



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**O Impacto das Práticas de Gestão
de Recursos Humanos no Desempenho
Profissional: O Efeito de Mediação
do *Engagement* no Trabalho**

ANA RITA RODRIGUES DIAS

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTORA TERESA C. D'OLIVEIRA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

MESTRE EM PSICOLOGIA APLICADA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2012/2013

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006, publicado em Diário da República, 2ª série de 26 de Setembro de 2006.

AGRADECIMENTOS

A Dissertação de Mestrado, embora de caráter individual, reúne contributos que não podem deixar de ser realçados. Ao longo da realização desta dissertação contei com diversos contributos, sem os quais a dissertação não seria possível e pelos quais gostaria de agradecer.

Ao ISPA-Instituto Universitário agradeço não só pela possibilidade de realização desta dissertação como igualmente por todos os meios disponibilizados à sua realização. Agradeço adicionalmente a excelência da formação prestada, de enorme utilidade para esta dissertação.

Ao Professor Doutor Francisco Cesário, meu orientador de dissertação, agradeço a incansável orientação, competência científica e permanente disponibilidade assim como todas as críticas, correções, sugestões e revisões pertinentes à minha dissertação. Agradeço igualmente a capacidade de estímulo ao meu pensamento crítico e analítico que em muito contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e para a concretização desta dissertação.

À Professora Doutora Teresa C. D'Oliveira, minha coordenadora de seminário de dissertação, agradeço a partilha de conhecimentos e todas as críticas, correções e sugestões.

Aos Professores Wilmar Schaufeli e Despoina Xanthopoulou, não só pela simpatia e interesse demonstrado pela investigação, como pela partilha tanto de instrumentos como de documentos bibliográficos, que em muito contribuíram para a concretização desta dissertação.

A todos os participantes que voluntariamente se disponibilizaram a colaborar nesta investigação, prescindindo de algum do seu tempo para responder ao questionário referente à mesma. Um agradecimento especial a todos os que, além da disponibilidade em colaborar, me auxiliaram na partilha do questionário, permitindo que conseguisse a maior amostra possível.

A todos os meus colegas e amigos que, direta ou indiretamente, me acompanharam e auxiliaram na concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Agradeço do fundo do coração à Mónica, minha irmã e amiga de todas as horas, por ter sido o meu braço direito em muitas situações no decorrer da minha dissertação, por todo estímulo demonstrado e por me ter feito acreditar nas minhas capacidades. Agradeço ainda toda a disponibilidade bem como todas as críticas, correções e revisões. Ao meu irmão Miguel agradeço as correções e todos os momentos de descontração que amenizavam o *stress*.

Finalmente e acima de tudo, agradeço do fundo do coração aos meus pais, toda a dedicação diária durante boa parte das suas vidas, para que me pudessem proporcionar a melhor formação académica possível. Agradeço ainda pelas lições de vida e vários valores transmitidos e por me lembrarem todos os dias que sem trabalho não se chega a lado nenhum.

RESUMO

Este estudo fornece evidências empíricas adicionais sobre o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho profissional, mediado pelo *engagement* no trabalho. Esta relação é analisada com base em sete práticas de gestão de recursos humanos - integração e acolhimento, formação, avaliação de desempenho, carreira, recompensas, comunicação e celebração -, sendo cada uma das práticas também analisada individualmente. Um total de 119 participantes, a atuar no momento numa organização detentora de departamento de Gestão de Recursos Humanos, foram selecionados a partir da população Portuguesa. Estes participantes foram aleatoriamente selecionados, atuando em diferentes áreas de negócio, e contribuíram voluntariamente para este estudo através de um questionário *online*. Os resultados confirmam um impacto significativo e positivo apenas entre as práticas avaliação de desempenho e comunicação e o desempenho profissional, sendo que a relação entre as todas práticas e o desempenho profissional foi apenas parcialmente confirmada. Não se confirmou o efeito de mediação entre as práticas e o desempenho profissional. Todas as práticas têm impacto significativo e positivo no *engagement* no trabalho e o *engagement* no trabalho tem um impacto significativo e positivo no desempenho profissional. O foco nas práticas de gestão de recursos humanos e em programas desenvolvidos para melhorar o *engagement* no trabalho tornam-se cruciais e merecem ser considerados pelas organizações, que devem ser capazes de melhorar os níveis de *engagement* no trabalho através das práticas. Colaboradores *engaged* têm níveis mais elevados de desempenho profissional. Sugestões para futuras investigações bem como implicações teóricas, metodológicas e práticas são discutidas.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Recompensas, Comunicação, Celebração, Desempenho Profissional, *Engagement* no Trabalho.

ABSTRACT

This study supplies additional empirical evidence about the impact of the human resources management practices on employee performance, mediated by employee engagement. This relationship is analyzed by seven human resources management practices - integration and newcomer hosting, training, career, performance appraisal, rewards, communication and celebration - where each practice is also analyzed individually. A total of 119 participants, currently working at an organization with Human Resources Management department, were selected from the Portuguese population. These participants were randomly selected from a variety of different business areas and all contributed voluntarily to this study through an online survey. Results confirm a significant and positive impact only between performance appraisal and communication practices and employee performance. The relationship between all practices and employee performance was only partially confirmed. The mediation effect between the practices and employee performance was not confirmed. All practices have a significant and positive impact on employee engagement and employee engagement has a significant and positive impact on employee performance. The focus on human resources management practices and on programs developed to improve employee engagement become crucial and deserve to be considered by organizations who should be able to improve engagement levels. Engaged employees show higher levels of performance. Suggestions for future research as well as theoretical, methodological and practical implications are discussed.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Management Practices, Integration and Newcomer Hosting, Training, Career, Performance Appraisal, Rewards, Communication, Celebration, Employee Performance, Employee Engagement.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DA LITERATURA.....	2
Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	2
Desempenho Profissional	6
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Profissional</i>	7
<i>Engagement</i> no Trabalho.....	9
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Engagement no Trabalho</i>	11
<i>Engagement no Trabalho e Desempenho Profissional</i>	12
<i>O Efeito de Mediação do Engagement no Trabalho</i>	13
Variáveis Demográficas	14
HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO	15
MÉTODO	16
Participantes	16
Delineamento.....	17
Variáveis e Medidas	18
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</i>	18
<i>Desempenho Profissional</i>	20
<i>Engagement no Trabalho</i>	20
<i>Variáveis Demográficas</i>	21
Procedimento.....	22
<i>Análise da Validade</i>	24
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	25
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	26
<i>Análise da Fiabilidade</i>	27
<i>Análise da Sensibilidade</i>	27
RESULTADOS	28
Análise das Qualidades Métricas das Escalas	28
<i>Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos</i>	28
<i>Validade</i>	28

<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	28
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	31
<i>Fiabilidade</i>	32
<i>Sensibilidade</i>	33
<i>Escala Desempenho Profissional</i>	34
<i>Validade</i>	34
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	34
<i>Fiabilidade</i>	35
<i>Sensibilidade</i>	35
<i>Escala Engagement no Trabalho</i>	36
<i>Validade</i>	36
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	36
<i>Fiabilidade</i>	37
<i>Sensibilidade</i>	37
<i>Comparação entre Médias</i>	38
<i>Correlações</i>	40
<i>Testes de Hipóteses</i>	42
<i>Hipótese 1</i>	43
<i>Hipótese 2</i>	45
DISCUSSÃO	48
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Profissional</i>	49
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Engagement no Trabalho</i>	50
<i>Engagement no Trabalho e Desempenho Profissional</i>	51
<i>O Efeito de Mediação do Engagement no Trabalho</i>	52
<i>Variáveis Demográficas</i>	53
<i>Limitações da Investigação</i>	54
<i>Investigações Futuras</i>	56
<i>Implicações Teóricas, Metodológicas e Práticas</i>	57
<i>Implicações Teóricas</i>	57
<i>Implicações Metodológicas</i>	57
<i>Implicações Práticas</i>	57
CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	72

Anexo A: Questionário.....	73
Anexo B: Análise de <i>Outliers</i>	76
Anexo C: Análise Descritiva da Amostra	80
Anexo D: Análise das Qualidades Métricas.....	81
1. Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	81
1.1. Análise da Validade	81
1.1.1. Análise Fatorial Exploratória.....	81
1.1.2. Análise Fatorial Confirmatória	83
1.1.2.1. Modelo a Quatro Fatores	83
1.1.2.2. Modelo a Sete Fatores	83
1.2. Análise da Fiabilidade.....	84
1.2.1. Análise da Fiabilidade da Escala Total.....	84
1.2.2. Análise da Fiabilidade da Dimensão Integração e Acolhimento	84
1.2.3 Análise da Fiabilidade da Dimensão Formação	85
1.2.4. Análise da Fiabilidade da Dimensão Avaliação de Desempenho....	85
1.2.5. Análise da Fiabilidade da Dimensão Carreira	85
1.2.6. Análise da Fiabilidade da Dimensão Recompensas	86
1.2.7. Análise da Fiabilidade da Dimensão Comunicação	86
1.2.8. Análise da Fiabilidade da Dimensão Celebração	86
1.3. Análise da Sensibilidade	87
1.3.1. Análise da Sensibilidade dos Itens.....	87
1.3.2. Análise da Sensibilidade da Escala e Dimensões da Escala.....	87
2. Escala Desempenho Profissional.....	88
2.1. Análise da Validade	88
2.1.1. Análise Fatorial Confirmatória	88
2.1.1.1. Modelo a Um Fator.....	88
2.2. Análise da Fiabilidade.....	89
2.2.1. Análise da Fiabilidade da Escala Total.....	89
2.3. Análise da Sensibilidade	89
2.3.1. Análise da Sensibilidade dos Itens.....	89
2.3.2. Análise da Sensibilidade da Escala.....	89
3. Escala <i>Engagement</i> no Trabalho	90
3.1. Análise da Validade	90
3.1.1. Análise Fatorial Confirmatória	90

3.1.1.1. Modelo a Três Fatores	90
3.1.1.2. Modelo a Um Fator.....	90
3.2. Análise da Fiabilidade.....	91
3.2.1. Análise da Fiabilidade da Escala Total.....	91
3.3. Análise da Sensibilidade	91
3.3.1. Análise da Sensibilidade dos Itens.....	91
3.3.2. Análise da Sensibilidade da Escala.....	92
Anexo E: Comparações entre Médias	93
1. Variável Idade.....	93
1.1. Idade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	93
1.2. Idade e <i>Engagement</i> no Trabalho	94
2. Variável Filhos e/ou Outros Dependentes	95
2.1. Filhos e/ou Outros Dependentes e <i>Engagement</i> no Trabalho.....	95
3. Variável Antiguidade na Organização.....	95
3.1. Antiguidade na Organização e Desempenho Profissional	95
3.2. Antiguidade na Organização e <i>Engagement</i> no Trabalho.....	96
Anexo F: Análise das Correlações	98
Anexo G: Testes de Hipóteses.....	99
1. Pressuposto 1	99
1.1. Pressupostos da Regressão Linear Simples	99
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho</i>	99
1.2. Resultados da Regressão Linear Simples	100
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho</i>	100
1.3. Análise Estatística Complementar	100
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho</i>	100
1.3.1. Pressupostos da Regressão Linear Simples	101
<i>Avaliação de Desempenho e Desempenho</i>	101
<i>Comunicação e Desempenho</i>	101
1.3.2. Resultados da Regressão Linear Simples	102
<i>Avaliação de Desempenho e Desempenho</i>	102
<i>Comunicação e Desempenho</i>	103
2. Pressuposto 2	104
2.1. Pressupostos da Regressão Linear Simples	104
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Engagement</i>	104

2.2. Resultados da Regressão Linear Simples	104
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Engagement</i>	104
2.3. Análise Estatística Complementar	105
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Engagement</i>	105
2.3.1. Pressupostos da Regressão Linear Simples	106
<i>Integração e Acolhimento e Engagement</i>	106
<i>Formação e Engagement</i>	106
<i>Avaliação de Desempenho e Engagement</i>	107
<i>Carreira e Engagement</i>	108
<i>Recompensas e Engagement</i>	108
<i>Comunicação e Engagement</i>	109
<i>Celebração e Engagement</i>	110
2.3.2. Resultados da Regressão Linear Simples	110
<i>Integração e Acolhimento e Engagement</i>	110
<i>Formação e Engagement</i>	111
<i>Avaliação de Desempenho e Engagement</i>	112
<i>Carreira e Engagement</i>	112
<i>Recompensas e Engagement</i>	113
<i>Comunicação e Engagement</i>	113
<i>Celebração e Engagement</i>	114
3. Pressuposto 3	115
3.1. Pressupostos da Regressão Linear Simples	115
<i>Engagement e Desempenho</i>	115
3.2. Resultados da Regressão Linear Simples	115
<i>Engagement e Desempenho</i>	115
4. Hipótese 2.....	116
4.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples	116
<i>Avaliação de Desempenho e Desempenho: Engagement Mediador</i>	116
<i>Comunicação e Desempenho: Engagement Mediador</i>	117
4.2. Resultados da Regressão Linear Múltipla.....	118
<i>Avaliação de Desempenho e Desempenho: Engagement Mediador</i>	118
<i>Comunicação e Desempenho: Engagement Mediador</i>	119

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplos de Definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	3
Tabela 2 - Exemplos de Definições de Desempenho Profissional.....	6
Tabela 3 - Exemplos de Definições de <i>Engagement</i> no Trabalho	9
Tabela 4 - Caracterização da Amostra.....	17
Tabela 5 - Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos	19
Tabela 6 - Escala Desempenho Profissional	20
Tabela 7 - Escala <i>Engagement</i> no Trabalho	21
Tabela 8 - Valores do KMO Para Análise Fatorial Exploratória	25
Tabela 9 - Regras de Decisão Sobre o Número Adequado de Fatores a Reter	25
Tabela 10 - Índices de Ajustamento Para Modelos Fatoriais	27
Tabela 11 - Valores de Alpha de Cronbach Para Fiabilidade	27
Tabela 12 - Análise Fatorial Exploratória da Escala PGRH	28
Tabela 13 - Variância Total Explicada Para Modelo a Quatro Fatores.....	28
Tabela 14 - Matriz de Rotação de Fatores Para Modelo a Quatro Fatores.....	29
Tabela 15 - Variância Total Explicada Para Modelo a Sete Fatores.....	29
Tabela 16 - Matriz de Rotação de Fatores Para Modelo a Sete Fatores.....	30
Tabela 17 - Comparação do Modelo a Quatro e a Sete Fatores	30
Tabela 18 - Análise Fatorial Confirmatória da Escala PGRH.....	32
Tabela 19 - Fiabilidade da Escala PGRH.....	32
Tabela 20 - Fiabilidade das Dimensões da Escala PGRH.....	33
Tabela 21 - Parâmetros de Normalidade da Escala PGRH e Dimensões.....	34
Tabela 22 - Análise Fatorial Confirmatória da Escala Desempenho Profissional	34
Tabela 23 - Fiabilidade da Escala Desempenho Profissional.....	35
Tabela 24 - Parâmetros de Normalidade da Escala Desempenho Profissional	36
Tabela 25 - Análise Fatorial Confirmatória da Escala <i>Engagement</i> no Trabalho	36
Tabela 26 - Fiabilidade da Escala <i>Engagement</i> no Trabalho	37
Tabela 27 - Parâmetros de Normalidade da Escala <i>Engagement</i> no Trabalho.....	38
Tabela 28 - ANOVA de <i>Welch</i> e Teste de <i>Tukey HSD</i> para a Variável Idade.....	39
Tabela 29 - Teste <i>T – Student</i> para a Variável Filhos e/ou Outros Dependentes	40
Tabela 30 - ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey HSD</i> para a Variável Antiguidade	40
Tabela 31 - Matriz de Correlações de Pearson entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Dimensões, Desempenho Profissional e <i>Engagement</i> no Trabalho	42
Tabela 32 – Regressão Linear Simples: PGRH e Desempenho.....	44

Tabela 33: Regressão Linear Simples: PGRH_AD e PGRH_CO e Desempenho	45
Tabela 34: Resultados do Teste de Mediação	46
Tabela 35: Regressão Linear Múltipla: PGRH_AD e Desempenho: <i>Engagement</i> Mediador	47
Tabela 36: Regressão Linear Múltipla: PGRH_CO e Desempenho: <i>Engagement</i> Mediador	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Paauwe e Richardson (1997)	8
Figura 2 - Modelo de Investigação	15

INTRODUÇÃO

A atual conjuntura económica tem contribuído para um ambiente cada vez mais competitivo entre as organizações. Neste sentido, de modo a assegurar vantagem competitiva, as mesmas devem ser capazes de promover elevados desempenhos profissionais. Deste modo, devem implementar estratégias e programas de redução significativa dos custos através de determinadas práticas de gestão de recursos humanos, cruciais para o efeito (Budhwar, 2000).

A gestão de recursos humanos marca a diferença no alcance de sucesso organizacional (Colakoglu, Lepak & Hong, 2006). Nesse sentido, o impacto da mesma sobre o desempenho profissional e organizacional tem sido altamente investigado (Gooderham, Parry & Ringdal, 2008). A gestão de recursos humanos tem sido definida em termos de práticas ou conjunto de práticas de gestão de humanos (Paauwe & Boselie, 2005), embora não exista consenso sobre que práticas são consideradas as melhores na gestão de recursos humanos (Boselie, Dietz & Boon, 2005) e quais são suscetíveis de ter maior impacto sobre os desempenhos profissionais.

O interesse pelas práticas de gestão de recursos humanos e pela eficácia que exercem relativamente à melhoria e promoção de atitudes e comportamentos dos colaboradores e à melhoria do desempenho organizacional tem aumentado nas últimas décadas (Innocenti, Pilati & Peluso, 2011). Tendo em conta que os colaboradores representam os recursos chave de qualquer organização e dado que a gestão de recursos humanos tem sido amplamente reconhecida como contribuição no alcance de objetivos organizacionais (Budhwar, 2000), torna-se essencial, face à conjuntura atual, reavaliar e reajustar as práticas de gestão de recursos humanos, como componentes dinamizadoras de elevados desempenhos profissionais.

Recentemente, o fenómeno *engagement* no trabalho surtiu enorme atenção por parte de inúmeros profissionais de gestão de recursos humanos em todo o mundo, surgindo como um dos fenómenos mais importantes nesta área (Baldev & Anupama, 2010). Embora não exista consenso sobre a definição do constructo, o *engagement* no trabalho tem sido definido como um constructo distinto e único que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que se encontram associados com o desempenho profissional (Saks, 2006).

O *engagement* no trabalho surge como uma ferramenta crucial nas organizações, sendo que a sua medição se tornou uma prática corrente nas mesmas, uma vez que estas, a fim de obterem vantagem competitiva, devem não só investir na atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores como torná-los *engaged* no trabalho e organização (Geetha, 2012).

Colaboradores *engaged* desempenham um papel fundamental para alcançar o sucesso organizacional e vantagem competitiva das organizações, dado serem mais produtivos. Deste

modo, diversas investigações têm explorado o potencial das relações entre o *engagement* no trabalho e o desempenho profissional, sugerindo que o *engagement* no trabalho promove vantagem competitiva para as organizações em todo o mundo (Shuck, Reio & Rocco, 2011).

O *engagement* no trabalho representa, deste modo, uma área de enorme preocupação para os gestores de recursos humanos em todo o mundo, por ser um fenômeno que afeta a eficácia organizacional e a competitividade (Welch, 2011). Com o aumento da relevância face ao *engagement* no trabalho, investigadores têm centrado as suas atenções no que realmente impulsiona o *engagement* no trabalho e no modo como esse fenômeno poderá ser promovido.

A Teoria de Troca Social (*Social Exchange Theory* - SET) fornece uma explicação face à relação entre as práticas de gestão de recursos humanos, o *engagement* no trabalho e o desempenho profissional, referindo que os colaboradores que recebem recursos económicos e sócio-emocionais por parte da organização retribuem através de uma melhoria no *engagement* no trabalho e de melhor desempenho profissional (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006).

Towers Perrin, uma consultora internacional, através de uma investigação que contou com a participação de 90.000 colaboradores em todo o mundo, constatou que apenas 21% dos colaboradores demonstravam *engagement* no trabalho (i.e., aproximadamente 1 em cada 5 colaboradores), sendo que 8% demonstravam estar altamente *disengaged* e os restantes 71% recaíam sobre as categorias parcialmente *engaged* e parcialmente *disengaged* (Geetha, 2012).

De modo a contrariar tais tendências, é necessário reavaliar e reajustar as práticas de gestão de recursos humanos que impulsionam a vantagem competitiva das organizações e que promovem o *engagement* no trabalho. Investigações têm demonstrado que práticas de gestão de recursos humanos como acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreira, recompensas, comunicação e reconhecimento são consideradas como impulsionadoras do *engagement* no trabalho (Markos & Sidrevi, 2010; Robinson, Perryman & Hayday, 2004; Roberts & Davenport, 2002) e do desempenho profissional (Taylor, 2002; Batt, 2002; Ubeda & Santos, 2007; Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008). Assim, aumentar o *engagement* no trabalho através das práticas de gestão de recursos humanos deve ser um objetivo crucial das organizações que pretendem aumentar desempenhos.

Nesta perspetiva, a presente investigação pretende analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (i.e., acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreira, comunicação e reconhecimento) e o desempenho profissional dos colaboradores, analisando igualmente a eventual existência de um efeito mediador do *engagement* no trabalho entre aquelas duas variáveis. Evidências empíricas sobre as relações referidas pretendem ser um contributo para uma melhor compreensão das mesmas.

REVISÃO DA LITERATURA

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O interesse pelas práticas de gestão de recursos humanos tem aumentado nas últimas décadas (Innocenti et al., 2011), uma vez que face ao resultado da globalização e aumento da internacionalização, as organizações enfrentam, cada vez mais, enormes desafios na gestão de recursos humanos (Budhwar & Sparrow, 2002). Nesse sentido, tornou-se necessário aprofundar os conhecimentos acerca das práticas e sua eficácia (Budhwar & Sparrow, 2002).

Devido ao crescente interesse pelas práticas de gestão de recursos humanos e sua eficácia, as mesmas têm sido definidas de diversas formas (Nasuridin, Hemdi & Guat, 2008):

Tabela 1 – Exemplos de Definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Referências	Definições
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.
Dittmer (2002)	Percepções de um indivíduo face à implementação de estratégias e programas concebidos para atrair, motivar, desenvolver, recompensar e reter os melhores recursos para atingir os objetivos organizacionais.
Mondy (2011)	Estratégias implementadas por uma organização de modo a assegurar que o capital humano é eficaz no alcance de objetivos organizacionais.

As práticas de gestão de recursos humanos contribuem para o alcance de vantagem competitiva sustentável nas organizações, devido à sua difícil replicação entre as mesmas (Tiwari & Saxena, 2012). De acordo com Whitener (2001), as boas práticas de gestão de recursos humanos promovem o aumento da eficácia organizacional através da criação de condições que contribuem para que os colaboradores se tornem altamente envolvidos na organização e persistam no seu trabalho de modo a alcançarem os objetivos organizacionais.

A gestão de recursos humanos tem sido definida em termos de práticas ou conjunto de práticas de gestão de humanos (Paauwe & Boselie, 2005), embora não exista consenso sobre que práticas são consideradas melhores na gestão de recursos humanos (Boselie et al., 2005). Ichniowski, Shaw e Prensushi (1997) defendem que quando as práticas de gestão de recursos humanos são combinadas de diferentes formas, os efeitos que provocam nas organizações são muito mais impactantes do que quando as mesmas são implementadas de forma individual. Nesta perspetiva, é defendido por Marchington e Grugulis (2000) que as práticas de gestão de recursos humanos não podem ser implementadas de forma eficaz se implementadas

individualmente, sendo a combinação das mesmas o que as torna verdadeiramente coerentes. No entanto, permanece inexistente na literatura, um modelo conceptual que delimite as práticas de gestão de recursos humanos face às suas dimensões e conteúdos (Neves, 2002).

Permanece em discussão no âmbito da gestão de recursos humanos a distinção entre as melhores práticas e o melhor ajuste de práticas (Paauwe & Boselie, 2005). Por um lado existem autores que defendem a universalidade de melhores práticas de gestão de recursos humanos (Pfeffer, 1994). Por outro, existem autores que defendem o pressuposto de que apenas existe um melhor ajuste de práticas (Wood, 1999), sugerindo que o efeito das práticas dependerá de um contexto - interno ou externo - específico. Por um lado, a perspetiva das melhores práticas identifica um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos associadas à melhoria do desempenho em todo o tipo de organizações e, conseqüentemente, em todo o tipo de colaboradores (Pfeffer, 1994). Por outro, a perspetiva do melhor ajuste considera que o desempenho é maximizado quando as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela organização são consistentes com a estratégia de negócio da mesma (Schuler & Jackson, 1987). Wood (1999) apresenta uma distinção entre quatro ajustes diferentes: interno, organizacional, estratégico e ambiental. Embora os melhores ajustes apresentados pelo autor se encontrem alinhados com aqueles que diversos investigadores consideram como ajustes na gestão de recursos humanos, deve ainda ser considerado o ajuste entre o modo como o colaborador percebe as práticas de gestão de recursos humanos e o modo como essa perceção se encontra alinhada com os valores e objetivos da organização (Paauwe & Boselie, 2005). Ambas as perspetivas consideram que as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas organizações têm o mesmo impacto sobre cada colaborador (Nasurdin et al., 2008). Neste âmbito, Boxall e Purcell (2003) consideram que ambas as perspetivas podem ser consideradas corretas, tendo por base aquilo que é defendido por cada uma. No entanto, evidências empíricas anteriores têm dado maior destaque à perspetiva das melhores práticas.

Whitener (2001), de modo semelhante ao defendido por Paauwe e Boselie (2005), defende o papel crucial da perceção dos colaboradores face às práticas de gestão de recursos humanos, dado os mesmos nem sempre se aperceberem da existência objetiva das práticas do modo que a organização pretende. Tal perceção das práticas de gestão de recursos humanos, fornecida pela organização, assume um papel crucial, como referido anteriormente, dado ser suscetível de influenciar os comportamentos e atitudes dos colaboradores (Whitener, 2001).

De acordo com Bowen e Ostroff (2004) as práticas de gestão de recursos humanos transmitidas aos colaboradores devem ser válidas, consistentes, consensuais, claras e justas. Deste modo, as práticas de gestão de recursos humanos funcionam como um mecanismo de

comunicação nas organizações, que permite uma comunicação coerente entre a organização e os colaboradores, orientando-os a adotar comportamentos corretos (Bowen & Ostroff, 2004).

Boselie e colaboradores (2005) sugerem a existência de uma enorme variedade de práticas de gestão de recursos humanos. No entanto, de acordo com os autores, não existe uma lista concreta de práticas ou conjunto práticas de gestão de recursos humanos que sejam frequentemente aplicadas ou que definam a Gestão de Recursos Humanos. Contudo, Boselie e colaboradores (2005) elaboraram uma lista que compreende 26 práticas, sendo as quatro principais identificadas como formação e desenvolvimento, recompensas e benefícios, gestão e avaliação de desempenho, recrutamento e seleção. De acordo com Boselie e colaboradores (2005) as quatro práticas mencionadas podem ser consideradas como práticas de gestão de recursos humanos que compreendem os principais objetivos da Gestão de Recursos Humanos.

De acordo com Tiwari e Saxena (2012), as práticas de gestão de recursos humanos variam de organização para organização e de país para país. Tal pressuposto vai ao encontro do defendido por Ozutku e Ozturkler (2009) de que as práticas de gestão de recursos humanos são afetadas por diversos fatores - tanto internos como externos - que diferem consoante o país. Segundo Budhwar e Sparrow (2002) as práticas de gestão de recursos humanos são influenciadas por variáveis relacionadas com a cultura, tanto organizacional como nacional. Nesse sentido, é defendido por Paauwe e Boselie (2005) que as organizações se inserem num amplo contexto organizacional que desempenha um papel crucial na formação de práticas e políticas de gestão de recursos humanos. Por outro lado, a nível de contexto nacional, o papel da cultura assume uma importância fundamental em relação ao desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos eficazes nas organizações (Chandrakumara & Sparrow, 2004).

Nasurdin e colaboradores (2008) defendem que as práticas de gestão de recursos humanos contemplam práticas específicas e políticas formais que são concebidas no sentido de atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores que assegurem a eficácia e sobrevivência organizacional. Saxena e Tiwari (2009) identificam a formação, a comunicação interna, o reconhecimento por recompensa, o desenvolvimento de carreira e as recompensas e benefícios como práticas de gestão de recursos humanos fundamentais nas organizações. Neves (2002), tendo por base evidências empíricas no âmbito da gestão de recursos humanos, amplifica o destaque às práticas de recrutamento e seleção, formação, remuneração, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação, integração e gestão de carreiras, defendendo serem aquelas as práticas mais utilizadas nas organizações.

Resultados decorrentes da implementação das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações podem ser classificados de acordo com três categorias principais (Boxall,

Purcell & Wright 2007): atitudes dos colaboradores (e.g. *engagement* no trabalho) (Steyn, 2012), resultados comportamentais (e.g. desempenho profissional) (Ramlall, 2003), resultados organizacionais (e.g. retorno de investimentos) (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg 2000).

Desempenho Profissional

O desempenho profissional assume enorme relevância tanto para as organizações como para os colaboradores (Sonnetag, Volmer & Spychala, 2008). Nesse sentido, de acordo com o defendido por Sonnetag e colaboradores (2008) têm sido apresentadas por diversos autores, nas suas investigações e ao longo dos últimos anos, várias definições do constructo.

Tabela 2 – Exemplos de Definições de Desempenho Profissional

Referências	Definições
Campbell (1990)	Conjunto de comportamentos relevantes aos objetivos da organização, medidos de acordo com a sua contribuição ao alcance dos mesmos.
Viswesvaran e Ones (2000)	Comportamentos e resultados dos colaboradores, repetidos diversas vezes, que contribuem para o alcance dos resultados organizacionais.
Motowidlo (2003)	Valor total esperado pela organização, dos episódios comportamentais específicos dos colaboradores, num dado período de tempo.
Camara, Guerra e Rodrigues (2010)	Contribuição dos colaboradores para os resultados do negócio, para o valor acrescentado à organização e para o alcance dos objetivos.

De acordo com Campbell (1990) o desempenho profissional é multidimensional, sendo composto por oito dimensões, suficientes para delimitar a hierarquia de trabalho na generalidade dos empregos: proficiência em tarefas específicas do trabalho; proficiência em tarefas não específicas do trabalho; comunicação oral e escrita; esforço; manutenção da disciplina pessoal; facilitação no desempenho da equipa; supervisão e gestão e administração.

Borman e Motowidlo (1993) propõem a distinção entre desempenho da tarefa e desempenho contextual. De acordo com Motowidlo (2003), o desempenho da tarefa relaciona-se com a descrição formal das funções e pode ser definido como o valor total esperado do comportamento do colaborador durante determinado período de tempo, de acordo com aquilo que é realizado pelo mesmo como contributo para o alcance dos resultados organizacionais. Por sua vez, o desempenho contextual pode ser definido como o valor total esperado do comportamento do colaborador durante determinado período de tempo, de acordo com aquilo que é realizado pelo mesmo como contributo para o alcance dos resultados organizacionais, através do contexto psicológico, social e organizacional (Motowidlo, 2003).

O desempenho da tarefa pode ser definido como uma construção multidimensional (Sonnetag et al., 2008). Tendo por base as oito dimensões comportamentais propostas por Campbell (1990), Sonnetag e Frese (2002) consideram que cinco delas se relacionam com o

desempenho ao nível da tarefa: proficiência em tarefas específicas do trabalho, proficiência em tarefas não-específicas do trabalho, comunicação oral, comunicação escrita e supervisão.

Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000) referem que o desempenho profissional não é estático e que o colaborador deve constantemente adaptá-lo às mudanças que decorrem das diversas situações de trabalho. De modo semelhante, Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge e Borman (2002) defendem que o desempenho profissional se encontra relacionado com estratégias de adaptação dos colaboradores às novas condições e exigências do trabalho.

Segundo Beal, Weiss, Barros e MaCermid (2005), a contribuição dos colaboradores face à organização não é constante, podendo variar de dia para dia e ao longo do dia. Neste sentido, o desempenho profissional é descrito pelos autores como a progressão natural das atividades de trabalho ao longo do dia, sendo os episódios delimitados pelo tempo e pelas atividades desenvolvidas pelos colaboradores com o intuito de se alcançarem os objetivos organizacionais (Beal et al., 2005). Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet e Beek (2011), por sua vez, referem que o desempenho profissional varia de acordo com as funções.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Profissional

A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho profissional pode ser analisada com base no pressuposto de causalidade entre essas práticas, os resultados individuais (i.e., atitudes e comportamentos dos colaboradores) e os resultados organizacionais (Innocenti et al., 2011). A análise dos resultados individuais, com base nas práticas de gestão de recursos humanos, tem sido desenvolvida com base num conjunto de práticas em detrimento das práticas individuais, tendo em conta que os colaboradores são frequentemente confrontados, nas organizações, com um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos (Arthur & Boyles, 2007). Neste sentido, é defendido por Guthrie (2001) que um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos interrelacionadas e internamente consistentes constitui a análise mais apropriada dos resultados individuais, dado as mesmas reforçarem as capacidades dos colaboradores para o desempenho de funções de modo eficaz.

O pressuposto da análise dos resultados individuais através do conjunto de práticas de gestão de recursos humanos é consistente com a teoria AMO, que considera que as práticas de gestão de recursos humanos afetam os resultados organizacionais através da promoção de atitudes e comportamentos dos colaboradores (Huselid, 1995; Wood & de Menezes, 1998). Segundo Wood e de Menezes (1998), as práticas aumentam os resultados organizacionais através da criação de condições que permitem que os colaboradores se tornem envolvidos com a organização e trabalhem arduamente a fim de alcançarem os objetivos organizacionais.

Na perspectiva de Paauwe e Richardson (1997), as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito direto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Tal pressuposto é explicado com base no modelo desenvolvido pelos mesmos autores (Figura 1).

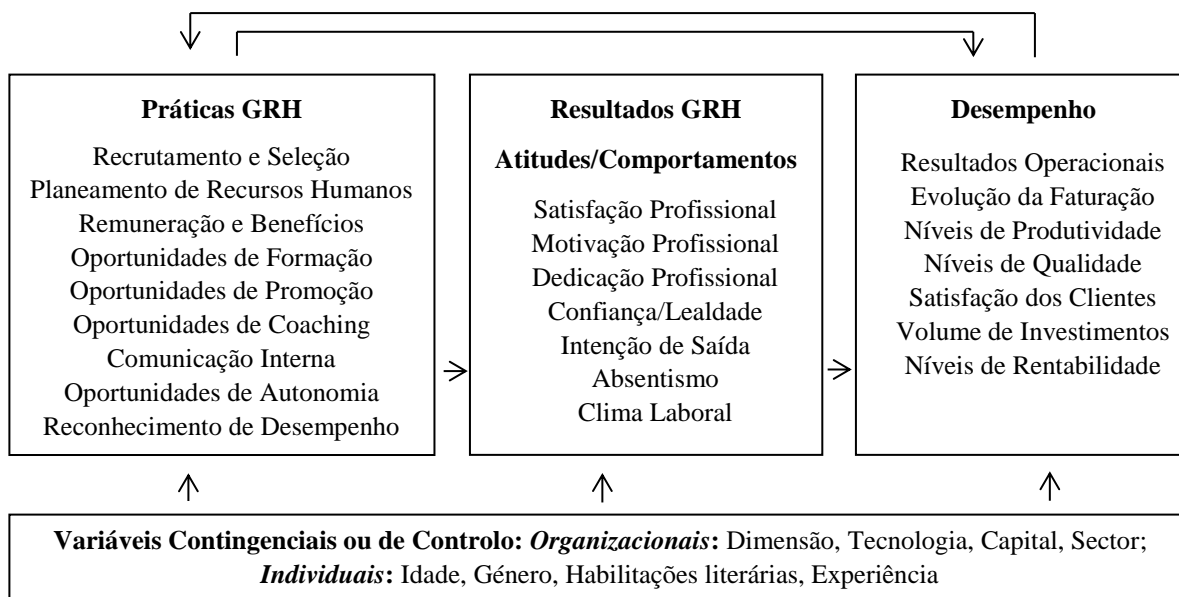


Figura 1 - Modelo de Paauwe e Richardson (1997)

De acordo com Guest (2002), o impacto das práticas de gestão de recursos humanos sobre o desempenho profissional depende da resposta dos colaboradores face a essas práticas.

Ao longo dos últimos anos, diversas investigações têm confirmado a existência de relações significativas e positivas entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados individuais e organizacionais (Paauwe, 2008). Investigações têm demonstrado que determinadas práticas de gestão de recursos humanos, promovem melhores desempenhos profissionais, nomeadamente práticas de acolhimento e integração (Taylor, 2002), formação (Batt, 2002), avaliação de desempenho (Ubeda & Santos, 2007); desenvolvimento de carreira (Kular et al., 2008; Dokko, Wilk & Rothbard, 2008), recompensas e benefícios (Paul & Anantharaman, 2003), comunicação (Tsai, Chuang & Hsieh, 2009) e reconhecimento (Armstrong & Brown, 2006). Teseema e Soeters (2006) estudaram o impacto do recrutamento e seleção, formação, recompensas e avaliação de desempenho sobre o desempenho profissional e concluíram que existia uma relação positiva entre essas práticas e o desempenho.

Ostroff e Bowen (2000) defendem que o impacto das práticas de gestão de recursos humanos sobre as atitudes e desempenho profissional dos colaboradores tem por base a Teoria de Troca Social (*Social Exchange Theory* – SET) e a Norma da Reciprocidade. De acordo com os autores, as práticas de gestão de recursos humanos impulsionam as atitudes dos colaboradores através da perceção que os mesmos têm acerca da organização (Ostroff & Bowen, 2000). Deste modo, as atitudes e comportamentos dos colaboradores, nomeadamente

o desempenho profissional dos mesmos, são o reflexo das suas percepções e expectativas acerca da organização e a retribuição face ao que recebem por parte da mesma (Ostroff & Bowen, 2000). De acordo com os mesmos autores, as práticas de gestão de recursos humanos estão positiva e significativamente associadas às atitudes dos colaboradores nas organizações.

Engagement no Trabalho

O *engagement* no trabalho tornou-se, nos últimos anos, de extrema relevância em diferentes contextos, o que culminou em várias definições do conceito (Robinson et al., 2004):

Tabela 3 – Exemplos de Definições de *Engagement* no Trabalho

Referências	Definições
Kahn (1990)	Capacidade de cada pessoa para expressar graus diferentes de si própria ao nível físico, cognitivo e emocional, durante o desempenho das suas tarefas.
Rothbard (2001)	Capacidade que resulta de um estado de presença psicológica, através de duas componentes essenciais: a atenção - disponibilidade cognitiva e disponibilidade de tempo despendido pela pessoa ao pensar sobre a tarefa de trabalho - e a absorção - sensação de se estar imerso numa tarefa e a intensidade da concentração que cada pessoa deposita nessa mesma tarefa.
Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker (2002)	Construção motivacional positiva, caracterizada por vigor, dedicação e absorção, que não é específica de um evento em particular, indivíduo ou comportamento momentâneo e que representa um estado de natureza afetivo-cognitiva relacionado com o trabalho e que é persistente no tempo.

Por consequência das definições apresentadas na literatura, o conceito tem sido geralmente associado a constructos semelhantes, como o compromisso organizacional e o comportamento de cidadania organizacional (Robinson et al., 2004). Além disso, tem sido frequentemente definido em termos de compromisso emocional e intelectual face à organização (Richman, 2006) e associado à quantidade de esforço discricionário exibido pelos colaboradores nos seus locais de trabalho (Frank, Finnegan & Taylor, 2004; Macey & Schneider, 2008). De acordo com Macey e Schneider (2008), o *engagement* no trabalho é o resultado do esforço discricionário exibido pelos colaboradores, ou seja, da exibição de comportamentos adicionais no trabalho além dos previamente estabelecidos para o desempenho de uma tarefa. Tal definição não é consistente com várias definições apresentadas na literatura, nomeadamente a de Kahn (1990), que contrapõe a ideia destes autores ao afirmar que o *engagement* no trabalho se refere unicamente aos comportamentos que os colaboradores devem apresentar numa determinada tarefa e não aos comportamentos que não foram previamente estipulados para o desempenho dessa mesma tarefa (Saks, 2008).

A acompanhar esta tendência na definição do constructo, o mesmo tem surgido na literatura como um conceito relacionado a conceito semelhantes, mas distinto destes (Saks, 2006). Investigações demonstram a distinção do conceito face aos conceitos *workaholism*

(Schaufeli, Taris & Bakker, 2006; Schaufeli, Taris & van Rhenen, 2008; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008), *flow* (Schaufeli & Salanova, 2007), compromisso organizacional (Robinson et al., 2004; Hallberg & Schaufeli, 2006), satisfação no trabalho (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), envolvimento no trabalho (May, Gilson & Harter, 2004; Hallberg & Schaufeli, 2006) e motivação no trabalho (Bakker, 2010). Embora distinto destes, literatura sobre o *engagement* no trabalho refere que este tem uma relação positiva com o compromisso organizacional e com a satisfação e envolvimento no trabalho (Hallberg & Schaufeli, 2006).

A investigação em torno do fenómeno *engagement* no trabalho tem vindo a evoluir e a diversificar-se através de diferentes abordagens conceptuais (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt & Diehl, 2009). Diversas têm sido as investigações que se focalizam não só em medir o conceito como em desenvolver e testar múltiplos modelos centrados no mesmo (Saks, 2008).

Schaufeli e colaboradores (2002) foram os impulsionadores do desenvolvimento conceptual da perspetiva que considera o *engagement* no trabalho como um constructo independente e como construção motivacional positiva e reconfortante relacionada com o trabalho, caracterizada por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O vigor equivale à manifestação de altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, à vontade de persistir e investir esforço adicional no trabalho mesmo face às dificuldades e à capacidade de não ficar facilmente fatigado (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007; Simpson, 2009). A dedicação refere-se ao facto de se estar fortemente envolvido com o trabalho e, ao mesmo tempo, experimentar uma sensação de significado, entusiasmo, inspiração, desafio e orgulho face ao mesmo (Schaufeli et al., 2002). A absorção, por sua vez, surge caracterizada por uma concentração total no trabalho e por se estar positivamente imerso no mesmo, tendo-se a sensação de que o tempo passa rapidamente e sendo difícil o distanciamento (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007). De acordo com a perspetiva, colaboradores *engaged* estão mais imersos no trabalho (Bakker & Demerouti, 2008), são mais proactivos, possuem níveis mais elevados de iniciativa pessoal e estão mais predispostos a aceitar novos desafios e a ir mais além do que o que lhes é exigido na sua organização (Salanova & Schaufeli, 2004).

Diversas abordagens têm destacado as condições psicológicas necessárias a gerar *engagement* no trabalho. Contudo, são escassas as explicações sobre o motivo pelo qual os colaboradores respondem a essas condições variando nos seus níveis de *engagement* no trabalho (Saks, 2006). Neste sentido, uma explicação racional para o *engagement* no trabalho pode ser descrita através da Teoria de Troca Social (*Social Exchange Theory* - SET), que explica o porquê de os colaboradores se encontrarem mais ou menos *engaged* no seu trabalho e organização. De acordo com esta teoria, as condições necessárias para gerar *engagement* no trabalho podem ser consideradas como recursos de troca económica e sócio-emocional.

Assim, quando os colaboradores recebem estes recursos por parte da organização, sentem-se na obrigação de retribuir à organização com elevados níveis de *engagement* (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006). Neste sentido, considerando a definição de *engagement* proposta por Kahn (1990), os colaboradores sentem-se na obrigação de dar o melhor de si (estar mais *engaged*) numa tarefa como retribuição pelos recursos recebidos por parte da organização. Deste modo, quando a organização falha em providenciar esses recursos, os colaboradores estão mais predispostos a dar menos de si (estar menos *engaged*) (Kahn, 1990). Desta forma, a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que o colaborador emprega numa determinada tarefa depende dos recursos económicos e sócio-emocionais recebidos por parte da organização (Kahn, 1990). Tal é consistente com o facto de o *engagement* no trabalho ser descrito como relação bidirecional entre colaborador e empregador (Robinson et al., 2004).

Saks (2006) defende ainda que o *engagement* no trabalho varia de tarefa para tarefa e que o nível de *engagement* numa tarefa tem implicações no nível de *engagement* noutras tarefas, acrescentando que os colaboradores diferem nos níveis de *engagement* no trabalho e *engagement* organizacional. Investigações demonstram que o *engagement* difere de dia para dia (Sonnetag, 2003; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). No entanto, literatura anterior demonstra ser este um fenómeno estático (Bakker & Xanthopoulou, 2009).

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Engagement no Trabalho

De acordo com Wollard e Shuck (2011), são ainda escassas as investigações sobre o papel das práticas de gestão de recursos humanos no *engagement* no trabalho. No entanto, Joshi e Sodhi (2011) defendem que as práticas refletem o nível de *engagement* no trabalho. Sardar, Rehman, Yousaf e Aijaz (2011) estudaram o impacto direto das práticas de gestão de recursos humanos sobre o *engagement* no trabalho e demonstraram a existência de uma relação significativa e positiva entre práticas específicas (i.e., formação, desenvolvimento de carreira, avaliação de desempenho e recompensas e benefícios) e o *engagement* no trabalho.

Nishii, Lepak e Schneider (2008) defendem o pressuposto de que as perceções dos colaboradores face às práticas de gestão de recursos humanos implementadas na organização se encontram associadas às atitudes e comportamentos dos mesmos. Neste sentido, de acordo com os autores, as perceções dos colaboradores de que as práticas de gestão de recursos humanos são implementadas no sentido de investir nos diversos colaboradores encontram-se positivamente relacionadas com as atitudes dos mesmos (Nishii et al., 2008). Igualmente, de acordo com Hannah e Iverson (2004) as boas práticas de gestão de recursos humanos são consideradas pelos colaboradores como um investimento por parte das organizações, ao qual estes últimos retribuem através de atitudes e comportamentos positivos relativamente a esta.

Investigações defendem que práticas de formação (Ganzach, Pazy, Ohayun & Brainin, 2002), avaliação de desempenho (Erdogan, 2002; Robinson et al., 2004; Gruman & Saks, 2011), desenvolvimento de carreira (Roberts & Davenport, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Kular et al., 2008), recompensas (Omoloyo & Owalobi, 2007), comunicação (Kahn, 1990) e reconhecimento (Armstrong & Brown, 2006) aumentam os níveis de *engagement* no trabalho.

Engagement no Trabalho e Desempenho Profissional

As investigações acerca da relação entre o *engagement* no trabalho e o desempenho profissional são ainda reduzidas (Bakker & Demerouti, 2008). No entanto, os resultados obtidos face à análise dessa relação, de acordo com alguns autores, parecem ser promissores (Bakker & Demerouti, 2008). Schaufeli e Salanova (2007), no que se refere ao estudo desta relação, referem que os colaboradores que apresentem elevados níveis de *engagement* no trabalho estão dispostos a ir mais além do que aquilo que lhes é exigido pela organização e, conseqüentemente, apresentam melhores desempenhos profissionais. De modo semelhante, Schaufeli e colaboradores (2006), através de uma investigação realizada a colaboradores holandeses com diferentes funções, verificaram que o *engagement* no trabalho se relacionava positivamente com o desempenho profissional nas respetivas funções. Nesta linha de pensamento, Salanova, Agut e Peiró (2005), através das suas investigações com colaboradores das áreas de hotelaria e restauração, concluíram que quanto mais elevado era o nível de *engagement* dos colaboradores, melhor era o desempenho profissional desses colaboradores.

Segundo Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris (2008), colaboradores entusiasmados com o seu trabalho e que se sentem como valor acrescentado para a organização, revelam melhores desempenhos profissionais, não só ao nível das suas funções como ao nível de funções externas às suas obrigações. Macey e Schneider (2008) corroboram esta ideia, ao demonstrar que os colaboradores com níveis elevados de *engagement* no trabalho funcionam como fator de vantagem competitiva das organizações, uma vez que o *engagement* no trabalho incentiva os colaboradores a desenvolverem as tarefas a um nível superior de desempenho profissional.

De acordo com Bakker (2009), quatro aspetos permitem explicar a razão pela qual colaboradores com elevados níveis de *engagement* no trabalho demonstram maiores níveis de desempenho profissional: (1) colaboradores com elevados níveis de *engagement* no trabalho manifestam com maior frequência emoções positivas (e.g. felicidade); (2) colaboradores com níveis elevados de *engagement* no trabalho manifestam melhor saúde física e psicológica; (3) colaboradores com níveis elevados de *engagement* no trabalho criam os seus próprios recursos de trabalho e pessoais e (4) colaboradores com elevados níveis de *engagement* no

trabalho, transferem esse *engagement* para outros. Assim, colaboradores com níveis elevados de *engagement* no trabalho demonstram melhores desempenhos profissionais (Bakker, 2009).

O Efeito de Mediação do Engagement no Trabalho

Embora escassas investigações acerca do papel mediador do *engagement* no trabalho entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho profissional, determinadas evidências empíricas têm suportado o pressuposto de que o *engagement* no trabalho apresenta um efeito mediador na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho profissional (Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013). Karatepe (2013), através de uma investigação realizada neste âmbito e que contou com a participação de 110 colaboradores de um hotel na Roménia, no momento a desempenhar funções a tempo inteiro, verificou que o *engagement* no trabalho apresentava um efeito mediador entre as práticas de gestão de recursos humanos implementadas e o desempenho profissional desses colaboradores.

Uma explicação racional face às relações entre as práticas de gestão de recursos humanos, o *engagement* no trabalho e o desempenho profissional, tem por base a Teoria de Troca Social (*Social Exchange Theory* - SET) (Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi, 2007). De acordo com Cropanzano e Mitchell (2005), as relações de troca social evoluem quando as organizações investem nos seus colaboradores, sendo que esse investimento gera às mesmas consequências positivas. Assim, quando organizações investem recursos nos colaboradores, nomeadamente através de práticas de gestão de recursos humanos como acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, carreira, recompensas, comunicação e celebração, contribuem para o aumento dos desempenhos profissionais dos mesmos. Deste modo, colaboradores que recebem recursos por parte da organização, sentem maior obrigação de retribuir esses investimentos através da exibição de níveis mais elevados de *engagement* no trabalho e de níveis mais elevados de desempenho profissional (Karatepe, 2011; Saks, 2006).

De acordo com a perspetiva da gestão estratégica de recursos humanos, o desempenho profissional dos colaboradores é influenciado por um conjunto de práticas interrelacionadas e internamente consistentes (Guthrie, 2001). Segundo a perspetiva de Guthrie (2001), tais práticas irão reforçar as capacidades dos colaboradores para o desempenho das suas funções de modo eficaz. Neste sentido, colaboradores aos quais são proporcionados programas de acolhimento e integração adequados, formação adaptada às suas necessidades, avaliações de desempenho justas, oportunidades de desenvolvimento na carreira, recompensas adequadas, comunicação adequada e programas de celebração adequados, são estimulados ao desempenho elevado das suas funções. Neste sentido, os colaboradores tornam-se *engaged* no seu trabalho e, conseqüentemente, têm melhores desempenhos profissionais (Karatepe, 2013).

Variáveis Demográficas

As investigações têm destacado os seguintes resultados face às variáveis demográficas:

Género. Existem diferenças entre homens e mulheres relativamente às perceções das práticas (Konrad & Hatmann, 2002), sendo as perceções das mulheres mais positivas (Konrad & Linnehan, 1995 cit. por Edgar & Geare, 2004). Kong (2009) e Adekola (2011) defendem que são igualmente os homens que apresentam níveis mais elevados de *engagement*. Por outro lado, existe uma tendência para que as mulheres subestimem as suas capacidades ao nível do desempenho relativamente aos homens (Carr, Thomas & Mednick, 1985 cit. por Beyer, 1990)

Idade. Existem diferenças quanto à idade relativamente às atitudes e comportamentos dos colaboradores através das PGRH (Wehrmeyer & Mcneil, 2000, Konrad & Hartmann, 2002). Konrad e Hartmann (2002) demonstraram que a idade influencia as atitudes dos colaboradores através das práticas, sendo que quanto maior a idade do colaborador, melhor será a perceção das práticas e a mudança de atitudes e comportamentos no trabalho. De acordo com Schaufeli e Salanova (2007) e Pitt-Catsoupes e Matz-Costa (2009), colaboradores mais velhos têm melhor perceção de *engagement* comparativamente aos mais novos. Por sua vez, Tari e Anike (2011) referem que a idade dos colaboradores afeta o desempenho, sendo que os colaboradores mais velhos apresentam os melhores desempenhos.

Filhos e/ou Outros Dependentes. Kmec (2011) demonstrou que os participantes do género masculino e com filhos demonstram níveis mais elevados de *engagement* no trabalho.

Estado Civil. Segundo Bashir, Jiaquiao, Ghazanfar e Abrar (2012) as perceções das PGRH variam de acordo com o estado civil. Kong (2009) e Adekola (2011) defendem que colaboradores solteiros demonstram ter níveis mais elevados de *engagement*. Já no que diz respeito à relação entre o estado civil e o desempenho, é defendido por Mehay e Bowman (2005) que são os homens casados que apresentam perceções mais elevadas de desempenho.

Antiguidade na Organização. Segundo Balatbat (2010) a antiguidade não tem impacto sobre a perceção das PGRH. Por outro lado, a mesma surge positivamente relacionada com o desempenho (Finkelstein & Hambrick, 1990; Wiersema & Bantel, 1992; Pfeffer, 1993 cit. por Edgar & Geare, 2004), sendo que bons desempenhos resultam da implementação efetiva de PGRH (Edgar & Geare, 2004). Kong (2009) demonstrou que os colaboradores com menor antiguidade (0 a 5 anos) demonstram ter níveis mais elevados de *engagement*. Por sua vez, Tari e Anike (2011) defendem uma relação significativa entre a antiguidade e o desempenho.

Vínculo laboral. Anwar, Aslam e Tariq (2011) demonstraram que os colaboradores que possuem um contrato sem termo (efetivo) apresentam níveis mais elevados de desempenho profissional quando comparados aos colaboradores que possuem um contrato a termo fixo.

HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Esta investigação pretende ser um contributo à investigação em Gestão de Recursos Humanos face ao pressuposto de que organizações em que os ambientes de trabalho têm por base boas práticas de gestão de recursos humanos promovem o *engagement* no trabalho entre os colaboradores e contribuem para efeitos positivos no seu desempenho profissional. Pretende-se fornecer evidências adicionais ao defendido por Boxall, Purcell e Wright (2007) de que a implementação de boas práticas de gestão de recursos humanos contribui para a modificação de atitudes e comportamentos dos colaboradores bem como às investigações de Marchington e Grugulis (2000) sobre a implementação das práticas de gestão de recursos humanos. Dado não existir consenso na literatura sobre que práticas e/ou combinações de práticas se consideram as melhores, a investigação pretende ser contributo a essa clarificação.

Práticas de gestão de recursos humanos de acolhimento e integração (Taylor, 2002), formação (Batt, 2002), avaliação de desempenho (Ubeda & Santos, 2007), carreira (Kular et al., 2008; Dokko et al., 2008), recompensas (Paul & Anantharaman, 2003), comunicação (Tsai et al., 2009) e reconhecimento (Armstrong & Brown, 2006) são cruciais para elevados desempenhos. Assim, será de supor que essas práticas apresentem uma relação positiva com o desempenho profissional dos colaboradores pelo que a primeira hipótese de investigação é:

Hipótese 1: *As práticas de gestão de recursos humanos relacionam-se positivamente com o desempenho profissional.*

Tendo por base a teoria da gestão estratégica de recursos humanos e a Teoria de Troca Social (SET), pretende-se analisar igualmente se as práticas de gestão de recursos humanos impulsionam elevados desempenhos profissionais, tendo o *engagement* no trabalho um efeito mediador na relação entre aquelas variáveis. Neste sentido, a segunda hipótese é a seguinte:

Hipótese 2: *O engagement no trabalho tem um efeito mediador na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho profissional.*

Assim, o modelo de investigação é o ilustrado pela Figura 2, apresentada de seguida.

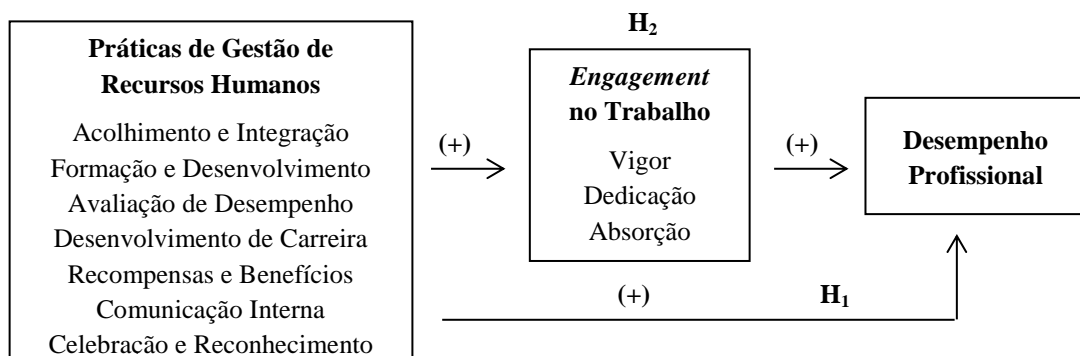


Figura 2 - Modelo de Investigação

MÉTODO

Participantes

Os participantes foram selecionados a partir da população Portuguesa residente em todo o país. Contribuíram para a investigação, de forma voluntária e com o preenchimento completo do questionário (Anexo A), 120 participantes. Contudo, optou-se por se retirar o participante 95 da amostra, uma vez que relativamente à Escala Desempenho Profissional era considerado um valor extremo (Anexo B). Deste modo, 119 participantes constituem a amostra desta investigação. Cada participante colabora com uma organização detentora de Departamento de Gestão de Recursos Humanos e todos atuam em diferentes áreas de negócio.

Optou-se pela amostragem não probabilística, objetiva - amostragem heterogénea e amostragem de propagação geométrica (ou *snowball*) - e conveniente. Neste tipo amostragem, não probabilística, as amostras são constituídas de uma forma não aleatória com objetivos dirigidos (Marôco & Bispo, 2005). Considerou-se a amostragem como objetiva, uma vez que é constituída com um determinado objetivo, nomeadamente o de assegurar determinado tipo de participantes na amostra (Marôco & Bispo, 2005). A amostragem objetiva considera a amostragem heterogénea, incluída a investigação, dado ser útil quando se pretende registar a diversidade de opiniões ou características numa determinada população (Marôco & Bispo, 2005) e a amostragem de propagação geométrica (ou *snowball*), igualmente incluída, em que o primeiro elemento da amostra recomenda outros elementos que, por sua vez, recomendam elementos seguintes, aumentando a dimensão da amostra geometricamente (Marôco, 2011). Considerou-se igualmente a amostragem como conveniente, dado que tem por base elementos selecionados pela sua conveniência, por voluntariado ou até acidentalmente (Marôco, 2011).

Optou-se por esta população e tipo de amostragem na medida em que o objetivo da investigação se prende com a análise das relações entre as variáveis *engagement* no trabalho, práticas de gestão de recursos humanos e desempenho profissional de um grupo extenso de profissionais, através dos quais fosse possível comparar diferentes características. Nesse sentido, foi necessário recorrer a uma população que permitisse recolher com maior facilidade uma amostra significativa de participantes. O tipo de amostragem referido permitiu obter uma amostra heterogénea, composta por participantes de diferentes organizações e áreas de negócio.

Dado a amostra ser do tipo não probabilístico, pode, ou não, ser representativa da população (Marôco, 2011). Optou-se por esta população atendendo à limitação de recursos, por não se ter considerado prático obter uma amostra do tipo probabilístico (Marôco, 2011).

De um total de 119 participantes, 72 são participantes do género feminino e 47 do género masculino. Tal facto é explicado pela participação no estudo ser voluntária, não

podendo o equilíbrio na amostra face ao género (situação ideal) ser totalmente assegurado. A média de idades foi de aproximadamente 32 anos ($M=31.53$) com um desvio-padrão de 9.249 anos. A idade dos participantes surge compreendida entre os 19 e os 78 anos, sendo que 58 participantes têm idade igual ou inferior a 29 anos, 43 participantes têm idade compreendida entre 30 a 39 anos (inclusive) e 18 participantes têm idade igual ou superior a 40 anos. Uma vez que a média aproximada de idades é de 32 anos, é possível considerar a amostra como relativamente jovem. A amostra é constituída por 36 participantes que afirmam ter filhos e/ou outros dependentes, comparativamente a 83 participantes que afirmam não ter filhos e/ou outros dependentes. Ao nível do estado civil, 74 participantes são solteiros, sendo que parte da amostra, constituída por 36 participantes se encontra dividida entre participantes que se encontram a viver juntos (18 participantes) e participantes que se encontram casados (18 participantes). Uma minoria de 9 participantes (7.6%) representa os participantes divorciados. Face à antiguidade na organização, a média é de aproximadamente 7 anos ($M=6,21$) com desvio-padrão de 7.929 anos. O tempo mínimo de antiguidade na organização é 1 ano e o máximo 46 anos, sendo que 79.0% têm de 1 a 9 anos de permanência na organização, 13.4% de 10 a 19 anos, 7.6% de permanência igual ou superior a 20 anos. Face ao tipo de contrato, 60.5% têm um contrato sem termo e 39.5% um contrato a termo certo (Tabela 4 e Anexo C).

Tabela 4 - Caracterização da Amostra

		Frequência	Porcentagem
Género	Feminino	72	60.5%
	Masculino	47	39.5%
Idade	Igual ou inferior a 29 anos	58	48.7 %
	De 30 a 39 anos	43	36.1 %
	Igual ou superior a 40 anos	18	15.2 %
Filhos e/ou Outros Dependentes	Sim	36	30.3%
	Não	83	69.7%
Estado Civil	Solteiro	74	62.2%
	Viver junto	18	15.1%
	Casado	18	15.1%
	Divorciado	9	7.6%
Antiguidade na Organização	De 1 a 9 anos	94	79.0 %
	De 10 a 19 anos	16	13.4 %
	Igual ou superior a 20 anos	9	7.6 %
Vínculo Laboral	Contrato sem termo (efetivo)	72	60.5%
	Contrato a termo certo	47	39.5%

Delineamento

A investigação é empírica, quantitativa, do tipo correlacional, de carácter explanatório e exploratório entre variáveis e de natureza transversal. De acordo com D'Oliveira (2007) a abordagem quantitativa procura regularizar as abordagens do comportamento humano, sendo

que existe uma tendência, na mesma, para privilegiar a utilização de questionários. Segundo Hill e Hill (2002), a investigação do tipo correlacional consiste em verificar se existe ou não correlação entre duas ou mais variáveis quantificáveis. Nesta investigação pretende-se, nesse sentido, verificar a existência ou não de correlações entre as variáveis práticas de gestão de recursos humanos (PGRH), desempenho profissional e *engagement* no trabalho. Esta investigação é ainda de carácter exploratório e explanatório, considerando as denominações de Robson (1999 cit. por D'Oliveira, 2007) que, por um lado, defende que o propósito de uma investigação exploratória é o de conhecer os fenómenos em estudo através de novas questões, explorando-se uma realidade que pouco se conhece, tal como acontece nesta investigação relativamente ao efeito mediador, ainda pouco conhecido, do *engagement* no trabalho entre as PGRH e o desempenho profissional e, por outro lado, que o propósito de uma investigação exploratória é o de apresentar explicações para determinada realidade, tal como ocorre nesta investigação, em que se pretende apresentar explicações sobre o impacto das PGRH tanto sobre o *engagement* no trabalho como sobre o desempenho profissional bem como possíveis explicações sobre o efeito de mediação do *engagement* no trabalho entre as PGRH e o desempenho profissional. A presente investigação é ainda de natureza transversal tendo em conta que os dados relativos a esta foram recolhidos num único momento (Hill & Hill, 2002).

Variáveis e Medidas

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As PGRH foram medidas tendo por base a adaptação da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2013). Esta escala, atualmente em fase de estudo, corresponde a uma escala renovada desenvolvida com base numa outra escala, unidimensional, do mesmo autor. A escala compreende um total de 21 itens (Tabela 5), classificados de acordo com uma *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre 1- “Discordo Totalmente” e 5- “Concordo Totalmente” (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente). Todos os itens são pontuados de forma positiva, surgindo distribuídos de acordo com sete Práticas de Gestão de Recursos Humanos:

- *Integração e Acolhimento*, à qual correspondem os itens 1, 2 e 3, que pretende aferir sobre o tipo de informação disponibilizada ao colaborador para iniciar as suas funções e o tipo de apoio disponibilizado a fim de facilitar a integração do mesmo;
- *Formação*, à qual correspondem os itens 4, 5 e 6, que pretende aferir sobre a adequabilidade da formação fornecida ao colaborador para melhorar competências;
- *Avaliação de Desempenho*, à qual correspondem os itens 7, 8 e 9, que pretende aferir sobre a clareza dos critérios de avaliação de desempenho, o *feedback*

transmitido ao colaborado a fim de melhorar o seu desempenho e a consideração tida pela organização face ao carácter qualitativo do desempenho do colaborador;

- *Carreira*, à qual correspondem os itens 10, 11 e 12, que pretende aferir sobre a existência de oportunidades de progressão na carreira na organização, se as oportunidades dependem do desempenho e competências de cada colaborador e sobre o apoio disponibilizado face ao desenvolvimento de carreira do colaborador;
- *Recompensas*, à qual correspondem os itens 13, 14 e 15, que pretende aferir sobre a adequabilidade das recompensas fornecidas pela organização face ao desempenho, ao valor da função na sua organização e ao valor da função no mercado de trabalho;
- *Comunicação*, à qual correspondem os itens 16, 17 e 18, que pretende aferir sobre a adequabilidade da informação partilhada e sobre a utilidade da mesma face ao aumento do conhecimento sobre a organização e face ao aumento do desempenho;
- *Celebração*, à qual correspondem os itens 19, 20 e 21, que pretende aferir sobre se a prática reforça o espírito de equipa dos colaboradores, promove o orgulho de pertencer à organização e se funciona como incentivo à melhoria do desempenho.

Tabela 5 – Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Integração e Acolhimento - Quando comecei a trabalhar nesta organização recebi:
1. Informação adequada para iniciar as minhas funções.
2. Apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração.
3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.
Formação - Quando penso na formação que tenho recebido nesta organização, considero-a:
4. Adequada para melhorar o meu desempenho.
5. Adequada para aumentar o meu valor profissional no mercado de trabalho.
6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais.
Avaliação de Desempenho - Ao refletir face à minha avaliação de desempenho na organização, considero que:
7. Os critérios de avaliação são claros.
8. O ‘feedback’ que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.
9. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração.
Carreira - Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização, considero que:
10. Existem oportunidades de progressão na carreira.
11. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira.
12. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.
Recompensas - Considerando as recompensas que recebo nesta organização, acredito que estas:
13. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.
14. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização.
15. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado.
Comunicação - Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:
16. Os factos e notícias importantes sobre a organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.
17. A informação recebida por meios de comunicação interna é útil para melhor conhecimento da organização.
18. A informação recebida por meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.
Celebração - Quando penso nas formas de celebração e reconhecimento da organização, considero que estas:
19. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.
20. Promovem o orgulho de pertencer à organização.
21. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho.

Desempenho Profissional

O desempenho profissional foi medido tendo por base uma adaptação da escala *Self-Rated Performance* (Williams & Anderson, 1991) constituída por 21 itens. A escala utilizada nesta investigação é uma versão reduzida da que foi utilizada por Williams & Anderson (1991) e pretende aferir sobre as percepções dos colaboradores acerca do seu desempenho profissional. A escala compreende um total de 4 itens (Tabela 6), classificados de acordo com uma *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre 1- “Discordo Totalmente” e 5- “Concordo Totalmente” (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente). Todos os itens são pontuados na positiva.

Tabela 6 - Escala Desempenho Profissional

Desempenho Profissional
1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.
3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.

Engagement no Trabalho

O *Engagement* no Trabalho foi medido tendo por base a adaptação da escala *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003). A escala compreende um total de 17 itens (Tabela 7), classificados de acordo com uma *rating scale* de 7 pontos, que varia entre 0- “Nunca/Nenhuma vez” e 6- “Sempre/Todos os dias” (0- Nunca/Nenhuma vez; 1- Quase nunca/Algumas vezes por ano; 2- Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês; 3- Regularmente/Algumas vezes por mês; 4- Bastantes vezes/Uma vez por semana; 5- Quase sempre/Algumas vezes por semana; 6- Sempre/Todos os dias). Todos os itens são pontuados de uma forma positiva. O total de 17 itens corresponde, segundo os autores, a três dimensões:

- *Vigor*, à qual correspondem os itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17, que pretende aferir sobre os níveis de energia e resiliência no trabalho, a capacidade para investir esforço no trabalho, de não ficar facilmente fatigado e de persistir mesmo face a dificuldades;
- *Dedicação*, à qual correspondem os itens 2, 5, 7, 10, 13, que se refere à sensação de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio constante face ao trabalho;
- *Absorção*, que contempla os itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16, que se refere à concentração total no trabalho e ao facto de se estar positivamente imerso no mesmo, tendo-se a sensação de que o tempo passa rapidamente e sendo difícil o seu distanciamento.

Além da versão original, encontra-se disponíveis versões reduzidas da escala (9 e 15 itens), elaboradas a fim de reduzir a dimensão dos questionários. No entanto, optou-se por se utilizar a versão original (17 itens), a fim de se obterem resultados o mais fidedignos possível.

Tabela 7 – Escala *Engagement* no Trabalho

<i>Engagement</i> no Trabalho
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.
2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.
3. O tempo voa quando estou a trabalhar.
4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.
7. O meu trabalho inspira-me.
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
10. Estou orgulho com o trabalho que faço.
11. Estou imerso no meu trabalho.
12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.
13. O meu trabalho é desafiante.
14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
15. Sou muito persistente no meu trabalho.
16. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho.
17. Continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não correm bem.

Esta escala foi utilizada numa investigação de Schaufeli e Bakker (2003) que apresentou valores relativos ao *alpha de cronbach* das três dimensões da escala - vigor, dedicação e absorção - e da escala total, dado em alguns estudos, segundo os autores, ser possível utilizar a escala total em vez das subescalas. A investigação apresentou para a escala total (17 itens) um *alpha de cronbach* de .93, numa amostra constituída por 2313 participantes, sendo que a dimensão vigor (6 itens) apresentou um *alpha de cronbach* de .83, sendo que a dedicação (5 itens) apresentou um *alpha de cronbach* de .92 e a absorção (6 itens) apresentou um *alpha de cronbach* de .82. Tanto o *alpha de cronbach* para a escala total como o *alpha de cronbach* para cada uma das dimensões, apresentaram valores superiores a .70 o que, de acordo com Hill e Hill (2002), representa um *alpha de cronbach* aceitável, sendo este indicador de boa fiabilidade, o que reforça a boa consistência interna da UWES-17.

Variáveis Demográficas

A variável Género é medida através de uma questão fechada e operacionalizada como variável nominal dicotómica, através de duas categorias: Feminino e Masculino. A variável Idade é medida por uma questão aberta, por se tratar de uma mensuração direta, considerando os anos completos de cada participante. A variável Filhos e/ou Outros Dependentes é medida através de uma questão fechada e operacionalizada como variável nominal dicotómica, segundo duas categorias: Sim e Não. A variável Estado Civil é medida por uma questão fechada e operacionalizada como variável nominal, segundo quatro categorias: Solteiro, Viver Junto, Casado e Divorciado. A variável Antiguidade na Organização é medida por uma questão aberta, dado tratar-se de uma mensuração direta, sendo operacionalizada em anos, de

acordo com a antiguidade de cada participante na organização. A variável Vínculo Laboral é medida através de uma questão fechada, sendo operacionalizada como uma variável nominal dicotómica, segundo duas categorias: Contrato sem termo (efetivo) e Contrato a termo certo.

As variáveis demográficas foram controladas na análise dos dados para assegurar potenciais explicações alternativas nos resultados. Procedeu-se ao controlo das variáveis Género, Idade, Filhos e/ou Outros Dependentes, Estado Civil, Antiguidade na Organização e Vínculo Laboral, uma vez que se poderiam relacionar tanto com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos como com o *Engagement* no Trabalho e com o Desempenho Profissional. Importa referir que as variáveis demográficas mencionadas foram apenas investigadas e analisadas como variáveis de controlo no sentido de caracterizar a amostra desta investigação.

Procedimento

Um questionário único, denominado “Questionário: O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Profissional: O Efeito de Mediação do *Engagement* no Trabalho”, que contempla o conjunto das escalas adaptadas para avaliar o *engagement* no trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho profissional e um conjunto de questões demográficas, foi disponibilizado aos participantes via *online* na plataforma *Google Docs*. Este questionário continha informações sobre os objetivos e pertinência da investigação e informações sobre as tarefas a executar face ao preenchimento.

Todos os participantes foram informados, através do consentimento informado do questionário, de que os dados recolhidos através dos questionários seriam unicamente analisados pelo investigador e de que a sua confidencialidade estaria totalmente garantida, sendo a sua participação voluntária e anónima, sem qualquer identificação da organização a que pertenciam. Os participantes foram igualmente informados acerca do tempo estimado para o preenchimento do questionário (10 minutos) e de que não existiam respostas certas ou erradas, tendo-lhes sido solicitado que respondessem de forma sincera, com o intuito de se obterem respostas o mais fidedignas possível. Após o preenchimento do questionário cada participante recebia um agradecimento individual *online* pela colaboração na investigação, tendo-lhes sido ainda transmitida a possibilidade de obtenção dos resultados, caso desejassem.

Recorreu-se ao *software* estatístico *SPSS Statistics* (v.21; SPSS Inc, Chicago, IL), para a operacionalização das variáveis de controlo. A variável Género foi transformada em variável *dummy*, tendo sido operacionalizada através da cotação “0” para participantes de género feminino e “1” para participantes de género masculino. A variável Idade foi codificada com “1” para participantes com idade igual ou inferior a 29 anos, “2” para participantes com

idade compreendida entre 30 a 39 anos (inclusive) e “3” para participantes com idade igual ou superior a 40 anos. Por sua vez, a variável Filhos e/ou Outros Dependentes foi transformada em variável *dummy*, tendo sido operacionalizada através da cotação “0” para a resposta “Sim” e “1” para a resposta “Não”. A variável Estado Civil foi codificada com “1” para “Solteiro”, “2” para “Viver junto”, “3” para “Casado” e “4” para “Divorciado”. Finalmente, a variável Antiguidade na Organização foi codificada com “1” para participantes com tempo de permanência na organização de 1 a 9 anos, “2” para participantes com tempo de permanência na organização de 10 a 19 anos e “3” para participantes com permanência na organização igual ou superior a 20 anos. A variável Vínculo Laboral foi transformada em variável *dummy* e operacionalizada com “0” para “Contrato sem termo” e “1” para “Contrato a termo certo”.

Seguidamente, recorreu-se novamente ao *software* estatístico *SPSS Statistics* para a Análise de *Outliers*. De acordo com Marôco (2011), *outliers* são observações extremas, não características que apresentam resíduos que são consideravelmente superiores em valor absoluto, aos resíduos das outras observações (e.g., mais de dois desvios-padrão relativamente à media). Os efeitos dos *outliers* podem ser moderados, caso se encontrem no meio do domínio das observações, ou extremos, caso se encontrem próximos dos limites dos domínios das observações (Marôco, 2011). Uma primeira análise gráfica dos instrumentos utilizados, que contemplou 120 participantes, demonstrou existirem *outliers* com efeito moderado nas escalas Desempenho Profissional e *Engagement* no Trabalho e um *outlier* com efeito extremo na escala Desempenho Profissional (Anexo B). Neste sentido, optou-se por se retirar o participante ao qual correspondia este *outlier* com efeito extremo (participante 95), o que contribuiu para uma redução na dimensão da amostra e para a realização de nova análise de *outliers*, tendo por base 119 participantes. Esta última análise demonstrou existir apenas um *outlier* com efeito moderado para cada escala - Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho Profissional e *Engagement* no Trabalho (Anexo C), sendo que se optou por não se retirarem estes últimos *outliers*, uma vez que o ajustamento do modelo não iria melhorar.

Posteriormente, recorreu-se ao *software* estatístico *SPSS Statistics* para Análise da Validade das escalas. Primeiramente procedeu-se à Análise Fatorial Exploratória (AFE) da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos, dado tratar-se de uma escala renovada. Pretendia-se com esta análise avaliar as correlações entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligavam os fatores latentes às variáveis.

Após a realização da AFE, procedeu-se ao estudo da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) do mesmo instrumento e dos restantes instrumentos utilizados nesta investigação. Utilizou-se o programa *AMOS Graphics for Windows* para esse efeito. Em primeiro lugar,

realizou-se uma estimativa através do Método da Máxima Verosimilhança para um modelo a quatro e a sete fatores para a escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos, a um fator para a escala Desempenho Profissional, a três fatores e um fator para a escala *Engagement* no Trabalho. O diagrama de caminhos apresentado pelo AMOS considera as elipses como as variáveis latentes ou erros; os retângulos como as variáveis observáveis; a seta com uma ponta como a relação de causa entre duas variáveis e a seta curva com duas pontas entre duas variáveis como uma covariância (Arblucke, 1982). Para análise do ajustamento do modelo, utilizaram-se os resultados para o qui-quadrado (χ^2), *normed fit index* (NFI), *goodness-of-fit index* (GFI); *comparative fit index* (CFI) e *root mean square error approximation* (RMSEA).

Para a análise de outras qualidades métricas dos instrumentos, nomeadamente a Análise da Fiabilidade e Sensibilidade, utilizou-se o programa *SPSS Statistics*. Para a Análise da Fiabilidade recorreu-se ao cálculo do *alpha de cronbach* para cada escala e para as respetivas dimensões. Para Análise da Sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, dispersão e distribuição para os itens de cada escala. Realizou-se adicionalmente o estudo da normalidade para os itens, escalas e suas respetivas dimensões.

Posteriormente realizou-se a comparação entre as médias dos grupos constituídos pelas variáveis demográficas relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, desempenho profissional e *engagement* no trabalho. Neste sentido, procedeu-se à realização do teste *T-Student* para a análise das variáveis demográficas dicotómicas e do teste ANOVA *One Way* para a análise das mesmas variáveis, desta vez constituídas por três ou mais grupos.

Testou-se ainda o efeito de mediação do *engagement* no trabalho entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho profissional através do modelo de regressão linear. Procedeu-se a esta análise a fim de explorar possíveis associações entre as variáveis.

Análise da Validade

A validade é a propriedade do instrumento ou escala de medida que avalia se esta mede e é a operacionalização do constructo latente que se pretende avaliar (Marôco, 2010). A análise da validade pode ser analisada através da validade fatorial, por sua vez, avaliada por meio da técnica estatística análise fatorial (Hill & Hill, 2002). Esta técnica analisa as correlações entre as variáveis para encontrar um conjunto de fatores que representam o que têm em comum as variáveis analisadas (Hill & Hill, 2002). Na presente investigação procedeu-se à Análise Fatorial Exploratória e à Análise Fatorial Confirmatória, apresentadas seguidamente, com o intuito de avaliar a Validade Fatorial dos instrumentos ou escalas de medida, sendo esta geralmente avaliada pelos pesos fatoriais estandardizados (Marôco, 2010).

Análise Fatorial Exploratória

A AFE é uma técnica de análise exploratória que se deve usar quando não há informação prévia sobre a estrutura fatorial que pode explicar as correlações entre as variáveis manifestas (Marôco, 2010). Esta técnica tem por objetivo analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais (Marôco, 2011). Neste sentido, a AFE tem por base as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores (latentes) às variáveis (Marôco, 2011). De acordo com Marôco (2011), o objetivo primordial da AFE é o de atribuir um *score* (quantificação) a “constructos” ou fatores que não são diretamente observáveis e que se encontram altamente correlacionados. Estes fatores irão permitir identificar relações estruturais entre as variáveis originais que, de outra forma, iriam passar despercebidas ao investigador face ao conjunto das variáveis originais (Marôco, 2011).

O método mais utilizado para a extração de fatores é a “medida da adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*” (KMO) (Marôco, 2011) - medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis (Marôco, 2011). Embora não exista um teste rigoroso para a análise dos valores do KMO, os mesmos podem analisar-se do seguinte modo (Sharna, 1996 cit. por Marôco, 2011):

Tabela 8 – Valores do KMO Para Análise Fatorial Exploratória

Valor do KMO] .90; 1.0]] .80; .90]] .70; .80]] .60; .70]] .50; .60]	≤ .50
Recomendação AFE	Excelente	Boa	Média	Medíocre	Mau mas aceitável	Inaceitável

Recorre-se ao Método da Máxima Verossimilhança para estimar os fatores comuns. Após estimados os fatores que explicam o comportamento correlacional das variáveis, decide-se sobre o número apropriado de fatores a reter. Deve reter-se o número mínimo de fatores que permitam explicar convenientemente o fenómeno da investigação (Marôco, 2011), sendo que a decisão sobre os fatores a reter pode ter como base as seguintes regras (Marôco, 2011):

Tabela 9 – Regras de Decisão Sobre o Número Apropriado de Fatores a Reter

Regra de Decisão	Explicação Para Retenção do Número Apropriado de Fatores
Critério de Kaiser ou regra do ‘ <i>eigenvalue</i> superior a 1’	Devem reter-se os fatores que expliquem mais informação (variância) do que a informação estandardizada de uma variável original, cujo valor é 1.
Critério <i>Scree Plot</i>	Devem reter-se fatores até àquele em que se observa, na análise gráfica, a inflexão da curva que relaciona o número do fator e respetivo <i>eigenvalue</i> .
Variância extraída por cada fator ou variância extraída total	Devem reter-se os fatores que extraem pelo menos 5% da variância total ou reter um número mínimo de fatores que expliquem pelo menos 50% da variância total das variáveis originais.

A AFE não impõe restrições sobre os fatores e as variáveis manifestas. Neste sentido, cada fator pode refletir-se em todas as variáveis manifestas, sendo a importância relativa dos fatores sobre cada variável manifesta apresentada pelos pesos fatoriais. (Marôco, 2010). No entanto, a solução fatorial encontrada no modelo de AFE nem sempre é interpretável, dado os pesos fatoriais das variáveis no(s) fator(es) comum(ns) poderem ser tais que não é possível atribuir um significado empírico aos fatores extraídos (Marôco, 2011). Por esse motivo, utilizou-se, para a rotação de fatores, o Método de Rotação *Varimax*, cujo objetivo é o de obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os restantes (Marôco, 2011).

Análise Fatorial Confirmatória

A AFC é um método confirmatório que se usa quando há informação prévia sobre a estrutura fatorial que é preciso confirmar. Neste sentido, o principal objetivo da AFC é o de confirmar se os fatores latentes são responsáveis pelo comportamento das variáveis manifestas específicas, segundo um padrão pré-estabelecido noutro estudo (Marôco, 2010).

O modelo geral da AFC é simplesmente o modelo de medida de Equações Estruturais. A AFC, no âmbito da Análise de Equações Estruturais, é usada para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens) (Marôco, 2010). Na especificação do modelo da AFC o número de fatores é estabelecido *à priori* pelo investigador segundo estudos anteriores (Marôco, 2010).

A avaliação de um Modelo de Equações Estruturais consiste na adequação dos parâmetros estimados e na adequação do modelo em termos gerais (Byrne, 2001). Neste sentido, de modo a verificar a adequação dos parâmetros estimados é necessário observar se estes possuem sinal e tamanho correto; se as estimativas têm uma amplitude admissível; se as correlações são inferiores a 1, em módulo; se as variâncias, as matrizes de covariância e/ou as correlações são positivas; se os erros padrão não são excessivamente grandes ou pequenos e se as estimativas dos parâmetros estimados são estatisticamente significativas (Byrne, 2001).

Especificados os modelos (Modelo a Quatro Fatores para a escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos, a Sete Fatores para a escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos, a Um Fator para a escala Desempenho Profissional, a Três Fatores para a escala *Engagement* no Trabalho e a Um Fator para a escala *Engagement* no Trabalho) (Anexo D), recorreu-se aos dados amostrais não só para os testar como também para testar o seu respetivo ajustamento.

No sentido de avaliar o modelo, foram desenvolvidos vários índices de ajustamento (*goodness-of-fit*), sendo os mais utilizados os apresentados na seguinte tabela (Tabela 10).

Tabela 10 – Índices de Ajustamento Para Modelos Fatoriais

Índices de Ajustamento	Critérios	Nível de adequação	Mensuração
χ^2/df Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente	Avalia magnitude da discrepância entre amostra e matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
NFI <i>Normed Fit Index</i>	$> .90$ $> .95$	Satisfatório Excelente	Compara modelo testado com modelo nulo restrito, onde as variáveis observadas são assumidas como independentes. Apresenta a desvantagem de ser afetado pelo tamanho da amostra (Bentler, 1990).
GFI <i>Goodness-of-fit Index</i>	$> .90$ $> .95$	Satisfatório Excelente	Compara capacidade de um modelo de produzir a matriz de variância/covariância com possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	$> .90$ $> .95$	Satisfatório Excelente	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).
RMSEA <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	$< .08$ $< .05$	Satisfatório Excelente	Estima a quantidade de aproximação de erros por graus de liberdade através do tamanho da amostra (Kline, 1998)

Análise da Fiabilidade

A fiabilidade de um instrumento refere-se à propriedade de consistência e reprodutibilidade da medida, sendo o instrumento “fiável” se medir consistente e reprodutivamente um fator de interesse (Marôco, 2010). A medida mais utilizada para avaliar a fiabilidade é o *Alpha de Cronbach*, cujos valores variam entre 0 e 1, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002), podendo ser adjetivados do seguinte modo (Hill & Hill, 2002):

Tabela 11 – Valores de *Alpha de Cronbach* Para Fiabilidade

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

Análise da Sensibilidade

A sensibilidade de uma escala refere-se à capacidade da mesma para discriminar os sujeitos de acordo com o fator a ser avaliado (Kline, 1998) e a sensibilidade dos itens diz respeito à capacidade que cada item tem para discriminar sujeitos (Kline, 1998). Analisou-se a mediana, assimetria, achatamento, máximo e mínimo de cada um dos itens de cada escala. Segundo Kline (1998) a mediana de cada item não deve surgir encostada a nenhum dos extremos e os valores absolutos da assimetria e achatamento devem ser inferiores a 3 e 7 (respetivamente), sendo que devem existir respostas em todos os pontos de cada um dos itens.

Utilizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) para testar a normalidade da distribuição de cada escala e respetivas dimensões por ser, segundo Marôco (2011), o teste mais utilizado para se avaliar a normalidade de uma distribuição. Aceita-se a hipótese de normalidade se o nível de significância K-S for superior a .05 e os valores do coeficientes de assimetria e achatamento forem inferiores a 1. Se não se confirmar a normalidade pelo teste K-S, deve realizar-se a confirmação da mesma pelos parâmetros de assimetria e achatamento.

RESULTADOS

A análise de resultados da investigação baseia-se na análise das qualidades métricas das escalas, na comparação entre médias, na análise de correlações e nos testes de hipóteses.

Análise das Qualidades Métricas

Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Validade

Análise Fatorial Exploratória

A validade da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos foi testada pela AFE.

Esta escala é constituída por 21 itens distribuídos por sete práticas - acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, carreira, recompensas, comunicação e celebração. É esperada a obtenção sete fatores, através da AFE, que confirmem o pressuposto.

Realizou-se a AFE pelo método da “medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*, baseada no *Critério de Kaiser* (i.e., *eigenvalue* superior a 1). Os resultados obtidos (Tabela 12) indicam que o KMO apresenta um valor de .879 que, de acordo com Sharma (1996 cit. por Marôco, 2011), é considerado bom e indica uma boa validade da escala.

Tabela 12 – Análise Fatorial Exploratória da Escala PGRH

KMO e teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		.879
	Qui-quadrado aproximado	2476.863
Teste de Esfericidade de Bartlett	Gl	210
	Sig.	.000

Procedeu-se de seguida à Rotação *Varimax* para extração de fatores de modo a obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais estaria fortemente associada a um único fator (Marôco, 2011). Contudo, após a extração de fatores, obtiveram-se quatro fatores (Tabela 14 e Anexo D), que explicam 74.825% da variância total (Tabela 13).

Tabela 13 - Variância Total Explicada Para Modelo a Quatro Fatores

Fator	<i>Eigenvalues</i> Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado			Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	11.010	52.428	52.428	11.010	52.428	52.428	5.024	23.925	23.925
2	1.979	9.425	61.852	1.979	9.425	61.852	4.351	20.717	44.642
3	1.503	7.158	69.011	1.503	7.158	69.011	3.953	18.825	63.467
4	1.221	5.814	74.825	1.221	5.814	74.825	2.385	11.358	74.825

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Tabela 14 – Matriz de Rotação de Fatores Para Modelo a Quatro Fatores

Itens	Fator			
	1	2	3	4
PGRH_1				.750
PGRH_2				.688
PGRH_3				.781
PGRH_4		.789		
PGRH_5		.856		
PGRH_6		.844		
PGRH_7		.511		
PGRH_8	.522	.543		
PGRH_9	.537	.536		
PGRH_10		.516	.683	
PGRH_11			.699	
PGRH_12		.523	.671	
PGRH_13			.802	
PGRH_14			.782	
PGRH_15			.724	
PGRH_16	.710			
PGRH_17	.723			
PGRH_18	.721			
PGRH_19	.798			
PGRH_20	.746			
PGRH_21	.736			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização *Kaiser*.

Ponto de cut-off = .50

Após Rotação *Varimax*, consideraram-se para a interpretação dos fatores as saturações mais elevadas, tendo sido atribuída maior relevância àquelas que apresentaram um peso igual ou superior a .50, uma vez que, segundo Marôco (2010), essas saturações explicam 50% da variância total (Tabela 14). Verificou-se que os itens PGRH_8, PGRH_9, PGRH_10 e PGRH_12 apresentaram pesos fatoriais acima de .50 em mais do que um fator (Tabela 14), o que não é considerado aceitável pelo que a solução imediata aconselhada seria a eliminação desses itens (Marôco, 2011). Contudo, optou-se por se realizar uma nova AFE, forçada a sete fatores, a fim de identificar cada fator a cada uma das sete PGRH e assegurar uma estrutura fatorial na qual apenas uma das variáveis originais se associasse fortemente a um único fator.

Na Rotação *Varimax* forçada à extração de sete fatores (Tabela 16 e Anexo D), o valor da variância total explicada é 86.394 (Tabela 15), tendo melhorado face ao modelo anterior.

Tabela 15 - Variância Total Explicada Para Modelo a Sete Fatores

Fator	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado			Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	11.010	52.428	52.428	11.010	52.428	52.428	3.199	15.232	15.232
2	1.979	9.425	61.852	1.979	9.425	61.852	3.049	14.521	29.753
3	1.503	7.158	69.011	1.503	7.158	69.011	2.629	12.521	42.273
4	1.221	5.814	74.825	1.221	5.814	74.825	2.574	12.259	54.532
4	.877	4.176	79.001	.877	4.176	79.001	2.507	11.937	66.469
6	.800	3.811	82.812	.800	3.811	82.812	2.267	10.794	77.263
7	.752	3.582	86.394	.752	3.582	86.394	1.918	9.131	86.394

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Tabela 16 – Matriz de Rotação de Fatores Para Modelo a Sete Fatores

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Itens	Fator						
		1	2	3	4	5	6	7
Integração e Acolhimento	PGRH_1							.578
	PGRH_2							.684
	PGRH_3							.893
Formação	PGRH_4	.800						
	PGRH_5	.850						
	PGRH_6	.841						
Avaliação de Desempenho	PGRH_7						.696	
	PGRH_8						.710	
	PGRH_9						.719	
Carreira	PGRH_10				.866			
	PGRH_11				.701			
	PGRH_12				.805			
Recompensas	PGRH_13		.833					
	PGRH_14		.850					
	PGRH_15		.803					
Comunicação	PGRH_16					.752		
	PGRH_17					.803		
	PGRH_18					.705		
Celebração	PGRH_19			.790				
	PGRH_20			.761				
	PGRH_21			.732				

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização *Kaiser*.

Ponto de cut-off = .50

Após Rotação *Varimax*, forçada à extração de sete fatores, consideraram-se para a interpretação dos fatores, de modo semelhante à análise anterior, as saturações mais elevadas, tendo sido atribuída maior relevância àquelas que apresentaram um peso igual ou superior a .50, uma vez que essas saturações, de acordo com Marôco (2010), explicam 50% da variância total (Tabela 16). Verifica-se, nesta nova análise, que extraídos os sete fatores todos os itens apresentam pesos fatoriais superiores a .50, o que é considerado adequado, pelo que se conclui que neste modelo não é necessário retirar qualquer item (Marôco, 2011) (Tabela 16).

O modelo a sete fatores (Tabela 16) confirma a existência de apenas um fator para cada uma das sete PGRH (i.e., integração e acolhimento, formação, avaliação de desempenho, carreira, recompensas, comunicação e celebração), assegurando desse modo uma estrutura fatorial na qual apenas uma das variáveis originais se associa fortemente com um único fator.

Realizou-se uma comparação entre as variâncias totais explicadas pelos modelos a quatro fatores e a sete fatores. Verificou-se que a variância total explicada pelo modelo a sete fatores melhorou face à variância total explicada pelo modelo a quatro fatores (Tabela 17).

Tabela 17 – Comparação do Modelo a Quatro e a Sete Fatores

Modelo	Variância Explicada
Modelo a Quatro Fatores	74.825%
Modelo a Sete fatores	86.394%

Deste modo, optou-se pelo modelo a sete fatores, dado que neste modelo cada fator representa uma e apenas uma dimensão de acordo com as sete dimensões constituintes da escala (i.e., sete PGRH), sendo que à dimensão Integração e Acolhimento correspondem os itens PGRH_1, PGRH_2 e PGRH_3, à dimensão Formação os itens PGRH_4, PGRH_5 e PGRH_6, à dimensão Avaliação de Desempenho os itens PGRH_7, PGRH_8 e PGRH_9, à dimensão Carreira os itens PGRH_10, PGRH_11 e PGRH_12, à dimensão Recompensas os itens PGRH_13, PGRH_14 e PGRH_15, à dimensão Comunicação os itens PGRH_16, PGRH_17 e PGRH_18 e à dimensão Celebração os itens PGRH_19, PGRH_20 e PGRH_21.

Análise Fatorial Confirmatória

Embora a escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos seja uma escala renovada e se tenha realizado uma AFE, optou-se igualmente por se realizar uma AFC com o intuito de se efetuar a comparação dos dois modelos. Deste modo, desenvolveram-se os modelos a quatro e sete fatores e estabeleceram-se os seus respetivos diagramas de caminho (Anexo D).

O modelo a quatro fatores para a escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos é constituído pelos seguintes fatores: Integração e Acolhimento (itens PGRH_1, PGRH_2 e PGRH_3), Formação e Avaliação de Desempenho (itens PGRH_4, PGRH_5, PGRH_6 e PGRH_7), Carreira e Recompensas (itens PGRH_11, PGRH_13, PGRH_14 e PGRH_15) e Comunicação e Celebração (itens PGRH_16, PGRH_17, PGRH_18, PGRH_19, PGRH_20 e PGRH_21). Foram retirados do modelo a quatro fatores desta escala os itens PGRH_8, PGRH_9, PGRH_10 e PGRH_12 uma vez que, após Rotação *Varimax*, apresentaram pesos fatoriais acima de .50 em mais que um fator (Tabela 14), o que não é considerado aceitável.

O modelo a sete fatores para a escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos é constituído por sete fatores que correspondem às sete Práticas de Gestão de Recursos Humanos que compõem a escala mencionada: Integração e Acolhimento (itens PGRH_1, PGRH_2 e PGRH_3), Formação (itens PGRH_4, PGRH_5 e PGRH_6), Avaliação de Desempenho (itens PGRH_7, PGRH_8 e PGRH_9), Carreira (itens PGRH_10, PGRH_11 e PGRH_12), Recompensas (itens PGRH_13, PGRH_14 e PGRH_15), Comunicação (itens PGRH_16, PGRH_17 e PGRH_18) e Celebração (itens PGRH_19, PGRH_20 e PGRH_21).

Realizada a AFC para os dois modelos de medida, verificou-se que os índices de ajustamento do modelo a sete fatores são melhores do que os do modelo a quatro fatores (Tabela 18 e Anexo D), dado que o modelo a sete fatores, embora não cumpra todos os índices de ajustamento adequados, é o que apresenta índices de ajustamento mais próximos aos índices adequados ($\chi^2/df \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 18 e Anexo D).

Tabela 18 - Análise Fatorial Confirmatória da Escala PGRH

	gl	χ^2	χ^2/gl	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Modelo a Quatro Fatores	110	241.496	2.195	.816	.883	.932	.101
Modelo a Sete Fatores	168	325.544	1.938	.816	.877	.936	.089

Nota: Todos os valores na coluna χ^2 são significativos para um $p < .001$

Legenda: **gl** – Graus de liberdade; **χ^2** - qui-quadrado; **χ^2/gl** – qui-quadrado/ graus de liberdade

GFI – *Goodness-of-fit Index*; **NFI** – *Normed Fit Index*; **CFI** – *Comparative Fit Index*

RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*

Neste sentido, conclui-se que a escala foi melhor percebida pelos participantes como tendo sete práticas, isto é, sete dimensões: (1) integração e acolhimento, (2) formação, (3) avaliação de desempenho, (4) carreira, (5) recompensas, (6) comunicação e (7) celebração.

Fiabilidade

A fiabilidade da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos foi avaliada de acordo com o valor de *alpha de cronbach*, que apresenta, para a referida escala, o valor de .953 (Tabela 19 e Anexo D). De acordo com Hill & Hill (2002) este valor é considerado excelente, pelo que se conclui que esta escala apresenta uma excelente consistência interna. Verifica-se ainda que a consistência interna da escala não melhoraria significativamente se retirássemos qualquer item pertencente à mesma, uma vez que o valor de *alpha de cronbach* inicial só aumentaria ligeiramente caso fosse retirado o item PGRH_3 (Tabela 19 e Anexo D).

Tabela 19 – Fiabilidade da Escala PGRH

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	.953	PGRH_1	.953
		PGRH_2	.951
		PGRH_3	.955
		PGRH_4	.950
		PGRH_5	.950
		PGRH_6	.950
		PGRH_7	.950
		PGRH_8	.950
		PGRH_9	.950
		PGRH_10	.952
		PGRH_11	.950
		PGRH_12	.951
		PGRH_13	.951
		PGRH_14	.951
		PGRH_15	.951
		PGRH_16	.950
		PGRH_17	.951
		PGRH_18	.951
		PGRH_19	.950
		PGRH_20	.950
		PGRH_21	.949

De seguida analisou-se a fiabilidade para cada uma das sete dimensões da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Verificou-se que o *alpha de cronbach* das dimensões varia entre .764 e .967 (Tabela 20 e Anexo D). Conclui-se que as dimensões Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Recompensas, Comunicação e Celebração apresentam boa consistência interna (Tabela 20 e Anexo D), sendo que que as mesmas não melhorariam significativamente se retirássemos qualquer item, uma vez que o valor de *alpha de cronbach* inicial só aumentaria ligeiramente se fossem retirados os itens PGRH_4 (Formação) e PGRH_18 (Comunicação) (Tabela 20 e Anexo D).

Tabela 20 – Fiabilidade das Dimensões da Escala PGRH

Dimensões da Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
Integração e Acolhimento	.764	PGRH_1	.706
		PGRH_2	.604
		PGRH_3	.727
Formação	.967	PGRH_4	.973
		PGRH_5	.940
		PGRH_6	.937
Avaliação de Desempenho	.883	PGRH_7	.872
		PGRH_8	.828
		PGRH_9	.799
Carreira	.893	PGRH_10	.838
		PGRH_11	.860
		PGRH_12	.844
Recompensas	.933	PGRH_13	.928
		PGRH_14	.860
		PGRH_15	.919
Comunicação	.893	PGRH_16	.845
		PGRH_17	.802
		PGRH_18	.896
Celebração	.953	PGRH_19	.919
		PGRH_20	.943
		PGRH_21	.932

Sensibilidade

A análise à sensibilidade dos itens da escala PGRH revela que estes cumprem todos os pressupostos requeridos à sensibilidade (Anexo D). Relativamente ao nível de significância da mesma escala ($p=.200$) (Tabela 21 e Anexo D), conclui-se a não rejeição da hipótese de normalidade, isto é, que se verifica que a escala apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. Contudo, as sete dimensões constituintes da escala remetem à rejeição dessa hipótese uma vez que apresentam nível de significância inferior a .05 (Tabela 21 e Anexo D).

Contudo, através da análise dos parâmetros de normalidade (Tabela 21), verifica-se que face ao coeficiente de assimetria a escala apresenta uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita. O mesmo se verifica para todas as dimensões da escala (i.e., para as sete PGRH). Face ao coeficiente de achatamento, verifica-se que o mesmo apresenta para a

referida escala uma distribuição platocúrtica (<0) (Marôco, 2011), tal como acontece para todas as dimensões, à exceção das dimensões “Integração e Acolhimento” e “Avaliação de Desempenho”, que apresentam uma distribuição leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011). A análise dos parâmetros de normalidade (Tabela 21) demonstra que tanto os coeficientes de assimetria como os de achatamento são inferiores a 1, pelo que se considera que a distribuição apresenta normalidade satisfatória. Verifica-se ainda que os valores absolutos de assimetria e achatamento são inferiores a 3 e 7 respetivamente, não sendo problemáticos em análises de modelos lineares generalizados, como é o caso do modelo de regressão linear (Kline, 1998).

Tabela 21 –Parâmetros de Normalidade da Escala PGRH e Dimensões

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
PGRH	.068	119	.200	-.453	.222	-.332	.440
PGRH_IA	.171	119	.000	-.826	.222	.520	.440
PGRH_FO	.221	119	.000	-.580	.222	-.662	.440
PGRH_AD	.159	119	.000	-.599	.222	.165	.440
PGRH_CA	.113	119	.001	-.032	.222	-1.166	.440
PGRH_RE	.123	119	.000	-.023	.222	-.972	.440
PGRH_CO	.107	119	.002	-.187	.222	-.572	.440
PGRH_CE	.159	119	.000	-.477	.222	-.523	.440

a. Correção de *Lilliefors*

Escala Desempenho Profissional

Validade

Análise Fatorial Confirmatória

Realizou-se uma AFC a um fator para a escala Desempenho Profissional. Neste sentido, desenvolveu-se um modelo a um fator para a referida escala. Este fator foi denominado como fator Desempenho e compreende os seguintes itens: DES_1, DES_2, DES_3 e DES_4.

Seguidamente estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho para o modelo a um fator a fim de se estudar a AFC da escala (Anexo D). Os dados da AFC permitem verificar que os índices do ajustamento do modelo a um fator da escala (Tabela 22 e Anexo D) cumprem os índices de ajustamento adequados ($\chi^2/\text{gl} \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08).

Tabela 22 –Análise Fatorial Confirmatória da Escala Desempenho Profissional

	gl	χ^2	χ^2/gl	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Modelo a Um Fator	2	.162	.081	.999	.999	1.000	.000

Nota: Todos os valores na coluna χ^2 são significativos para um $p < .001$

Legenda: **gl** – Graus de liberdade; **χ^2** - qui-quadrado; **χ^2/gl** – qui-quadrado/ graus de liberdade

GFI – *Goodness-of-fit Index*; **NFI** – *Normed Fit Index*; **CFI** – *Comparative Fit Index*

RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*

O modelo apresenta uma boa “precisão interpolativa”, isto é, dentro do domínio de origem dos dados observados: $\chi^2/df \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08 (Forster, 2002).

Fiabilidade

A fiabilidade da escala Desempenho Profissional foi avaliada de acordo com o valor de *alpha de cronbach*, que apresenta, para a referida escala, o valor de .834 (Tabela 23 e Anexo D). De acordo com Hill & Hill (2002) este valor é considerado bom, pelo que se conclui que a escala apresenta uma boa consistência interna e que o seu *alpha de cronbach* não melhoraria se retirássemos qualquer dos itens da escala, uma vez que os valores de *alpha de cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao *alpha* inicial (Tabela 23).

Tabela 23 – Fiabilidade da Escala Desempenho Profissional

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
Desempenho Profissional	.834	DES_1	.798
		DES_2	.754
		DES_3	.798
		DES_4	.804

Sensibilidade

A análise à sensibilidade dos itens releva que os itens da escala Desempenho Profissional cumprem todos os pressupostos requeridos de assimetria e achatamento para a sensibilidade. Face à mediana, todos os itens cumprem o pressuposto, à exceção do item DES_4, dado que a mediana se encontra encostada a um dos extremos. Verifica-se ainda que o item DES_2 é o único que apresenta respostas em todos os pontos (Anexo D). No entanto, como nenhum item viola grosseiramente a normalidade, não se retirou qualquer um dos itens.

A análise relativamente ao nível de significância da mesma escala ($p=.000$) (Tabela 24 e Anexo D), permite concluir a rejeição da hipótese de normalidade, isto é, verificar que esta escala não apresenta uma distribuição normal, tendo em conta um nível de significância .05.

Através da análise dos parâmetros de normalidade (Tabela 24), verifica-se que face ao coeficiente de assimetria a escala apresenta uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita. Face ao coeficiente de achatamento, verifica-se que a escala apresenta uma distribuição leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011). De acordo com Marôco (2011), uma distribuição assume-se como normal se os valores dos coeficientes descritos forem inferiores a 1. Observa-se através da análise dos parâmetros de normalidade (Tabela 24) que o valor do coeficiente de assimetria é inferior a 1, sendo o de achatamento é ligeiramente superior a 1.

Verifica-se que os valores absolutos de assimetria e achatamento são inferiores a 3 e 7 respectivamente, não violando grosseiramente a normalidade e não sendo problemáticos em análises de modelos lineares generalizados, como o modelo de regressão linear (Kline, 1998).

Tabela 24 –Parâmetros de Normalidade da Escala Desempenho Profissional

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
DES	.134	119	.000	-.772	.222	1.025	.440

a. Correção de *Lilliefors*

Escala Engagement no Trabalho

Validade

Análise Fatorial Confirmatória

Realizou-se uma AFC para a escala *Engagement* no Trabalho a três fatores e a um fator. Para o efeito, desenvolveram-se dois modelos teóricos (modelo a três fatores e a um fator) e estabeleceram-se os respectivos diagramas de caminho para esses modelos (Anexo D).

Os três fatores que constituem o modelo a três fatores para a escala *Engagement* no Trabalho correspondem às três dimensões da escala: Vigor (itens ENG_1, ENG_4, ENG_8, ENG_12, ENG_15 e ENG_17), Dedicação (itens ENG_2, ENG_5, ENG_7, ENG_10 e ENG_13) e, ainda, Absorção (itens ENG_3, ENG_6, ENG_9, ENG_11, ENG_14 e ENG_16).

O modelo a um fator para a mesma escala compreende o fator *Engagement* no Trabalho (itens ENG_1, ENG_2, ENG_3, ENG_4, ENG_5, ENG_6, ENG_7, ENG_8, ENG_9, ENG_10, ENG_11, ENG_12, ENG_13, ENG_14 e ENG_15). Foram retirados deste modelo os itens ENG_16 e ENG_17, uma vez que apresentavam pesos fatoriais muito baixos.

Realizada a AFC para os dois modelos, verificou-se que os índices de ajustamento do modelo a um fator são melhores do que os índices do modelo a três fatores (Tabela 25 e Anexo D) dado o modelo a um único fator, apesar de não cumprir todos os índices de ajustamento considerados adequados ser o modelo que apresenta os índices que mais se aproximam dos que se consideram adequados ($\chi^2/\text{gl} \leq 5.00$; $\text{GFI} > .90$; $\text{CFI} > .90$; $\text{RMSEA} < .08$).

Tabela 25 – Análise Fatorial Confirmatória da Escala *Engagement* no Trabalho

	gl	χ^2	χ^2/gl	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Modelo a Três Fatores	116	278.586	2.402	.770	.845	.902	.109
Modelo a Um Fator	84	152.816	1.819	.851	.909	.956	.083

Nota: Todos os valores na coluna χ^2 são significativos para um $p < .001$

Legenda: **gl** – Graus de liberdade; **χ^2** - qui-quadrado; **χ^2/gl** – qui-quadrado/ graus de liberdade
GFI – *Goodness-of-fit Index*; **NFI** – *Normed Fit Index*; **CFI** – *Comparative Fit Index*
RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*

Neste sentido, conclui-se que a escala foi melhor percebida pelos participantes como sendo unidimensional, isto é, como tendo só uma dimensão: *Engagement* no Trabalho.

Segundo Schaufeli e Bakker (2003), a Escala UWES-17 pode ajustar-se a um modelo unidimensional do *Engagement* no Trabalho, devido, por vezes, às elevadas correlações apresentadas entre os fatores. Neste sentido, de acordo com os autores da escala, é possível considerar o *Engagement* no Trabalho não só como um constructo tridimensional como também como um constructo unidimensional, tal como se verifica na presente investigação.

Neste sentido, para efeitos estatísticos, utilizou-se a escala unidimensional UWES-17.

Fiabilidade

A fiabilidade da escala *Engagement* no Trabalho foi avaliada pelo *alpha de cronbach*, que apresenta, para a referida escala, o valor de .960 (Tabela 26 e Anexo D). Segundo Hill & Hill (2002) este valor é considerado excelente, concluindo-se que a escala apresenta excelente consistência interna. Verifica-se ainda que a consistência interna da escala não melhoraria significativamente se retirássemos qualquer item, uma vez que o valor de *alpha de cronbach* inicial só aumentaria muito ligeiramente se retirado o item ENG_12 (Tabela 26 e Anexo D).

Tabela 26 – Fiabilidade da Escala *Engagement* no Trabalho

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
<i>Engagement</i> no Trabalho	.960	ENG_1	.957
		ENG_2	.957
		ENG_3	.958
		ENG_4	.955
		ENG_5	.955
		ENG_6	.960
		ENG_7	.956
		ENG_8	.958
		ENG_9	.956
		ENG_10	.957
		ENG_11	.957
		ENG_12	.961
		ENG_13	.956
		ENG_14	.955
		ENG_15	.958

Sensibilidade

A análise à sensibilidade dos itens releva que os itens da escala *Engagement* no Trabalho cumprem todos os pressupostos em relação à mediana, assimetria e achatamento requeridos para a sensibilidade. Verifica-se, no entanto, que os itens ENG_1, ENG_9 e ENG_13 não apresentam respostas em todos os pontos (Anexo D). Contudo, como nenhum desses itens viola grosseiramente a normalidade, optou-se por não se retirarem das análises.

A análise relativamente ao nível de significância da mesma escala ($p=.019$) (Tabela 27 e Anexo D), permite concluir a rejeição da hipótese de normalidade, isto é, verificar que a escala não apresenta distribuição normal, sendo considerado um nível de significância de .05.

Através da análise dos parâmetros de normalidade (Tabela 27), verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria, a escala apresenta uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita. Relativamente ao coeficiente de achatamento, verifica-se que o mesmo apresenta para esta escala uma distribuição leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011). Segundo Marôco (2011), uma distribuição assume-se como normal se os valores dos coeficientes descritos forem inferiores a 1. A análise dos parâmetros de normalidade (Tabela 27) demonstra que os coeficientes de assimetria e achatamento para a escala referida são inferiores a 1, sendo que se considera que a distribuição apresenta normalidade satisfatória.

Verifica-se ainda que os valores absolutos de assimetria e achatamento são inferiores a 3 e 7 respetivamente, não sendo problemáticos em análises de modelos lineares generalizados, como o caso do modelo de regressão linear (Kline, 1998), alvo de análise nesta investigação.

Tabela 27 – Parâmetros de Normalidade da Escala *Engagement* no Trabalho

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
ENG	.090	119	.019	-.535	.222	.029	.440

a. Correção de *Lilliefors*

Comparações entre Médias

Realizou-se a comparação entre médias, em função das variáveis demográficas, tendo sido considerados os seguintes testes: teste *T-Student* para as variáveis nominais constituídas por dois grupos (i.e., género; filhos e/ou outros dependentes e vínculo laboral); a Análise de Variância ANOVA *One Way* para as variáveis nominais e ordinais constituídas por mais do que dois grupos (i.e., idade; estado civil e antiguidade na organização); a Análise de Variância ANOVA de *Welch* para a variável Idade, uma vez que para esta variável não se verificou o pressuposto de homogeneidade das variâncias na sua relação com a variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e variável *Engagement* no Trabalho (ENG) (Anexo E).

Realizou-se seguidamente o teste *Post Hoc* de *Tukey HSD*, sempre que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos no teste da Análise de Variância, com o intuito de analisar quais os grupos que diferiam entre si. Optou-se por este teste por ser considerado o mais robusto à violação dos pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias e por ser o teste mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos que constituem a variável idade (≤ 29 anos, de 30 a 39 anos, ≥ 40 anos) em relação às variáveis práticas de gestão de recursos humanos e *engagement*, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os participantes com filhos e/ou outros dependentes e os participantes sem filhos e/ou outros dependentes na sua relação com a variável *engagement* e a existência de diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos que constituem a variável antiguidade (de 1 a 9 anos, de 10 a 19 anos, ≥ 20 anos) em relação às variáveis *engagement* e desempenho profissional (DES) (Anexo E).

Seguidamente apresentam-se as tabelas das quais constam apenas os resultados das variáveis e dos grupos entre os quais se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

Primeiramente verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos que constituem a variável Idade, na sua relação com as variáveis Práticas de Gestão de Recursos Humanos e *Engagement* no Trabalho (Tabela 28).

Uma vez que não se verificaram os pressupostos da normalidade e homogeneidade das variâncias (Anexo E) realizou-se a ANOVA de *Welch*, em substituição à ANOVA *One Way*.

Tabela 28 – ANOVA de *Welch* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Idade

Variável	ANOVA de <i>Welch</i>		Idade A	Idade B	<i>Tukey HSD</i>	
	F	Sig.			Dif. Médias (A – B)	Sig.
PGRH	4.206	.017	≤ 29 anos	De 30 a 39 anos	.15183*	.033
ENG	3.925	.022	≥ 40 anos	\leq a 29 anos	.27740*	.030
				De 30 a 39 anos	.29530*	.026

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

De acordo com os resultados, verifica-se que os resultados da ANOVA com correção de *Welch* indicam que existe um efeito principal da variável Idade sobre a variabilidade das PGRH ($F(2,116)=4.206$; $p=.017 < \alpha=.05$) e do *Engagement* ($F(2,116)=3.925$; $p=.022 < \alpha=.05$) (Tabela 28 e Anexo E). O teste *Post Hoc* de *Tukey HSD* indica que existem diferenças estatisticamente significativas entre os participantes com idade igual ou inferior a 29 anos e os participantes com idade compreendida entre os 30 e 39 anos (inclusive) relativamente à sua perceção de PGRH, revelando valores mais elevados. O teste *Post Hoc* de *Tukey HSD* indica ainda que os participantes com idade igual ou superior a 40 anos diferem significativamente dos participantes com idade igual ou inferior a 29 anos e com idade compreendida entre os 30 e 39 anos (inclusive), face à perceção de *engagement*, apresentando valores mais elevados.

Seguidamente, verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os participantes com Filhos e/ou Outros Dependentes e os participantes sem Filhos e/ou Outros Dependentes em relação à variável *Engagement* no Trabalho (Tabela 29 e Anexo E).

Tabela 29 – Teste *T-Student* para a Variável Filhos e/ou Outros Dependentes

Variável	Teste T			Diferença da Média	Erro Padrão da Diferença
	T	gl	Sig.		
ENG	3.393**	117	.001	.70362	.20740

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

Os resultados permitem verificar que existe um efeito principal da variável Filhos e/ou Outros Dependentes sobre a variabilidade do *Engagement* ($T(117)=3.393$; $p=.001 < \alpha=.01$) (Tabela 29 e Anexo E). Os participantes com filhos e/ou outros dependentes diferem significativamente dos participantes sem filhos e/ou outros dependentes relativamente à percepção de *engagement* (Anexo E), apresentando valores mais elevados em relação àqueles.

Posteriormente verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos que constituem a variável Antiguidade, tanto relativamente à variável *Engagement* como relativamente à variável Desempenho (Tabela 30 e Anexo E).

Tabela 30 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Antiguidade

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Antiguidade A	Antiguidade B	<i>Tukey HSD</i>	
	F	Sig.			Dif. Médias (A – B)	Sig.
DES	3.635	.029	De 1 a 9 anos	De 10 a 19 anos	-.37932*	.022
ENG	4.542	.013	De 1 a 9 anos	≥ 20 anos	-.99569*	.021

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

Verifica-se que existe efeito principal da variável Antiguidade sobre a variabilidade do Desempenho ($F(2,116)= 3.635$; $p=.029 < \alpha = .05$) e do *Engagement* ($F(2,116)= 4.542$; $p=.013 < \alpha=.05$) (Tabela 30 e Anexo E). Os participantes com permanência na organização de 1 a 9 anos (inclusive) diferem significativamente dos participantes com permanência de 10 a 19 anos (inclusive) relativamente à sua percepção de desempenho profissional, apresentando valores mais reduzidos. Por outro lado, participantes com permanência na organização de 1 a 9 anos (inclusive) diferem significativamente de participantes com permanência igual ou superior a 20 anos em relação à percepção de *engagement*, apresentando valores mais baixos.

Correlações

Procedeu-se à análise das correlações de *Pearson* a fim de, através do coeficiente de *Pearson*, analisar a intensidade e a direção da associação entre as variáveis (Marôco, 2011) (Tabela 31 e Anexo F). Este coeficiente varia entre -1 e +1 ($-1 \leq R \leq 1$) (Marôco, 2011) e quanto mais próximo estiver de |1| mais forte é a associação (Bryman & Cramer, 2003). Se o coeficiente apresentar o valor zero ($r = 0$) não existe associação entre as variáveis, se apresentar valor superior a zero ($r > 0$), as variáveis variam (i.e., estão associadas) no mesmo

sentido e se o valor for inferior a zero ($r < 0$), as variáveis variam em sentido oposto (Marôco, 2011). O valor absoluto da correlação indicará a intensidade da associação (Marôco, 2011).

Considera-se que as correlações são fracas quando o valor absoluto de r ($|r|$) é inferior a .25; são moderadas para $.25 \leq r \leq .50$; fortes para $.50 \leq r \leq .75$ e muito fortes se r ($|r|$) $\geq .75$.

É possível observar as médias, os desvios padrão, os coeficientes de correlação de *Pearson* e os coeficientes de fiabilidade para as variáveis PGRH, Desempenho e *Engagement* no Anexo F. A Tabela 31 ilustra apenas as correlações de *Pearson*, para as mesmas variáveis.

A correlação entre as PGRH e o Desempenho Profissional é positiva e não significativa ($r=.115$; $gl=119$; $p=.093 > \alpha=.05$), o que significa que quanto melhor percebidas as PGRH por parte dos participantes, mais elevada é a percepção de desempenho.

A correlação de cada Prática da Escala PGRH (PGRH_IA, PGRH_FO, PGRH_AD, PGRH_CA, PGRH_RE, PGRH_CO e PGRH_CE) com o Desempenho, foi igualmente analisada. Verificou-se que as Práticas Avaliação de Desempenho (PGRH_AD) ($r=.285$; $gl=119$; $p=.002 < \alpha=.01$) e Comunicação (PGRH_CO) ($r=.230$; $gl=119$; $p=.012 < \alpha=.05$) apresentam uma correlação significativa e positiva com o desempenho, o que significa que quanto melhor percebidas são estas duas práticas, melhor percebido é o desempenho.

Procedeu-se ainda à análise da correlação entre as PGRH e o *Engagement*, sendo que se encontrou uma correlação significativa, positiva e forte ($r=.557$; $gl=119$; $p=.000 < \alpha=.01$), isto é, quanto melhor percebidas as práticas, mais elevada é a percepção de *engagement*.

A correlação de cada uma das PGRH (PGRH_IA, PGRH_FO, PGRH_AD, PGRH_CA, PGRH_RE, PGRH_CO e PGRH_CE) com o *Engagement* foi igualmente analisada. Verificou-se que as correlações entre as sete PGRH, nomeadamente a Prática Integração e Acolhimento (PGRH_IA), Formação (PGRH_FO), Avaliação de Desempenho (PGRH_AD), Carreira (PGRH_CA), Recompensas (PGRH_RE), Comunicação (PGRH_CO) e Celebração (PGRH_CE) e o *Engagement* são significativas, positivas e moderadas ($r=.286$; $gl=119$; $p=.000 < \alpha=.01$; $r=.479$; $gl=119$; $p=.000 < \alpha=.01$; $r=.475$; $gl=119$; $p=.000 < \alpha=.01$; $r=.538$; $gl=119$; $p=.000 < \alpha=.01$; $r=.400$; $gl=119$; $p=.000 < \alpha=.01$; $r=.392$; $gl=119$; $p=.000 < \alpha=.01$; $r=.454$; $gl=119$; $p=.000 < \alpha=.01$, respetivamente), o que nos indica que quanto melhor percebidas são estas sete práticas, mais elevada será a percepção de *engagement*.

Entre o *Engagement* e o Desempenho a correlação é significativa, positiva e fraca ($r=.247$; $gl=119$; $p=.007 < \alpha=.01$) (i.e., as percepções face a estas aumentam no mesmo sentido).

De acordo com a análise descritiva das variáveis PGRH, Desempenho e *Engagement*, verifica-se que para a escala PGRH ($n=119$), em média ($\mu=3.200$; $DP=.834$), os participantes responderam “Não concordo nem discordo”, sendo que a cotação da mesma varia entre 1 e 5

(1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente). Em particular, na dimensão Integração e Acolhimento (PGRH_IA) da respetiva escala (n=119), responderam em média ($\mu=3.723$; $DP=.872$) “Concordo”, sendo que nas restantes dimensões, nomeadamente na Formação (PGRH_FO), Avaliação de Desempenho (PGRH_AD), Carreira (PGRH_CA), Recompensas (PGRH_RE), Comunicação (PGRH_CO) e Celebração (PGRH_CE) responderam, em média ($\mu=3.305$ e $DP=1.159$; $\mu=3.350$ e $DP=.983$; $\mu=2.838$ e $DP=1.173$; $\mu=2.734$ e $DP=1.122$; $\mu=3.235$ e $DP=1.033$; $\mu=3.213$ e $DP=1.096$, respetivamente) “Não concordo nem discordo”. No que se refere à escala Desempenho Profissional (n=119), responderam em média ($\mu=4.347$; $DP=.532$) “Concordo”, sendo que a cotação desta escala varia entre 1 e 5 (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente). Já no que se refere à escala *Engagement* no Trabalho (n=119), responderam em média ($\mu=4.004$; $DP=1.135$) “Bastantes vezes/Uma vez por semana”, sendo que a cotação varia de 0 a 6 (0- Nunca/Nenhuma vez; 1- Quase nunca/Algumas vezes por ano; 2- Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês; 3- Regularmente/Algumas vezes por mês; 4- Bastantes vezes/Uma vez por semana; 5- Quase sempre/Algumas vezes por semana; 6- Sempre/Todos os dias) (Anexo F).

Tabela 31 – Matriz de Correlações de *Pearson* entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Dimensões, Desempenho Profissional e *Engagement* no Trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. PGRH	1									
2. PGRH_IA	.665**	1								
3. PGRH_FO	.798**	.545**	1							
4. PGRH_AD	.838**	.541**	.697**	1						
5. PGRH_CA	.775**	.376**	.578**	.557**	1					
6. PGRH_RE	.756**	.365**	.407**	.506**	.615**	1				
7. PGRH_CO	.807**	.515**	.532**	.656**	.483**	.570**	1			
8. PGRH_CE	.840**	.424**	.596**	.669**	.562**	.632**	.698**	1		
9. DES	.155	.127	.120	.285**	-.026	-.005	.230*	.158	1	
10. ENG	.557*	.286*	.479*	.475*	.538*	.400*	.392*	.454*	.247*	1

** . Correlação significativa para $p=.01$

* . Correlação significativa para $p=.05$

Testes de Hipóteses

Após a análise das qualidades métricas das escalas, das comparações entre médias e das correlações entre as variáveis, procedeu-se à verificação das hipóteses de investigação.

As hipóteses foram testadas através da análise de regressão, que permite prever o

valor de uma variável dependente a partir de uma independente (Marôco, 2011). A variável independente na Hipótese 1 é a variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH).

Realizou-se uma Regressão Linear Simples para a Hipótese 1 e, seguidamente, várias Regressões Lineares Simples para todas as PGRH (i.e., dimensões da escala PGRH), com o propósito de se verificar quais delas se relacionariam significativamente com o desempenho.

Relativamente à Hipótese 2 (efeito de mediação), uma vez que não se verificaram as condições necessárias para a testar, tendo por base os pressupostos de Baron e Kenny (1986), optou-se por não se realizar a Regressão Linear Múltipla. No entanto, realizou-se uma Regressão Linear Simples para cada PGRH a fim de se verificar, individualmente, quais delas se relacionariam significativamente com o desempenho, considerando igualmente nesta análise a variável *engagement* no trabalho como variável mediadora entre aquelas variáveis.

Hipótese 1: As práticas de gestão de recursos humanos relacionam-se positivamente com o desempenho profissional.

Para testar a Hipótese 1 realizou-se primeiramente uma análise de correlação linear entre as variáveis PGRH e o Desempenho, tendo-se verificado a existência de uma correlação positiva e não significativa ($r = .115$; $gl = 119$; $p = .093 > \alpha = .05$) (Tabela 31 e Anexo F), isto é, que quanto melhor percecionadas são as práticas, mais elevada é a perceção de desempenho.

A fim de se analisarem os dados, realizou-se uma Regressão Linear Simples, por ser uma análise eficaz para a verificação da natureza da associação entre as variáveis e para previsões sobre o valor provável da variável dependente (Bryman & Cramer, 2003). Posteriormente a esta análise, de modo a verificar que dimensões da Escala PGRH teriam impacto significativo sobre o desempenho, realizaram-se várias Regressões Lineares Simples.

Previamente à realização das análises confirmaram-se os pressupostos requeridos à sua aplicação, nomeadamente os referentes à análise de erros/resíduos. Segundo Marôco (2011) a inferência para o modelo de regressão linear só é válida quando os erros possuem distribuição normal de média nula e variância constante e quando são independentes. Neste sentido, para inferir acerca do modelo de regressão linear, esses pressupostos devem testar-se através da:

- a) **Análise da Homocedasticidade dos Erros/Resíduos:** Este pressuposto deve considerar que os erros se distribuem de forma aleatória em torno de zero (Bryman & Cramer, 2003). A distribuição é homocedástica quando o padrão de distribuição dos pontos face à linha não apresenta um padrão claro (Bryman & Cramer, 2003).

- b) **Análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos:** Este pressuposto pode ser averiguado graficamente através de um gráfico de probabilidade normal (*Normal Probability Plot*) onde no eixo das abcissas se representa a probabilidade observada acumulada dos erros e no eixo das ordenadas a probabilidade acumulada que se observaria se os erros possuísem distribuição normal (Marôco, 2011). Se os erros possuírem distribuição normal, os valores representados neste gráfico devem distribuir-se mais ou menos na diagonal principal (Marôco, 2011).
- c) **Análise da Aleatoriedade da Independência dos Erros/Resíduos:** Para testar a independência dos resíduos, isto é, que a magnitude de um resíduo não influencia a magnitude do resíduo seguinte, testa-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011). Utiliza-se o teste *Durbin-Watson* (d) para testar a presença de autocorrelação entre os resíduos (Marôco, 2011). Se $d \approx 2$, podemos concluir que não existe autocorrelação entre os resíduos; se d é muito menor que 2 existe autocorrelação positiva e, se d é muito maior que 2 existe autocorrelação negativa (Marôco, 2011). Deste modo, d deve pertencer à região de aceitação da hipótese nula, aproximando-se do valor 2, onde não existe autocorrelação de resíduos e onde a covariância entre estes é nula (Marôco, 2011).

Após a verificação dos pressupostos (Anexo G), realizou-se a regressão linear simples.

Tabela 32 – Regressão Linear Simples: PGRH e Desempenho

Preditores	Desempenho Profissional		
	β	Overall F	R^2_a
PGRH	.155	2.875	.016

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

De acordo com os resultados (Tabela 32 e Anexo G), obteve-se um $R^2_a=.016$, o que nos indica que 1.6% da variabilidade da variável dependente (i.e., desempenho profissional), é explicada pelo modelo, que tem como variável preditora a variável PGRH.

Obteve-se o valor de $F(1,117)=2.875$ com $p=.093$, o que nos permitem afirmar que o modelo não é significativo (Tabela 32). Conclui-se que as PGRH não têm um impacto estatisticamente significativo sobre o desempenho ($\beta_{PGRH}=.155$; $p=.093 > \alpha=.01$).

Procedeu-se seguidamente à análise de cada uma das dimensões da escala PGRH (PGRH_IA, PGRH_FO, PGRH_AD, PGRH_CA, PGRH_RE, PGRH_CO, PGRH_CE) a fim de perceber quais teriam um eventual impacto significativo sobre o desempenho, tendo-se realizado para esse efeito várias regressões lineares simples. Na Tabela 33 apresentam-se os resultados das PGRH que têm efeito significativo sobre o desempenho.

Tabela 33 – Regressão Linear Simples: PGRH_AD e PGRH_CO e Desempenho

Preditores	Desempenho Profissional		
	β	Overall F	R^2_a
PGRH_AD	.285**	10.313**	.073
PGRH_CO	.230*	6.505*	.045

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

Os resultados (Tabela 33 e Anexo G) indicam um $R^2_a=.073$ e um $R^2_a=.045$, o que significa que 7.3% e 4.5% da variabilidade do desempenho é explicada pelo modelo, cujas variáveis preditoras são a Prática Avaliação de Desempenho (PGRH_AD) e Comunicação (PGRH_CO), respetivamente. Obtiveram-se valores de $F(1,117)=10.313$ com $p=.002$ e $F(1,117)=6.505$ com $p=.012$ para essas práticas (respetivamente), o que permite concluir que os modelos são significativos. Neste sentido, conclui-se que ambas as práticas (PGRH_AD e PGRH_CO) têm um impacto significativo sobre a perceção de desempenho ($\beta_{PGRH_AD}=.285$; $p=.002 < \alpha=.01$; $\beta_{PGRH_CO}=.230$; $p=.012 < \alpha=.05$, respetivamente em cada).

Hipótese 2: *O engagement no trabalho tem um efeito mediador na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho profissional.*

Teste do Efeito Mediador

De acordo com Mackinnon, Fairchild e Fritz (2007), existem três procedimentos que permitem realizar uma análise estatística de mediação: cálculo das medidas causais (regressões), análise das diferenças entre coeficientes e análise dos produtos dos coeficientes.

Para testar a Hipótese 2 e verificar se o *engagement* tem um efeito mediador na relação entre as PGRH e o Desempenho, utilizaram-se os procedimentos de Baron e Kenny (1986) que seguem o método de medidas causais proposto por Mackinnon e colaboradores (2007) e que sugerem que quatro condições se devem assegurar para ocorrer o processo de mediação:

- 1) A variável preditora (PGRH) ou alguma dimensão da escala PGRH (PGRH_IA, PGRH_FO, PGRH_AD, PGRH_CA, PGRH_RE, PGRH_CO e PGRH_CE) deve ter um impacto significativo na variável critério (Desempenho Profissional - DES);
- 2) A variável preditora (PGRH) ou alguma dimensão da escala PGRH (PGRH_IA, PGRH_FO, PGRH_AD, PGRH_CA, PGRH_RE, PGRH_CO e PGRH_CE) deve ter impacto significativo na variável mediadora (*Engagement* no Trabalho - ENG);
- 3) A variável mediadora deve ter um impacto significativo sobre a variável critério;
- 4) Confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável preditora (PGRH) e a variável critério (i.e., desempenho) deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora (i.e., *Engagement*) é incluída na equação de regressão linear.

Tabela 34 – Resultados do Teste de Mediação

	Teste de Regressão	Análise	Resultados	
Pressuposto 1	RLS	PGRH →	DES	×
	RLS	PGRH_IA →	DES	×
	RLS	PGRH_FO →	DES	×
	RLS	PGRH_CA →	DES	✓
	RLS	PGRH_CA →	DES	×
	RLS	PGRH_RE →	DES	×
	RLS	PGRH_CO →	DES	✓
	RLS	PGRH_CE →	DES	×
Pressuposto 2	RLS	PGRH →	ENG	✓
	RLS	PGRH_IA →	ENG	✓
	RLS	PGRH_FO →	ENG	✓
	RLS	PGRH_AD →	ENG	✓
	RLS	PGRH_CA →	ENG	✓
	RLS	PGRH_RE →	ENG	✓
	RLS	PGRH_CO →	ENG	✓
	RLS	PGRH_CE →	ENG	✓
Pressuposto 3	RLS	ENG →	DES	✓

De acordo com a Tabela 34, verifica-se que houve a necessidade de se realizarem várias regressões lineares simples para aferir sobre o eventual efeito mediador do *Engagement*. A análise de todas as regressões lineares foi realizada anteriormente (Anexo G).

O Pressuposto 1 analisa o efeito entre as PGRH e Desempenho (Tabela 34) e foi parcialmente confirmado. Por um lado, a variável PGRH revelou não ter impacto significativo no Desempenho. Por outro, através da análise de regressão linear simples a cada dimensão da escala (PGRH_IA, PGRH_FO, PGRH_AD, PGRH_CA, PGRH_RE, PGRH_CO e PGRH_CE) é possível concluir que as Práticas Avaliação de Desempenho (PGRH_AD) e Comunicação (PGRH_CO) se relacionam positiva e significativamente com o desempenho.

O Pressuposto 2 tem por base a análise do efeito entre as variáveis PGRH e *Engagement* e foi confirmado (Tabela 34 e Anexo G), visto as variável PGRH e todas as dimensões da escala (PGRH_IA, PGRH_FO, PGRH_AD, PGRH_CA, PGRH_RE, PGRH_CO e PGRH_CE) revelarem ter impacto significativo sobre a variável *engagement*.

O Pressuposto 3 analisa o efeito entre o *Engagement* e o Desempenho e foi confirmado (Tabela 34 e Anexo G), visto o *engagement* ter um impacto significativo sobre o desempenho. Neste sentido, só se verificaram as condições necessárias à realização do teste do efeito de mediação entre as variáveis Práticas Avaliação de Desempenho (PGRH_AD) e Comunicação (PGRH_CO) e o Desempenho, tendo como variável mediadora o *Engagement*.

Após a verificação dos pressupostos (Anexo G), realizou-se uma primeira regressão linear múltipla, em que no primeiro passo se introduziu a variável preditora Prática Avaliação de Desempenho (PGRH_AD) e no segundo passo a variável mediadora *Engagement* (ENG).

Tabela 35 – Regressão Linear Múltipla: PGRH_AD e Desempenho: *Engagement* Mediador

Preditores	Desempenho Profissional	
	β Step 1	β Step 2
PGRH_AD	.285**	.216*
ENG		.144
<i>Overall F</i>	10.313**	6.239**
R^2_a	.073	.082
R^2 Change	.081	.016

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

Obteve-se um $R^2_a=.073$, isto é, 7.3% da variabilidade do desempenho é explicada pelo modelo 1, cuja variável preditora é a Prática Avaliação de Desempenho (PGRH_AD). No modelo 2 obteve-se um $R^2_a=.082$, isto é, a variabilidade do desempenho é explicada em 8.2% pelo modelo, com igual variável preditora (Tabela 35). Obteve-se um $F(1,117)=10.313$ ($p < .01$) (modelo 1) e um $F(2,116)=6.239$ ($p < .01$) (modelo 2), sendo estes modelos significativos.

O impacto da Prática Avaliação de Desempenho (PGRH_AD) sobre o Desempenho enfraqueceu quando introduzido o *Engagement*, sendo que este último não exerce um efeito mediador na relação entre a prática (PGRH_AD) e o desempenho ($\beta=.144$; $p > .05$) (Tabela 35).

Seguidamente realizou-se uma segunda regressão linear múltipla. No primeiro passo introduziu-se a Prática Comunicação (PGRH_CO) e no segundo passo a variável *Engagement*.

Tabela 36 – Regressão Linear Múltipla: PGRH_CO e Desempenho: *Engagement* Mediador

Preditores	Desempenho Profissional	
	β Step 1	β Step 2
PGRH_CO	.230**	.157
ENG		.186
<i>Overall F</i>	6.505*	5.168**
R^2_a	.045	.066
R^2 Change	.053	.029

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

Obteve-se um $R^2_a=.045$, isto é, 4.5% da variabilidade do desempenho é explicada pelo modelo 1, cuja variável preditora é a Prática Comunicação (PGRH_CO). No modelo 2 obteve-se um $R^2_a=.066$, pelo que a variabilidade do desempenho é explicada em 6.6% pelo modelo, com a mesma variável preditora (Tabela 36). Obteve-se um $F(1,117)=6.505$ ($p < .05$) (modelo 1) e um $F(2,116)=5.168$ ($p < .01$) (modelo 2), pelo que os modelos são significativos.

O impacto da Prática Comunicação (PGRH_CO) sobre o Desempenho deixou de ser significativo quando introduzido o *Engagement* e verifica-se que este último não exerce um efeito mediador na relação entre essa prática (PGRH_CO) e o desempenho ($\beta=.186$; $p > .05$).

Neste sentido, conclui-se que o *engagement* não tem um efeito mediador nem na relação entre a Prática Avaliação de Desempenho (PGRH_AD) e o Desempenho nem na relação entre a Prática Comunicação (PGRH_CO) e o Desempenho. Perante estes resultados podemos afirmar que não se confirmou a Hipótese 2, isto é, um dos objetivos da investigação.

DISCUSSÃO

Numa fase inicial da análise dos resultados da investigação, foram validadas as qualidades métricas das escalas utilizadas na medição das variáveis em estudo: (1) Práticas de Gestão de Recursos Humanos, (2) Desempenho Profissional e (3) *Engagement* no Trabalho.

A escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2013) apresenta, neste estudo, uma estrutura fatorial composta por sete fatores, sendo que cada fator corresponde a uma prática de gestão de recursos humanos (i.e., a uma dimensão da referida escala) pelo que ao fator 1 corresponde a Integração e Acolhimento, ao fator 2 a Formação, ao fator 3 a Avaliação de Desempenho, ao fator 4 a Carreira, ao fator 5 as Recompensas, ao fator 6 a Comunicação e ao fator 7 a Celebração. Esta escala apresenta, neste estudo, uma consistência interna adequada, dado apresentar um *alpha de cronbach* de .953, sendo que cada uma das sete dimensões que a compõem apresenta igualmente uma consistência interna adequada, uma vez que os valores de *alpha de cronbach* para as dimensões variam entre .764 e .967. Por se tratar de uma escala em desenvolvimento, não existem atualmente estudos de validação com os quais se possam comparar os resultados da fiabilidade obtidos nesta presente investigação.

A escala Desempenho Profissional (Williams & Anderson, 1991) apresenta, neste estudo, uma estrutura fatorial composta por um único fator. Este fator corresponde ao fator 1, designado por Desempenho Profissional. A escala apresenta, neste estudo, uma consistência interna adequada, dado apresentar um *alpha de cronbach* de .834. Tal adequabilidade da consistência interna era já de certo modo esperada, uma vez que, ao comparar os valores de *alpha de cronbach* do estudo original com os do presente estudo, considerando o *alpha de cronbach* para a escala total, se verifica que, embora com uma amostra superior ($n=127$), no estudo original os valores de *alpha de cronbach* já eram considerados como adequados (.867).

A escala *Engagement* no Trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003) apresenta, para este estudo, uma estrutura fatorial composta por um único fator. O facto de os itens saturarem maioritariamente no fator 1, designado por *Engagement* no Trabalho, permite afirmar a presença de um constructo unidimensional de *Engagement* no Trabalho. Tal não era completamente esperado, uma vez que, de acordo com o estudo original de validação da escala, a versão reduzida (UWES-9) da mesma é aquela que se adequa melhor a um modelo unidimensional do constructo enquanto a versão alargada (UWES-17) se adequa melhor a um modelo tridimensional (Schaufeli & Bakker, 2003). Contudo, os autores defendem que é possível considerar tanto o constructo unidimensional como o tridimensional de *engagement* no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003). Assim, considerando, neste estudo, o constructo unidimensional, verifica-se que a escala *Engagement* no Trabalho apresenta uma consistência

interna adequada, dado o *alpha de cronbach* apresentar o valor de .960. Foram ainda comparados os resultados obtidos para a consistência interna no estudo original com os obtidos no presente estudo (Schaufeli & Bakker, 2003), considerando o *alpha de cronbach* para a escala total. Verificou-se que embora a amostra do presente estudo seja significativamente inferior à do estudo de validação original, não interfere na consistência interna obtida para a escala total *Engagement* no Trabalho, dado que, no presente estudo, o *alpha de cronbach* apresenta um valor mais elevado (.960) face ao valor do *alpha de cronbach* apresentado no estudo original tanto para a versão reduzida UWES-9 ($\alpha=.930$), como para as versões mais alargadas dessa escala - UWES-15 ($\alpha=.920$) e UWES-17 ($\alpha=.930$).

Na análise dos resultados foram ainda realizados testes de hipóteses bem como estatísticas complementares a esses testes de modo a verificar qual o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho profissional e se o *engagement* no trabalho assumia um papel mediador na relação entre aquelas duas variáveis. Pretendia-se, nesse sentido, verificar se os resultados iriam de encontro aos objetivos propostos de investigação.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Profissional

A presente investigação, ao contrário do que era esperado, não confirmou a existência de uma relação significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e a variável desempenho profissional (Hipótese 1), pelo que não se confirmou um dos objetivos propostos para esta investigação. Como referido, tal facto não era muito esperado, uma vez que estes resultados surgem como contraditórios em relação a outras investigações neste âmbito, que, por sua vez, confirmam a existência de relação positiva e significativa entre essas variáveis. No entanto, verificou-se que das sete dimensões da escala PGRH, duas delas - avaliação de desempenho e comunicação - têm um impacto significativo sobre o desempenho profissional.

Uma explicação racional para estes últimos resultados pode ter por base o modelo de Paauwe e Richardson (1997) que defende que as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito direto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, pelo que, desse modo, influenciam o seu desempenho. Concretamente, no que diz respeito à prática avaliação de desempenho, considera-se que os colaboradores primam por uma avaliação de desempenho que tenha por base critérios justos, claros e consistentes e em que sejam considerados tanto os aspetos quantitativos como os aspetos qualitativos do seu desempenho. Os colaboradores consideram adicionalmente que o feedback que recebem através da avaliação de desempenho é determinante e útil para a melhoria do seu desempenho, sendo que, neste sentido, os resultados encontrados face à relação entre a prática avaliação de desempenho e desempenho profissional poderão ser explicados pela Teoria de Troca Social (*Social Exchange Theory* -

SET) e a norma da reciprocidade, que, de acordo com os Ostroff e Bowen (2000), defendem que as atitudes e comportamentos dos colaboradores são o reflexo das percepções destes últimos acerca da organização e da retribuição dos mesmos face ao que recebem por parte desta. Assim, se as organizações implementarem boas práticas de avaliação de desempenho, os colaboradores irão percecioná-las desse modo e irão modificar comportamentos e melhorar o seu desempenho, no sentido de retribuir face à implementação de práticas justas. Por outro lado, relativamente à prática comunicação, uma explicação racional para a relação positiva e significativa encontrada entre esta e o desempenho profissional poderá por base o facto de a comunicação acerca dos factos e das notícias importantes sobre a organização bem como a informação recebida pelos meios de comunicação interna ser útil para o melhor conhecimento da organização por parte dos colaboradores, contribuindo para que os mesmos se sintam como parte integrante da mesma e como valor crucial na organização, encorajando-os à melhoria do desempenho a vários níveis através da dedicação no trabalho no sentido de alcançar objetivos.

Tais resultados corroboram as investigações de Ubeda e Santos (2007) sobre o impacto da prática avaliação de desempenho no desempenho profissional e de Tsai e colaboradores (2009) sobre o impacto da prática comunicação no desempenho profissional.

Não se confirmou o pressuposto de Ichniowski e colaboradores (1997) de que quando as práticas de gestão de recursos humanos são combinadas de diferentes formas são mais impactantes nas organizações do que quando implementadas individualmente, uma vez que, neste estudo, se verificou parcialmente o oposto, considerando o referido anteriormente. De modo semelhante, não se confirmou o defendido por Marchington e Grugulis (2000) de que as práticas de gestão de recursos humanos não podem ser implementadas de forma eficaz se implementadas individualmente, sendo a combinação das mesmas o que as torna coerentes.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Engagement no Trabalho

De acordo com os resultados é possível afirmar que se confirmou a existência de uma relação significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e o *engagement* no trabalho, uma vez que se verificou que a variável PGRH têm um impacto positivo e significativo sobre o *engagement*. Este resultado foi de acordo ao que era esperado, tendo por base literatura anterior nesta área que defende exatamente uma relação positiva e significativa entre estas variáveis. Verificou-se adicionalmente e de forma mais concreta que todas as dimensões constituintes da escala PGRH têm um impacto significativo sobre o *engagement*.

Uma explicação aceitável para estes resultados poderá ser encontrada com base no modelo de Paauwe e Richardson (1997) de que as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito direto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, neste caso, no *engagement*

no trabalho e o defendido por Saks (2006) de que o *engagement* pode ser descrito através da Teoria de Troca Social (*Social Exchange Theory* - SET), que explica o porquê de os colaboradores se encontrarem mais ou menos *engaged* no seu trabalho e organização. De acordo com esta teoria, as condições necessárias para gerar *engagement* no trabalho podem ser consideradas como recursos de troca económica e sócio-emocional. Assim, poder-se-á considerar que quando os colaboradores recebem estes recursos por parte da organização, nomeadamente através da implementação de boas PGRH, sentirão obrigação de retribuir à mesma através de elevados níveis de *engagement* (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006). Estes resultados poderão adicionalmente ser explicados pela norma de reciprocidade que, de acordo com Ostroff e Bowen (2000), defende que as atitudes e comportamentos dos colaboradores são o reflexo das perceções destes últimos acerca da sua organização e da retribuição face ao que recebem por parte da mesma. Neste sentido, a implementação de boas práticas contribuirá para a boa perceção das mesmas e para elevados níveis de *engagement*.

Os resultados referentes à relação significativa entre a combinação das PGRH e o *engagement* no trabalho vão ao encontro das investigações de Nishii e colaboradores (2008) e de Hannah e Iverson (2004) que defendem que a implementação de boas práticas nas organizações se encontra associada à demonstração de atitudes e comportamentos positivos por parte dos colaboradores na organização, tal como a melhoria de *engagement* no trabalho.

Por outro lado, os resultados acerca das sete dimensões da escala PGRH sobre o *engagement* no trabalho corroboram parcialmente as investigações de Sardar e colaboradores (2011), que sugerem a existência de uma relação positiva e significativa entre as PGRH (i.e., formação, desenvolvimento de carreira, avaliação de desempenho e recompensas e benefícios) e o *engagement*, sendo que confirmam várias investigações que defendem que as práticas de formação (Ganzach et al., 2002), avaliação de desempenho (Erdogan, 2002; Robinson et al., 2004; Gruman & Saks, 2011), desenvolvimento de carreira (Roberts & Davenport, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Kular et al., 2008), recompensas (Omoloyo & Owolobi, 2007) e comunicação (Kahn, 1990) aumentam os níveis de *engagement* no trabalho.

Não se confirmou o pressuposto de Ichniowski e colaboradores (1997) de que quando as práticas de gestão de recursos humanos são combinadas de diferentes formas são mais impactantes nas organizações do que quando implementadas individualmente, uma vez que, de acordo com os resultados, se verificou que ambas as formas são consideradas adequadas.

Engagement no Trabalho e Desempenho Profissional

Os resultados confirmam uma relação significativa entre a variável *engagement* e a variável desempenho, sendo que se verificou que o *engagement* tem um impacto positivo e

significativo sobre o desempenho profissional. Uma vez mais, explicações possíveis para esta relação podem ter por base a Teoria de Troca Social (*Social Exchange Theory* - SET) e a norma da reciprocidade, que, de acordo com os Ostroff e Bowen (2000), defendem que as atitudes e comportamentos dos colaboradores, neste caso o *engagement* no trabalho, são o reflexo das suas percepções acerca da organização bem como das práticas implementadas e da retribuição dos colaboradores relativamente ao que recebem por parte desta, nomeadamente a contribuição ao nível de melhores desempenhos. Colaboradores *engaged* sentem-se como valor acrescentado para a organização, pelo que se dedicam arduamente ao trabalho, tornando-se imersos e persistentes em relação a este, obtendo, nesse sentido, melhores desempenhos.

Estes resultados corroboram diversas investigações, nomeadamente investigações de Schaufeli e Salanova (2007), Bakker e colaboradores (2008), Schaufeli e colaboradores (2006) e Salanova e colaboradores (2005) que defendem precisamente este pressuposto de um impacto significativo do *engagement* no trabalho sobre a variável desempenho profissional.

O Papel de Mediação do Engagement no Trabalho

Esperava-se que o *engagement* no trabalho apresentasse um efeito mediador entre as PGRH e o desempenho profissional. De acordo com os resultados é possível afirmar que não se confirmou a existência de uma relação significativa entre as duas variáveis referidas, considerando o *engagement* no trabalho como variável mediadora na sua relação (Hipótese 2). Por sua vez, tendo por base as sete dimensões da escala PGRH igualmente se verificou que não existe efeito de mediação do *engagement* entre qualquer das dimensões e o desempenho.

Estes resultados não eram totalmente esperados, uma vez que, embora reduzidas, investigações neste âmbito têm apontado para uma relação entre as PGRH, *engagement* no trabalho e desempenho profissional, concluindo que a mesma tem por base a Teoria de Troca Social (*Social Exchange Theory* - SET) (Takeuchi et al., 2007), que refere que quando as organizações investem recursos nos colaboradores, nomeadamente através das PGRH, contribuem para o aumento dos desempenhos profissionais. Igualmente tem sido postulado que colaboradores que recebem recursos por parte da organização, através das PGRH, retribuem esse investimento ao adotar a exibição de níveis mais elevados de *engagement* no trabalho (Saks, 2006; Karatepe, 2011). Adicionalmente, investigações têm defendido que segundo a perspetiva da gestão estratégica de recursos humanos, o desempenho profissional dos colaboradores é influenciado por um conjunto de PGRH que irão reforçar as capacidades dos colaboradores (Guthrie, 2001) tornando-os *engaged* no seu trabalho e, conseqüentemente, impulsionando melhores desempenhos profissionais por parte dos mesmos (Karatepe, 2013). Tais pressupostos não se verificaram nesta investigação, pelo que se concluiu que, de acordo

com os colaboradores, o *engagement* não surge como uma condição necessária no trabalho refletida pelo seu efeito de mediação entre as práticas e o desempenho. Embora, como anteriormente referido, as práticas influenciem o *engagement* e este influencie o desempenho.

Estes resultados permitem concluir que não se confirma a Hipótese 2 inicialmente proposta para a investigação, isto é, não se confirma um dos objetivos postulados na mesma.

Estes resultados são contraditórios à investigação realizadas por Alfes e colaboradores (2013) que sugerem que o *engagement* no trabalho apresenta um efeito mediador na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho profissional. Igualmente são contraditórias à investigação de Karatepe (2013), realizada com colaboradores de um hotel a desempenhar funções a tempo inteiro, que demonstrou, de modo semelhante, que o *engagement* apresentava efeito mediador entre as PGRH e o desempenho dos colaboradores.

Varáveis Demográficas

Das variáveis demográficas utilizadas neste estudo, apenas se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre grupos das variáveis idade, filhos e/ou outros dependentes e antiguidade na organização face a uma ou mais das variáveis mencionadas anteriormente: práticas de gestão de recursos humanos, *engagement* no trabalho e desempenho profissional.

Idade. A variável idade apresenta diferenças significativas entre pelo menos dois grupos na relação com as variáveis PGRH e *engagement* no trabalho. Verificou-se que são os colaboradores mais novos que melhor percecionam as boas práticas e que os mais velhos demonstram ter melhor perceção de *engagement*. Relativamente à perceção das práticas, os resultados poderão dever-se ao facto de, nesta investigação, estarmos perante uma amostra maioritariamente jovem, o que poderá ter influenciado os resultados, uma vez que estes são contraditórios às investigações de Konrad e Hartmann (2002) que demonstraram que quanto maior a idade do colaborador, melhor a perceção das práticas. Contudo, relativamente ao *engagement*, os resultados poderão ser explicados pelo facto de colaboradores mais velhos possuírem mais experiência em relação ao seu trabalho e indiretamente se poderem encontrar mais imersos e entusiasmados com o mesmo. Contrariamente, colaboradores mais novos, pela sua menor experiência de trabalho, poder-se-ão sentir menos imersos no seu trabalho. Tais resultados confirmam, face à relação entre a idade e o *engagement* que, quanto maior a idade, maiores serão as mudanças de atitudes e comportamentos no trabalho (i.e., *engagement*). Os resultados vão ainda ao encontro das investigações de Schaufeli e Salanova (2007) e Pitt-Catsouphes e Matz-Costa (2009), que defendem que colaboradores mais velhos têm uma melhor perceção de *engagement* no trabalho comparativamente aos colaboradores mais novos.

Filhos e/ou Outros Dependentes. A variável filhos e/ou outros dependentes apresenta diferenças significativas entre pelo menos dois grupos e a variável *engagement*. Verificou-se que colaboradores com filhos demonstram maior percepção de *engagement*, comparativamente aos que não têm filhos. Considerando a atual conjuntura económica, tais resultados podem ser explicados tendo por base a estabilidade económica que colaboradores com filhos pretendem garantir aos mesmos, o que os poderá levar a adotar, nesse sentido, um maior número de comportamentos positivos no trabalho, nomeadamente *engagement* no trabalho, a fim de se sentirem como valor acrescentado para a organização e, indiretamente, assegurarem os seus empregos face ao clima de insegurança laboral que atualmente se vive. Os resultados corroboram parcialmente o defendido por Kmec (2011) de que os participantes com filhos demonstram níveis mais elevados de *engagement* relativamente aos participantes sem filhos.

Antiguidade na Organização. A variável antiguidade na organização apresenta diferenças significativas entre pelo menos dois grupos e as variáveis desempenho profissional e *engagement* no trabalho. Verificou-se que colaboradores com maior antiguidade têm melhor percepção de *engagement* no trabalho e que colaboradores com antiguidade de 10 a 19 anos têm melhor percepção de desempenho em relação aos colaboradores com tempo de antiguidade inferior (i.e., inferior ou igual a 9 anos). Relativamente ao *engagement*, os resultados poderão ser explicados pelo facto de colaboradores com maior tempo de permanência na organização possuírem mais experiência em relação ao seu trabalho e, indiretamente, se poderem encontrar mais imersos e entusiasmados com o mesmo. Contrariamente, colaboradores com menor tempo de permanência na organização, pela sua menor experiência de trabalho, poder-se-ão sentir menos imersos no seu trabalho. Por outro lado, o facto de colaboradores mais velhos apresentarem níveis mais elevados de desempenho pode deve-se ao maior nível de experiência do colaborador. Uma vez que o colaborador desempenha funções há mais anos, adquiriu mais experiência ao longo dos anos o que, consequentemente poderá melhorar o seu desempenho. Os resultados encontrados com base na relação entre a antiguidade na organização e o *engagement* são, no entanto, contraditórios à investigação de Kong (2009), que demonstrou que os colaboradores com menor antiguidade (0 a 5 anos) demonstram ter níveis mais elevados de *engagement*. Por sua vez, os resultados face à relação entre a antiguidade e o desempenho vão ao encontro da investigação de Tari e Anike (2011) que demonstraram uma relação significativa entre a antiguidade e o desempenho.

Limitações da Investigação

Embora os resultados suportem, ainda que parcialmente, uma das hipóteses estipuladas nesta investigação, existem limitações que devem ser consideradas em futuras investigações.

Primeiramente poder-se-ão indicar a dimensão da amostra (n=120) e o tipo de amostragem utilizados como uma limitação. Dado a amostra ser do tipo não probabilístico e conveniente, pode não ser representativa da população teórica, uma vez que a probabilidade de cada elemento pertencer à amostra não é igual para todos os elementos (Marôco, 2011). Deve ainda considerar-se que a investigação foi realizada num único momento o que poderá constituir uma outra limitação. A presente investigação foi ainda realizada sendo constituída por apenas um grupo de participantes, o que poderá ser um indicador de uma outra limitação.

Importa ainda referir que de modo a compreender totalmente como se relacionam o *engagement* no trabalho e o desempenho profissional deve não só considerar-se o impacto que o *engagement* no trabalho tem sobre o desempenho profissional, como considerar-se a relação inversa, isto é, o eventual impacto do desempenho profissional no *engagement* no trabalho.

Uma outra limitação prende-se com o facto de a recolha de dados ter sido realizada por questionário *online*, aliado ao facto de o questionário ser constituído por perguntas fechadas e de resposta obrigatória, o que poderá ter condicionado algumas respostas dos participantes.

Adicionalmente, o facto de se ter considerado apenas colaboradores selecionados a partir da população Portuguesa poderá constituir uma limitação, uma vez que estes resultados não poderão ser considerados face a outras nacionalidades, com base em diferentes culturas.

A confirmação de um “melhor” modelo em detrimento de outro para duas das escalas utilizadas nesta investigação constitui outra limitação. A confirmação de que o modelo a sete fatores é melhor que um modelo a quatro fatores para a escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos e que o modelo unidimensional é melhor que o modelo tridimensional no que se refere à escala *Engagement* no Trabalho só se poderá testar verdadeiramente se esta investigação for replicada com outra amostra, cujas características demográficas sejam em tudo semelhantes às da amostra desta investigação. Por outras palavras, a confirmação de um “melhor” modelo em detrimento de outro numa investigação replicada só será aceitável se as variáveis forem operacionalizadas da mesma maneira. Se se recorrer a outras escalas (parcial e não totalmente semelhantes às utilizadas nesta investigação), não se poderá realizar essa comparação e confirmação de “melhor” modelo, uma vez que os resultados serão diferentes.

O tipo de práticas avaliadas nesta investigação poderá, em certa medida, constituir uma limitação, uma vez que algumas das práticas podem não ser formalmente aplicadas em todas as organizações, o que poderá ter condicionado algumas das respostas dos participantes.

A dimensão da escala Desempenho Profissional poderá igualmente considerar-se uma limitação. Tendo em conta que esta escala apenas é constituída por um reduzido conjunto de itens (4 itens), poderá ser alvo de uma impossibilidade para se generalizarem os resultados.

Esta investigação considera ainda um conjunto de variáveis demográficas (i.e., género, idade, filhos e/ou outros dependentes; estado civil, antiguidade na organização e vínculo laboral) que apenas foram investigadas e analisadas como variáveis de controlo, no sentido de caracterizar a amostra da presente investigação, o que poderá ser indicador de uma limitação uma vez que não se analisaram concretamente as relações entre estas variáveis e as principais.

Investigações Futuras

De acordo com as limitações apresentadas, sugere-se que em investigações futuras se considerem amostras de maior dimensão e com base nouro tipo de amostragem, de modo a que se possa mais facilmente generalizar os resultados para a população geral. Devem ainda ser consideradas diferentes organizações, a um nível individual, com o intuito de se obter resultados mais fidedignos para cada organização, dado que a implementação das mesmas PGRH em diferentes organizações poderá ter um impacto diferente consoante a organização. Investigações futuras devem ainda considerar a análise de diferentes sectores organizacionais (e.g. setor público *vs.* privado) e de diferentes áreas de negócio (e.g., *marketing*, vendas, etc.) bem como considerar a utilização de práticas diferentes às utilizadas neste estudo (e.g. práticas relativas ao conflito trabalho-família, à confiança organizacional, ao clima organizacional) a fim de se obter uma melhor compreensão sobre que PGRH influenciam positiva e significativamente o desempenho profissional dos colaboradores nas organizações.

Investigações futuras devem analisar em maior profundidade as relações entre as variáveis demográficas e as variáveis principais apresentadas nesta investigação. Será interessante perceber se existem diferentes impactos da variável práticas de gestão de recursos humanos sobre cada uma dessas variáveis (i.e., género, idade, filhos e/ou outros dependentes, estado civil, antiguidade na organização e vínculo laboral). Deverão ainda considerar-se no futuro outras variáveis de interesse, tais como o nível hierárquico na organização, a expatriação (i.e., se o colaborador é expatriado ou não), a variabilidade de funções, o género das chefias (e.g. masculino *vs.* feminino), o tipo de cultura/país e o tamanho da organização. Estas análises poderão ser úteis de modo a que se possam adequar as PGRH de acordo com as variáveis referidas, com o intuito de obter uma melhor perceção de desempenho profissional.

O modelo de investigação utilizado na presente investigação deve ser aplicado em investigações futuras tendo por base outras variáveis mediadoras (e.g. segurança laboral). Considera-se necessário explorar aprofundadamente o efeito de outras variáveis mediadoras para uma melhor compreensão destas relações no âmbito da Gestão de Recursos Humanos.

Será ainda interessante que investigações futuras utilizem escalas de Desempenho Profissional mais alargadas, isto é, com diferentes dimensões e um maior número de itens. Os resultados obtidos poderão ser diferentes face ao impacto das práticas sobre o desempenho.

Estudos longitudinais com base no modelo desta investigação devem ser realizados no futuro não só para uma melhor compreensão do modelo como para a verificação de existência de relações positivas e significativas, ou não, entre as variáveis em estudo, ao longo do tempo.

A utilização de mais do que um grupo de investigação a fim de estudar as relações entre as variáveis mencionadas, será algo igualmente a ter em conta em investigações futuras.

Sugere-se adicionalmente que investigações futuras considerem a variável *engagement* no trabalho não apenas ao nível individual (replicação desta investigação) como ao nível de equipas, de modo a perceber se as perceções partilhadas dos colaboradores são determinantes na compreensão acerca de que PGRH serão as consideradas mais adequadas nas organizações.

Implicações Teóricas, Metodológicas e Práticas

Implicações Teóricas

A presente investigação surge como contributo às investigações em Gestão de Recursos Humanos, ampliando o conhecimento sobre as relações entre as PGRH, o *engagement* no trabalho e o desempenho profissional, a nível individual, na população geral.

A relação positiva entre as práticas avaliação de desempenho e comunicação e o desempenho oferece evidências a investigações neste âmbito. Esta investigação funciona ainda como contributo às investigações no âmbito do *engagement* no trabalho, ao demonstrar não só que o *engagement* no trabalho é influenciado pelas PGRH como também ao verificar que o *engagement* é preditor de melhores desempenhos profissionais entre os colaboradores.

Implicações Metodológicas

Embora a fiabilidade das três escalas utilizadas nesta investigação seja considerada boa ou excelente, propõe-se que em estudos futuros, com características em tudo semelhantes a este mas com a diferença de possuir uma amostra de maior dimensão, se analise novamente a validade de conteúdo para cada uma dessas escalas. Deverá ainda ter-se especial atenção ao procedimento de recolha dos dados, uma vez que nesta investigação o facto da recolha de dados ter sido realizada através de questionários *online*, pode ter constituído uma limitação.

Implicações Práticas

A Direção de Recursos Humanos tem um papel preponderante nas organizações. Neste sentido, a presente investigação fornece resultados que podem ser utilizados pelas direções de

recursos humanos com o objetivo não só de aumentar o *engagement* entre os colaboradores como aumentar os desempenhos profissionais dos mesmos. Estes profissionais devem assumir a responsabilidade de intervir, através da implementação de boas PGRH, no sentido de promover o *engagement* e de aumentar os desempenhos profissionais, o que contribuirá para o sucesso organizacional, garantindo vantagem sustentável relativamente a outras organizações.

Deste modo, as direções de gestão de recursos humanos devem assegurar a implementação de boas PGRH e garantir que estas são cumpridas de modo a que produzam os efeitos desejados, nomeadamente ao nível das atitudes e comportamentos dos colaboradores.

O investimento na reestruturação das PGRH e na implementação de boas práticas reflete benefícios tanto para os colaboradores como para as organizações. Por um lado, como resultado da implementação das boas práticas, o *engagement* a nível individual influenciará o *engagement* a nível de equipas, sendo benéfico para os colaboradores. Por outro, o *engagement* individual influenciará o *engagement* a nível organizacional, beneficiando as organizações, dado que aumentarão desempenhos profissionais e resultados organizacionais.

Os resultados da presente investigação alertam para a necessidade de mudanças organizacionais no que respeita ao reajuste das PGRH. Os resultados sugerem que quanto melhor implementadas as PGRH analisadas, melhor percecionadas serão as mesmas pelos colaboradores e conseqüentemente melhor será o *engagement* no trabalho. Neste sentido, deduz-se que as práticas mencionadas são práticas nas quais as direções de gestão de recursos humanos devem investir de modo a que se melhorem os níveis de *engagement* no trabalho. Assim, os diretores e/ou gestores de recursos humanos devem assegurar que nas organizações são aplicadas as melhores PGRH a fim de promover o desenvolvimento dos colaboradores, sendo que devem igualmente facilitar o *engagement* no trabalho através das práticas. Esta investigação demonstra a relevância de atualmente se implementarem não só boas PGRH como programas inovadores e impulsionadores de elevados níveis de *engagement* no trabalho.

De modo geral, a investigação demonstra que todas as PGRH (i.e., integração e acolhimento, formação, avaliação de desempenho, carreira, recompensas, comunicação e celebração) têm um impacto positivo no *engagement* no trabalho; que as práticas avaliação de desempenho e comunicação tem um impacto positivo sobre o desempenho profissional dos colaboradores e que o *engagement* no trabalho tem um efeito positivo e significativo sobre o desempenho profissional. Neste sentido, considera-se que diversos progressos e mudanças devem ser realizados pelas organizações, considerando os resultados obtidos, em relação ao desenvolvimento dos recursos humanos, à velocidade das mudanças organizacionais e à modificação de práticas a fim de se reter colaboradores e assegurar vantagem organizacional.

CONCLUSÃO

A presente investigação analisou a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho profissional, mediada pelo *engagement* no trabalho. Os resultados confirmaram que as práticas avaliação de desempenho e comunicação têm um impacto positivo e significativo sobre o desempenho profissional, que todas as PGRH têm um impacto positivo e significativo sobre o *engagement* no trabalho e que o *engagement* no trabalho tem um impacto positivo e significativo sobre o desempenho profissional. No entanto, não se confirmou um efeito mediador do *engagement* entre as PGRH e o desempenho profissional.

Esta investigação demonstrou ainda que os participantes mais jovens percebem melhor as PGRH, que os participantes mais velhos percebem melhor o *engagement* no trabalho, que os participantes com filhos e/ou outros dependentes demonstram ter uma melhor percepção de *engagement* no trabalho e, finalmente, que quanto maior a antiguidade na organização, menores as percepções de *engagement* no trabalho e de desempenho profissional.

Os resultados encontrados permitem corroborar investigações já realizadas neste âmbito. Em primeiro lugar, os resultados vão de encontro ao modelo de Paauwe e Richardson (1997) que demonstra que PGRH têm um efeito direto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, influenciando desse modo o desempenho profissional dos mesmos. Do mesmo modo corroboram o defendido por Joshi e Sodhi (2011) de que as boas práticas de gestão de recursos humanos refletem o nível de *engagement* no trabalho dos colaboradores e o defendido por Sardar e colaboradores (2011) sobre a existência de uma relação significativa e positiva entre essas práticas e o *engagement* no trabalho. Os resultados obtidos permitem adicionalmente ir ao encontro das investigações de Nishii e colaboradores (2008) e Hannah e Iverson (2004), que demonstram que as boas PGRH se encontram associadas às atitudes dos colaboradores, sendo que estes últimos as consideram como um investimento por parte das organizações, sentindo que devem retribuir às mesmas através de comportamentos positivos. Por outro lado, os resultados encontram-se alinhados com o defendido por Schaufeli e Salanova (2007) de que colaboradores com elevados níveis de *engagement* no trabalho estão dispostos a ir mais além do que aquilo que lhes é exigido, apresentando melhores desempenhos profissionais e por Bakker e colaboradores (2008) de que colaboradores *engaged* no seu trabalho se sentem como valor acrescentado para a organização, apresentando melhores desempenhos profissionais. Estes resultados encontram-se igualmente alinhados com a investigação de Schaufeli e colaboradores (2006), a colaboradores a desempenhar diferentes funções, em que concluíram que o *engagement* se relacionava positivamente com o desempenho profissional nas diferentes funções e de Salanova e colaboradores (2005), com

colaboradores das áreas de hotelaria, em que demonstraram que quanto mais elevado era o nível de *engagement* no trabalho, melhor era o desempenho profissional dos colaboradores.

Estes resultados corroboram ainda investigações face às relações entre as variáveis demográficas e as variáveis PGRH, *engagement* no trabalho e desempenho profissional. Concretamente, estes resultados vão de encontro às investigações de Schaufeli e Salanova (2007) e Pitt-Catsoupes e Matz-Costa (2009) de demonstram que colaboradores mais velhos percebem melhor o *engagement* no trabalho, à investigação de Kmec (2011), em que se concluiu que os participantes com filhos demonstram ter níveis mais elevados de *engagement* no trabalho e às investigações de Tari e Anike (2011) que defendem a existência de uma relação positiva e significativa entre a antiguidade na organização e desempenho profissional.

Por um lado, a nível teórico, espera-se que os resultados desta investigação possam inspirar novas investigações neste âmbito que contribuam para a melhor compreensão destas relações. Por outro, a nível prático, pretende-se alertar para o justificado investimento por parte das organizações na implementação de boas PGRH a fim de se obterem elevados níveis de *engagement* no trabalho. Considerando a atual competitividade a nível organizacional, considera-se que a melhor compreensão destas relações é crucial para qualquer organização.

Pensa-se adicionalmente que o papel de responsabilidade social das organizações pode igualmente beneficiar com a implementação de boas PGRH nas organizações, nomeadamente face às taxas de empregabilidade, à conjuntura económica e à instabilidade e competitividade laboral, uma vez que ao promoverem o *engagement* no trabalho através de boas PGRH contribuem para que os colaboradores se sintam como valor acrescentado para a organização, retribuindo com melhores desempenhos o que, conseqüentemente, permite assegurar vantagem competitiva, sendo que poderá ter impacto positivo face ao panorama económico.

Constatou-se que a implementação de boas PGRH promove o *engagement* no trabalho que, por sua vez, poderá contribuir de forma direta (e.g. aumento de desempenhos) e indireta (e.g. clima organizacional positivo - dado que o *engagement* individual no trabalho poderá potenciar níveis elevados de *engagement* a nível de equipas e de *engagement* a nível organizacional) para as organizações. Neste sentido, será benéfico que as mesmas restructurem as PGRH e desenvolvam programas de desenvolvimento do capital humano e de *engagement*.

Tendo por base a atual conjuntura económica e o impacto que a mesma exerce sobre as organizações, será sempre benéfico apostar no reajuste de PGRH e em programas de promoção de *engagement* no trabalho, uma vez que atualmente as organizações estão preocupadas não só com a melhoria de desempenhos profissionais, como em tornar os colaboradores *engaged* no seu trabalho no sentido de fidelizá-los e retê-los nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adekola, B. (2011). Antecedents and consequences of work engagement among managers and professionals in Nigeria. *British Journal of Management & Economics*, 1 (2), 83-99.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (2), 330-351. doi: 10.1080/09585192.2012.679950
- Anwar, M. S., Aslam, M. & Tariq, M. R. (2011). Temporary job and its impact on employee performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11 (8), 23-28.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University.
- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS Users' Guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic reward - Making it happen*. London, UK: Kogan Page.
- Arthur, J. B. & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: a levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17 (1), 77-92. doi: 10.1016/j.hrmmr.2007.02.001
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476.
- Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1562-1571. doi: 10.1037/a0017525
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A. B. (2010). Engagement and job crafting: Engaged employees create their own great place to work. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 229-244), Northampton, MA: Edwin Elgar.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Balatbat, L. (2010). Perceived implementation of human resources management (HRM) practices and demographic variables of employees in private higher education

institutions - *Implementation of HRM Practices*. Consultado através de http://www.southville.edu.ph/opencms/export/sites/default/Southville/v2/Downloads/Researches/Implementation_of_HRM_Practices.pdf

- Baldev, S. R. & Anupama, R. (2010). Determinants of employee engagement in a private sector organization: An exploratory study. *Advances in Management*, 3 (10), 52-59.
- 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. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bashir, M., Jianquiao, L., Ghzanfar, F. & Abrar, M. (2012). The effect of perception of existence of HPWS on employee's organizational commitment: A test of social exchange relationship and contingency perspective to implement HPWS in universities of China and Pakistan. *Advances in Asian Social Science*, 1 (1), 87-96.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 587-597.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1054-1068. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1054
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246. doi: 10.1037/0033-2909.107.2.238
- Beyer, S. (1990). Gender differences in the accuracy of self-evaluations of performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (5), 960-970. doi: 10.1037/0022-3514.59.5.960.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt & W. C. Borman (Eds.). *Personal selection in organizations* (pp. 71-98), San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- 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. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London, UK: Palgrave Macmillan.

- Boxall, P. F., Purcell, J. & Wright, P.M. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford, NY: Oxford University.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows*. Lisboa, Portugal: Celta.
- Budhwar, P. & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12, 377-403.
- Budhwar, P. S. (2000). Indian and British personnel specialists' understanding of the dynamics of their function: an empirical study. *International Business Review*, 9, 727-753. doi: 10.1016/S0969-5931(00)00029-9
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 1, pp. 687-732), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Cesário, F. (2013). *Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos* [Texto Policopiado]. Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Chandrakumara, A. & Sparrow, P. (2004). Work orientation as an element of national culture and its impact on HRM policy - Practice design choices. *International Journal of Manpower*, 25 (6), 564-589. doi: 10.1108/01437720410560451
- Colakoglu, S., Lepak, D. & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16, 209-218. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.003
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações - recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835. doi: 10.2307/256713
- Dittmer, P. R. (2002). *Dimensions of the Hospitality Industry*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Dokko, G., Wilk, S. L. & Rothbard, N. P. (2008). Unpacking prior experience: how career history affects job performance. *Organization Science, Articles in Advance*, 1-18. doi: 10.1287/orsc.1080.0357.
- Edgar, F. & Geare, A. (2004). Employee demographics in human resource management research. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(1), 61-91.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12 (4), 555–578.
- Forster, M. R. (2002). Predictive accuracy as an achievable goal of science. *Philosophy of Science*, 69, 124-134.
- 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*. Consultado através de: <http://www.ccneg.com/files/public/TheRaceforTalent1.pdf>
- 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.
- Geetha, J. (2012). Satisfaction with HR practices and employee engagement: A social exchange perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4 (7), 423-430.
- Gooderham, P., Parry, E. & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (11), 2041-2056. doi: 10.1080/09585190802404296
- 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
- Guest, D. E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44 (3), 335-358. doi: 10.1111/1472-9296.00053.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180–192. doi: 10.2307/3069345
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11 (2), 119-127. doi: 10.1027/1016-9040.11.2.119.
- Hannah, D. R. & Iverson, R. D. (2004). Employment relationships in context: implications for policy and practice. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M.S. Taylor and L. E.

- Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (Eds.), New York, NY: Oxford University.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 365-672. doi: 10.2307/256741.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87 (3), 291-313.
- Innocenti, L., Pilati, M. & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Journal*, 21 (3), 303-317. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x
- 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. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724. doi: 10.2307/256287
- Karatepe, O. M. (2011). Procedural justice, work engagement, and job outcomes: evidence from Nigeria. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 20 (8), 855–878. doi: 10.1080/19368623.2011.577688
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.05.003
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: The Guilford.
- Kmec, J. A. (2011). Are motherhood penalties and fatherhood bonuses warranted? Comparing pro-work behaviors and conditions of mothers, fathers, and non-parents. *Social Science Research*, 40, 444-459. doi: 10.1016/j.ssresearch.2010.11.006
- Kong, Y. (2009). A study on the relationships between job engagement of middle school teachers and its relative variables. *Asian Social Science*, 5 (1), 105-108.
- Konrad, A. M., & Hartmann, L. (2002). Gender differences in attitudes toward affirmative action programs in Australia: Effects of beliefs, interests, and attitudes towards women. *Gender Roles*, 45 (5), 415-432. doi: 10.1023/A:1014317800293
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Vet, H. C. W. & Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic

- review. *Journal of Occupational and Environment Medicine*, 53 (8), 856-866. doi: 10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. & Truss, K. (2008). Employee engagement: a literature review. *Working Paper Series*, 19, 1-28.
- 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
- Mackinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085542
- 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
- Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 89-96.
- Marôco, J. & Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa, Portugal: Climepsi Editores.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber, Lda.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397- 422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37. doi: 10.1348/096317904322915892
- Mehay, S. L. & Bowman, W. R. (2005). Marital status and productivity: Evidence from personal data. *Southern Economic Journal*, 72 (1), 63-77.
- Mondy, R. W. (2011). *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 39-53). New York: NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- 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*, 13 (1), 15-36.

- Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos de conceitos e práticas. In C. António & V. Jorge (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 4-30), Lisboa, Portugal: RH Editora.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, *61*, 503-545. doi: 0.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Omolayo, 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.
- Ostroff, C. & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: human resource practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 221-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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*, *15* (4), 68-83. doi: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction to special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, *8*, 257-262.
- Paauwe, J. (2008). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, *46* (1), 129-142. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x
- Paul, A. K. & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, *14* (7), 1246-1266. doi: 10.1080/0958519032000145648
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Pitt-Catsoupes, M. & Matz-Costa, C. (2009). Engaging the 21st century multi-generational workforce. The Sloan Center on aging and work. Consultado através de http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB20_Engagement.pdf

- Pulakos, E. D., Arad, S., Donavan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 612-624. doi: 10.1037//0021-9010.85.4.612
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W. & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15 (4), 299-323. doi: 10.1207/S15327043HUP1504_01
- Ramlall, S. J. (2003). Measuring human resource management's effectiveness in improving performance. *Human Resource Planning*, 26 (1), 51-63.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce. Consultado através de <http://www.wfd.com/PDFS/Engaged%20Workforce%20Amy%20Richman%20Workspan.pdf>
- Roberts, D. R. & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29 (3), 21-29. doi: 10.1002/ert.10048
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Sussex, UK: Institute for Employment Studies Research Report.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684. doi: 10.2307/3094827
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: how muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 40-43. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.00005.x
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2004). El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- 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.
- Saxena, K. & Tiwari, P. (2009). A study of HRM practices in selected IT companies of India. *AIMS Journal of Management*, 1 (3), 29-44.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

- 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. (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.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217), Northampton, UK: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 173-203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207–229.
- Shuck, B., Reio, T. J. & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14 (4), 427-445. doi: 10.1080/13678868.2011.601587
- 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
- Smith, T. D., & Mcmillan, B. F. (2001). *A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance: a handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3-25), Chichester, UK: Wiley.
- 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

- Sonnentag, S., Volmer, J. & Spsychala, A. (2008). Job performance. In C. L. Cooper & J. Barling (Ed.), *Sage Handbook of Organizational Behavior* (vol. 1, pp. 427-447), Los Angeles, CA: Sage.
- Steyn, R. (2012). Human resource practices and employee attitudes: a study of individuals in ten South African companies. *Aternation Special Edition*, 5, 167-184.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1069–1083. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1069
- Tari, G, N. & Anike, L. O. (2011). Employees’ characteristics and job performance of staff of the bayelsa state ministry of education. Proceedings of the 2011 International Conference on Teaching, Learning and Change. Consultado através de <http://www.hrmars.com/admin/pics/163.pdf>
- Taylor, S. (2002). *People Resourcing: People and Organizations*. London, UK: CIPD House.
- Tessema, M. & Soeters, J. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), 86-105. doi: 10.1080/09585190500366532
- Tiwari, R. & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 13 (4), 669-705.
- Tsai, S., Chuang, S. & Hsieh, W. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37 (6), 825-834.
- Ubeda, C. L. & Santos, F. C. A. (2007). Staff development and performance appraisal in a Brazilian research center. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 109-125. doi: 10.1108/14601060710720573
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 216-226. doi: 10.1111/1468-2389.00151
- Wehrmeyer, W., & Mcneil, M. (2000). Activists, pragmatists, technophiles and tree huggers? Gender differences in employees’ environmental attitudes. *Journal of Business Ethics*, 28 (3), 211-222. doi: 10.1023/A:1006253212744
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4), 328-346. doi: 10.1108/135632811111186968

- Whitener, E. (2001) Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27 (5), 515-535. doi: 10.1177/014920630102700502
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617. doi: 10.1177/014920639101700305
- 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
- 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 (4), 485-515. doi: 10.1177/001872679805100403
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1 (4), 367-413. doi: 10.1111/1468-2370.00020
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 235-244. doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8 (3), 300-326. doi: 10.1177/1534484309338171

ANEXOS

Anexo A – Questionário: O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Profissional: O Efeito de Mediação do *Engagement* no Trabalho



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Profissional: O Efeito de Mediação do *Engagement* no Trabalho

Caro(a) participante,

O presente questionário visa conhecer a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua organização bem como os seus sentimentos face ao trabalho e as suas opiniões face ao seu desempenho profissional. Não existem respostas certas ou erradas, contanto apenas a sua opinião pessoal. Por favor, seja sincero. **O questionário é anónimo e as respostas são confidenciais.**

Para esclarecimentos adicionais sobre este projeto ou caso deseje receber os resultados do mesmo, sinta-se à vontade para me contactar através do seguinte e-mail: ana.rita.rodrigues.dias@gmail.com.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Nesta secção, pretende-se que pense nas práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela organização. Por favor, assinale (1-5) até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Integração e Acolhimento

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. Formação

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. Avaliação de Desempenho

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. Carreira

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. Recompensas

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. Comunicação

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. Celebração

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

© Cesário (2013). A utilização da escala de medida (em construção) está autorizada para pesquisas científicas sem fins comerciais. O uso comercial e/ou não científico está proibido, a menos que haja permissão prévia admitida pelo autor.

Desempenho Profissional

Nesta secção, pretende-se que indique até que ponto concorda com cada afirmação (de 1 a 5) acerca do seu desempenho profissional, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	
1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.	1	2	3	4	5
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.	1	2	3	4	5
3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.	1	2	3	4	5
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.	1	2	3	4	5

© Williams e Anderson (1991). A utilização da escala de medida está autorizada para pesquisas científicas sem fins comerciais. O uso comercial e/ou não científico está proibido, a menos que haja permissão prévia admitida pelos autores.

Engagement no Trabalho

Nesta secção, pretende-se que dê a sua opinião sobre como se sente no seu trabalho. Se nunca experienciou esse sentimento no trabalho assinale 0 (zero). Se já o experienciou, assinale com que frequência (de 1 a 6), tendo em conta a seguinte escala:

Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	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

1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	0	1	2	3	4	5	6
2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.	0	1	2	3	4	5	6
3. O tempo voa quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.	0	1	2	3	4	5	6
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	0	1	2	3	4	5	6
7. O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
10. Estou orgulhoso com o trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6
11. Estou imerso no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.	0	1	2	3	4	5	6
13. O meu trabalho é desafiante.	0	1	2	3	4	5	6
14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
15. Sou muito persistente no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
16. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
17. Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem.	0	1	2	3	4	5	6

© Schaufeli e Bakker (2003). A utilização da escala de medida está autorizada para pesquisas científicas sem fins comerciais. O uso comercial e/ou não científico está proibido, a menos que haja permissão prévia admitida pelos autores.

Dados Demográficos

1. **Género.** Feminino Masculino
2. **Idade.**
3. **Tenho filhos e/ou outros dependentes.** Sim Não
4. **Estado Civil.** Solteiro União de Facto/Viver junto Casado Divorciado
5. **Há quanto tempo trabalha nesta organização? (em anos)**
6. **Qual é o seu vínculo laboral?** Contrato sem termo (efetivo) Contrato a termo certo

Anexo B – Análise de *Outliers*

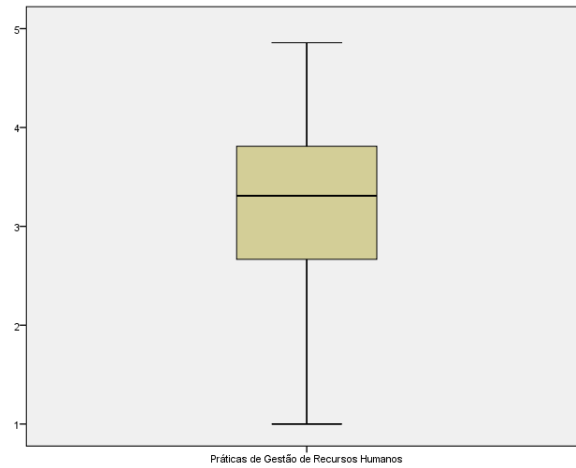
Análise de *Outliers* (N=120)

Valores Extremos			Número de Participantes	Valor
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Elevados	1	77	4,86
		2	44	4,76
		3	26	4,48
		4	78	4,48
		5	97	4,43 ^a
	Baixos	1	20	1,00
		2	95	1,24
		3	9	1,29
		4	117	1,33
		5	104	1,38
Desempenho Profissional	Elevados	1	13	5,00
		2	18	5,00
		3	19	5,00
		4	20	5,00
		5	21	5,00^b
	Baixos	1	95	1,00
		2	3	2,25
		3	47	3,00
		4	30	3,00
		5	104	3,25
Engagement no Trabalho	Elevados	1	89	5,88
		2	13	5,82
		3	44	5,82
		4	117	5,82
		5	77	5,76
	Baixos	1	95	,18
		2	47	,53
		3	67	1,53
		4	35	1,65
		5	10	1,82

a. Apenas uma lista parcial de casos com valor 4,43 é apresentada na tabela de valores mais elevados.

b. Apenas uma lista parcial de casos com valor 5,00 é apresentada na tabela de valores mais elevados.

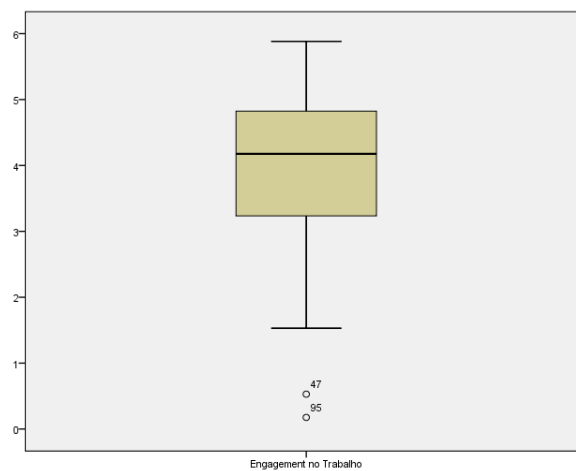
Valores Extremos e *Outliers* para a variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos



Valores Extremos e *Outliers* para a variável Desempenho Profissional



Valores Extremos e *Outliers* para a variável *Engagement* no Trabalho



Análise de *Outliers* (N=119)

Valores Extremos

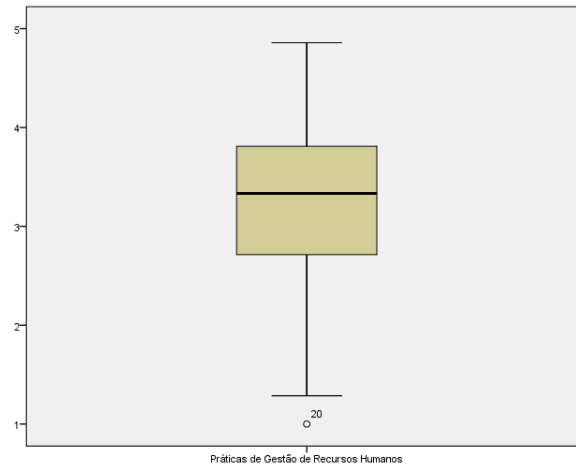
		Número de Participantes	Valor
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	1	77	4,86
	2	44	4,76
	Elevados 3	26	4,48
	4	78	4,48
	5	96	4,43 ^a
	1	20	1,00
	2	9	1,29
	Baixos 3	116	1,33
	4	103	1,38
	5	6	1,48
Desempenho Profissional	1	13	5,00
	2	18	5,00
	Elevados 3	19	5,00
	4	20	5,00
	5	21	5,00 ^b
	1	3	2,25
	2	47	3,00
	Baixos 3	30	3,00
	4	103	3,25
	5	112	3,50 ^c
Engagement no Trabalho	1	89	5,88
	2	13	5,82
	Elevados 3	44	5,82
	4	116	5,82
	5	77	5,76
	1	47	,53
	2	67	1,53
	Baixos 3	35	1,65
	4	10	1,82
	5	27	2,00

a. Apenas uma lista parcial de casos com valor 4,43 é apresentada na tabela de valores mais elevados.

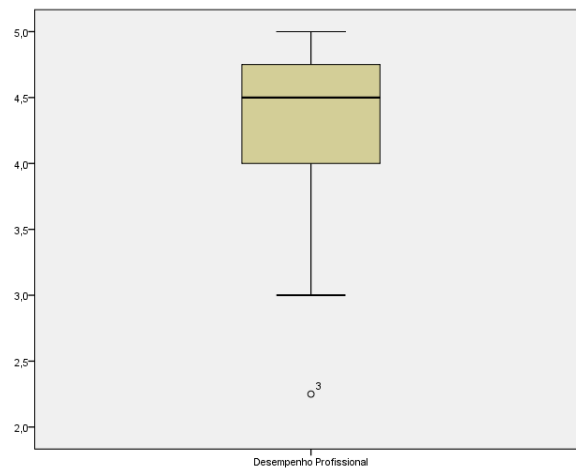
b. Apenas uma lista parcial de casos com valor 5,00 é apresentada na tabela de valores mais elevados.

c. Apenas uma lista parcial de casos com valor 3,50 é apresentada na tabela de valores mais baixos.

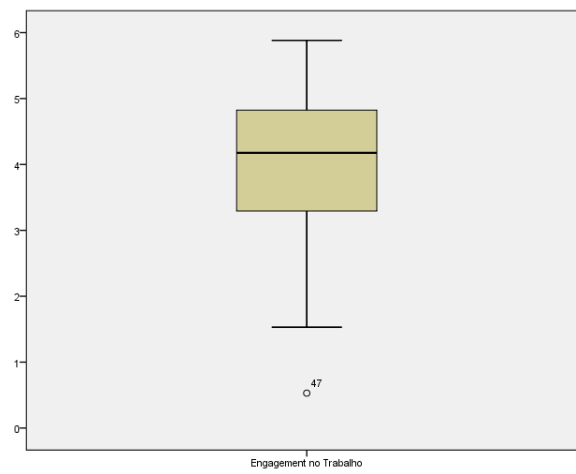
Valores Extremos e *Outliers* para a variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos



Valores Extremos e *Outliers* para a variável Desempenho Profissional



Valores Extremos e *Outliers* para a variável *Engagement* no Trabalho



Anexo C – Análise Descritiva da Amostra

Análise Descritiva Relativa à Variável Gênero

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Feminino	72	60,5	60,5	60,5
Valido Masculino	47	39,5	39,5	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Análise Descritiva Relativa à Variável Idade como Variável Quantitativa

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	119	19	78	31,53	9,249
Valido N	119				

Análise Descritiva Relativa à Variável Idade como Variável Qualitativa

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
≤ 29 anos	58	48,7	48,7	48,7
Valido De 30 a 39 anos	43	36,1	36,1	84,9
≥ 40 anos	18	15,2	15,2	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Análise Descritiva Relativa à Variável Filhos e/ou Outros Dependentes

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Sim	36	30,3	30,3	30,3
Valido Não	83	69,7	69,7	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Análise Descritiva Relativa à Variável Estado Civil

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Solteiro	74	62,2	62,2	62,2
Viver junto	18	15,1	15,1	77,3
Valido Casado	18	15,1	15,1	92,4
Divorciado	9	7,6	7,6	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Análise Descritiva Relativa à Variável Antiguidade como Variável Qualitativa

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Antiguidade	119	1	46	6,21	7,929
Valido N	119				

Análise Descritiva Relativa à Variável Antiguidade como Variável Qualitativa

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
De 1 a 9 anos	94	79,0	79,0	79,0
Valido De 10 a 19 anos	16	13,4	13,4	92,4
≥ 20 anos	9	7,6	7,6	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Análise Descritiva Relativa à Variável Vínculo Laboral

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Contrato sem termo (efetivo)	72	60,5	60,5	60,5
Valido Contrato a termo certo	47	39,5	39,5	100,0
Total	119	100,0	100,0	

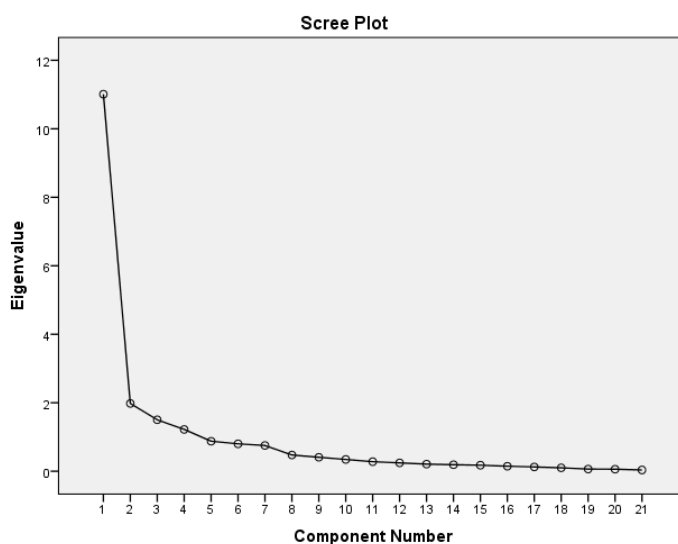
Anexo D – Análise das Qualidades Métricas

1. Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos

1.1. Análise da Validade

1.1.1. Análise Fatorial Exploratória

Scree Plot da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos com *Eigenvalues* superiores a 1 (Análise Fatorial Exploratória a Quatro Fatores)



Matriz com Rotação de Fatores - Valores de Todos os Pesos Fatoriais

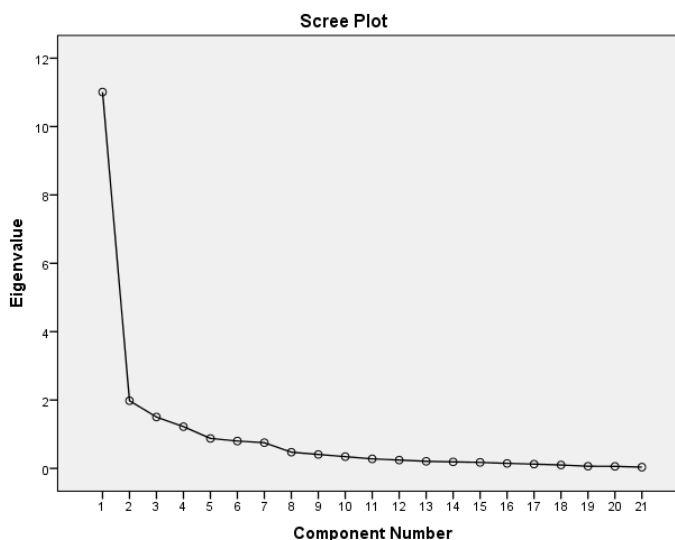
Matriz com Rotação de Fatores^a

	Fator			
	1	2	3	4
PGRH_1	,156	,191	,257	,750
PGRH_2	,231	,372	,206	,688
PGRH_3	,130	,150	-,080	,781
PGRH_4	,314	,789	,199	,243
PGRH_5	,272	,856	,141	,217
PGRH_6	,277	,844	,159	,236
PGRH_7	,434	,511	,274	,242
PGRH_8	,522	,543	,118	,272
PGRH_9	,537	,536	,156	,277
PGRH_10	-,004	,516	,683	,039
PGRH_11	,257	,439	,699	,092
PGRH_12	,111	,523	,671	,060
PGRH_13	,364	,028	,802	,208
PGRH_14	,474	,008	,782	,107
PGRH_15	,465	,087	,724	,097
PGRH_16	,710	,100	,306	,342
PGRH_17	,723	,123	,239	,347
PGRH_18	,721	,304	,133	,225
PGRH_19	,798	,331	,279	,018
PGRH_20	,746	,321	,320	,055
PGRH_21	,736	,413	,330	,010

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.
Método de Rotação: *Varimax* com Normalização *Kaiser*.

a. Rotação Convergente em 11 iterações.

Scree Plot da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos com *Eigenvalues* superiores a 1 (Análise Fatorial Exploratória Forçada a 7 fatores)



Matriz com Rotação de Fatores – Valores de Todos os Pesos Fatoriais

Matriz com Rotação de Fatores^a

	Fator						
	1	2	3	4	5	6	7
PGRH_1	,426	,342	-,144	,045	,383	-,043	,578
PGRH_2	,351	,183	,143	,185	,191	,165	,684
PGRH_3	,020	-,071	,147	,029	,045	,213	,893
PGRH_4	,800	,198	,225	,192	,105	,318	,161
PGRH_5	,850	,044	,215	,277	,185	,221	,134
PGRH_6	,841	,092	,225	,252	,142	,249	,161
PGRH_7	,361	,310	,101	,177	,200	,696	,105
PGRH_8	,298	,093	,248	,195	,269	,710	,201
PGRH_9	,279	,147	,314	,194	,198	,719	,244
PGRH_10	,187	,204	,072	,866	,066	,175	,061
PGRH_11	,251	,363	,222	,701	,250	,117	,070
PGRH_12	,232	,243	,196	,805	,098	,150	,098
PGRH_13	,088	,833	,162	,288	,174	,123	,127
PGRH_14	,065	,850	,251	,236	,203	,165	,026
PGRH_15	,164	,803	,281	,209	,171	,143	,025
PGRH_16	,024	,282	,196	,193	,752	,385	,159
PGRH_17	,155	,232	,267	,135	,803	,176	,172
PGRH_18	,364	,143	,372	,088	,705	,140	,079
PGRH_19	,195	,283	,790	,164	,271	,265	,112
PGRH_20	,246	,336	,761	,160	,250	,167	,146
PGRH_21	,285	,274	,732	,254	,291	,219	,081

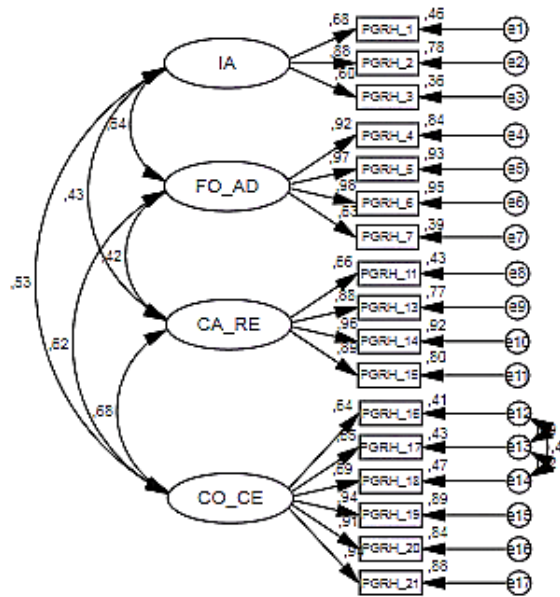
Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização *Kaiser*.

a. Rotação Convergente em 8 iterações.

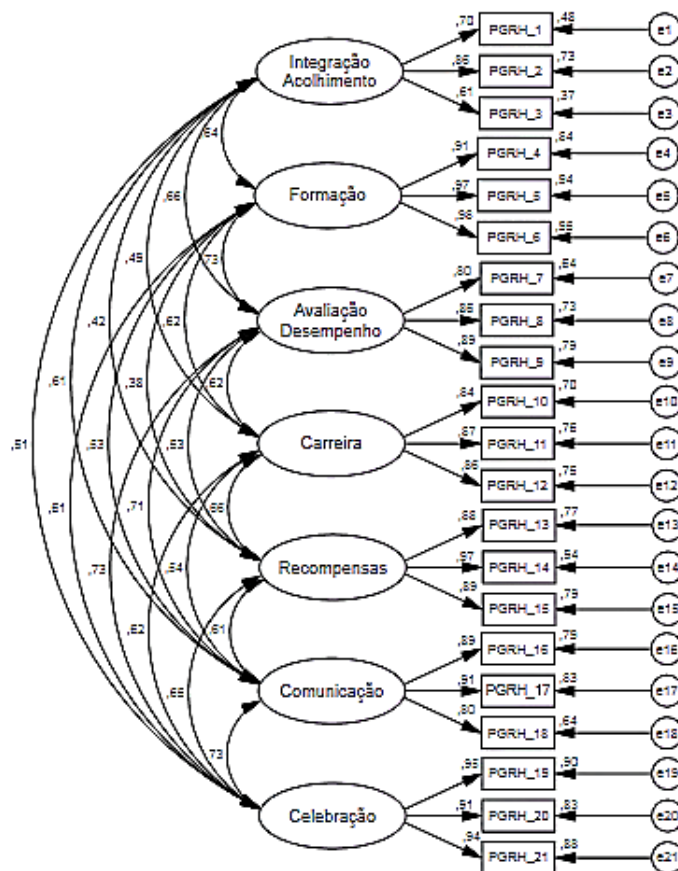
1.1.2. Análise Fatorial Confirmatória

1.1.2.1. Modelo a Quatro Fatores (Parâmetros Estandarizados)



$\chi^2(110)=241.496$; $p=.000$; $\chi^2/gl=.2.195$; $GFI=.816$; $CFI=.932$; $NFI=.883$; $RMSEA=.101$; $p(rmse\leq.05) =.000$

1.1.2.2. Modelo a Sete Fatores (Parâmetros Estandarizados)



$\chi^2(168)=325.544$; $p=.000$; $\chi^2/gl=1.938$; $GFI=.816$; $CFI=.936$; $NFI=.877$; $RMSEA=.089$; $p(rmse\leq.05) =.000$

1.2. Análise da Fiabilidade

1.2.1. Análise da Fiabilidade da Escala Total

Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	119	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	119	100,0

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

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,953	21

Estatísticas Totais - Item

	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
PGRH_1	63,72	286,304	,530	,953
PGRH_2	63,48	282,014	,631	,951
PGRH_3	63,21	294,642	,336	,955
PGRH_4	63,92	276,935	,759	,950
PGRH_5	63,87	275,281	,729	,950
PGRH_6	63,87	275,422	,742	,950
PGRH_7	63,97	279,991	,714	,950
PGRH_8	63,80	278,705	,718	,950
PGRH_9	63,76	278,813	,746	,950
PGRH_10	64,44	278,960	,589	,952
PGRH_11	64,33	275,358	,740	,950
PGRH_12	64,30	275,653	,668	,951
PGRH_13	64,51	278,472	,664	,951
PGRH_14	64,40	278,192	,676	,951
PGRH_15	64,46	279,013	,682	,951
PGRH_16	63,97	277,050	,707	,950
PGRH_17	63,82	281,147	,699	,951
PGRH_18	64,08	278,569	,698	,951
PGRH_19	64,01	276,161	,768	,950
PGRH_20	63,91	277,034	,765	,950
PGRH_21	64,03	274,499	,801	,949

1.2.2. Análise da Fiabilidade da Dimensão Integração e Acolhimento

Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	119	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	119	100,0

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

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,764	3

Estatísticas Totais - Item

	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
PGRH_1	7,70	3,382	,576	,706
PGRH_2	7,45	3,030	,662	,604
PGRH_3	7,18	3,779	,557	,727

1.2.3. Análise da Fiabilidade da Dimensão Formação

Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	119	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	119	100,0

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

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,967	3

Estatísticas Totais - Item

	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
PGRH_4	6,65	5,874	,899	,973
PGRH_5	6,60	5,209	,943	,940
PGRH_6	6,59	5,312	,947	,937

1.2.4. Análise da Fiabilidade da Dimensão Avaliação de Desempenho

Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	119	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	119	100,0

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

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,883	3

Estatísticas Totais - Item

	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
PGRH_7	6,83	4,294	,728	,872
PGRH_8	6,66	3,957	,779	,828
PGRH_9	6,61	4,019	,812	,799

1.2.5. Análise da Fiabilidade da Dimensão Carreira

Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	119	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	119	100,0

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

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,893	3

Estatísticas Totais - Item

	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
PGRH_10	5,76	5,593	,802	,838
PGRH_11	5,65	6,179	,777	,860
PGRH_12	5,62	5,627	,795	,844

1.2.6. Análise da Fiabilidade da Dimensão Recompensas

Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	119	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	119	100,0

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

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,933	3

Estatísticas Totais - Item

	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
PGRH_13	5,52	5,235	,832	,928
PGRH_14	5,41	4,956	,916	,860
PGRH_15	5,47	5,421	,843	,919

1.2.7. Análise da Fiabilidade da Dimensão Comunicação

Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	119	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	119	100,0

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

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,893	3

Estatísticas Totais - Item

	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
PGRH_16	6,48	4,218	,796	,845
PGRH_17	6,34	4,649	,852	,802
PGRH_18	6,60	4,616	,735	,896

1.2.8. Análise da Fiabilidade da Dimensão Celebração

Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	119	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	119	100,0

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

Estadística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
,953	3

Estatísticas Totais - Item

	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
PGRH_19	6,45	4,843	,918	,919
PGRH_20	6,35	5,078	,886	,943
PGRH_21	6,47	4,828	,901	,932

1.3. Análise da Sensibilidade

1.3.1. Análise da Sensibilidade dos Itens

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válido	Missing					
PGRH_1	119	0	4,00	-,621	-,391	1	5
PGRH_2	119	0	4,00	-,798	,110	1	5
PGRH_3	119	0	4,00	-1,029	,927	1	5
PGRH_4	119	0	4,00	-,584	-,502	1	5
PGRH_5	119	0	4,00	-,496	-,758	1	5
PGRH_6	119	0	4,00	-,454	-,749	1	5
PGRH_7	119	0	3,00	-,573	-,226	1	5
PGRH_8	119	0	3,00	-,356	-,457	1	5
PGRH_9	119	0	4,00	-,700	-,018	1	5
PGRH_10	119	0	3,00	,172	-1,200	1	5
PGRH_11	119	0	3,00	,063	-1,014	1	5
PGRH_12	119	0	3,00	-,040	-1,253	1	5
PGRH_13	119	0	3,00	,089	-1,131	1	5
PGRH_14	119	0	3,00	-,087	-1,123	1	5
PGRH_15	119	0	3,00	-,017	-1,031	1	5
PGRH_16	119	0	3,00	-,211	-,855	1	5
PGRH_17	119	0	3,00	-,298	-,331	1	5
PGRH_18	119	0	3,00	-,150	-,841	1	5
PGRH_19	119	0	3,00	-,404	-,624	1	5
PGRH_20	119	0	3,00	-,550	-,326	1	5
PGRH_21	119	0	3,00	-,367	-,758	1	5

1.3.2. Análise da Sensibilidade da Escala e Dimensões da Escala

Testes de Normalidade

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
PGRH	,068	119	,200	,977	119	,038
PGRH_IA	,171	119	,000	,933	119	,000
PGRH_FO	,221	119	,000	,907	119	,000
PGRH_AD	,159	119	,000	,941	119	,000
PGRH_CA	,113	119	,001	,943	119	,000
PGRH_RE	,123	119	,000	,941	119	,000
PGRH_CO	,107	119	,002	,961	119	,002
PGRH_CE	,159	119	,000	,936	119	,000

a. Correção de *Lilliefors*

Estatísticas Descritivas

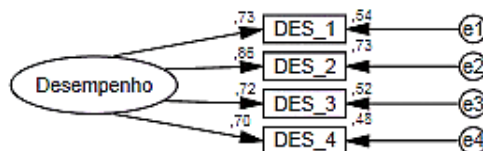
		Estatística	Erro Padrão
PGRH	Média	3,1997	,07646
	Mediana	3,3333	
	Desvio Padrão	,83413	
	Mínimo	1,00	
	Máximo	4,86	
	Assimetria	-,453	,222
	Achatamento	-,332	,440
PGRH_IA	Média	3,7227	,07989
	Desvio Padrão	,87152	
	Assimetria	-,826	,222
	Achatamento	,520	,440
PGRH_FO	Média	3,3053	,10627
	Desvio Padrão	1,15924	
	Assimetria	-,580	,222
	Achatamento	-,662	,440
PGRH_AD	Média	3,3501	,09009
	Desvio Padrão	,98276	
	Assimetria	-,599	,222
	Achatamento	,165	,440
PGRH_CA	Média	2,8375	,10755
	Desvio Padrão	1,17320	
	Assimetria	-,032	,222
	Achatamento	-1,166	,440
PGRH_RE	Média	2,7339	,10286
	Desvio Padrão	1,12209	
	Assimetria	-,023	,222
	Achatamento	-,972	,440
PGRH_CO	Média	3,2353	,09467
	Desvio Padrão	1,03275	
	Assimetria	-,187	,222
	Achatamento	-,572	,440
PGRH_CE	Média	3,2129	,10046
	Desvio Padrão	1,09590	
	Assimetria	-,477	,222
	Achatamento	-,523	,440

2. Escala Desempenho Profissional

2.1. Análise da Validade

2.1.1. Análise Fatorial Confirmatória

2.1.1.1. Modelo a Um Fator (Parâmetros Estandarizados)



$\chi^2(2)=.0162$; $p=.922$; $\chi^2/df=.081$; $GFI=.999$; $CFI=1.000$; $NFI=.999$; $RMSEA=.000$; $p(rmse \leq .05) = .941$

2.2. Análise da Fiabilidade

2.2.1. Análise da Fiabilidade da Escala Total

Processamento de Casos

		N	%
Casos	Validos	119	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	119	100,0

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

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,834	4

Estatísticas Totais - Item

	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
DES_1	13,04	2,990	,661	,798
DES_2	13,19	2,276	,745	,754
DES_3	13,04	2,702	,646	,798
DES_4	12,88	2,783	,631	,804

2.3. Análise da Sensibilidade

2.3.1. Análise da Sensibilidade dos Itens

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válido	Missing					
DES_1	119	0	4,00	,005	-,795	3	5
DES_2	119	0	4,00	-1,189	2,783	1	5
DES_3	119	0	4,00	-,684	,282	2	5
DES_4	119	0	5,00	-,920	-,197	3	5

2.3.2. Análise da Sensibilidade da Escala

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
DES	,134	119	,000	,911	119	,000

a. Correção de *Lilliefors*

Estatísticas Descritivas

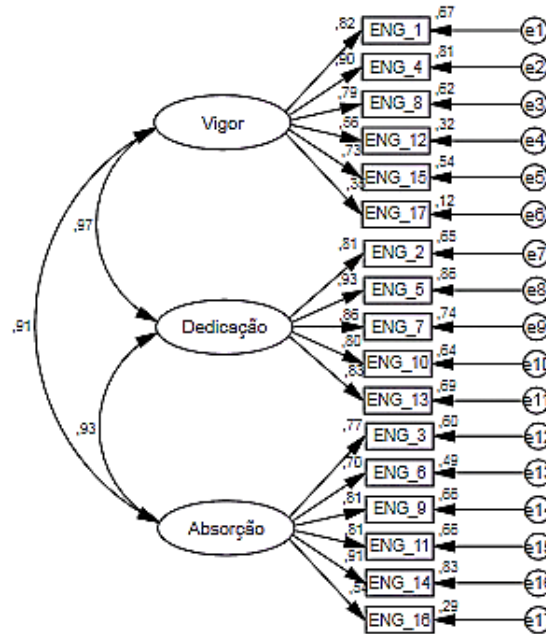
	Estatística	Erro Padrão
Média	4,3466	,04876
Mediana	4,5000	
Desvio Padrão	,53193	
DES Mínimo	2,25	
Máximo	5,00	
Assimetria	-,772	,222
Achatamento	1,025	,440

3. Escala Engagement no Trabalho

3.1. Análise da Validade

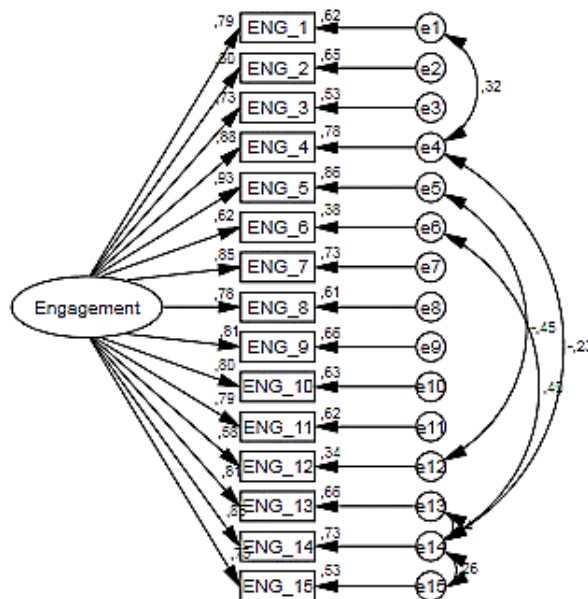
3.1.1. Análise Fatorial Confirmatória

3.1.1.1. Modelo a Três Fatores (Parâmetros Estandarizados)



$\chi^2(116)=278.586; p=.000; \chi^2/df=2.402; GFI=.770; CFI=.902; NFI=.845; RMSEA=.109; p(rmse\leq.05) =.000$

3.1.1.2. Modelo a Um Fator - Sem Item ENG_16 e ENG_17 (Parâmetros Estandarizados)



$\chi^2(84)=152.816; p=.000; \chi^2/df=1.819; GFI=.851; CFI=.956; NFI=.909; RMSEA=.083; p(rmse\leq.05) =.007$

3.2. Análise da Fiabilidade

3.2.1. Análise da Fiabilidade da Escala Total

Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	119	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	119	100,0

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

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,960	15

Estatísticas Totais - Item

	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
ENG_1	55,91	259,881	,769	,957
ENG_2	56,08	252,765	,769	,957
ENG_3	55,84	252,491	,734	,958
ENG_4	56,27	250,690	,854	,955
ENG_5	56,23	246,974	,885	,955
ENG_6	56,50	255,540	,627	,960
ENG_7	56,34	248,889	,819	,956
ENG_8	56,46	250,352	,739	,958
ENG_9	55,75	253,546	,801	,956
ENG_10	55,70	251,840	,784	,957
ENG_11	56,19	252,971	,794	,957
ENG_12	55,98	262,644	,571	,961
ENG_13	55,98	250,644	,803	,956
ENG_14	56,13	248,196	,874	,955
ENG_15	55,46	258,183	,731	,958

3.3. Análise da Sensibilidade

3.3.1. Análise da Sensibilidade dos Itens

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Valido	Missing					
ENG_1	119	0	4,00	-,439	-,281	1	6
ENG_2	119	0	4,00	-,416	-,486	0	6
ENG_3	119	0	5,00	-,675	-,172	0	6
ENG_4	119	0	4,00	-,395	-,329	0	6
ENG_5	119	0	4,00	-,387	-,734	0	6
ENG_6	119	0	4,00	-,300	-,626	0	6
ENG_7	119	0	4,00	-,573	-,308	0	6
ENG_8	119	0	4,00	-,446	-,525	0	6
ENG_9	119	0	5,00	-,566	-,401	1	6
ENG_10	119	0	5,00	-,729	-,220	0	6
ENG_11	119	0	4,00	-,348	-,399	0	6
ENG_12	119	0	4,00	-,776	,246	0	6
ENG_13	119	0	4,00	-,422	-,787	1	6
ENG_14	119	0	4,00	-,463	-,597	0	6
ENG_15	119	0	5,00	-,913	,714	0	6

3.3.2. Análise da Sensibilidade da Escala

Estatísticas Descritivas

	Estatística	Erro Padrão
Média	4,0039	,10401
Mediana	4,1333	
Desvio Padrão	1,13461	
ENG Mínimo	,20	
Máximo	6,00	
Assimetria	-,535	,222
Achatamento	,029	,440

Testes de Normalidade

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
ENG	,090	119	,019	,971	119	,011

a. Correção de *Lilliefors*

Anexo E – Comparações entre Médias

1. Variável Idade

1.1. Idade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Com o intuito de se realizar a comparação entre médias, realizar-se-á o teste paramétrico ANOVA *One Way*, após a verificação dos pressupostos à realização do mesmo. Caso se verifique a existência de diferenças estatisticamente significativas entre grupos, realizar-se-á um teste *Post Hoc*.

De acordo com o *output* referente aos Testes de Normalidade, verifica-se, através do teste *Kolmogorov-Smirnov*, que a variável dependente segue distribuição normal ($p = .200 > \alpha = .05$).

Testes de Normalidade

Idade	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
≤ a 29 anos	,057	58	,200	,979	58	,424
PGRH De 30 a 39 anos	,092	43	,200	,976	43	,508
≥ a 40 anos	,166	18	,200	,945	18	,353

a. Correção de *Lilliefors*

De acordo com o *output* referente ao Teste de Homogeneidade de Variâncias, apresentado seguidamente, observa-se que não se verifica o pressuposto de Homogeneidade ($p = .026 < \alpha = .05$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

		Estatística de <i>Levene</i>	gl1	gl2	Sig.
PGRH	Baseado na Média	3,772	2	116	,026
	Baseado na Mediana	3,648	2	116	,029
	Baseado na Mediana e com ajuste de gl	3,648	2	112,475	,029
	Baseado na Média Aparada	3,789	2	116	,025

Uma vez que não se verifica o pressuposto de Homogeneidade das Variâncias, optou-se por se proceder a transformações matemáticas da variável dependente a fim de homogeneizar as variâncias (Marôco, 2011). Para esse efeito, foi realizado o teste paramétrico ANOVA com correção de *Welch*.

ANOVA de *Welch*

Ln Práticas de Gestão de Recursos Humanos

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
<i>Between Groups</i>	,741	2	,371	4,206	,017
<i>Within Groups</i>	10,218	116	,088		
Total	10,959	118			

Através da análise dos resultados da ANOVA de *Welch* verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo ($p = .017 < \alpha = .05$). Neste sentido, optou-se por se realizar um teste *Post Hoc*. O teste *Post Hoc* utilizado, neste caso, foi o *Tukey HSD*, uma vez que se trata do teste mais robusto à violação dos pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias e do mais indicado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Comparações Múltiplas – Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Teste de *Tukey HSD*

(I) Idade	(J) Idade	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
≤ a 29 anos	De 30 a 39 anos	,15183*	,05973	,033	,0100	,2936
	≥ a 40 anos	-,04141	,08008	,863	-,2315	,1487
De 30 a 39 anos	≤ a 29 anos	-,15183*	,05973	,033	-,2936	-,0100
	≥ a 40 anos	-,19324	,08332	,057	-,3910	,0046
≥ a 40 anos	≤ a 29 anos	,04141	,08008	,863	-,1487	,2315
	De 30 a 39 anos	,19324	,08332	,057	-,0046	,3910

*. A diferença das médias é significativa ao nível .05.

1.2. Idade e *Engagement* no Trabalho

Com o intuito de se realizar a comparação entre médias, realizar-se-á o teste paramétrico ANOVA *One Way*, após a verificação dos pressupostos à realização do mesmo. Caso se verifique a existência de diferenças estatisticamente significativas entre grupos, realizar-se-á um teste *Post Hoc*.

De acordo com o *output* referente aos Testes de Normalidade, verifica-se, através do teste *Kolmogorov-Smirnov*, que a variável dependente não segue distribuição normal ($p=.200 > \alpha=.05$).

Testes de Normalidade

Idade	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
≤ a 29 anos	,067	58	,200	,963	58	,075
ENG De 30 a 39 anos	,099	43	,200	,961	43	,147
≥ a 40 anos	,097	18	,200	,960	18	,608

a. Correção de *Lilliefors*

De acordo com o *output* referente ao Teste de Homogeneidade de Variâncias, apresentado seguidamente, observa-se que não se verifica o pressuposto de Homogeneidade ($p=.003 < \alpha=.05$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

		Estatística de <i>Levene</i>	gl1	gl2	Sig.
ENG	Baseado na Média	6,140	2	116	,003
	Baseado na Mediana	5,051	2	116	,008
	Baseado na Mediana e com ajuste de gl	5,051	2	107,597	,008
	Baseado na Média Aparada	6,024	2	116	,003

Uma vez que não se verifica o pressuposto de Homogeneidade das Variâncias, optou-se por se proceder a transformações matemáticas da variável dependente a fim de homogeneizar as variâncias (Marôco, 2011). Para esse efeito, foi realizado o teste paramétrico ANOVA com correção de *Welch*.

ANOVA de *Welch*

Ln *Engagement* no Trabalho

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
<i>Between Groups</i>	1,249	2	,625	3,925	,022
<i>Within Groups</i>	18,456	116	,159		
Total	19,705	118			

Através da análise dos resultados da ANOVA de *Welch* verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo ($p=.022 < \alpha=.05$). Neste sentido, optou-se por se realizar um teste *Post Hoc*. O teste *Post Hoc* utilizado, neste caso, foi o *Tukey HSD*, uma vez que se trata do teste mais robusto à violação dos pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias e do mais indicado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Comparações Múltiplas – *Engagement* no Trabalho – Teste de *Tukey HSD*

(I) Idade	(J) Idade	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim Sup.
≤ a 29 anos	De 30 a 39 anos	,01790	,08027	,973	-,1727	,2085
	≥ a 40 anos	-,27740*	,10762	,030	-,5329	-,0219
De 30 a 39 anos	≤ a 29 anos	-,01790	,08027	,973	-,2085	,1727
	≥ a 40 anos	-,29530*	,11198	,026	-,5612	-,0294
≥ a 40 anos	≤ a 29 anos	,27740*	,10762	,030	,0219	,5329
	De 30 a 39 anos	,29530*	,11198	,026	,0294	,5612

*. A diferença das médias é significativa ao nível .05.

2. Variável Filhos e/ou Outros Dependentes

2.1. Filhos e/ou Outros Dependentes e *Engagement* no Trabalho

Com o intuito de se realizar a comparação entre médias, realizar-se-á o teste paramétrico *T-Student*. Contudo, é necessário primeiramente verificar os pressupostos à realização do teste.

De acordo com o *output* referente aos Testes de Normalidade, verifica-se, através do teste *Kolmogorov-Smirnov*, que a variável dependente segue distribuição normal ($p=.052 > \alpha = .05$). Assim, realizou-se o teste *T-Student* para a respetiva variável: Filhos e/ou Outros Dependentes.

Testes de Normalidade

Filhos	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
ENG Sim	,145	36	,052	,922	36	,015
ENG Não	,064	83	,200*	,978	83	,170

a. Correção de *Lilliefors*

Estatística dos Grupos

Filhos	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
ENG Sim	36	4,5016	,97649	,16275
ENG Não	83	3,7980	1,06491	,11689

Teste de Amostras Independentes

	Teste de <i>Levene</i>		Teste T para Igualdade de Médias						
	F	Sig.	t	gl	Sig.	Dif. de Médias	Erro Padrão	95% IC	
								Inferior	Superior
ENG Igualdade de Variâncias Assumida	1,244	,267	3,393	117	,001	,70362	,20740	,29288	1,11436
ENG Igualdade de Variâncias Não Assumida			3,512	72,220	,001	,70362	,20037	,30420	1,10304

3. Variável Antiguidade na Organização

3.1. Antiguidade na Organização e Desempenho Profissional

Com o intuito de se realizar a comparação entre médias, realizar-se-á o teste paramétrico ANOVA *One Way*, após a verificação dos pressupostos à realização do mesmo. Caso se verifique a existência de diferenças estatisticamente significativas entre grupos, realizar-se-á um teste *Post Hoc*.

De acordo com o *output* do teste de Normalidade - *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal ($p=.000 < \alpha =.005$). Contudo, sendo a amostra superior a 30 a média tende para a normalidade de acordo com o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

Antiguidade	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
De 1 a 9 anos	,140	94	,000	,923	94	,000
DES De 10 a 19 anos	,280	16	,002	,720	16	,000
≥ a 20 anos	,186	9	,200*	,927	9	,453

a. Correção de *Lilliefors*

De acordo com o *output* referente ao Teste de Homogeneidade de Variâncias, apresentado seguidamente, observa-se que se verifica o pressuposto de Homogeneidade ($p=.536 < \alpha =.05$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

		Estatística de Levene	gl1	gl2	Sig.
DES	Baseado na Média	,359	2	116	,699
	Baseado na Mediana	,628	2	116	,536
	Baseado na Mediana e com ajuste de gl	,628	2	115,449	,536
	Baseado na Média Aparada	,440	2	116	,645

Neste sentido, realizados os pressupostos, realizou-se o teste paramétrico ANOVA *One Way*.

ANOVA *One Way* – Desempenho Profissional

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Antiguidade	1,969	2	,985	3,635	,029
Erro	31,420	116	,271		
Total	33,389	118			

Dado que se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos ($p=.029 < \alpha =.05$), procedeu-se à análise dos grupos entre os quais existiam diferenças. Para o efeito, utilizou-se um teste *Post Hoc- Tukey HSD*, dado ser o mais robusto à violação dos pressupostos de normalidade e homogeneidade e o mais indicado a amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Comparações Múltiplas – Desempenho Profissional – Teste *Tukey HSD*

(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
De 1 a 9 anos	De 10 a 19 anos	-,37932*	,14075	,022	-,7135	-,0452
	≥ a 20 anos	-,04078	,18160	,973	-,4719	,3904
De 10 a 19 anos	De 1 a 9 anos	,37932*	,14075	,022	,0452	,7135
	≥ a 20 anos	,33854	,21685	,267	-,1763	,8534
≥ a 20 anos	De 1 a 9 anos	,04078	,18160	,973	-,3904	,4719
	De 10 a 19 anos	-,33854	,21685	,267	-,8534	,1763

*. A diferença das médias é significativa ao nível .05.

3.2. Antiguidade na Organização e *Engagement* no Trabalho

Com o intuito de se realizar a comparação entre médias, realizar-se-á o teste paramétrico ANOVA *One Way*, após a verificação dos pressupostos à realização do mesmo. Caso se verifique a existência de diferenças estatisticamente significativas entre grupos, realizar-se-á um teste *Post Hoc*.

De acordo com o *output* do teste de Normalidade - *Kolmogorov-Smirnov* -, a variável dependente não segue distribuição normal ($p= .044 < \alpha =.005$). Contudo, sendo a amostra superior a 30 a média tende para a normalidade de acordo com o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

Antiguidade	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
De 1 a 9 anos	,093	94	,044	,973	94	,052
ENG De 10 a 19 anos	,140	16	,200	,904	16	,093
≥ a 20 anos	,175	9	,200	,976	9	,939

a. Correção de *Lilliefors*

De acordo com o *output* referente ao Teste de Homogeneidade de Variâncias, apresentado seguidamente, observa-se que se verifica o pressuposto de Homogeneidade ($p=.107 > \alpha =.05$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

		Estadística de <i>Levene</i>	gl1	gl2	<i>Sig.</i>
ENG	Baseado na Média	2,778	2	116	,066
	Baseado na Mediana	2,282	2	116	,107
	Baseado na Mediana e com ajuste de gl	2,282	2	102,082	,107
	Baseado na Média Aparada	2,653	2	116	,075

Neste sentido, realizados os pressupostos, realizou-se o teste paramétrico ANOVA *One Way*.

ANOVA One Way – Engagement no Trabalho

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	<i>Sig.</i>
Antiguidade	10,080	2	5,040	4,542	,013
Erro	128,716	116	1,110		
Total	138,796	118			

Dado que se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos ($p=.013 < \alpha =.05$), procedeu-se à análise dos grupos entre os quais existiam diferenças. Para o efeito, utilizou-se um teste *Post Hoc- Tukey HSD*, dado ser o mais robusto à violação dos pressupostos de normalidade e homogeneidade e o mais indicado a amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Comparações Múltiplas – Engagement no Trabalho – Teste Tukey HSD

(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	<i>Sig.</i>	95% IC	
					Limite Inferior	Limite Superior
De 1 a 9 anos	De 10 a 19 anos	-,46097	,28488	,242	-1,1373	,2154
	≥ a 20 anos	-,99569*	,36755	,021	-1,8683	-,1231
De 10 a 19 anos	De 1 a 9 anos	,46097	,28488	,242	-,2154	1,1373
	> a 20 anos	-,53472	,43891	,445	-1,5768	,5073
≥ a 20 anos	De 1 a 9 anos	,99569*	,36755	,021	,1231	1,8683
	De 10 a 19 anos	,53472	,43891	,445	-,5073	1,5768

*. A diferença das médias é significativa ao nível .05.

Anexo F – Análise de Correlações

Correlações

	Média	D. Padrão	PGRH	PGRH_IA	PGRH_FO	PGRH_AD	PGRH_CA	PGRH_RE	PGRH_CO	PGRH_CE	DES	ENG	α
PGRH	3,1997	,83413	1										.953
PGRH_IA	3,7227	,87152	,665**	1									.764
PGRH_FO	3,3053	1,15924	,798**	,545**	1								.967
PGRH_AD	3,3501	,98276	,838**	,541**	,697**	1							.883
PGRH_CA	2,8375	1,17320	,775**	,376**	,578**	,557**	1						.893
PGRH_RE	2,7339	1,12209	,756**	,365**	,407**	,506**	,615**	1					.933
PGRH_CO	3,2353	1,03275	,807**	,515**	,532**	,656**	,483**	,570**	1				.893
PGRH_CE	3,2129	1,09590	,840**	,424**	,596**	,669**	,562**	,632**	,698**	1			.953
DES	4,3466	,53193	,155	,127	,120	,285**	-,026	-,005	,230*	,158	1		.834
ENG	4,0039	1,13461	,557**	,286**	,479**	,475**	,538**	,400**	,392**	,454**	,247**	1	.960

** Correlação significativa para $p=.01$.

* Correlação significativa para $p=.05$.

Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
PGRH	119	1,00	4,86	3,1997	,83413
PGRH_IA	119	1,00	5,00	3,7227	,87152
PGRH_FO	119	1,00	5,00	3,3053	1,15924
PGRH_AD	119	1,00	5,00	3,3501	,98276
PGRH_CA	119	1,00	5,00	2,8375	1,17320
PGRH_RE	119	1,00	5,00	2,7339	1,12209
PGRH_CO	119	1,00	5,00	3,2353	1,03275
PGRH_CE	119	1,00	5,00	3,2129	1,09590
DES	119	2,25	5,00	4,3466	,53193
ENG	119	,20	6,00	4,0039	1,13461
Válidos	119				

Anexo G – Testes de Hipóteses

1. Pressuposto 1

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos na sua relação com o Desempenho Profissional.

Para testar a hipótese realizou-se inicialmente a análise de correlação linear entre as variáveis Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e o Desempenho Profissional (DES), obtendo-se uma correlação positiva e fraca ($r = .115$; $gl = 119$; $p = .093 > \alpha = .05$) (Tabela 31 e Anexo F).

De seguida, realizou-se a análise Regressão Linear Simples, após verificados os pressupostos.

1.1. Pressupostos da Regressão Linear Simples

Práticas Gestão de Recursos Humanos e Desempenho

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura A₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

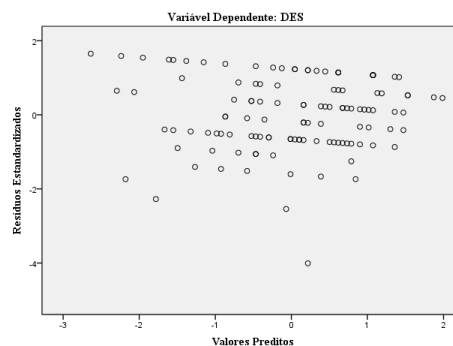


Figura A₁ - Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura B₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

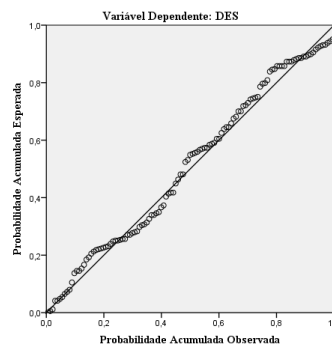


Figura B₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson (d)*, cujo valor de 2.073 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 1.2). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, realizou-se a mesma.

1.2. Resultados da Regressão Linear Simples

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,155 ^a	,024	,016	,52776	2,073

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: DES

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	,801	1	,801	2,875	,093 ^b
1 Resíduos	32,588	117	,279		
Total	33,389	118			

a. Variável Dependente: DES

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	T	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	4,031	,193		20,934	,000
PGRH	,099	,058	,155	1,696	,093

a. Variável Dependente: DES

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	4,1294	4,5103	4,3466	,08238	119
<i>Residual</i>	-2,11454	,87061	,00000	,52552	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-2,637	1,987	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-4,007	1,650	,000	,996	119

a. Variável Dependente: DES

1.3. Análise Estatística Complementar

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho

Procedeu-se à análise acerca de que Práticas de Gestão de Recursos Humanos teriam impacto significativo no Desempenho Profissional a fim de verificar a existência de uma correlação linear significativa entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Profissional (Tabela A₁).

Tabela A₁ - Análise de Correlação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho

	PGRH	IA	FO	AD	CA	RE	CO	CE	DES
PGRH	(.953)								
PGRH_IA	.665**	(.764)							
PGRH_FO	.798**	.545**	(.967)						
PGRH_AD	.838**	.541**	.697**	(.883)					
PGRH_CA	.775**	.376**	.578**	.557**	(.893)				
PGRH_RE	.756**	.365**	.407**	.506**	.615**	(.933)			
PGRH_CO	.807**	.515**	.532**	.656**	.483**	.570**	(.893)		
PGRH_CE	.840**	.424**	.596**	.669**	.562**	.632**	.698**	(.953)	
DES	.155	.127	.120	.285*	-.026	-.005	.230*	.158	(.834)

** . Correlação significativa para $p=.01$

* . Correlação significativa para $p=.05$

Realizada a análise de correlação verifica-se que apenas as dimensões Avaliação de Desempenho (PGRH_AD) e Comunicação (PGRH_CO) da Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos apresentam correlação significativa com o Desempenho Profissional (DES) (Tabela A₁).

1.3.1. Pressupostos Regressão Linear Simples

Avaliação de Desempenho e Desempenho

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura C₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

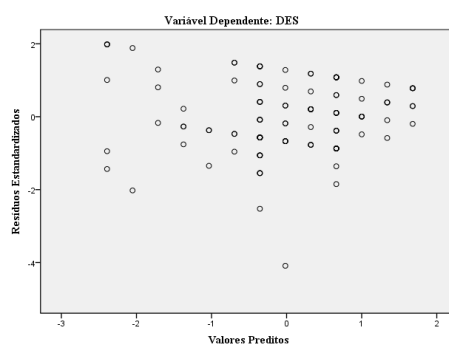


Figura C₁ - Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura D₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

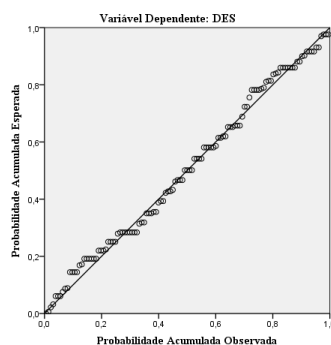


Figura D₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson (d)*, cujo valor de 2.059 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 1.3.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, esta foi realizada.

Comunicação e Desempenho

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura E₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

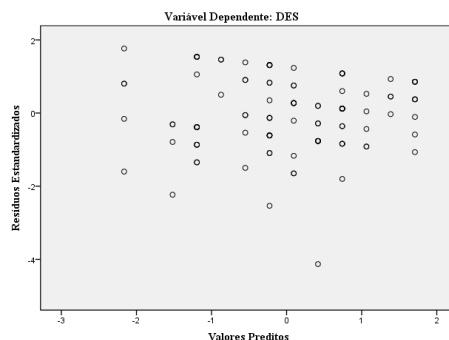


Figura E₁- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura F₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

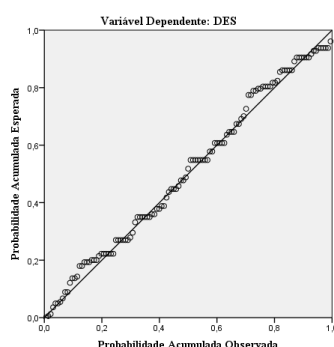


Figura F₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson* (*d*), cujo valor de 2.036 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 1.3.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, esta foi realizada.

1.3.2. Resultados da Regressão Linear Simples

Avaliação de Desempenho e Desempenho

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	<i>Durbin-Watson</i>
1	,285 ^a	,081	,073	,51211	2,059

a. Preditores: (Constante), PGRH_AD

b. Variável Dependente: DES

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	<i>Sig.</i>
Regressão	2,705	1	2,705	10,313	,002 ^b
1 Resíduos	30,684	117	,262		
Total	33,389	118			

a. Variável Dependente: DES

b. Preditores: (Constante), PGRH_AD

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	3,831	,167		22,879	,000
PGRH_AD	,154	,048	,285	3,211	,002

a. Variável Dependente: DES

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3,9846	4,6008	4,3466	,15140	119
<i>Residual</i>	-2,09405	1,01540	,00000	,50994	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-2,391	1,679	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-4,089	1,983	,000	,996	119

a. Variável Dependente: DES

*Comunicação e Desempenho***Sumário do Modelo^b**

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,230 ^a	,053	,045	,51994	2,036

a. Preditores: (Constante), PGRH_CO

b. Variável Dependente: DES

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	1,759	1	1,759	6,505	,012 ^b
1 Resíduos	31,630	117	,270		
Total	33,389	118			

a. Variável Dependente: DES

b. Preditores: (Constante), PGRH_CO

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	3,964	,157		25,195	,000
PGRH_CO	,118	,046	,230	2,551	,012

a. Variável Dependente: DES

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	4,0824	4,5552	4,3466	,12208	119
<i>Residual</i>	-2,14763	,91760	,00000	,51774	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-2,164	1,709	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-4,131	1,765	,000	,996	119

a. Variável Dependente: DES

2. Pressuposto 2

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos na sua relação com o Engagement no Trabalho.

2.1. Pressupostos da Regressão Linear Simples

Práticas Gestão de Recursos Humanos e Engagement

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura G₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

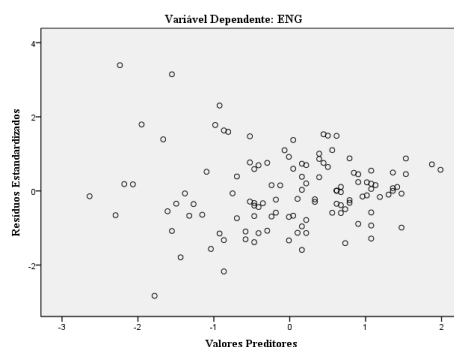


Figura G₁- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura H₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

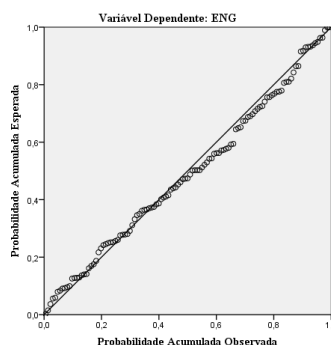


Figura H₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson (d)*, cujo valor de 2,056 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 2.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, realizou-se a mesma.

2.2. Resultados da Regressão Linear Simples

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Engagement

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,557 ^a	,310	,305	,94616	2,056

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: ENG

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	47,165	1	47,165	52,685	,000 ^b
1 Resíduos	104,740	117	,895		
Total	151,905	118			

a. Variável Dependente: ENG

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	1,579	,345		4,574	,000
PGRH	,758	,104	,557	7,258	,000

a. Variável Dependente: ENG

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2,3367	5,2602	4,0039	,63222	119
<i>Residual</i>	-2,67809	3,21065	,00000	,94214	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-2,637	1,987	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-2,830	3,393	,000	,996	119

a. Variável Dependente: ENG

2.3. Análise Estatística Complementar

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Engagement

Procedeu-se à análise acerca de que Práticas de Gestão de Recursos Humanos teriam impacto significativo no *Engagement* no Trabalho a fim de verificar a existência de uma correlação linear significativa entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e *Engagement* no Trabalho (Tabela B₁).

Tabela B₁ – Análise de Correlação entre as Variáveis

	PGRH	IA	FO	AD	CA	RE	CO	CE	ENG
PGRH	(.953)								
PGRH_IA	.665**	(.764)							
PGRH_FO	.798**	.545**	(.967)						
PGRH_AD	.838**	.541**	.697**	(.883)					
PGRH_CA	.775**	.376**	.578**	.557**	(.893)				
PGRH_RE	.756**	.365**	.407**	.506**	.615**	(.933)			
PGRH_CO	.807**	.515**	.532**	.656**	.483**	.570**	(.893)		
PGRH_CE	.840**	.424**	.596**	.669**	.562**	.632**	.698**	(.953)	
ENG	.557*	.286*	.479*	.475*	.538*	.400*	.392*	.454*	(.960)

**. Correlação significativa para $p=.01$ *. Correlação significativa para $p=.05$

Realizada a análise de correlação verifica-se que todas as dimensões (PGRH_IA, PGRH_FO, PGRH_AD, PGRH_CA, PGRH_RE, PGRH_CO, PGRH_CE) da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos apresentam correlação significativa com o *Engagement* (ENG) (Tabela B₁).

2.3.1. Pressupostos da Regressão Linear Simples

Integração e Acolhimento e Engagement

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura I₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

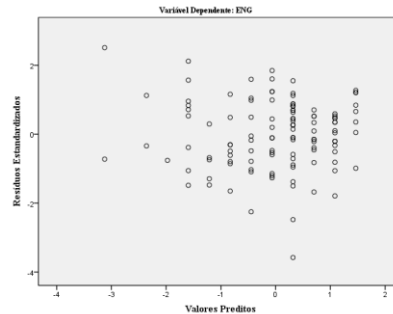


Figura I₁- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura J₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

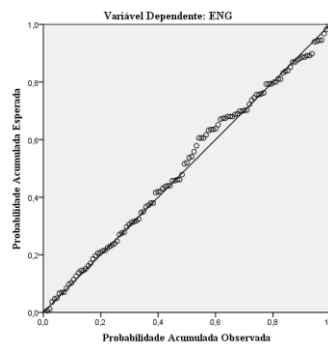


Figura J₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson (d)*, cujo valor de 2.095 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 2.3.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, esta foi realizada.

Formação e Engagement

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura K₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

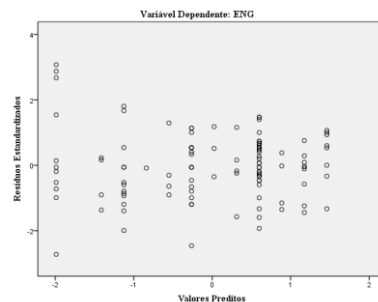


Figura K₁- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura L₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

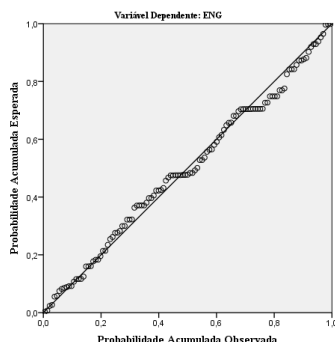


Figura L₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson (d)*, cujo valor de 2.017 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 2.3.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, esta foi realizada.

Avaliação de Desempenho e Engagement

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura M₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

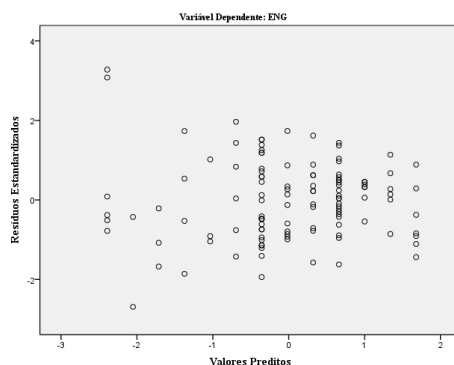


Figura M₁- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura N₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

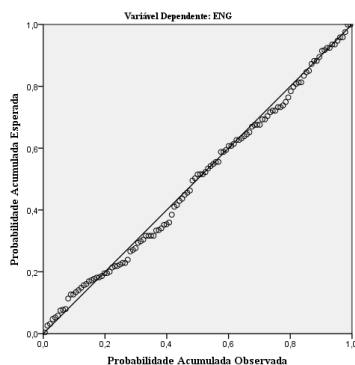


Figura N₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson (d)*, cujo valor de 2.001 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 2.3.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, esta foi realizada.

Carreira e Engagement

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura O₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

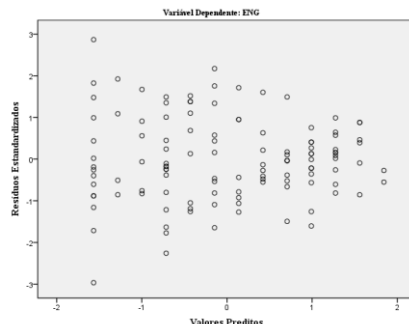


Figura O₁- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura P₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

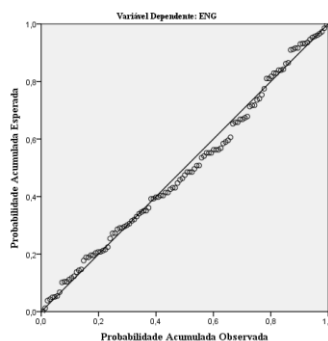


Figura P₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson (d)*, cujo valor de 2.125 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 2.3.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, esta foi realizada.

Recompensas e Engagement

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura Q₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

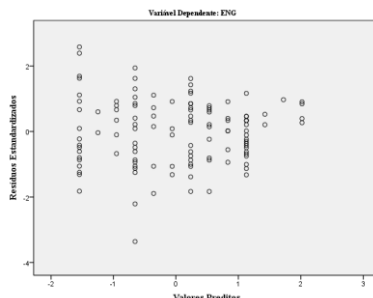


Figura Q₁- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura R₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

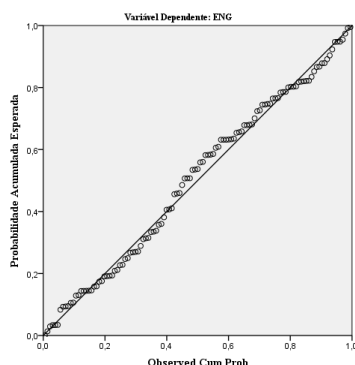


Figura R₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson (d)*, cujo valor de 2.108 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 2.3.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, esta foi realizada.

Comunicação e Engagement

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura S₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

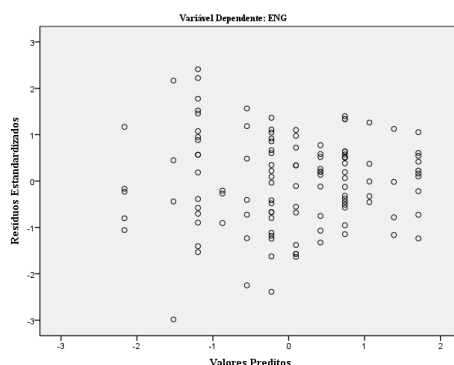


Figura S₁- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura T₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

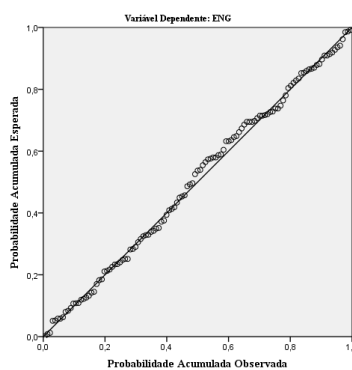


Figura T₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson* (d), cujo valor de 2.063 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 2.3.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, esta foi realizada.

Celebração e Engagement

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura U₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

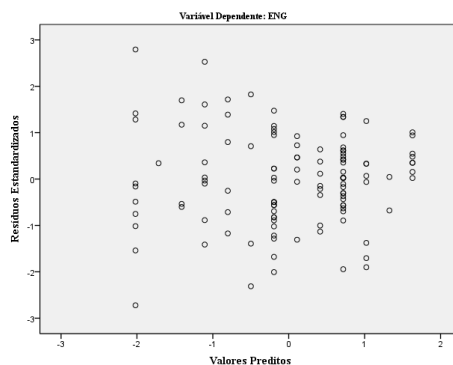


Figura U₁- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura V₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

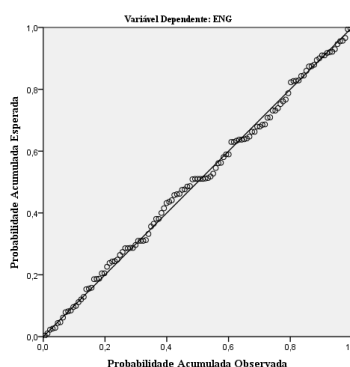


Figura V₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson* (d), cujo valor de 2.026 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 2.3.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, esta foi realizada.

2.3.2. Resultados da Regressão Linear Simples

Acolhimento e Integração e Engagement

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	<i>Durbin-Watson</i>
1	,286 ^a	,082	,074	1,09178	2,095

a. Preditores: (Constante), PGRH_IA

b. Variável Dependente: ENG

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	12,444	1	12,444	10,440	,002 ^b
1 Resíduos	139,461	117	1,192		
Total	151,905	118			

a. Variável Dependente: ENG

b. Preditores: (Constante), PGRH_IA

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,617	,441		5,936	,000
PGRH_IA	,373	,115	,286	3,231	,002

a. Variável Dependente: ENG

Estatística dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2,9894	4,4799	4,0039	,32474	119
<i>Residual</i>	-3,90725	2,74392	,00000	1,08714	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-3,124	1,466	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-3,579	2,513	,000	,996	119

a. Variável Dependente: ENG

Formação e Engagemen

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,479 ^a	,229	,222	1,00047	2,017

a. Preditores: (Constante), PGRH_FO

b. Variável Dependente: ENG

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	34,795	1	34,795	34,762	,000 ^b
1 Resíduos	117,110	117	1,001		
Total	151,905	118			

a. Variável Dependente: ENG

b. Preditores: (Constante), PGRH_FO

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,456	,278		8,828	,000
PGRH_FO	,468	,079	,479	5,896	,000

a. Variável Dependente: ENG

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2,9241	4,7978	4,0039	,54302	119
<i>Residual</i>	-2,72405	3,07595	,00000	,99622	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-1,989	1,462	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-2,723	3,075	,000	,996	119

a. Variável Dependente: ENG

Avaliação de Desempenho e Engagemnt

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,475 ^a	,226	,219	1,00246	2,001

a. Preditores: (Constante), PGRH_AD

b. Variável Dependente: ENG

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	34,328	1	34,328	34,159	,000 ^b
1 Resíduos	117,577	117	1,005		
Total	151,905	118			

a. Variável Dependente: ENG

b. Preditores: (Constante), PGRH_AD

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,165	,328		6,607	,000
PGRH_AD	,549	,094	,475	5,845	,000

a. Variável Dependente: ENG

Estatística dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2,7141	4,9094	4,0039	,53936	119
<i>Residual</i>	-2,69705	3,28590	,00000	,99821	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-2,391	1,679	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-2,690	3,278	,000	,996	119

a. Variável Dependente: ENG

Carreira e Engagemnt

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,538 ^a	,290	,283	,96042	2,125

a. Preditores: (Constante), PGRH_CA

b. Variável Dependente: ENG

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	43,984	1	43,984	47,685	,000 ^b
1 Resíduos	107,921	117	,922		
Total	151,905	118			

a. Variável Dependente: ENG

b. Preditores: (Constante), PGRH_CA

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,527	,231		10,929	,000
PGRH_CA	,520	,075	,538	6,905	,000

a. Variável Dependente: ENG

Estatística dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3,0477	5,1293	4,0039	,61053	119
<i>Residual</i>	-2,84767	2,75233	,00000	,95634	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-1,566	1,843	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-2,965	2,866	,000	,996	119

a. Variável Dependente: ENG

Recompensas e Engagement

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,400 ^a	,160	,153	1,04443	2,108

a. Preditores: (Constante), PGRH_RE

b. Variável Dependente: ENG

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	24,277	1	24,277	22,255	,000 ^b
1 Resíduos	127,628	117	1,091		
Total	151,905	118			

a. Variável Dependente: ENG

b. Preditores: (Constante), PGRH_RE

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,899	,253		11,455	,000
PGRH_RE	,404	,086	,400	4,718	,000

a. Variável Dependente: ENG

Estatística dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3,3030	4,9199	4,0039	,45358	119
<i>Residual</i>	-3,50726	2,69697	,00000	1,04000	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-1,545	2,020	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-3,358	2,582	,000	,996	119

a. Variável Dependente: ENG

Comunicação e Engagement

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,392 ^a	,153	,146	1,04840	2,063

a. Preditores: (Constante), PGRH_CO

b. Variável Dependente: ENG

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	23,304	1	23,304	21,202	,000 ^b
1 Resíduos	128,601	117	1,099		
Total	151,905	118			

a. Variável Dependente: ENG

b. Preditores: (Constante), PGRH_CO

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,612	,317		8,232	,000
PGRH_CO	,430	,093	,392	4,605	,000

a. Variável Dependente: ENG

Estadística dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3,0421	4,7633	4,0039	,44440	119
<i>Residual</i>	-3,12893	2,52763	,00000	1,04395	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-2,164	1,709	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-2,984	2,411	,000	,996	119

a. Variável Dependente: ENG

*Celebração e Engagement***Sumário do Modelo^b**

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,454 ^a	,206	,199	1,01516	2,026

a. Preditores: (Constante), PGRH_CE

b. Variável Dependente: ENG

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	31,330	1	31,330	30,402	,000 ^b
1 Resíduos	120,574	117	1,031		
Total	151,905	118			

a. Variável Dependente: ENG

b. Preditores: (Constante), PGRH_CE

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,493	,289		8,617	,000
PGRH_CE	,470	,085	,454	5,514	,000

a. Variável Dependente: ENG

Estadística dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2,9635	4,8442	4,0039	,51528	119
<i>Residual</i>	-2,76345	2,83655	,00000	1,01085	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-2,019	1,631	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-2,722	2,794	,000	,996	119

a. Variável Dependente: ENG

3. Pressuposto 3

O Engagement no Trabalho na sua relação com o Desempenho Profissional.

3.1. Pressupostos da Regressão Linear Simples

Engagement e Desempenho

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura W₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

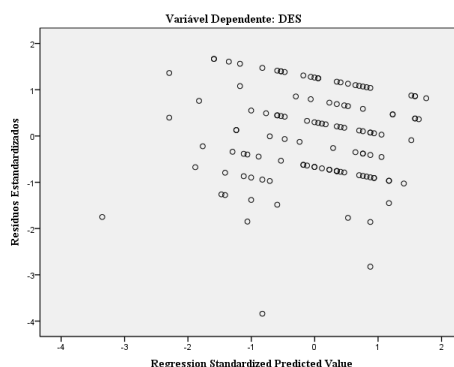


Figura W₁- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura X₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

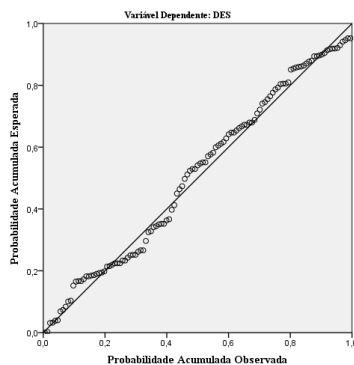


Figura X₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson (d)*, cujo valor de 2.061 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 3.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, realizou-se a mesma.

3.2. Resultados da Regressão Linear Simples

Engagement e Desempenho

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,247 ^a	,061	,053	,51766	2,061

a. Preditores: (Constante), ENG

b. Variável Dependente: DES

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	2,036	1	2,036	7,600	,007 ^b
1 Resíduos	31,352	117	,268		
Total	33,389	118			

a. Variável Dependente: DES

b. Preditores: (Constante), ENG

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	3,883	,175		22,223	,000
ENG	,116	,042	,247	2,757	,007

a. Variável Dependente: DES

Estatística dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3,9062	4,5778	4,3466	,13137	119
<i>Residual</i>	-1,98812	,86223	,00000	,51546	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-3,353	1,759	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-3,841	1,666	,000	,996	119

a. Variável Dependente: DES

4. Hipótese 2

O Engagement no Trabalho medeia a relação entre Práticas e Desempenho Profissional

4.1. Pressupostos da Regressão Linear Simples

Avaliação de Desempenho e Desempenho: Engagement Mediador

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura Y₁) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

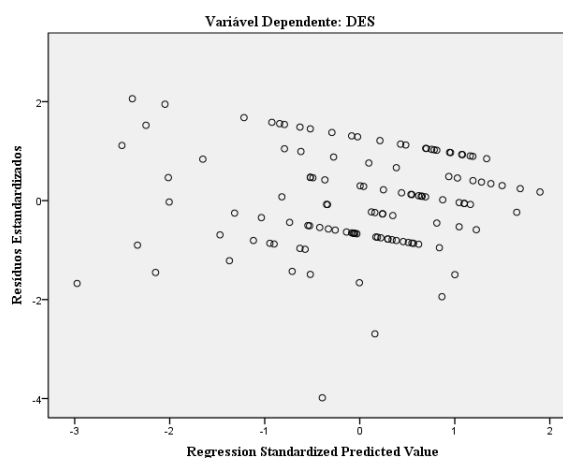


Figura Y₁- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura Z₁), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível afirmar que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

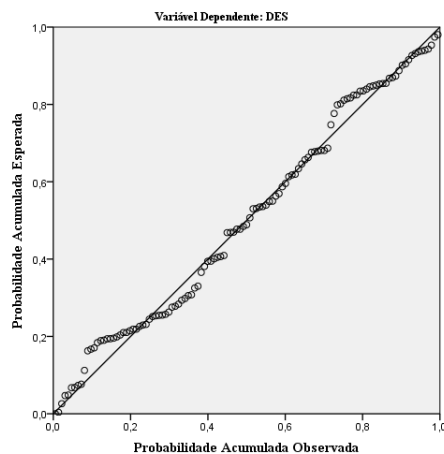


Figura Z₁ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson (d)*, cujo valor de 2.053 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 4.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, realizou-se a mesma.

Comunicação e Desempenho: Engagement Mediador

Tendo em consideração a análise de dados dos erros (Figura A₂) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui de acordo com uma forma mais ou menos retangular, pelo que é possível inferir que se verifica o pressuposto da Homogeneidade dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

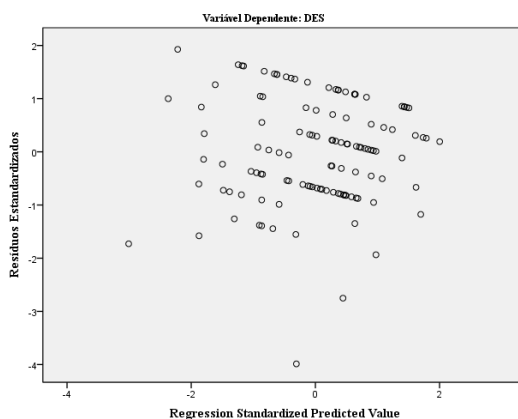


Figura A₂- Gráfico da Homogeneidade de Variâncias dos Resíduos

Relativamente à análise da Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Figura B₂), verifica-se que os valores se situam mais ou menos distribuídos ao longo da reta diagonal, pelo que é possível afirmar que se verifica o pressuposto face à Distribuição Normal dos Erros/Resíduos (Marôco, 2011).

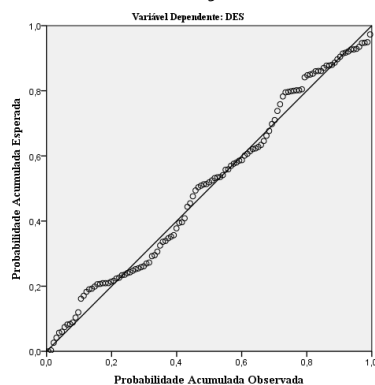


Figura B₂ - Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos, isto é, a existência ou não de uma correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011), analisou-se a estatística de *Durbin-Watson (d)*, cujo valor de 2.031 permite concluir que não existe uma autocorrelação entre os resíduos (ver 4.2.). Assim, cumpridos todos os pressupostos da Regressão Linear Simples, realizou-se a mesma

4.2. Resultados da Regressão Linear Múltipla

Avaliação de Desempenho e Desempenho: Engagement Mediador

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatísticas Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,285 ^a	,081	,073	,51211	,081	10,313	1	117	,002	
2	,312 ^b	,097	,082	,50978	,016	2,070	1	116	,153	2,053

a. Preditores: (Constante), PGRH_AD

b. Preditores: (Constante), PGRH_AD, ENG

c. Variável Dependente: DES

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	2,705	1	2,705	10,313	,002 ^b
1 Resíduos	30,684	117	,262		
Total	33,389	118			
Regressão	3,243	2	1,621	6,239	,003 ^c
2 Resíduos	30,146	116	,260		
Total	33,389	118			

a. Variável Dependente: DES

b. Preditores: (Constante), PGRH_AD

c. Preditores: (Constante), PGRH_AD, ENG

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	3,831	,167		22,879	,000
PGRH_AD	,154	,048	,285	3,211	,002
2 (Constante)	3,684	,195		18,864	,000
PGRH_AD	,117	,054	,216	2,154	,033
ENG	,068	,047	,144	1,439	,153

a. Variável Dependente: DES

Variáveis Excluídas^a

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação Parcial	Collinearity Statistics
					Tolerância
1 ENG	,144 ^b	1,439	,153	,132	,774

a. Variável Dependente: DES

b. Preditores no Modelo: (Constante), PGRH_AD

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	3,8535	4,6610	4,3466	,16577	119
<i>Residual</i>	-2,03128	1,05018	,00000	,50545	119
<i>Std. Predicted Value</i>	-2,975	1,897	,000	1,000	119
<i>Std. Residual</i>	-3,985	2,060	,000	,991	119

a. Variável Dependente: DES

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatísticas Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,230 ^a	,053	,045	,51994	,053	6,505	1	117	,012	2,031
2	,286 ^b	,082	,066	,51409	,029	3,682	1	116	,057	

a. Preditores: (Constante), PGRH_CO

b. Preditores: (Constante), PGRH_CO, ENG

c. Variável Dependente: DES

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	1,759	1	1,759	6,505	,012 ^b
1 Resíduos	31,630	117	,270		
Total	33,389	118			
Regressão	2,732	2	1,366	5,168	,007 ^c
2 Resíduos	30,657	116	,264		
Total	33,389	118			

a. Variável Dependente: DES

b. Preditores: (Constante), PGRH_CO

c. Preditores: (Constante), PGRH_CO, ENG

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	3,964	,157		25,195	,000
PGRH_CO	,118	,046	,230	2,551	,012
2 (Constante)	3,737	,195		19,116	,000
PGRH_CO	,081	,050	,157	1,622	,108
ENG	,087	,045	,186	1,919	,057

a. Variável Dependente: DES

Variáveis Excluídas^a

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação Parcial	Collinearity Statistics
					Tolerância
1 ENG	,186 ^b	1,919	,057	,175	,847

a. Variável Dependente: DES

b. Preditores no Modelo: (Constante), PGRH_CO

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Predicted Value	3,8890	4,6512	4,3466	,15215	119
Residual	-2,04996	,99084	,00000	,50971	119
Std. Predicted Value	-3,008	2,002	,000	1,000	119
Std. Residual	-3,988	1,927	,000	,991	119

a. Variável Dependente: DES