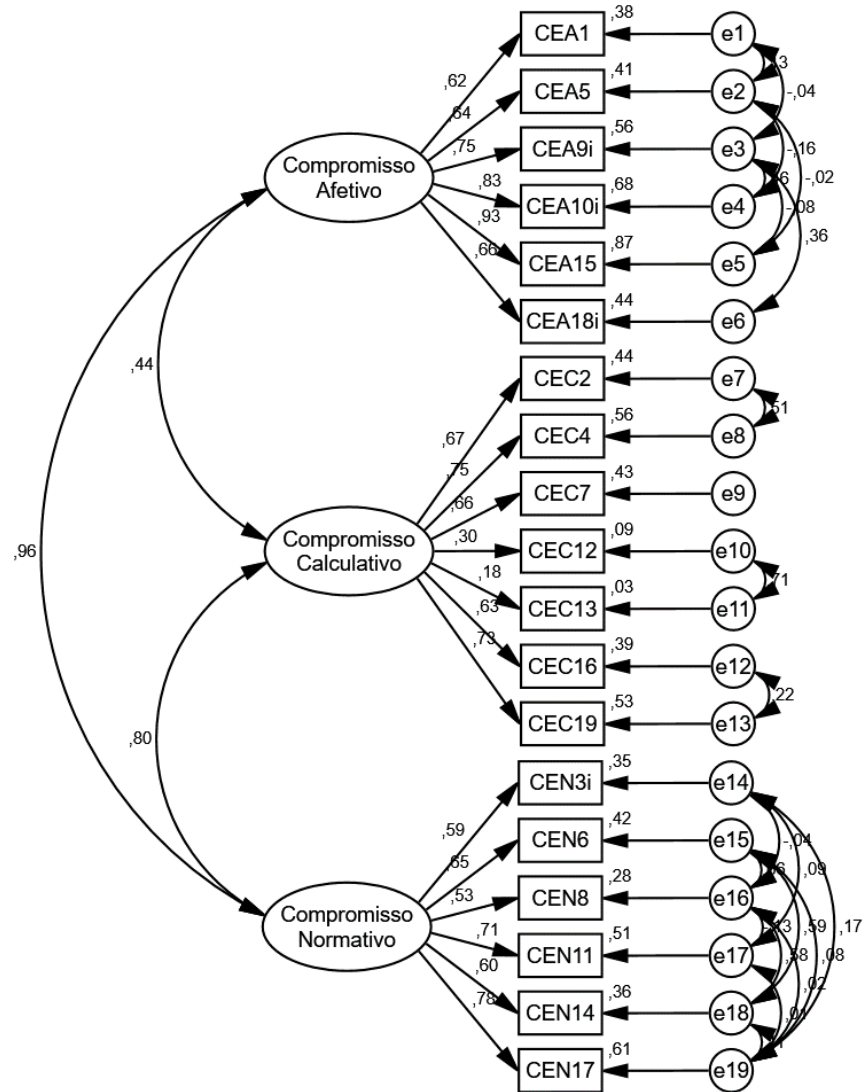
#### 1.3.3.2 Análise da Sensibilidade das dimensões da escala

		Estatística
CCMoral	Média	4,0150
	Desvio Padrão	1,40236
	Assimetria	-,218
	Curtose	-,410
CCCCalculativo	Média	3,3329
	Desvio Padrão	1,29978
	Assimetria	,223
	Curtose	-,236

## 1.4 Escala do Compromisso com a Equipe

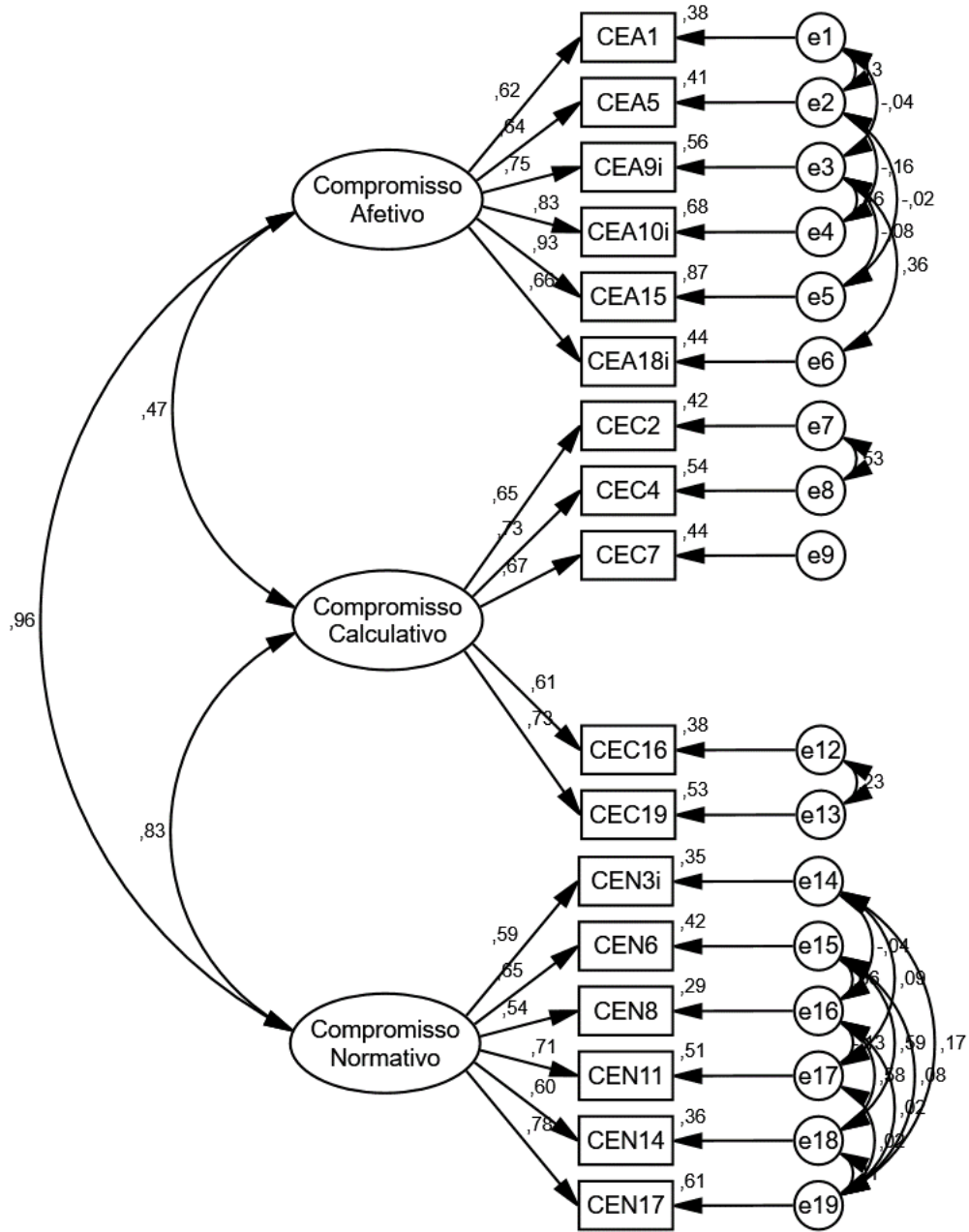
### 1.4.1 Validade: Análise Fatorial Confirmatória

#### 1.4.1.1 Modelo a Três fatores



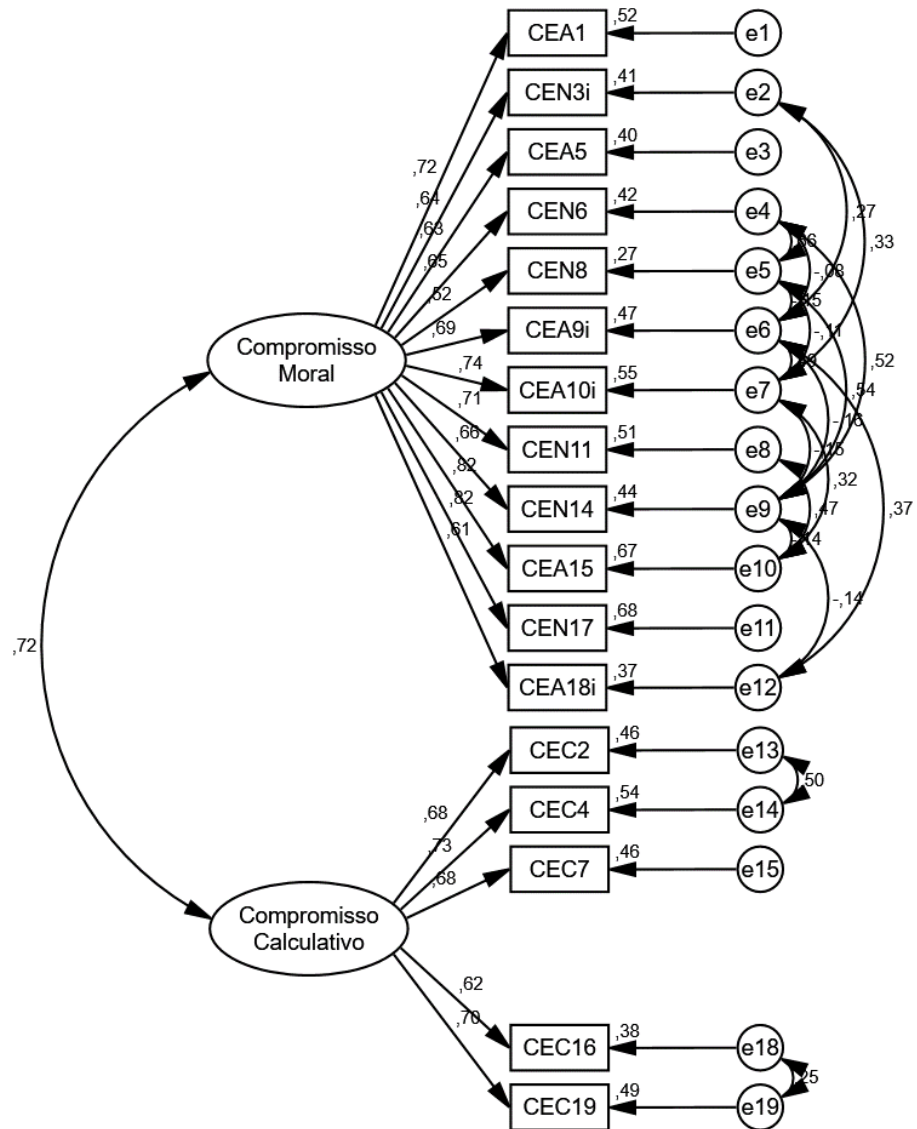
$\chi^2(128) = 346.648; p=.000; \chi^2/gl=2.708;$   
 $GFI=.835; CFI=.894; RMSEA=.101; p(rmsea \leq .05)=.000$

1.4.1.2 Modelo a Três Fatores sem os itens 12 e 13 (do CEC)



$\chi^2(96) = 285.794; p=.000; \chi^2/df=2.977;$   
 $GFI=.842; CFI=.901; RMSEA=.108; p(rmse\leq.05)=.000$

1.4.1.3 Modelo a dois Fatores sem os itens 12 e 13 (do CEC)



$\chi^2(100) = 263.007; p=.000; \chi^2/gl=2.630;$   
 $GFI=.840; CFI=.915; RMSEA=.098; p(rmse\leq.05)=.000$

## 1.4.2 Fiabilidade

### 1.4.2.1 Análise da Fiabilidade da Escala

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.924	17

#### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
CEA1	69.13	342.610	.705	.917
CEC2	70.11	352.143	.576	.921
CEN3i	68.53	354.842	.580	.921
CEC4	70.29	355.413	.600	.920
CEA5	68.69	360.109	.571	.921
CEN6	69.80	344.646	.740	.916
CEC7	69.34	352.001	.597	.920
CEN8	70.11	351.141	.625	.919
CEA9i	67.80	362.599	.568	.921
CEA10i	68.06	351.109	.640	.919
CEN11	68.14	355.282	.621	.920
CEN14	70.01	348.609	.700	.918
CEA15	68.13	355.604	.714	.918
CEC16	70.12	358.807	.483	.923
CEN17	69.32	345.699	.767	.916
CEA18i	68.42	360.056	.498	.923
CEC19	70.47	355.316	.597	.920

#### 1.4.2.2 Análise de Fiabilidade da dimensão Moral

##### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

##### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.915	12

##### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
CEA1	51.81	180.887	.660	.908
CEN3i	51.21	184.984	.637	.909
CEA5	51.37	189.891	.609	.910
CEN6	52.48	184.085	.655	.908
CEN8	52.79	189.644	.522	.915
CEA9i	50.48	189.127	.677	.908
CEA10i	50.74	180.726	.735	.905
CEN11	50.82	184.549	.703	.906
CEN14	52.69	187.021	.611	.910
CEA15	50.81	185.029	.804	.903
CEN17	52.01	181.876	.750	.904
CEA18i	51.11	187.752	.575	.912

### 1.4.2.3 Análise de Fiabilidade da dimensão Calculativa

#### Sumário de Processamento de casos

		N	%
Casos	Válidos	170	100.0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	170	100.0

a. Exclusão Listwise baseada em todas as variáveis do processo.

#### Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.835	5

#### Estatísticas Descritivas

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
CEC2	13.89	31.669	.669	.791
CEC4	14.08	32.308	.743	.773
CEC7	13.13	34.362	.546	.826
CEC16	13.91	33.111	.597	.812
CEC19	14.26	34.004	.633	.802

### 1.4.3. Sensibilidade

#### 1.4.3.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

Estatísticas Descritivas							
	N		Mediana	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
CEA1	170	0	5.00	-.367	-1.059	1	7
CEC2	170	0	3.00	.389	-.979	1	7
CEN3i	170	0	5.00	-.579	-.731	1	7
CEC4	170	0	3.00	.447	-.594	1	7
CEA5	170	0	5.00	-.601	-.361	1	7
CEN6	170	0	4.00	.087	-.992	1	7
CEC7	170	0	4.00	-.234	-1.042	1	7
CEN8	170	0	3.00	.392	-.854	1	7
CEA9i	170	0	6.00	-1.231	.944	1	7
CEA10i	170	0	6.00	-1.108	.309	1	7
CEN11	170	0	6.00	-.942	.075	1	7
CEN14	170	0	4.00	.142	-.950	1	7
CEA15	170	0	6.00	-1.094	1.133	1	7
CEC16	170	0	4.00	.214	-1.165	1	7
CEN17	170	0	4.00	-.158	-.787	1	7
CEA18i	170	0	6.00	-.794	-.292	1	7
CEC19	170	0	3.00	.488	-.723	1	7

#### 1.4.3.2 Análise da Sensibilidade das dimensões da escala

		Estatística
CEMoral	Média	4.6843
	Desvio Padrão	1.23331
	Assimetria	-.572
	Curtose	.370
CECalculativo	Média	3.4635
	Desvio Padrão	1.40925
	Assimetria	.093
	Curtose	-.443



#### 4. Correlações

	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2.1	2.2	3.1	3.2	4
1.PGRH	1												
	170												
1.1IAcolhimento	,558** ,000 170	1											
	170	170											
1.2Formação	,744** ,000 170	,560** ,000 170	1										
	170	170	170										
1.3ADesempenho	,830** ,000 170	,367** ,000 170	,593** ,000 170	1									
	170	170	170	170									
1.4Carreira	,833** ,000 170	,292** ,000 170	,486** ,000 170	,654** ,000 170	1								
	170	170	170	170	170								
1.5Recompensas	,681** ,000 170	,151* ,049 170	,304** ,000 170	,509** ,000 170	,613** ,000 170	1							
	170	170	170	170	170	170							
1.6Comunicação	,794** ,000 170	,390** ,000 170	,480** ,000 170	,650** ,000 170	,574** ,000 170	,452** ,000 170	1						
	170	170	170	170	170	170	170						
1.7Celebração	,802**	,295**	,448**	,578**	,710**	,520**	,632**	1					

	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000						
	170	170	170	170	170	170	170	170	170				
	170	170	170	170	170	170	170	170	170				
2.1CEMoral	,435**	,360**	,325**	,327**	,315**	,213**	,408**	,357**	1				
	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000					
	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170			
2.2CECalculativo	,369**	,177*	,288**	,295**	,332**	,273**	,304**	,253**	,615**	1			
	,000	,021	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000				
	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170		
3.1CCMoral	,598**	,306**	,379**	,573**	,457**	,335**	,562**	,533**	,579**	,506**	1		
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	
3.2CCCalculativo	,392**	,192*	,281**	,368**	,318**	,203**	,352**	,341**	,354**	,660**	,720**	1	
	,000	,012	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000		
	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	
4Engagement	,347**	,212**	,270**	,344**	,297**	,125	,283**	,292**	,429**	,196*	,412**	,196*	1
	,000	,006	,000	,000	,000	,105	,000	,000	,000	,010	,000	,010	
	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

## 5. Testes de Hipóteses

### 5.1 Hipótese 1

*Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Engagement, de tal modo que quanto melhor percebidas as PGRH, que estão implementadas na Organização, maior será o Engagement por parte dos colaboradores.*

#### 5.1.1. Resultados da Regressão Linear Simples

#### **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Engagement**

##### **Sumário do Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.347 <sup>a</sup>	.120	.115	1.09293	2.160

a. Preditores: (Constante), PGRH

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	27.480	1	27.480	23.006	.000 <sup>b</sup>
1 Resíduos	200.674	168	1.194		
Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), PGRH

##### **Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	2.888	.324		8.922	.000
PGRH	.477	.099	.347	4.796	.000

a. Variável Dependente: Engagement

### Estatísticas dos Resíduos <sup>a</sup>

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.3650	5.2735	4.3876	.40324	170
<i>Residual</i>	-3.82940	2.29415	.00000	1.08969	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.536	2.197	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.504	2.099	.000	.997	170

a. Variável Dependente: Engagement

### 5.1.2. Resultados da Regressão Linear

Testou-se se as várias práticas de gestão de recursos têm um impacto significativo no *Engagement*.

### Sumário do Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	<i>Durbin-Watson</i>
1	.344 <sup>a</sup>	.118	.113	1.09439	2.109

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), ADesempenho

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	<i>Sig.</i>
Regressão	26.944	1	26.944	22.497	.000 <sup>b</sup>
1 Resíduos	201.210	168	1.198		
Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), ADesempenho

### Coefficientes <sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	<i>Sig.</i>
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		
1 (Constante)	3,182	,268		11,883	.000
ADesempenho	,370	,078	,344	4,743	.000

a. Variável Dependente: Engagement

### Variáveis Excluídas <sup>a</sup>

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação Parcial	Collinearity Statistics
					Tolerância
IAcolhimento	.099 <sup>b</sup>	1.273	.205	.098	.865
Formação	.102 <sup>b</sup>	1.133	.259	.087	.649
Carreira	.126 <sup>b</sup>	1.320	.189	.102	.572
Comunicação	.104 <sup>b</sup>	1.090	.277	.084	.577
Celebração	.141 <sup>b</sup>	1.593	.113	.122	.665

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores do Modelo: (Constante), ADesempenho

### Estatísticas dos Resíduos <sup>a</sup>

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.5515	5,0308	4,3876	,39929	170
<i>Residual</i>	-3.72341	2,44852	,00000	1,09114	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.094	1,611	,000	1,000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.402	2,237	,000	,997	170

a. Variável Dependente: Engagement

## 5.2 Hipótese 2

*A percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos tem um impacto positivo no Compromisso com a Chefia.*

### 5.2.1. Resultados da Regressão Linear Simples

#### Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Moral com a Chefia

##### Sumário do Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.598 <sup>a</sup>	.357	.354	1.12754	1.808

a. Preditores: (Constante), PGRH

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	118.773	1	118.773	93.423	.000 <sup>b</sup>
1 Resíduos	213.586	168	1.271		
Total	332.359	169			

a. Variável Dependente: CCMoral

b. Preditores: (Constante), PGRH

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	.897	.334		2.687	.008
PGRH	.992	.103	.598	9.666	.000

a. Variável Dependente: CCMoral

**Estatísticas dos Resíduos<sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	1.8891	5.8568	4.0150	.83833	170
<i>Residual</i>	-2.87299	2.87564	.00000	1.12420	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.536	2.197	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-2.548	2.550	.000	.997	170

a. Variável Dependente: CCMoral

### 5.2.2 Resultados da Regressão Linear Múltipla

Testou-se se as várias práticas de gestão de recursos têm um impacto significativo no Compromisso Moral com a Chefia.

**Sumário do Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.573 <sup>a</sup>	.328	.324	1.15276	
2	.625 <sup>b</sup>	.391	.383	1.10136	
3	.645 <sup>c</sup>	.416	.405	1.08171	1.724

- a. Preditores: (Constante), ADesempenho  
 b. Preditores: (Constante), ADesempenho, Comunicação  
 c. Preditores: (Constante), ADesempenho, Comunicação, Celebração  
 d. Variável Dependente: CCMoral

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	109.111	1	109.111	82.109	.000 <sup>b</sup>
Resíduos	223.248	168	1.329		
Total	332.359	169			
2 Regressão	129.789	2	64.895	53.500	.000 <sup>c</sup>
Resíduos	202.569	167	1.213		
Total	332.359	169			
3 Regressão	138.123	3	46.041	39.348	.000 <sup>b</sup>
Resíduos	194.236	166	1.170		
Total	332.359	169			

- a. Preditores: (Constante), ADesempenho  
 b. Preditores: (Constante), ADesempenho, Comunicação  
 c. Preditores: (Constante), ADesempenho, Comunicação, Celebração  
 d. Variável Dependente: CCMoral

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficientes Não Estandarizados		Coefficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	1.588	.282		5.631	.000
ADesempenho	.744	.082	.573	9.061	.000
2 (Constante)	1.210	.285		4.252	.000
ADesempenho	.467	.103	.360	4.522	.000
Comunicação	.416	.101	.328	4.129	.000
3 (Constante)	1.049	.286		3.669	.000
ADesempenho	.387	.106	.298	3.654	.000
Comunicação	.296	.109	.234	2.727	.007
Celebração	.263	.099	.213	2.669	.008

- a. Variável Dependente: CCMoral

**Variáveis Excluídas <sup>a</sup>**

Modelo	Beta <i>In</i>	t	Sig.	Correlação Parcial	Collinearity Statistics
					Tolerância
1 IAcolhimento	.111 <sup>b</sup>	1.636	.104	.126	.865
Formação	.061 <sup>b</sup>	.775	.439	.060	.649
Carreira	.143 <sup>b</sup>	1.725	.086	.132	.572
Recompensas	.058 <sup>b</sup>	.795	.428	.061	.741
Comunicação	.328 <sup>b</sup>	4.129	.000	.304	.577
Celebração	.303 <sup>b</sup>	4.088	.000	.302	.665
2 IAcolhimento	.056 <sup>c</sup>	.838	.403	.065	.826
Formação	.013 <sup>c</sup>	.172	.864	.013	.633
Carreira	.062 <sup>c</sup>	.755	.452	.058	.534
Recompensas	.005 <sup>c</sup>	.070	.944	.005	.716
Celebração	.213 <sup>c</sup>	2.669	.008	.203	.552
3 IAcolhimento	.052 <sup>d</sup>	.791	.430	.061	.825
Formação	-.008 <sup>d</sup>	-.110	.912	-.009	.626
Carreira	-.057 <sup>d</sup>	-.615	.539	-.048	.406
Recompensas	-.050 <sup>d</sup>	-.682	.496	-.053	.662

a. Preditores: (Constante), ADesempenho

b. Preditores: (Constante), ADesempenho, Comunicação

c. Preditores: (Constante), ADesempenho, Comunicação, Celebração

d. Variável Dependente: CCMoral

**Estatísticas dos Resíduos <sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	1.9954	5.7801	4.0150	.90404	170
<i>Residual</i>	-2.82225	2.90755	.00000	1.07206	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.234	1.952	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-2.609	2.688	.000	.991	170

### 5.2.3 Resultados da Regressão Linear Simples

#### Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Calculativo com a Chefia

##### Sumário do Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.392 <sup>a</sup>	.154	.149	1.19931	1.900

a. Preditores: (Constante), PGRH

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	43.873	1	43.873	30.503	.000 <sup>b</sup>
1 Resíduos	241.642	168	1.438		
Total	285.516	169			

a. Variável Dependente: CCCalculativo

b. Preditores: (Constante), PGRH

##### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	1.438	.355		4.048	.008
PGRH	.603	.109	.392	5.523	.000

a. Variável Dependente: CCCalculativo

##### Estatísticas dos Resíduos<sup>a</sup>

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2,0409	4,4524	3,3329	,50952	170
<i>Residual</i>	-2.70598	3.38110	.00000	1.19576	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.536	2.197	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-2.256	2.819	.000	.997	170

a. Variável Dependente: CCCalculativo

## 5.2.4 Resultados da Regressão Linear Múltipla

Testou-se se as várias práticas de gestão de recursos têm um impacto significativo no Compromisso Calculativo com a Chefia.

**Sumário do Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.368 <sup>a</sup>	.136	.130	1.21210	
2	.400 <sup>b</sup>	.160	.150	1.19839	1.873

a. Preditores: (Constante), ADesempenho

b. Preditores: (Constante), ADesempenho, Celebração

d. Variável Dependente: CCCalculativo

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	38,693	1	38.693	26.337	.000 <sup>b</sup>
Resíduos	246.822	168	1.469		
Total	285.516	169			
2 Regressão	45.679	2	22.840	15.904	.000 <sup>c</sup>
Resíduos	239.836	167	1.436		
Total	285.516	169			

a. Preditores: (Constante), ADesempenho

b. Preditores: (Constante), ADesempenho, Celebração

d. Variável Dependente: CCCalculativo

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficientes Não Estandarizados		Coefficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	1.888	.297		5.631	.000
ADesempenho	.443	.086	.368	9.061	.000
2 (Constante)	1.663	.310		5.357	.000
ADesempenho	.310	.105	.257	2.958	.004
Celebração	.219	.099	.192	2.206	.029

a. Variável Dependente: CCCalculativo

**Variáveis Excluídas <sup>a</sup>**

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação Parcial	Collinearity Statistics
					Tolerância
1 IAcolhimento	.066 <sup>b</sup>	0.856	.393	.066	.865
Formação	.096 <sup>b</sup>	1.083	.280	.084	.649
Carreira	.134 <sup>b</sup>	1.421	.157	.109	.572
Recompensas	.021 <sup>b</sup>	.246	.806	.019	.741
Comunicação	.195 <sup>b</sup>	2.087	.038	.159	.577
Celebração	.192 <sup>b</sup>	2.206	.029	.168	.665
2 IAcolhimento	.048 <sup>c</sup>	.628	.531	.049	.855
Formação	.067 <sup>c</sup>	.750	.454	.058	.632
Carreira	.033 <sup>c</sup>	.293	.770	.023	.407
Recompensas	-.042 <sup>c</sup>	-.482	.630	-.037	.665
Celebração	.133	1.297	.196	.100	.479

a. Preditores: (Constante), ADesempenho

b. Preditores: (Constante), ADesempenho, Celebração

d. Variável Dependente: CCCalculativo

**Estatísticas dos Resíduos <sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2.1919	4.3082	3.3329	.51990	170
<i>Residual</i>	-2.54672	3.53285	.00000	1.19128	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.195	1.876	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-2.125	2.948	.000	.994	170

a. Variável Dependente: CCCalculativo

### 5.3 Hipótese 3

*A perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos tem um impacto positivo no Compromisso com a Equipa.*

#### 5.3.1 Resultados da Regressão Linear Simples

#### **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Moral com a Equipa**

##### Sumário do Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.435 <sup>a</sup>	.189	.184	1.11395	2.133

a. Preditores: (Constante), PGRH

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	48.590	1	48.590	39.157	.000 <sup>b</sup>
1 Resíduos	208.468	168	1.241		
Total	257.058	169			

a. Variável Dependente: CEMoral

b. Preditores: (Constante), PGRH

##### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	2.690	.330		8.154	.000
PGRH	.634	.101	.435	6.258	.000

a. Variável Dependente: CEMoral

##### Estatísticas dos Resíduos<sup>a</sup>

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.3246	5.8624	4.6843	.53620	170
<i>Residual</i>	-3.04969	2.69200	.00000	1.11065	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.536	2.197	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-2.738	2.417	.000	.997	170

a. Variável Dependente: CEMoral

### 5.3.2. Resultados da Regressão Linear Múltipla

Testou-se se as várias práticas de gestão de recursos têm um impacto significativo no Compromisso Moral com a Chefia.

**Sumário do Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.408 <sup>a</sup>	.167	.162	1.12921	
2	.463 <sup>b</sup>	.214	.205	1.09965	2.142

a. Preditores: (Constante), Comunicação

b. Preditores: (Constante), Comunicação, IAcolhimento

c. Variável Dependente: CEMoral

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	42.838	1	42.838	33.596	.000 <sup>b</sup>
Resíduos	214.220	168	1.275		
Total	257.058	169			
2 Regressão	55.118	2	27.559	22.791	.000 <sup>c</sup>
Resíduos	201.940	167	1.209		
Total	257.058	169			

a. Preditores: (Constante), Comunicação

b. Preditores: (Constante), Comunicação, IAcolhimento

c. Variável Dependente: CEMoral

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	3,282	,257		12,775	,000
Comunicação	,455	,079	,408	5,796	,000
2 (Constante)	2.348	.386		6.090	.000
Comunicação	.352	.083	.316	4.239	.000
IAcolhimento	.327	.103	.237	3.187	.002

a. Variável Dependente: CEMoral

**Variáveis Excluídas <sup>a</sup>**

Modelo	Beta <i>In</i>	t	Sig.	Correlação Parcial	Collinearity Statistics
					Tolerância
1 IAcolhimento	.237 <sup>b</sup>	3.187	.002	.239	.848
Formação	.168 <sup>b</sup>	2.108	.036	.161	.769
ADesempenho	.107 <sup>b</sup>	1.152	.251	.089	.577
Carreira	.121 <sup>b</sup>	1.407	.161	.108	.671
Recompensas	.036 <sup>b</sup>	.451	.653	.035	.796
Celebração	.165 <sup>b</sup>	1.831	.069	.140	.601
2 Formação	.067 <sup>c</sup>	.759	.449	.059	.606
ADesempenho	.062 <sup>c</sup>	.673	.502	.052	.562
Carreira	.097 <sup>c</sup>	1.159	.248	.090	.666
Recompensas	.043 <sup>c</sup>	.559	.577	.043	.795
Celebração	.147 <sup>c</sup>	1.661	.099	.128	.598

a. Preditores: (Constante), Comunicação

b. Preditores: (Constante), Comunicação, IAcolhimento

c. Variável Dependente: CEMoral

**Estatísticas dos Resíduos <sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.0267	5.7428	4.6843	.57109	170
<i>Residual</i>	-2.92484	2.81924	.00000	1.09312	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.903	1.854	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-2.660	2.564	.000	.994	170

a. Variável Dependente: CEMoral

### 5.3.3. Resultados da Regressão Linear Múltipla

#### Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Calculativo com a Equipa

##### Sumário do Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.369 <sup>a</sup>	.136	.131	1.31391	2.227

a. Preditores: (Constante), PGRH

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	45.605	1	45.605	26.417	.000
1 Resíduos	290.029	168	1.726		
Total	335.634	169			

a. Variável Dependente: CECalculativo

b. Preditores: (Constante), PGRH

##### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	1.532	.389		3.936	.000
PGRH	.615	.120	.369	5.140	.000

a. Variável Dependente: CECalculativo

##### Estatísticas dos Resíduos<sup>a</sup>

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2.1463	4.6048	3.4635	.51947	170
<i>Residual</i>	-2.66824	3.44884	.00000	1.31002	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.536	2.197	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-2.031	2.625	.000	.997	170

a. Variável Dependente: CECalculativo

### 5.3.4 Resultados da Regressão Linear Múltipla

Testou-se se as várias práticas de gestão de recursos têm um impacto significativo no Compromisso Calculativo com a Equipa.

**Sumário do Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.332 <sup>a</sup>	.110	.105	1.33314	
2	.363 <sup>b</sup>	.131	.121	1.32118	2.209

a. Preditores: (Constante), Carreira

b. Preditores: (Constante), Carreira, Formação

c. Variável Dependente: CECalculativo

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	37.053	1	37.053	20.848	.000 <sup>b</sup>
Resíduos	298.581	168	1.777		
Total	335.634	169			
2 Regressão	44.134	2	22.067	12.642	.000 <sup>c</sup>
Resíduos	291.500	167	1.746		
Total	335.634	169			

a. Preditores: (Constante), Carreira

b. Preditores: (Constante), Carreira, Formação

c. Variável Dependente: CECalculativo

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	2.350	.264		8.890	.000
Carreira	.389	.085	.332	4.566	.000
2 (Constante)	2.034	.305		5.357	.000
Carreira	.294	.097	.251	2.958	.003
Formação	.181	.090	.166	2.206	.046

a. Variável Dependente: CECalculativo

**Variáveis Excluídas <sup>a</sup>**

Modelo	Beta <i>In</i>	t	Sig.	Correlação Parcial	Collinearity Statistics
					Tolerância
1 IAcolhimento	.088 <sup>b</sup>	1,155	.250	.089	.915
Formação	.166 <sup>b</sup>	2.014	.046	.154	.764
ADesempenho	.136 <sup>b</sup>	1.141	.159	.109	.572
Recompensas	.112 <sup>b</sup>	1.212	.227	.093	.624
Comunicação	.169 <sup>b</sup>	1.912	.058	.146	.671
Celebração	.034 <sup>b</sup>	.331	.741	.026	.496
2 IAcolhimento	.016 <sup>c</sup>	.181	.857	.014	.686
ADesempenho	.068 <sup>c</sup>	.643	.521	.050	.473
Recompensas	.110 <sup>c</sup>	1.206	.229	.093	.624
Comunicação	.129 <sup>c</sup>	1.408	.161	.109	.618
Celebração	.000	-.002	.998	.000	.482

a. Preditores: (Constante), Carreira

b. Preditores: (Constante), Carreira, Formação

c. Variável Dependente: CECalculativo

**Estatísticas dos Resíduos <sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2.5097	4.4108	3.4635	.51103	170
<i>Residual</i>	-2.67902	3.37393	.00000	1.31334	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-1.866	1.854	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-2.028	2.554	.000	.994	170

a. Variável Dependente: CCCalculativo

## 5.4 Hipótese 4

*Existe um impacto positivo do Compromisso com a Chefia no Engagement, de tal modo que quanto maior a ligação Moral ou Calculativa do Compromisso com a Chefia, maiores serão os níveis de Engagement dos colaboradores.*

### 5.4.1 Resultados da Regressão Linear Simples

#### **Compromisso Moral com a Chefia e Engagement**

##### **Sumário do Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.412 <sup>a</sup>	.170	.165	1.06169	2.260

a. Preditores: (Constante), CCMoral

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	38.787	1	38.787	34.410	.000 <sup>b</sup>
1 Resíduos	189.368	168	1.127		
Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), CCMoral

##### **Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	3.016	.248		12.181	.000
CCMoral	.342	.058	.412	5.866	.000

a. Variável Dependente: Engagement

**Estatísticas dos Resíduos <sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.3576	5.3763	4.3876	.47907	170
<i>Residual</i>	-3.68957	2.23865	.00000	1.05855	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.150	2.064	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.475	2.109	.000	.997	170

a. Variável Dependente: Engagement

5.4.2 Resultados da Regressão Linear Simples

**Compromisso Calculativo com a Chefia e Engagement**

**Sumário do Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	<i>Durbin-Watson</i>
1	.196 <sup>a</sup>	.039	.033	.196 <sup>a</sup>	2.276

a. Preditores: (Constante), CCCalculativo

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	<i>Sig.</i>
Regressão	8.786	1	8.786	6.729	.010 <sup>b</sup>
1 Resíduos	219.368	168	1.306		
Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), CCCalculativo

**Coefficientes <sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	<i>Sig.</i>
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		
1 (Constante)	3.803	.242		15.725	.000
CCCalculativo	.175	.068	.196	2.594	.010

a. Variável Dependente: Engagement

**Estatísticas dos Resíduos <sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.9783	4.9958	4.3876	.22801	170
<i>Residual</i>	-3.84965	1.88133	.00000	1.13931	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-1.795	2.667	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.369	1.646	.000	.997	170

a. Variável Dependente: Engagement

## 5.5 Hipótese 5

*Existe um impacto positivo do Compromisso com a Equipa no Engagement, de tal modo que quanto maior a ligação Moral ou Calculativa do Compromisso com a Equipa, maiores serão os níveis de Engagement dos colaboradores*

### 5.5.1 Resultados da Regressão Linear Simples

**Compromisso Moral com a Equipa e Engagement**

**Sumário do Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.429 <sup>a</sup>	.184	.179	1.05261	2.238

a. Preditores: (Constante), CEMoral

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	42.012	1	42.012	37.917	.000 <sup>b</sup>
1 Resíduos	186.142	168	1.108		
Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), CEMoral

**Coefficientes <sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	2.494	.318		7.843	.000
CEMoral	.404	.066	.429	6.158	.000

a. Variável Dependente: Engagement

**Estatísticas dos Resíduos <sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2.8981	5.3237	4.3876	.49859	170
<i>Residual</i>	-3.26285	2.48898	.00000	1.04949	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.987	1.878	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.100	2.365	.000	.997	170

a. Variável Dependente: Engagement

## 5.5.2 Resultados da Regressão Linear Simples

**Compromisso Calculativo com a Equipe e Engagement****Sumário do Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.196 <sup>a</sup>	.039	.033	1.14270	2.272

a. Preditores: (Constante), CECalculativo

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	8.786	1	8.786	6.728	.010 <sup>b</sup>
1 Resíduos	219.368	168	1.306		
Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), CECalculativo

**Coefficientes <sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	3.827	.233		16.416	.000
CECalculativo	.162	.062	.196	2.594	.010

a. Variável Dependente: Engagement

**Estatísticas dos Resíduos <sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.9890	4.9598	4.3876	.22801	170
<i>Residual</i>	-3.60927	2.01100	.00000	1.13931	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-1.748	2.509	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.159	1.760	.000	.997	170

a. Variável Dependente: Engagement

## 5.6 Hipótese 6

*O Compromisso com a Chefia tem um papel mediador na relação entre a Percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Engagement.*

### 5.6.1 Resultados da Regressão Linear Múltipla

**Regressão Linear Múltipla com as variáveis predictoras: Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Moral com a Chefia e variável de critério: *Engagement***

**Sumário do Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	R <sup>2</sup> Change	Durbin-Watson
1	.347 <sup>a</sup>	.120	.115	1.09293	.120	
2	.431 <sup>b</sup>	.186	.176	1.05472	.065	2.229

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Preditores: (Constante), PGRH, CCMoral

c. Variável Dependente: Engagement

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	27.480	1	27.480	23.006	.000 <sup>b</sup>
Resíduos	200.674	168	1.194		
Total	228.154	169			
2 Regressão	42.377	2	21.189	19.047	.000 <sup>c</sup>
Resíduos	185.777	167	1.112		
Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), PGRH

c. Preditores: (Constante), PGRH, CCMoral

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	2.888	.324		8.922	.000
PGRH	.477	.099	.347	4.796	.000
2 (Constante)	2.651	.319		8.310	.000
PGRH	.215	.120	.156	1.797	.074
CCMoral	.264	.072	.319	3.659	.000

a. Variável Dependente: *Engagement*

**Variáveis Excluídas<sup>a</sup>**

Modelo	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
1	.319 <sup>b</sup>	3.659	.000	.272

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), PGRH

**Estatísticas dos Resíduos<sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.1302	5.5034	4.3876	.50075	170
<i>Residual</i>	-3.69582	2.40398	.00000	1.04846	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.511	2.228	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.504	2.279	.000	.994	170

a. Variável Dependente: *Engagement*

## 5.6.2 Resultados da Regressão Linear Múltipla

### Regressão Linear Múltipla com as variáveis preditoras: Avaliação de Desempenho e o Compromisso Moral com a Chefia e variável de critério: *Engagement*

#### Sumário do Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	R <sup>2</sup> Change	Durbin-Watson
1	.344 <sup>a</sup>	.118	.113	1.09439	.118	
2	.433 <sup>b</sup>	.187	.177	1.05379	.069	2.208

a. Preditores: (Constante), ADesempenho

b. Preditores: (Constante), ADesempenho, CCMoral

c. Variável Dependente: Engagement

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1					
Regressão	26.944	1	26.944	22.497	.000 <sup>b</sup>
Resíduos	201.210	168	1.198		
Total	228.154	169			
2					
Regressão	42.705	2	21.352	19.228	.000 <sup>c</sup>
Resíduos	185.449	167	1.110		
Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), ADesempenho

c. Preditores: (Constante), ADesempenho, CCMoral

#### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	3.182	.268		11.883	.000
ADesempenho	.370	.078	.344	4.743	.000
2 (Constante)	2.760	.281		9.817	.000
ADesempenho	.172	.092	.160	1.878	.062
CCMoral	.266	.071	.321	3.767	.000

a. Variável Dependente: *Engagement*

### Variáveis Excluídas<sup>a</sup>

Modelo	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
1	.321 <sup>b</sup>	3.767	.000	.280

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), ADesempenho

### Estatísticas dos Resíduos<sup>a</sup>

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.1974	5.4075	4.3876	.50268	170
<i>Residual</i>	-3.64368	2.48854	.00000	1.04754	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.368	2.029	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.458	2.362	.000	.994	170

a. Variável Dependente: *Engagement*

### 5.6.3 Resultados da Regressão Linear Múltipla

#### Regressão Linear Múltipla com as variáveis predictoras: Práticas de Gestão de recursos Humanos e o Compromisso Calculativo com a Chefia e variável de critério: *Engagement*

#### Sumário do Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	R <sup>2</sup> Change	Durbin-Watson
1	.347 <sup>a</sup>	.120	.115	1.09293	.120	
2	.353 <sup>b</sup>	.125	.114	1.09352	.004	2.186

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), PGRH

c. Preditores: (Constante), PGRH, CCCalculativo

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	27.480	1	27.480	23.006	.000 <sup>b</sup>
Resíduos	200.674	168	1.194		
Total	228.154	169			
2 Regressão	28.457	2	14.228	11.899	.000 <sup>c</sup>
Resíduos	199.697	167	1.196		
Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), PGRH

c. Preditores: (Constante), PGRH, CCCalculativo

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	2.888	.324		8.922	.000
PGRH	.477	.099	.347	4.796	.000
2 (Constante)	2.796	.339		8.242	.000
PGRH	.439	.108	.319	4.056	.000
CCCalculativo	.064	.070	.071	.904	.367

a. Variável Dependente: *Engagement*

**Variáveis Excluídas<sup>a</sup>**

Modelo	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
1	.071 <sup>b</sup>	.904	.367	.070

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante). PGRH

**Estatísticas dos Resíduos<sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.3824	5.3428	4.3876	.41034	170
<i>Residual</i>	-3.80466	2.27327	.00000	1.08703	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.449	2.328	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.479	2.079	.000	.994	170

a. Variável Dependente: *Engagement*

#### 5.6.4 Resultados da Regressão Linear Múltipla

#### Regressão Linear Múltipla com as variáveis preditoras: Avaliação de Desempenho e o Compromisso Calculativo com a Chefia e variável de critério: *Engagement*

##### Sumário do Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	R <sup>2</sup> Change	Durbin-Watson
1	.344 <sup>a</sup>	.118	.113	1.09439	.118	
2	.352 <sup>b</sup>	.124	.113	1.09415	.006	2.145

a. Preditores: (Constante), ADesempenho

b. Preditores: (Constante), ADesempenho, CCCalculativo

c. Variável Dependente: Engagement

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

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	26.944	1	26.944	22.497	.000 <sup>b</sup>
Resíduos	201.210	168	1.198		
Total	228.154	169			
2 Regressão	28.227	2	14.113	11.789	.000 <sup>c</sup>
Resíduos	199.927	167	1.197		
Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), ADesempenho

c. Preditores: (Constante), ADesempenho, CCCalculativo

##### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	3.182	.268		11.883	.000
ADesempenho	.370	.078	.344	4.743	.000
2 (Constante)	3.046	.298		10.212	.000
ADesempenho	.338	.084	.314	4.030	.000
CCCalculativo	.072	.070	.081	1.035	.302

a. Variável Dependente: *Engagement*

### Variáveis Excluídas<sup>a</sup>

Modelo	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
1	.081 <sup>b</sup>	1.035	.302	.080

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante). ADesempenho

### Estatísticas dos Resíduos<sup>a</sup>

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.4555	5.1819	4.3876	.40868	170
<i>Residual</i>	-3.70397	2.41471	.00000	1.08766	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.281	1.944	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.385	2.207	.000	.994	170

a. Variável Dependente: *Engagement*

## 5.7 Hipótese 7

*O Compromisso com a Equipe tem um papel mediador na relação entre a Percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Engagement.*

### 5.7.1 Resultados da Regressão Linear Múltipla

#### Regressão Linear Múltipla com as variáveis predictoras: Práticas de Gestão de recursos Humanos e o Compromisso Moral com a Equipe e variável de critério: *Engagement*

#### Sumário do Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	R <sup>2</sup> Change	Durbin-Watson
1	.347 <sup>a</sup>	.120	.115	1.09293	.120	
2	.465 <sup>b</sup>	.216	.207	1.03500	.095	2.196

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Preditores: (Constante), PGRH, CEMoral

c. Variável Dependente: Engagement

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	27,480	1	27,480	23,006	,000 <sup>b</sup>
	Resíduos	200.674	168	1.194		
	Total	228.154	169			
2	Regressão	49,258	2	24,629	22,991	,000 <sup>c</sup>
	Resíduos	178.896	167	1.071		
	Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), PGRH

c. Preditores: (Constante), PGRH, CEMoral

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	2.888	.324		8.922	.000
PGRH	.477	.099	.347	4.796	.000
2 (Constante)	2.018	.362		5.573	.000
PGRH	.272	.105	.198	2.601	.010
CEMoral	.323	.072	.343	4.509	.000

a. Variável Dependente: Engagement

Variáveis Excluídas<sup>a</sup>

Modelo	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
1	.343 <sup>b</sup>	4.509	.000	.329

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), PGRH

Estatísticas dos Resíduos<sup>a</sup>

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2.6137	5.5065	4.3876	.53988	170
<i>Residual</i>	-3.35777	2.57399	.00000	1.02886	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-3.286	2.073	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.244	2.487	.000	.994	170

a. Variável Dependente: Engagement

## 5.7.2 Resultados da Regressão Linear Múltipla

### Regressão Linear Múltipla com as variáveis predictoras: Práticas de Gestão de recursos Humanos e o Compromisso Calculativo com a Equipa e variável de critério: *Engagement*

**Sumário do Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	Erro Padrão Estimado	R <sup>2</sup> Change	Durbin-Watson
1	.347 <sup>a</sup>	.120	.115	1.09293	.120	
2	.355 <sup>b</sup>	.126	.115	1.09282	.005	2.184

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Preditores: (Constante), PGRH, CECalculativo

c. Variável Dependente: *Engagement*

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

Modelo		Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	27.480	1	27.480	23.006	.000 <sup>b</sup>
	Resíduos	200.674	168	1.194		
	Total	228.154	169			
2	Regressão	28.712	2	14.356	12.021	.000 <sup>c</sup>
	Resíduos	199.442	167	1.194		
	Total	228.154	169			

a. Variável Dependente: *Engagement*

b. Preditores: (Constante), PGRH

c. Preditores: (Constante), PGRH, CECalculativo

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	2.888	.324		8.922	.000
	PGRH	.477	.347	4.796	.000
2 (Constante)	2.788	.338		8.242	.000
	PGRH	.437	.318	4.085	.000
	CECalculativo	.065	.079	1.016	.311

a. Variável Dependente: *Engagement*

**Variáveis Excluídas<sup>a</sup>**

Modelo	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
1	.079 <sup>b</sup>	1.016	.311	.078

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante). PGRH

**Estatísticas dos Resíduos<sup>a</sup>**

Modelo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3.4388	5.3619	4.3876	.41218	170
<i>Residual</i>	-3.70447	2.35837	.00000	1.08634	170
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.302	2.364	.000	1.000	170
<i>Std. Residual</i>	-3.390	2.158	.000	.994	170

a. Variável Dependente: *Engagement*