



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GRH NO  
COMPORTAMENTO INOVADOR DOS  
COLABORADORES**

**SÍLVIA FERNANDES MARTINS**

**JUNHO-2015**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GRH NO  
COMPORTAMENTO INOVADOR DOS  
COLABORADORES

SÍLVIA FERNANDES MARTINS

**ORIENTAÇÃO:**

PROF. JORGE F.S. GOMES

JUNHO-2015

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**CA-** Compromisso Afetivo

**CC-** Compromisso Calculativo

**CI-** Comportamento Inovador

**CO-** Compromisso Organizacional

**CN-** Compromisso Normativo

**FGRH-** Força da Gestão de Recursos Humanos

**GRH-** Gestão de Recursos Humanos

**GERH-** Gestão Estratégica de Recursos Humanos

**ET-** Envolvimento no Trabalho

**VD-** Variável Dependente

**VI-** Variável Independente

**PGRH-** Práticas de Gestão de Recursos Humanos

**ST-** Satisfação no Trabalho

**SGRH-** Sistema de Gestão de Recursos Humanos

## **AGRADECIMENTOS**

Esta investigação requer não só o meu esforço e dedicação, mas também o grande apoio por parte de várias pessoas e que sem o seu contributo não seria possível a realização deste trabalho.

Agradeço antes de mais à minha família, especialmente aos meus pais e irmãos pelo grande amor, carinho, apoio e pelos valores que sempre me dedicaram e inculcaram, permitindo ser o que sou. Aos meus pais por todos os esforços e dificuldades que ultrapassaram para poder finalizar os meus estudos. À minha mãe, por ter sido o meu principal pilar durante a minha vida académica.

Ao meu Orientador, Prof. Doutor Jorge Gomes pela infinita disponibilidade, incentivo e paciência com que sempre me ajudou diante das minhas dúvidas e obstáculos sendo crucial para a concretização desta investigação.

Ao meu companheiro, André Rosa que sempre me motivou nas alturas mais complicadas, acreditando sempre nas minhas capacidades.

Por fim agradeço a todos os amigos e colegas com quem partilhei as minhas ideias e questões que me ouviram e que sempre acreditaram em mim.

## RESUMO

Na presença de ambientes competitivos, o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) ganha cada vez mais destaque quando uma determinada organização pretende alcançar uma vantagem competitiva sobre outras. Neste contexto os colaboradores através dos seus conhecimentos, competências e comportamentos perfazem a principal fonte de vantagem competitiva, podendo afetar positivamente a performance organizacional. Todavia a GRH tradicional carece de estratégia e apresenta algumas dificuldades na conexão entre estes dois conceitos. Neste âmbito, Bowen & Ostroff (2004) apresentam o conceito da Força da GRH (FGRH) em que as práticas de GRH (PGRH) a fim de se atingir os objetivos da organização, devem ser capazes de influenciar comportamentos e percepções através da comunicação de mensagens que fomentem a concordância e o consenso entre colaboradores. Deste modo a GRH evidencia-se como antecedente e promotora da inovação sendo o pressuposto básico que a capacidade de inovação de uma organização reside nos comportamentos, atitudes e numa posição pró-ativa e orientada para os objetivos dos seus colaboradores.

O presente estudo pretende analisar numa primeira fase o efeito moderador do setor da organização na relação entre as práticas e a força da GRH e numa segunda fase o efeito moderador do País e os efeitos mediadores da FGRH, do envolvimento no trabalho, do compromisso afetivo e da satisfação no trabalho na relação entre as PGRH e o comportamento inovador. Este estudo é baseado em dados secundários oriundos de dois países, sendo a amostra constituída por 502 colaboradores.

Os resultados demonstram uma relação forte e positiva entre todas as variáveis à exceção das moderadoras. O efeito moderador do setor de organização afeta a relação entre as práticas e a força da GRH. Relativamente aos efeitos mediadores apenas o envolvimento no trabalho é significativo na relação entre as PGRH e o comportamento inovador.

**Palavras-Chave:** Práticas de GRH, Força da GRH, Envolvimento no trabalho, Compromisso afetivo, Satisfação no trabalho, Setor, País, Comportamento Inovador.

## **ABSTRACT**

In the presence of competitive environments, the role of Human Resource Management (HRM) gains increasing importance when an organisation intends to obtain competitive advantage. Within this context, the collaborators, through their knowledge, competencies and behaviour constitute the principal source of competitive advantage in the ability to be able to positively affect organisational performance. However, traditional HRM lacks strategy and presents some difficulties in the connection between these two concepts. Bowen & Ostroff (2004) present the HRM Strength (HRMS) concept where, so as to attain the objectives of the organisation, HRM practices (HRMP) should be capable of influencing behaviours and perceptions through the communication of messages that inspire agreement and consensus amongst the collaborators. In this way, HRM is seen as an antecedent and prompter of innovation, the basic presupposition being that innovation capacity of an organisation resides in the behaviours, attitudes and a pro-active position orientated by the objectives of the collaborators.

The current study seeks to analyse, in a first stage, the moderator effect of the type of organisation on the relationship between the practices and the HRMS and, in a secondary phase, the moderator effect of the country and the mediator effects of HRMS, the engagement, commitment and work satisfaction in the relationship between HRMP the innovative behaviour. This study is based on secondary data on two countries, the sample constituting of 502 collaborators .

The results demonstrate a strong and positive relationship between all the variables with the exception of the moderators. The moderator effect of the type of organisation affects the relationship between the HRMP and HRMS. Regarding mediatory effects, only work engagement is significant in the relationship between HRMP and innovative behaviour.

Key-words: HRM practices, HRM Strength, Work Engagement, Affective Commitment, Work Satisfaction, Sector, Country, Innovative Behaviour.

## ÍNDICE GERAL

LISTA DE ABREVIATURAS .....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1. <i>A Gestão de Recursos Humanos e a Estratégia</i> .....	3
2.1.1. <i>Abordagens Hard e Soft</i> .....	4
2.1.2. <i>Abordagens da GERH</i> .....	5
2.1.3. <i>“Conteúdo” versus “Processo” em GRH</i> .....	5
2.1.4. <i>Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos</i> .....	6
2.2. <i>Resultados Individuais: Envolvimento, Compromisso, Satisfação</i> .....	8
2.2.1. <i>Envolvimento no Trabalho</i> .....	8
2.2.2. <i>Compromisso Organizacional</i> .....	9
2.2.3. <i>Satisfação no Trabalho</i> .....	11
2.3. <i>Comportamento Inovador</i> .....	12
2.4. <i>Estudos Empíricos e Hipóteses de Investigação</i> .....	13
3. MÉTODO .....	18
3.1. <i>Delineamento e Procedimentos</i> .....	18
3.2. <i>Participantes</i> .....	19
3.3. <i>Instrumento e Variáveis</i> .....	20
4.1. <i>Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo e Correlações</i> .....	24
4.2. <i>Estudos das Hipóteses em Investigação</i> .....	25
4.2.1. <i>Regressão Linear Múltipla H1</i> .....	25
4.2.1.1. <i>Análise do cumprimento dos pressupostos H1</i> .....	25
4.2.1.2. <i>Estimação do Modelo de Regressão Linear Múltipla H1</i> .....	26
4.2.3. <i>Regressão Linear Simples- H3, H4, H5</i> .....	29
4.2.3.1. <i>Estimação de Modelos de Regressão Linear</i> .....	29
4.3.1. <i>Efeito de Moderação</i> .....	30
4.3.2. <i>Efeito de Mediação</i> .....	31
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	33
6. CONCLUSÃO .....	36
REFERÊNCIAS .....	38
ANEXOS .....	43

ANEXO A- Questionário utilizado pelos empregados .....	44
ANEXO B- Análise Psicométrica .....	50
Output1- Práticas de GRH.....	50
Output 2- FGRH.....	52
Output 3- Envolvimento no Trabalho .....	55
Output 4- Compromisso Organizacional.....	56
Output 5- Satisfação Profissional .....	57
Output 6- Comportamento Inovador .....	58
ANEXO C- Estatística descritiva .....	59
ANEXO D- Estudos das Hipóteses de Investigação .....	60
Output 7- Análise de Cumprimento dos Pressupostos - Hipótese 1.....	60
Output 8- Regressão Linear Múltipla- Hipótese 1 .....	61
Output 9- Análise do Cumprimento de Pressupostos- Hipótese 2 .....	62
Output 10- Regressão Linear Múltipla- Hipótese 2 .....	63
Output 11 -Análise de Regressão Stepwise.....	64
Output 12 - Modelo Regressão Linear Simples H3.....	65
Output 13 - Modelo Regressão Linear Simples H4.....	66
Output 14 - Modelo Regressão Linear Simples H5.....	67
ANEXO E- Moderação .....	69
Output 15- Efeito de Moderação- Hipotese 1.1.....	69
Output 16- Efeito de Moderação- Hipotese 2.1.....	69
ANEXO F- Mediação.....	70
Output 17- Efeito de Mediação e Análise de Trajetórias – Hipótese 3.1, 4.1, 5.1, 6 .....	70



## INDICE DE TABELAS

Tabela I- Descrição das variáveis em estudo .....	20
Tabela II- Medidas de Tendência Central e Correlação de Pearson.....	24
Tabela III- Sumário do Modelo H1 .....	26
Tabela IV- Estimação dos coeficientes do Modelo H1 .....	26
Tabela V- Sumário do Modelo H2 .....	27
Tabela VI- Estimação dos coeficientes do modelo H2 .....	27
Tabela VII- Sumário do Modelo H2 .....	28
Tabela VIII- Estimação dos coeficientes do Modelo Stepwise HP2.....	28
Tabela IX- Modelos H3, H4,H5 .....	29

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1- Modelo de análise .....	17
Figura 2- Diagrama de Trajetórias .....	32
Figura 3- Modelo 1 de Moderação.....	69
Figura 4- Modelo 4 Mediação .....	70

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização e o avanço das novas tecnologias contribuíram para uma forte competitividade nas organizações tornando-as cada vez mais dependentes da necessidade da colocação de pessoas certas nos lugares certos (Huselid, 1995). Por seu turno, acionistas e clientes passam a exigir aos colaboradores a aquisição de novas competências e comportamentos inovadores com vista à criação de novos produtos, serviços e processos promovendo a sua diferenciação no mercado (Brockbank, 1999).

Neste âmbito o conceito GRH tem vindo a sofrer alterações e mutações significativas ao longo dos últimos tempos, nomeadamente a passagem da GRH para um novo conceito, Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), no qual o capital humano revela elevada importância (Huselid, 1995). Este conceito deixa de se centrar apenas em áreas funcionais mais tradicionais e permite aos recursos humanos (RH) serem mais valorizados na medida em que a própria empresa acompanha e define as estratégias e os objetivos organizacionais (Ferris *et al.*, 1999).

Neste sentido, Wielemaker & Flint (2005) defendem como crucial o posicionamento estratégico da GRH. Para estes autores a GERH envolve a conceção e a implementação de um conjunto de políticas e de práticas internamente consistentes e associam os RH à estratégia global de negócio de forma a alcançar a vantagem competitiva necessária.

Bowen & Ostroff (2004) assumem que a eficácia das práticas de RH poderá ser influenciada por inúmeros aspetos dos quais destacam o setor, a dimensão e a política da organização e a comunicação interna. As organizações podem ser de setor privado ou de setor público. O setor público visa a satisfação das necessidades da sociedade, enquanto pessoa coletiva e o privado satisfaz a sociedade ao nível individual regendo-se pelo mercado e leis que a ele obedecem (Bilhim, 2006). Por outro lado, Huselid (1995) assume que a eficácia das PGRH depende de fatores contextuais tais como: a estratégia da empresa, o ambiente operacional, a cultura organizacional e o país de origem da empresa. Assim, é importante referir o contexto do país de origem nas empresas multinacionais na medida em que este influencia as diferentes PGRH (Cunha *et al.*, 2007).

As diferenças culturais podem surgir como uma explicação para a existência de diferentes práticas de seleção nos países (Ryan *et al.*, 1999), sendo que tais diferenças podem originar comportamentos inovadores.

No entanto é difícil entender de que forma a GERH tem impacto nos colaboradores, como esta incentiva os e se consegue inovar os comportamentos dos mesmos alinhando com a estratégica de negócio e as de RH.

Neste sentido, Pereira & Gomes (2012), definem o sistema de GRH (SGRH) como o conjunto complexo de mecanismos de comunicação entre a organização e os colaboradores, destacando a forma e o modo como cada mensagem é transmitida e recebida. Este processo é essencial na perceção partilhada entre os colaboradores sobre os objetivos organizacionais e os comportamentos esperados para uma boa performance.

Assim Bowen & Ostroff (2004), sugerem um modelo que enfatiza a relação da GRH e o desempenho dos colaboradores, revelando comportamentos mais consentâneos com as diretrizes definidas pela organização.

É essencial o desenvolvimento de boas PGRH, como um sistema que satisfaça, comprometa e envolva os colaboradores às suas funções, ajudando a alcançar os objetivos estratégicos da organização (Blau, 1964). As organizações investem nos colaboradores e os colaboradores investem na organização, manifestando-se através de comportamentos inovadores (Labrenz, 2014).

O presente estudo tem como objetivo investigar a relação entre atitudes, comportamentos dos colaboradores (Envolvimento no trabalho, Compromisso Afetivo e Satisfação no Trabalho) e o SGRH da organização em que se inserem. Nomeadamente pretende-se avaliar se as PGRH constituem uma mais-valia para as empresas pelos eventuais efeitos positivos sobre o comportamento inovador dos colaboradores.

O trabalho é composto por cinco capítulos: (2) Revisão da Literatura (apresentam-se os conceitos e discorre-se sobre a sua importância ao nível organizacional); (3) Método (identifica-se o delineamento e procedimentos do estudo e a descrição das variáveis e dos participantes); (4) Resultados (apresenta-se a estatística descritiva, correlações, e o estudo das hipóteses de investigação através da aplicação do método de regressão linear e os procedimentos exploratórios da moderação e mediação); (5) Análise e discussão de resultados (análise dos resultados obtidos no estudo e o seu enquadramento com a revisão da literatura); (6) Conclusões (conclusões gerais, limitações e sugestões para futuros trabalhos de investigação).

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, procede-se a uma revisão dos construtos em estudo (PGRH, FGRH, envolvimento no trabalho, compromisso organizacional, satisfação no trabalho e comportamento inovador) e pretende-se também expor o que tem vindo a ser indicado pelos estudos sobre a relação entre as variáveis apresentando as hipóteses de investigação.

### 2.1. *A Gestão de Recursos Humanos e a Estratégia*

Durante anos as organizações competiram entre si recorrendo a fontes tradicionais de vantagem tais como: os recursos naturais, tecnologias e/ou economias de escala. Contudo estas fontes começaram a ser facilmente imitadas e por isso, o seu poder em termos competitivos sofreu um grande decréscimo (Chang & Huang, 2005). Não podendo obter vantagens consideráveis a partir de fontes tradicionais as organizações perceberam que os RH e a forma como são geridos podem constituir um poderoso elemento de sucesso, na medida em que uma mão-de-obra mais qualificada pode potenciar uma maior vantagem competitiva.

Assim, de acordo com a Visão Baseada nos Recursos, a vantagem competitiva de uma organização é determinada pelos recursos internos, materiais e intelectuais de natureza valiosa, rara e insubstituível (Barney, 2001).

Por conseguinte, ao longo dos anos, os RH têm vindo a assumir um papel estratégico, associando-se a estratégia da GRH à forma como a organização pode manter e desenvolver os seus trabalhadores qualificados, comprometidos e motivados. A GERH, como construção organizacional que é, tem vindo a levantar cada vez mais desafios, pelo que se torna necessário tomar medidas para avaliar e satisfazer as necessidades futuras dos RH, assim como incrementar e desenvolver as capacidades inerentes dos mesmos, proporcionando a aprendizagem e o desenvolvimento contínuos (Çaliskan, 2010).

Neste âmbito, nos dias que correm, a GERH abandona a conceção de que os colaboradores desempenham somente um papel de suporte e foca-se nestes como elementos estratégicos das diversas organizações (Way & Johnson, 2005). Os processos e as pessoas, dentro de uma dada organização passam a ser geridos de forma a promover a interligação entre a visão, missão e os objetivos estratégicos globais dos negócios e a estratégia de RH a ser implementada.

Schuler & Jackson (1987) definem assim, as PGRH como um sistema que atrai, desenvolve, motiva e retém os trabalhadores, assegurando a sobrevivência da organização na qual estes estão inseridos. Neste sentido, este sistema é visto como um conjunto de políticas e práticas internas desenhadas e implementadas para assegurar que o capital humano de uma empresa contribui para alcançar os objetivos estratégicos do negócio (Delery & Doty, 1996).

A estas práticas deve associar-se a inovação para motivar os colaboradores, envolvendo-os nas suas funções e nas tarefas associadas a essas mesmas, devendo alinhar-se as competências das pessoas com os objetivos a que se pretende que as mesmas cheguem através do cumprimento das suas funções (Gibbons & Woock, 2008).

### ***2.1.1. Abordagens Hard e Soft***

Na evolução do conceito da GERH surgem duas abordagens distintas: Hard e Soft.

A abordagem Hard defende que se deve gerir as pessoas como um recurso organizacional com o menor custo e com maior rentabilidade (Truss, 1999). Segundo a autora, esta abordagem valoriza os aspetos quantitativos da gestão, perspetivando os RH como um recurso de produção. Os colaboradores são vistos como recursos que permitem garantir a vantagem competitiva da organização, sendo para o efeito controlados individualmente de uma forma instrumental.

Por outro lado, a abordagem Soft resulta essencialmente das mudanças decorrentes da competitividade nos mercados e associa o conceito de GERH à gestão de um recurso estratégico dotado de capacidade criativa e de inovação (Truss, 1999). Nesta linha, Guest (1987) aborda este modelo realçando a importância da integração de políticas de RH com os objetivos organizacionais.

Contudo, é importante reconhecer que as duas abordagens não são incompatíveis entre si e ambas valorizam a adequação da gestão das pessoas à estratégia da organização, ao envolvimento das chefias na GERH, à adaptação das pessoas ao trabalho e ao seu desenvolvimento profissional (Truss, 1999).

A utilização desta perspetiva decorre das organizações adotarem um percurso no qual passam de uma posição soft, que enfatiza o envolvimento e a participação dos colaboradores, a comunicação e o feedback para uma posição hard no qual as empresas passam a utilizar práticas que valorizam a estratégia organizacional e a harmonização

interna das práticas, através do cumprimento dos planos e dos objetivos organizacionais (Guest, 1987).

### **2.1.2. Abordagens da GERH**

De forma a entender a relação entre as PGRH e o desempenho organizacional, Bowen & Ostroff (2004) sugerem duas abordagens: Sistemática e a Estratégica.

A primeira passou de uma perspetiva micro, centrada nas PGRH e no desempenho individual dos colaboradores, para uma perspetiva macro que entende as PGRH como um todo e se debruça no desempenho organizacional, em vez de considerar os efeitos de cada uma das práticas individualmente (Becker & Huselid, 1998).

A segunda procura fazer a ligação entre as diversas PGRH e a estratégia competitiva da organização. Através desta abordagem pretende-se que a empresa alinhe as PGRH com os seus objetivos estratégicos conseguindo, conseqüentemente, definir a sua própria estratégia de negócio (Bowen & Ostroff, 2004).

Neste sentido, as PGRH visam atingir o valor do capital humano através do desenvolvimento de competências, do conhecimento e da motivação dos trabalhadores (Bowen & Ostroff, 2004).

Através destas duas abordagens, sistemas e estratégia, os investigadores defendem que as PGRH podem levar a resultados desejados ao nível da empresa, quer na sua produtividade, quer na questão financeira, no desempenho e na vantagem competitiva (Huselid, 1995; Combs *et al.*, 2006).

### **2.1.3. “Conteúdo” versus “Processo” em GRH**

O SGRH pode ser definido em termos de conteúdo e processo da GRH (Bowen & Ostroff, 2004).

Entende-se por conteúdo as práticas e as políticas individuais que pretendem alcançar um determinado objetivo (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders *et al.*, 2014). O conjunto de práticas deverá associar-se aos objetivos estratégicos e aos valores da organização, sendo identificado como um alinhamento vertical (Pereira & Gomes, 2012).

Deste modo, é através das práticas e das políticas que a organização atinge a performance organizacional pela melhoria da aquisição, do desenvolvimento, da retenção e da utilização do seu capital humano (Boselie *et al.*, 2005).

O processo é entendido como o modo, através do qual um SGRH pode ser eficazmente, estruturado e conduzido, pela partilha de informação sobre os comportamentos esperados pelos colaboradores, com o intuito de criar situações que promovam um excelente desempenho organizacional (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders *et al.*, 2014). Isto é, a forma como as diferentes práticas são comunicadas aos colaboradores, partindo de um alinhamento horizontal (Li *et al.*, 2011).

Neste sentido, para que o SGRH possa ter impacto sobre a performance organizacional, o conteúdo e o processo da GRH devem estar interligados (Bowen & Ostroff, 2004).

Todavia, um conteúdo desejado poderá acarretar diferentes perceções por parte dos vários colaboradores de uma mesma organização (Nishii *et al.*, 2008). A comunicação interna é, assim, um fator fundamental na organização. A forma como a mensagem é transmitida e recebida pelos trabalhadores torna-se decisiva no processo de divulgação das PGRH (Bowen & Ostroff, 2004). A mensagem deve ser clara, consistente e congruente (Sanders *et al.*, 2014), resultando num *sensemaking* partilhado (Pereira & Gomes, 2012), criando-se situações fortes e consensuais (Ribeiro *et al.*, 2011; Sanders *et al.*, 2008).

#### **2.1.4. Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

O modelo da FGRH estabelece a relação entre a GRH e o desempenho organizacional através da influência social exercida sobre os colaboradores, com a criação de situações em que uma mensagem eficaz é enviada aos colaboradores. Por sua vez, esta mensagem permite dar a conhecer os objetivos estratégicos mais importantes da organização, os comportamentos esperados e adequados ao trabalho e as recompensas (Bowen & Ostroff, 2004).

Este conceito baseia-se na teoria de covariação de Kelly (1973). Kelly considera que em situações fortes as mensagens enviadas aos colaboradores são claras (Bowen & Ostroff 2004; Cunha *et al.*, 2012). Por sua vez, em situações fracas, a comunicação apresenta-se de forma ambígua e com interpretações diversas, transformando os comportamentos esperados em inexistentes (Bowen & Ostroff 2004; Sanders *et al.*, 2008).

De acordo com a teoria em análise, a FGRH deve assentar numa elevada distintividade, consistência e consenso (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders *et al.*, 2014).

A distintividade refere-se a relevância que a GRH é sentida por parte dos RH (Sanders *et al.*, 2008), permitindo a sua adesão e motivação. Este atributo é constituído por



quatro características: a Visibilidade, a Compreensão, a Legitimidade Autoridade e a Relevância (Bowen & Ostroff, 2004; Pereira & Gomes, 2012).

A primeira delas, relaciona-se com o grau, em que as mensagens são veiculadas e observáveis. Essa visibilidade determina a forma como os colaboradores vão receber a informação, o modo como a organizam ao nível cognitivo e como estabelecem atribuições de causa-efeito.

Uma visibilidade é considerada forte se as PGRH forem observadas por todos e se participarem nas rotinas e nas atividades dos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004). A compreensão das práticas de RH é assim, determinada pelo grau de ambiguidade e de compreensão dessas mensagens (Bowen & Ostroff, 2004).

Por outro lado, caso as práticas não sejam facilmente compreendidas, os colaboradores podem interpretar diferentes aspetos da informação (Pereira & Gomes, 2012). A Legitimidade da Autoridade é condicionada pelas perceções dos empregados (Cunha *et al.*, 2012). Por fim, na relevância uma dada situação é determinada pela importância conferida pelos empregados para atingirem um determinado objetivo (Bowen & Ostroff, 2004). É também designada pela forma como o empregador influencia os seus empregados para alcançarem os objetivos organizacionais (Pereira & Gomes, 2012). É necessário que os objetivos individuais fiquem alinhados com os organizacionais e que estes sejam adequados e claros, de modo a serem alcançados.

A consistência permite que os colaboradores reconheçam corretamente os comportamentos, esperados e recompensados. Para isso, torna-se desejável a correlação entre as PGRH, ao longo do tempo, e as ligações causa-efeito entre as situações. As três características que promovem a consistência nas mensagens de GRH (Bowen & Ostroff, 2004; Pereira & Gomes, 2012) são as seguintes: a Instrumentalidade, a Validade e a Consistência. Para os autores, a instrumentalidade estabelece uma perceção não ambígua na relação causa-efeito acerca dos comportamentos desejados e das consequências associadas. Esta característica é melhor entendida quando as relações causa-efeito estão próximas no tempo e postas em prática. Por outro lado, para a existência da validade, as práticas de RH devem ser coerentes de modo a que os colaboradores reconheçam as mensagens como válidas (Bowen & Ostroff, 2004). No que concerne à consistência das mensagens de GRH, estas permitem transmitir a compatibilidade e estabilidade dos sinais enviados pelas práticas de RH (Sanders *et al.*, 2014).

O consenso ocorre do acordo entre os colaboradores em relação entre uma situação e o seu efeito. Possui duas características: a concordância entre os principais decisores de GRH e a justiça (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders *et al.*, 2008). Em relação à primeira característica, se existir acordo, entre os gestores de RH que enviam as mensagens, verifica-se o consenso, permitindo o alcance da distintividade (Bowen & Ostroff, 2004).

Existe um elevado número de indivíduos que enviam comunicações semelhantes aumentando assim a visibilidade (Sanders *et al.*, 2008). Por outro lado, surge a consistência quando as mensagens são compatíveis e estáveis (Pereira & Gomes, 2012). A justiça permite perceber, até que ponto, as PGRH obedecem aos princípios da justiça (Cunha *et al.*, 2012).

Existem três tipos de justiça. A Distributiva, centrada no conteúdo, que pode ser feita através dos salários, promoções ou sanções; a Procedimental, centrada no processo, baseia-se em sistemas de avaliação de desempenho ou processos de recrutamento e seleção e, por fim, a Interacional que reflete as informações veiculadas (explicações e justificações das decisões tomadas) (Bowen & Ostroff, 2004).

Em suma, o SGRH é responsável pela criação de um sistema forte ou fraco de comunicação, influenciando a perceção dos colaboradores em relação às práticas, às políticas, aos procedimentos e às recompensas. O conceito de FGRH reforça a atenção para os processos que lhe estão associados, tais como: a comunicação, o modo como os indivíduos são influenciados e induzidos e a forma como reagem e atribuem significado às mensagens que recebem do meio.

## **2.2. Resultados Individuais: Envolvimento, Compromisso, Satisfação**

### **2.2.1. Envolvimento no Trabalho**

O envolvimento no trabalho (ET), ainda que seja um conceito sem uma denominação consensual, tem sido enfatizado nas investigações devido à sua associação com o comportamento organizacional positivo (Bakker, 2009). Kahn (1990) foi o primeiro a introduzir o conceito de envolvimento, definindo-o como um estado motivacional relacionado com a presença e ausência durante o desempenho das suas tarefas, envolvendo dimensões físicas, cognitivas e emocionais.

Este conceito trata-se de um estado psicológico, expresso por elevados níveis de energia e entusiasmo no trabalho permitindo que o colaborador se sinta focado nas suas tarefas (Schaufeli & Salanova, 2007). Para os mesmos autores, os colaboradores que

apresentem elevados níveis de ET estão dispostos a ir mais além do que aquilo que lhes é exigido e, conseqüentemente, apresentam um melhor desempenho profissional.

Desta forma, apresentam, com frequência, emoções positivas, melhores condições físicas e psicológicas, sendo capazes de criar os seus próprios recursos pessoais e de trabalho e partilham esse ET com os outros dentro da organização.

O envolvimento surge em três dimensões. No vigor, que 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. Na dedicação, que se refere ao forte ET, entusiasmo e sentimento de orgulho e desafio. Por fim, na absorção, relacionada com a concentração e imersão no trabalho, ou seja, a sensação de que o trabalho passa rapidamente e do qual é difícil distanciar-se (Schaufeli & Salanova, 2007; Boon & Kalshoven, 2014).

Blau (1964) desenvolveu a Teoria da Troca Social baseando-se em normas de reciprocidade nas relações sociais, isto é, espera-se que os colaboradores que recebem da organização benefícios económicos ou socioemocionais (e.g. apoio), possam retribuir, através de um maior envolvimento e compromisso, com a organização. Os colaboradores a quem são oferecidos os melhores empregos sentem-se na obrigação de recompensar a organização por aquilo que recebem. Por outro lado, os que percebem que estão a receber um tratamento desfavorável tornam-se vingativos, sentem-se irritados e pretendem deixar o emprego. Conscientes das normas, estes colaboradores tornam-se menos produtivos e adotam comportamentos, tais como: a falta de pontualidade e a realização de pausas prolongadas durante o tempo de trabalho (Shantz *et al.*, 2013).

A relação entre o supervisor e o empregado é tida como positiva, quando esta assenta na confiança, permite a partilha de recursos, de conhecimento, do tempo e do apoio emocional. Esta teoria examina os benefícios para o empregado e para o supervisor e da organização como um todo, resultante das relações eficazes no local de trabalho (Bal *et al.*, 2013).

### ***2.2.2. Compromisso Organizacional***

Este conceito surgiu segundo a Teoria dos *side-bets*, assumindo que o compromisso organizacional (CO) resulta na perceção da perda dos investimentos acumulados pelo trabalhador ao longo do tempo que são por ele valorizados (Becker, 1960).

Neste contexto, assume-se o modelo como unidimensional, ou seja, os comportamentos provêm de expectativas anteriores que o trabalhador tem, avaliando a sua posição de descontinuar a linha de atividade, em que está envolvido, sobre aquilo que o rodeia (Becker, 1960).

O mesmo autor define os *side-bets* como consequências de ações prévias, segundo cinco dimensões: as expectativas; as preocupações com a autoapresentação; os ajustamentos burocráticos; os ajustamentos individuais com as posições sociais e as preocupações não-laborais. No entanto, Powell & Meyer (2004) acrescentam outros dois: a satisfação com as condições de trabalho e a falta de alternativas comparáveis com a situação atual.

Segundo Mowday *et al.* (1979), o CO desenvolve-se lenta mas consistentemente notando-se que o comportamento dos indivíduos reflete a sua relação com a organização. Pressupõe, assim, uma ligação ativa com a organização, estando estes dispostos, ou não, a dar algo de si próprios e a contribuir para o bem-estar organizacional.

Allen & Meyer (1990) desenvolveram o modelo tridimensional sobre o CO, definindo-o como um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização. Este modelo condiciona a decisão de manter, ou não, o vínculo laboral com a organização (Boon & Kalshoven, 2014).

Segundo Allen & Meyer (1990), o conceito de CO é constituído pelo compromisso afetivo (CA); compromisso calculativo ou instrumental (CC) e pelo normativo (CN). O CA associa-se à ligação emocional que o colaborador sente com a organização, e com a aceitação dos seus valores. O CC é a ponderação entre o valor económico de permanecer numa organização, ou de sair mesma; Por fim, o CN é a obrigação de se manter na organização, por razões morais ou éticas (Meyer *et al.*, 2002).

O CA refere-se à ligação emocional que os colaboradores estabelecem com a organização, e caracteriza-se pela aceitação da sua cultura e dos seus valores (Allen & Meyer, 1990). O colaborador que apresenta um CA forte pretende contribuir para o desenvolvimento da organização e de aí permanecer (Mowday *et al.*, 1979). Desta forma, os colaboradores desenvolvem o CA com a organização, na medida de satisfazer as suas necessidades, de acordo com as suas expectativas e objetivos (Allen & Meyer, 1990); Park & Rainey, 2007).

O CA é influenciado por três categorias de antecedentes: (1) características pessoais (e.g idade, género, antiguidade na função e organização, responsabilidade familiar, nível de

escolaridade); (2) características do trabalho e da função (e.g. mobilidade de carreira, nível de autonomia e horas de trabalho); e (3) fatores estruturais (e.g. envolvimento social, reconhecimento, equidade na redistribuição das recompensas) (Smeenk *et al.*, 2006).

No que se refere ao CC, a decisão dos colaboradores, em permanecer na organização, depende das avaliações que este faz em relação aos custos e benefícios associados à sua mudança ou saída da organização (Park & Rainey, 2007). Os colaboradores esforçam-se na realização das suas necessidades e objetivos pessoais tentando manter-se no seu emprego atual, até que apareça uma situação mais favorável (Allen & Meyer, 1990). Assume-se como os antecedentes do CC a perceção da escassez e dos custos associados à saída do colaborador da organização, características pessoais, alternativas e investimentos (Mathieu & Zajac, 1990).

Relativamente ao CN, este representa a crença sobre a responsabilidade formal e informal do empregado para com a organização e de um dever em realizar as suas funções (Park & Rainey, 2007). Neste sentido, o desempenho das suas tarefas é realizado competentemente, mas sem o entusiasmo e envolvimento, permanecendo na organização enquanto existir um elevado sentimento de obrigação moral em continuar na organização (Allen & Meyer, 1990). Os antecedentes do CN são as características sociais e culturais, ou seja, os valores que os colaboradores possuíam antes de entrar na organização e que foram ajustados através da socialização (Mathieu & Zajac, 1990).

Estas três componentes do compromisso organizacional não são mutuamente exclusivas. De facto, agem em conformidade e têm consequências organizacionais, tais como: a satisfação no trabalho e o desempenho individual (Smeenk *et al.*, 2006).

### **2.2.3. Satisfação no Trabalho**

Atualmente, a satisfação no trabalho (ST) dos colaboradores é um fator importante na GERH, pelas consequências negativas que os colaboradores insatisfeitos poderão obter, como a falta de lealdade, a fraca produtividade e dedicação e o abstencionismo ou *turnover* (Spector, 1997).

Spector (1977) apresenta três características essenciais para a ST: (1) A organização deverá seguir os valores humanos, de modo a tratar os colaboradores de forma justa e correta, na medida em que elevados níveis de satisfação no trabalho conduzem a um bom estado emocional e mental; (2) O comportamento dos trabalhadores afeta o funcionamento e as atividades de negócio e condiciona a satisfação ou a insatisfação sentidas; (3) Por

último, a ST é indicativa da atividade organizacional quando os níveis de satisfação são reavaliados ou alterados podendo a empresa aumentar o desempenho organizacional (Aziri, 2011).

A ST era vista como uma necessidade de realização do colaborador (Spector, 1997). Atualmente, é entendida como o sentimento de realização, de recompensa e de sucesso no trabalho; está relacionada com a produtividade e o bem-estar pessoal e implica o desempenho adequado das tarefas (Aziri, 2011).

A formação, objetivos e ambições de um indivíduo estão diretamente relacionados com a satisfação na sua vida profissional. Esta satisfação, refletindo os sentimentos e crenças do indivíduo, encontra-se sujeita a influências internas e externas do ambiente de trabalho, interferindo no seu comportamento laboral e social (Locke, 1976).

Existem vários estudos empíricos que demonstram quais os fatores que influenciam a ST. A Teoria de Herzberg (1976) aponta para a existência de fatores que promovem a satisfação: (1) Fatores motivacionais, como o sentimento de pertença, o reconhecimento, a responsabilidade e a promoção; e (2) Fatores higiénicos que induzem à insatisfação em relação aos salários, à política da organização, à segurança e às condições de trabalho.

Podemos afirmar que a forma como a organização atua e cumpre os seus objetivos é crucial para a satisfação dos colaboradores, influenciando a saúde e o comportamento individual.

### **2.3. *Comportamento Inovador***

A inovação de uma organização parte dos seus RH, pelo que os colaboradores devem adquirir um conjunto de comportamentos inovadores (CI) dentro de uma determinada função, grupo ou uma organização. Estes comportamentos têm como objetivo a criação, introdução e aplicação de novas ideias, processos, produtos e procedimentos de forma a beneficiar a performance de uma organização (Shipton *et al.*, 2013).

Neste sentido, Butler (1981) engloba na inovação a seleção e retenção de mudanças de comportamentos, associados a novos produtos, processos ou características organizacionais. Por outro lado, Rogers (1983) define a inovação como uma ideia, prática ou objeto percebido como novo, por um indivíduo que a adote.

Assim, as características que determinam o comportamento inovador são a autoconfiança, flexibilidade, autoaceitação, despreocupação com convenções sociais ou com a opinião de terceiros, sensibilidade, introversão e intuição (Shalley & Zhou, 2008).

As empresas que não recorrem aos CI, correm o risco de perderem a sua competitividade por não darem resposta às constantes mudanças do mercado (Milan, 1997).

#### **2.4. Estudos Empíricos e Hipóteses de Investigação**

Recentemente, vários autores se têm focado no processo da GRH. Como referido na literatura apresentada os primeiros autores a apresentarem este conceito foram Bowen & Ostroff, (2004). O processo da GRH lida como o SGRH implementado e a forma como as PGRH são comunicadas têm em consideração a partilha de comportamentos e atitudes esperadas pelos empregados, com o intuito de contribuírem para a performance organizacional. Os mesmos autores sugerem também que essa partilha comum representa a FGRH (Bowen & Ostroff, 2004).

A GRH é um fenómeno organizacional complexo e multidimensional e portanto, perceber o seu impacto, quer nos colaboradores, quer nas organizações, é também algo complexo. Na tentativa de compreender este impacto, verifica-se a passagem de uma perspetiva centrada no conteúdo da GRH para uma perspetiva focada nos processos e/ou dinâmicas psicossociais envolvidas na GRH (Bowen & Ostroff, 2004). Estes autores estenderam o seu modelo da relação entre a GRH e a performance, argumentando que não são as PGRH por si só, que influenciam os comportamentos e as atitudes dos colaboradores, mas também o modo como essas práticas são vistas pelos mesmos.

Ordaz *et al.* (2011) demonstram que as PGRH têm um impacto positivo na partilha de conhecimento por parte dos colaboradores, as quais contribuem, por sua vez, para a inovação na organização. Já Bednall *et al.* (2014) confirmam que a qualidade de algumas PGRH afeta, positivamente, a partilha de informação e o comportamento inovador dos colaboradores. Nesse sentido, a comunicação das PGRH aos colaboradores torna-se essencial, na medida em que a sua interpretação terá impacto nos comportamentos dos colaboradores, nomeadamente no CI (Sanders *et al.*, 2014). Uma vez que, quando bem praticadas e delineadas, as PGRH têm um impacto positivo na partilha de conhecimento por parte dos colaboradores, bem como na partilha de informação e no CI dos colaboradores, leva-nos a acreditar que quando mal praticadas, as PGRH continuam a ter impacto, ainda que este seja negativo. Nesta ordem de ideias, a primeira hipótese formulada foi a seguinte:

**Hipótese 1:** As PGRH têm um impacto direto na FGRH.

DiMaggio & Powell (1983) afirmam que as organizações do setor público adotam PGRH semelhantes às do setor privado, de forma a adquirir legitimidade para o aumento custo-eficácia. Por outro lado, Boyne (1999), verificou que o modelo de GRH do setor público inglês é mais paternalista e estandardizado do que o modelo privado.

O setor privado procura sobreviver no mercado, e obedece aos primados da eficiência e do lucro. Já o público procura operacionalizar as políticas do governo para satisfazer interesses diversos. No público, só se pode fazer o que a Lei permite. Em qualquer setor, a comunicação interna contribui fortemente para o desempenho dos trabalhadores (Brochand *et al.*, 1999).

Como exposto, anteriormente, a FGRH compreende um sistema forte ou fraco de comunicação que influencia a percepção dos colaboradores em relação às práticas, às políticas, aos procedimentos e às recompensas. Espera-se, assim, que:

**Hipótese 1.1:** O tipo de setor modera a relação entre as PGRH e a FGRH.

A implementação das PGRH nas organizações influencia o comportamento nos colaboradores. Laursen & Foss (2003) confirmaram que as PGRH conduzem a inovação por três razões: (1) A aplicação das PGRH aumenta o nível de descentralização, permitindo a partilha de conhecimentos; (2) Envolve a rotação de tarefas entre trabalhadores, permitindo que os mesmos sejam polivalentes e possam ajudar-se entre si; (3) Permite o trabalho em equipa, na medida em que possibilita a aquisição de novos conhecimentos e competências, para que estes possam criar ou melhorar os produtos e serviços. Labrenz (2014) concluiu que o Trabalho em Equipa, Recompensas, Avaliação de desempenho e a Formação e Desenvolvimento contribuem para a criação progressiva de comportamentos inovadores dos colaboradores. Deste modo, espera-se que:

**Hipótese 2:** As PGRH têm uma influência no CI nos colaboradores.

Huselid (1995) estudou a influência de um conjunto das melhores PGRH sobre o desempenho de uma organização e verificou que este pode ser influenciado pelo ajuste das PGRH com os valores culturais. Por outro lado, Ngo *et al.* (1998), através de um estudo com empresas estrangeiras em Hong Kong, identificaram um efeito moderador do país de origem na relação entre as PGRH e a performance, havendo resultados mais fortes para empresas locais do que, por exemplo, para empresas Japonesas. Neste sentido, concluíram que o país de origem influencia a cultura e os valores da organização, o que irá influenciar a



relação entre as PGRH e a sua performance. Neste contexto, os colaboradores desenvolvem expectativas sobre as PGRH utilizadas na empresa, devido ao país de origem e aos seus valores. Por sua vez, essas expectativas irão influenciar os seus comportamentos no trabalho, nomeadamente o CI. Assim:

**Hipótese 2.1:** O país modera a relação entre as PGRH e o CI.

Ainda são escassas as investigações sobre o papel das PGRH no ET. No entanto, Sardar *et al.* (2011) estudaram o impacto direto das PGRH sobre o ET e demonstraram a existência de uma relação significativa e positiva entre práticas específicas e o ET. Karatepe (2013), através de uma investigação realizada num hotel na Roménia, observou a tempo inteiro os trabalhadores e verificou que o ET apresentava um efeito mediador entre as PGRH implementadas e o desempenho desses colaboradores. De acordo com Cropanzano & Mitchell (2005), as relações de troca social evoluem quando as organizações investem nos seus colaboradores, sendo que esse investimento conduz às mesmas consequências positivas. Deste modo, colaboradores que recebem recursos por parte da organização, sentem maior obrigação de retribuir esses investimentos, principalmente através de CI (Labrenz, 2014). Espera-se que:

**Hipótese 3:** As PGRH influenciam positivamente o ET.

**Hipótese 3.1:** O ET medeia a relação entre as PGRH e o CI.

O conceito de CO é visto por diversos autores como consequência das PGRH (Mathieu & Zajac, 1990). Yeung & Berman (1997) demonstram que o impacto das PGRH na performance é mais forte quando estas geram compromisso. Por outro lado, Ordaz *et al.* (2011), no seu estudo sobre a influência da GRH na partilha de informação e inovação, em Espanha, utilizaram o CA como variável mediadora e confirmaram o papel das PGRH na partilha de informação, concluindo que se as PGRH forem fortes, aumentam o sentimento de CA nos colaboradores. Allen & Meyer (1990) concluíram que os empregados que possuem um nível elevado de CA, tendem a apresentar outras atitudes positivas relativas ao trabalho que desempenham. Em suma:

**Hipótese 4:** As PGRH influenciam positivamente o CA.

**Hipótese 4.1:** O CA medeia a relação entre as PGRH e o CI.

Devido à sua complexidade, a ST tem sido definida de diferentes maneiras. Um dos modelos mais utilizados é o de Locke (1976), o qual defende que a ST depende de inúmeros fatores, como sejam: (1) oportunidades de aprendizagem, volume do trabalho, diversidade e dificuldade naquilo que se executa; (2) salário, quando o que desempenha entra em acordo com aquilo que recebe, de forma equitativa; (3) reconhecimento, através de promoções, elogios e críticas; (4) benefícios que a organização dispõe; (5) condições de trabalho; (6) relação com os supervisores, quando lhes é dado apoio e partilha de conhecimento; (7) colegas, que inclui a partilha de competências, apoio e amizade; (8) por último, a organização e a sua direção, sendo importante a política da GRH.

A ST é um elemento crucial entre as PGRH e o CI, uma vez que, se os colaboradores estiverem satisfeitos com a sua remuneração, recompensas, sucesso no trabalho e tratamento justo e correto por parte dos superiores hierárquicos (Spector, 1997), irão tornar-se mais produtivos e irão desempenhar as suas tarefas de forma adequada. Só desta forma, os colaboradores poderão trabalhar num ambiente adequado, onde impere a justiça, a satisfação e a motivação permitindo, assim, tais CI (Aziri, 2011). Do exposto, coloca-se que:

**Hipótese 5:** As PGRH influenciam positivamente a ST.

**Hipótese 5.1:** A ST medeia a relação entre as PGRH e o CI.

Tendo bem presente a ideia de que a comunicação organizacional é extremamente importante e que esta influencia a perceção e consenso que os colaboradores têm acerca das PGRH e dos SGRH, Bowen & Ostroff (2004) desenvolveram um modelo que relaciona a GRH à performance organizacional, pelo que um sistema de GRH forte deve conduzir a uma maior consistência e uniformidade comportamental, aumentando a performance organizacional.

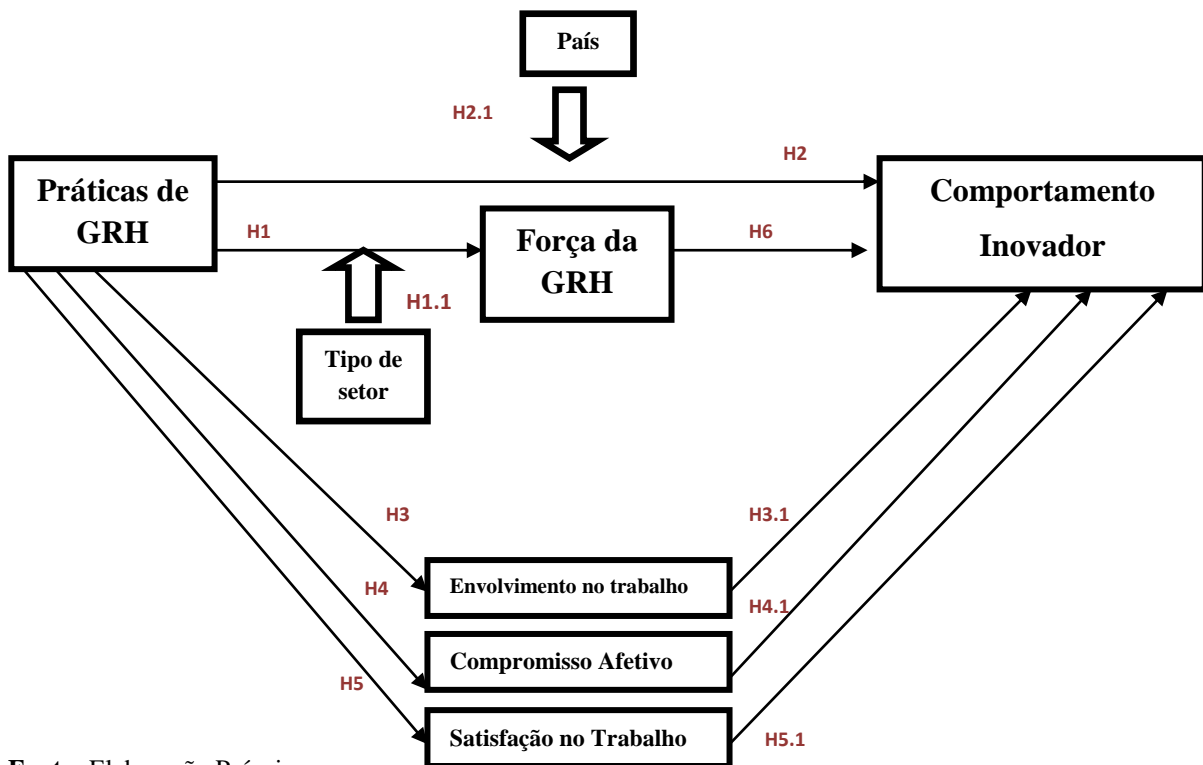
A FGRH baseia-se na criação de um forte sistema de recursos humanos, distinguindo-se pela transmissão de mensagens com distintividade, consistência e consenso, estimulando uma forte situação organizacional que por sua vez influencia a perceção e os comportamentos dos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004). Os mesmos autores realçam ainda a importância de se conseguir garantir a distintividade, consistência e consenso em todas as mensagens da GRH, já que estas características têm grande impacto na forma como as mensagens influenciam a compreensão e as atitudes dos colaboradores de um modo uniforme. De facto, a FGRH compreende um sistema de comunicação, forte ou fraco,

que influencia a percepção dos colaboradores, em relação às práticas, às políticas, aos procedimentos e às recompensas. Por estas razões, formulou-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 6:** A FGRH medeia a relação entre as PGRH e o CI.

Neste sentido, e tendo como ponto de partida a relação entre as PGRH e as variáveis ao longo deste estudo, propõe-se um modelo (Fig. 1). Numa primeira fase, o impacto das PGRH na FGRH, moderado pelo tipo de setor numa organização e, numa segunda fase, a influência das PGRH no Comportamento Inovador, mediado pelo Envolvimento no trabalho, Compromisso Afetivo, Satisfação no trabalho e FGRH, e moderado pelo país.

Figura 1- Modelo de análise



Fonte: Elaboração Própria

### 3. MÉTODO

Neste capítulo identifica-se o delineamento e os procedimentos do estudo, caracteriza-se os participantes que contribuíram para a realização do estudo e, por fim, apresenta-se o instrumento e as variáveis utilizadas.

#### 3.1. *Delineamento e Procedimentos*

Este estudo assume a forma de um estudo quantitativo correlacional (Hill & Hill, 2012). A análise quantitativa procura regularizar as abordagens do comportamento humano, sendo que existe uma tendência, na mesma, para privilegiar a utilização de questionários. Segundo Hill & Hill (2012), a investigação do tipo correlacional consiste em verificar se existe ou não correlação entre duas ou mais variáveis quantificáveis. Ademais, o estudo assenta na utilização de dados recolhidos previamente, ou seja, trata-se de uma pesquisa de natureza secundária.

As pesquisas secundárias são baseadas em informações recolhidas por outros investigadores e com outros objetivos. Na condução de pesquisas secundárias, há vários cuidados que devem ser mantidos e que se enumeram de seguida: em primeiro lugar, os dados devem ser fiáveis, válidos e aplicáveis ao problema que temos em mãos (Robson, 2011); em segundo lugar, a utilização de informações secundárias obriga o investigador a pensar mais atentamente sobre os objetivos e as questões de investigação (Harris, 2001), o que pode, na realidade, aumentar a credibilidade e confiança dos resultados da pesquisa de dados primários, informando e completando os mesmos; em terceiro lugar, os dados podem estar desatualizados, serem pouco credíveis e fiáveis, o que obriga a um trabalho prévio de depuração da base de dados (Robson, 2011).

A análise dos dados secundários envolve a recolha de informação, estatísticas e outros dados relevantes para a pesquisa (Robson, 2011). É importante, para gerar hipóteses e identificar áreas críticas de interesse, que podem ser investigadas durante as atividades da recolha de dados primários. Assim, trabalhar com dados secundários pode e deve ser adaptado consoante o nível de competências do investigador. Outra vantagem é o facto dos dados secundários serem recolhidos usando frequentemente medidas bem estabelecidas com características psicométricas conhecidas (Anderson *et al.*, 2011).

Os resultados obtidos pelas pesquisas secundárias podem influenciar no estudo dos investigadores iniciais (Caston, 2005). Os dados secundários podem ser encontrados nos

dados das próprias empresas, em diversas publicações (jornais, revistas, artigos científicos), fontes governamentais e não-governamentais, o que permite obter, a um custo baixo ou nulo, vastas informações para futuras investigações (Caston, 2005). A utilização de uma base de dados requer muitas vezes uma maior criatividade no estudo, devido aos dados disponíveis. Assim estes dados contêm, ou podem ser criados para proporcionar diversas amostras que possam vir a ser representativas de populações mais amplas. Nomeadamente, o conjunto de dados secundários é muitas vezes suficientemente grande para fornecer um bom poder estatístico para a maioria dos tipos de análises previstas (Anderson *et al.*, 2011).

No presente caso, a investigação utilizou uma base de dados originária de um projeto conduzido em vários países, pelo orientador desta tese e a sua rede de colegas. Os dados derivam da aplicação de dois questionários, um a colaboradores e outro a supervisores. Neste estudo usam-se apenas dois países (Dinamarca e Portugal), e somente os dados relativos ao questionário dos colaboradores, pois o aplicado a chefias media, sobretudo, variáveis de natureza macro, como clima e performance organizacional.

A escolha destes dois países deve-se à diferença, entre a situação económica, em que se encontram. Segundo o estudo “World Happiness Report 2013”, das Nações Unidas no qual constam 150 países, Portugal encontra-se na 85ª posição e a Dinamarca na 1ª Posição. Teme-se que a posição de Portugal se deva, principalmente, ao aumento de desemprego e à falta de oportunidades do país. O índice de desemprego, em Portugal, segundo a “Trading Economics”, em 2014 é de 13.5% e da Dinamarca é de 4.9%.

O Salário mínimo de Portugal é de 505€ (PORDATA, 2015), no entanto, na Dinamarca não existe salário mínimo, sendo as regras sobre horários e salários negociadas entre os sindicatos e os empregadores, o governo tem um reduzido envolvimento (WageIndicator.org, 2015).

A recolha da informação por uma base de dados facilitou, assim, o processo de tratamento e análise, no qual se podem considerar, os dados confiáveis e credíveis. Posteriormente analisaram-se os dados, através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 22.

### **3.2. Participantes**

A amostra é constituída por 502 empregados, correspondendo a 47.4% da Dinamarca e 52.6% de Portugal. Quanto ao género, em Portugal, foram mais as mulheres a responder (140 mulheres; 53%). Na Dinamarca a situação é inversa (90 mulheres, 39,3%;

139 homens, 60,7%; 9 não identificados). Ao nível do setor, na Dinamarca a maioria pertence às Energias (43.3%), sendo o restante 33.2% Outras Fabricas e 23.5% para Consultoras. Em Portugal, a maioria dos empregados pertence a Consultoras (42.4%), e o restante às indústrias de Produtos Químicos (31.4%), e Retalho, Distribuição, Turismo e Catering (26.1%). Relativamente ao tipo de setor da organização, na Dinamarca, a maioria trabalha em organizações do setor privado (cerca de 135, 56,7%), e o restante no setor público (43,3%). O mesmo acontece em Portugal, sendo que cerca de 152 pessoas trabalham no setor privado (57,6%) e as restantes 112 pessoas (42,4%) para o Governo.

### 3.3. Instrumento e Variáveis

O instrumento utilizado foi um questionário para os empregados, no qual as respostas se encontram numa escala de tipo Likert de 6 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 6 a “Concordo Totalmente”. Em termos da análise global do modelo apresentado, têm-se as seguintes variáveis em estudo (tabela I):

Tabela I- Descrição das variáveis em estudo

Tipo de Variável	Designação da Variável	Número itens	Fonte	Caracterização
Variável Independente (VI)	PGRH	17	Sanders <i>et al.</i> (2008)	Conteúdo da GRH, e nível de concordância relativamente às práticas de GRH utilizadas nas organizações.
Variável Dependente \ Variável Mediadora (VM1)	FGRH	15	Cunha <i>et al.</i> (2012)	Perceção dos colaboradores sobre o conteúdo de GRH (distintividade, consistência e consenso).
Variável Mediadora (VM2)	ET	9	Schaufeli & Salanova (2007)	Nível de energia, dedicação e entusiasmo que o colaborador tem perante o seu trabalho.
Variável Mediadora (VM3)	CA	4	Allen & Meyer (1990)	Relação do empregado com a organização.
Variável Mediadora (VM4)	ST	3	Aziri (2011)	Sentimento de realização, recompensa e sucesso no trabalho.
Variável Dependente (VD)	CI	5	Shipton <i>et al.</i> (2013)	Comportamentos inovadores.
Variável Moderadora (Vmo1)	Setor	-	Field (2009)	Variável dicotómica (1 para setor privado e 0 para publico).
Variável Moderadora (Vmo2)	País	-	Field (2009)	Variável dicotómica (1 para Dinamarca e 0 para Portugal).

As variáveis referidas na tabela I são descritas de seguida, recorrendo a análise psicométrica (fidelidade e validade). A Fidelidade analisa a precisão do questionário, através da sua consistência interna, estimada pelo Alfa de Cronbach. No que concerne à Validade, permite avaliar se as variáveis constituem dimensões, que se referem aos mesmos conceitos, mediante a correlação entre elas (Field, 2009).

**Práticas de GRH:** Variável independente, resultante da média dos 17 itens do questionário (Anexo A, secção 1), que se caracteriza pelo conteúdo da GRH e do nível de concordância relativamente às práticas de GRH utilizadas nas organizações.

Esta variável apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,872%, o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é de 0,821% e no teste de esfericidade de Bartlett  $p < 0,05$ . A análise das Comunalidades, realizada através das componentes principais, revelou que a maioria dos itens tem uma relação com os fatores obtidos (Field, 2009).

Com o recurso ao critério de Kaiser-Meyer-Olkin (Field, 2009), identificam-se cinco componentes (Desempenho e Recompensas, Formação e Desenvolvimento, Participação na Tomada de decisões, Recrutamento e Seleção e Segurança no Trabalho), as quais explicam a variância total dos dezassete itens (72,92%). Desta forma, da leitura da matriz das cinco componentes e após a rotação, verifica-se uma ligação entre os itens e as referidas componentes, interrelacionando-se da seguinte forma: A componente do desempenho e recompensas está relacionada com os itens 12, 13, 14 e 15; a componente da formação e desenvolvimento está relacionada com os itens 1, 2, 3 e 4; a componente da participação na tomada de decisões relaciona-se com os itens 8, 9 e 10; a componente do recrutamento relaciona-se com os itens 5, 6 e 7; a componente da segurança e trabalho está relacionada com os itens 16 e 17. No anexo B (*Output 1*) é possível consultar os resultados da análise psicométrica.

**Força da GRH:** Esta variável surge em dois tipos, na primeira fase como variável dependente e na segunda fase do modelo como variável mediadora, que resulta da média dos 15 itens do questionário (Anexo A, secção 3), a qual traduz a perceção dos colaboradores sobre o conteúdo de GRH (distintividade, consistência e consenso). Esta é uma variável dependente e mediadora que apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,956%, assim como um excelente índice de KMO 0,946%, sendo o teste de Bartlett de  $p < 0,05$ . A

análise das Comunalidades demonstra que todos os itens têm uma relação com os fatores retidos, uma vez que se encontram acima de 0,5 (Field, 2009).

Da análise fatorial extraem-se apenas três fatores, os quais explicam um total de 76,77% da variância total dos resultados dos 15 itens. A distintividade relaciona-se com os itens 1, 2, 8, 10, 11, 12, 13, 14 e 15; a consistência está relacionada com os itens 3, 4 e 5; e por último, mas não menos importante, a componente do consenso está ligada aos itens 6, 7 e 9. Os resultados desta análise, isto é, das componentes da Distintividade, Consistência e Consenso no processo da GRH, podem ser consultados no *Output 2*, do Anexo B.

**Envolvimento no trabalho:** Variável mediadora que reflete o nível de energia, dedicação e entusiasmo que o colaborador tem perante o seu trabalho, sendo determinado pela média dos nove itens do questionário (Anexo A, secção 5). Apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,895%, um índice de KMO de 0,899% e esfericidade dos dados de  $p < 0,05$ , permitindo recorrer a análise fatorial em segurança. Através das componentes principais, é possível identificar uma relação com os itens obtidos à exceção dos seguintes itens: “Sinto-me imerso no meu trabalho”; “Perco a noção das coisas quando estou a trabalhar”; “Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente”; “Tenho orgulho no trabalho que desenvolvo.”. Da análise fatorial resulta a existência de um único fator, o que explica 56,34% da variância total (*Output 3*, Anexo B).

**Compromisso Afetivo:** variável mediadora que reflete a relação do empregado com a organização, resultando da média de quatro itens (Anexo A, secção 5). Neste estudo recorreremos apenas à dimensão afetiva, na medida em que as questões se encontram relacionadas com a ligação emocional/identificação com a organização. Os primeiros três itens foram transformados em itens invertidos, na escala de tipo Likert de 6 pontos, em que 1 corresponde a “Concordo Totalmente” e 6 “Discordo Totalmente”, pelo facto de se apresentarem na forma negativa. Esta variável indica uma consistência interna de 0,845%, KMO de 0,8% e um teste de Bartlett ( $p < 0,05$ ). Seguidamente, mediante o método das Componentes Principais, verifica-se que todos os itens têm uma relação com os fatores obtidos e, apenas se extrai uma componente, o que explica 68,32% da variância total dos quatro itens (*Output 4*, Anexo B).



**Satisfação no Trabalho:** é a quarta variável mediadora e reflete o sentimento de realização, recompensa e sucesso no trabalho, o qual é determinado pela média de três itens (Anexo A, secção 5). Manifesta um alfa de *Cronbach* de 0,884%, KMO de 0,734% e o teste de esfericidade de dados de  $p < 0,05$ . Para o método das Componentes Principais, todos os itens se encontram relacionados com os fatores extraídos. A análise fatorial resultou da existência de apenas um fator, o que explica 81,28% da variância total (*Output 5*, Anexo B).

**Comportamento Inovador:** Trata-se de uma variável dependente e corresponde à média de cinco itens (Anexo A, secção 5). Indica um alfa de 0,85, revelando segurança para recorrer à análise fatorial, dado o valor de KMO ser 0,81% e o Teste de Bartlett ser  $p < 0,05$ . Através da análise da Comunalidade, é possível afirmar que todos os itens estão relacionados com os fatores obtidos. Por fim, apenas uma componente foi extraída, explicando 63,5% da variância total (*Output 6*, Anexo B).

Desta forma, pode concluir-se que a fidelidade das escalas é a adequada, com destaque, para a escala de FGRH. Quanto à validade, a análise pelo método KMO, relativo à homogeneidade das variáveis, permitiu verificar para a aplicação da análise fatorial, um valor muito bom para a escala de FGRH; um valor bom para todas as restantes, exceto para a escala de satisfação que, apresentou um valor razoável, confirmando dessa forma, a existência de uma correlação significativa, entre as variáveis (Field, 2009).

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos, ao nível da observação das variáveis em estudo, bem como, os resultados relativos às hipóteses.

### 4.1. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo e Correlações

Procedeu-se à análise descritiva das variáveis em estudo por País pela média e desvio padrão com o intuito de analisar, se as mesmas são vistas, de forma semelhante (Anexo C). Seguidamente utilizou-se o método de correlação bivariada de Pearson, para interpretar a intensidade e a direção da associação das variáveis em estudo.

Tabela II- Medidas de Tendência Central e Correlação de Pearson

País	Variáveis	M	Sd		1	2	3	4	5	6	7	8	
DIN	1.PGRH	3,91	0,63	R		,759**	,582**	,557**	,621**	,297**	,001	-,365**	
				Sig.		,000	,000	,000	,000	,000	,984	,000	
				N	496	474	483	488	489	487	384	496	
	2.FGRH	3,62	0,85	R			,615**	,606*	,613**	,265**	,084	-,417**	
				Sig.			,000	,000	,000	,000	,107	,000	
				N		472	475	476	476	367	479		
	3.ET	4,38	0,92	R				,628**	,862**	,328**	-,229**	-,087	
				Sig.				,000	,000	,000	,000	,054	
				N				485	486	485	376	488	
	4.CA	3,89	1,09	R					,570**	,183**	,019	-,401**	
Sig.								,000	,000	,711	,000		
N								491	489	381	493		
5.ST	4,66	0,91	R						,287**	-,132*	-,085		
			Sig.						,000	,010	,059		
			N						490	382	494		
6.CI	4,45	0,92	R							,207**	-,044		
			Sig.							,000	,329		
			N							380	492		
7.Setor			R								-,479**		
			Sig.								,000		
			N								390		
8.País			R										
			Sig.										
			N										502
PT	PGRH	4,42	0,67										
	FGRH	4,44	0,92										
	ET	4,53	0,77										
	CA	4,76	0,89										
	ST	4,82	0,95										
	CI	4,53	0,68										

\*\* correlação é significativa ao nível de 1%

\*correlação é significativa ao nível de 5%

Conforme a tabela II, a distribuição dos elementos da amostra encontra-se ao nível da média para todas as variáveis, com uma distribuição, maioritariamente, simétrica.

Numa primeira análise dos valores de correlações, pode-se afirmar que, tanto em Portugal como na Dinamarca, existe uma relação, entre a maioria das variáveis em estudo, à exceção das variáveis moderadoras.

A variável Setor apresenta uma relação fraca e negativa com o envolvimento e com a satisfação no trabalho (respetivamente,  $R^2 = -0,229$ ,  $R^2 = 0,132$ ) e uma relação fraca e positiva com o nível de CI ( $R^2 = 0,207$ ). Relativamente á variável País apresenta uma relação fraca e negativa com a FGRH, com as PGRH e com o CA (respetivamente,  $R^2 = -0,417$ ,  $R^2 = -0,365$ ,  $R^2 = -0,401$ ). Verifica-se, ainda que a relação existente entre as outras variáveis é forte e positiva, o que indica que as implicações destes valores de correlações são importantes, pois permitem antever que, as hipóteses em estudo são tendencialmente, confirmadas na sua totalidade.

#### **4.2. Estudos das Hipóteses em Investigação**

Retomando as hipóteses colocadas no capítulo 2, iremos neste ponto analisar a forma como as variáveis se relacionam entre si. Optou-se, numa primeira fase, por realizar duas regressões lineares múltiplas e várias lineares simples para testar as duas etapas do modelo, com o intuito de avaliar cada dimensão.

Para assegurar a adequabilidade do modelo em estudo, a aplicação desta técnica, verificou-se o cumprimento dos pressupostos: (1) Linearidade do fenómeno em estudo; (2) normalidade dos erros aleatórios, (3) média do erro aleatório nula; (4) homogeneidade das variâncias; (5) multicolineariedade (Field, 2009).

##### **4.2.1. Regressão Linear Múltipla H1**

###### **4.2.1.1. Análise do cumprimento dos pressupostos H1**

Confirmou-se o primeiro pressuposto, a relação entre as variáveis é aproximadamente linear. A maioria dos pontos situa-se acima da reta principal, pelo que se consideram desvios mínimos e a existência de um bom ajustamento. Para testar a normalidade dos erros aleatórios foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov (0,069), valor-p de 0,00 ( $p < 0,05$ ), pode-se assim considerar que os erros aleatórios seguem uma distribuição normal. O terceiro pressuposto foi analisado, segundo as estatísticas de Resíduos, considerando a média dos resíduos (0,000), assume-se a média do erro aleatório

nulo. Analisando o gráfico *scatterplot*, verificou-se que os pontos se encontram na sua maioria, em torno de zero, considerando a existência de homogeneidade das variâncias. Por último, observou-se a ausência de multicolinearidade, através do método VIF e do método de Tolerância. Os resultados obtidos demonstram que não existe colinearidade nos dados apresentados (*Output 7*, Anexo D).

#### 4.2.1.2. *Estimação do Modelo de Regressão Linear Múltipla H1*

De forma a analisar H1, realizou-se a Regressão Linear Múltipla (*Output 8*, Anexo D) para observar a relação existente entre as VI (PGRH, tipo de setor), face a VD (FGRH).

**Tabela III- Sumário do Modelo H1**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
1	,788 <sup>a</sup>	,621	,619	294,534	,000

*a: Variável preditora: PGRH, Tipo de setor.*

*b: Variável dependente: FGRH*

Os resultados da tabela III demonstram que o ajustamento do modelo é aceitável para as duas VI ( $R^2=0,621$ .) revelando a existência de uma relação positiva entre as duas variáveis (VI e VD). De acordo com o modelo, 62,1 % da dimensão da FGRH é justificada pelas PGRH e pelo Tipo de setor ( $F=294,53$ ,  $p<0,05$ ).

**Tabela IV- Estimação dos coeficientes do Modelo H1**

Modelo	B estandardizado	T	Sig.
<i>PGRH</i>	,783	24,104	,000
<i>Setor</i>	,073	2,242	,026

*a: Variável dependente: FGRH*

Por outro lado, examinando separadamente cada variável, verifica-se que o tipo de setor de uma organização influencia positivamente a FGRH ( $\beta= 0,073$ ,  $p<0,05$ ). No entanto as PGRH tem maior impacto, mostrando-se serem mais significativas da FGRH ( $\beta= 0,783$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.2.2. *Regressão linear Múltipla HP2*

##### 4.2.2.1. *Análise do Cumprimento dos Pressupostos*

Verificou-se através da linearidade no fenómeno em estudo que os pontos se encontram em torno da reta permitindo assim, a aplicação da regressão linear.

É possível aceitar a hipótese na normalidade da população segundo os resultados do teste Kolmogorov-Smirnov, apresentado um valor de 0,031 e valor-p. de 0,2 <0,5. De forma a avaliar a média do erro aleatório, tendo em conta a média dos resíduos, obteve-se um valor de 0,000 significando que a média do erro aleatório é nula. A homogeneidade da variância foi cumprida, pois os pontos encontram-se, na sua maioria, em torno de zero. E por último, observou-se a ausência de multicolinearidade do método VIF e método de Tolerância. Os resultados obtidos demonstram que não existe colinearidade nos dados apresentados (*Output 9*, Anexo D).

#### 4.2.2.2. *Estimação do Modelo de Regressão Linear Múltipla*

Para o estudo da H2, realizou-se uma Regressão Linear Múltipla (*Output 10*, Anexo D) com o objetivo de observar a relação existente entre as VI da segunda parte do modelo (PGRH, ET, CA, ST, FGRH, País) e a VD (CI).

**Tabela V- Sumário do Modelo H2**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig
1	,378 <sup>a</sup>	,143	,132	12,630	,000

*a: Variável preditora: PGRH, ET, CA, ST, FGRH, País*

*b: Variável dependente: CI*

Através da Tabela V, 14,3% da variância do CI é explicada pelas VI (F= 12,630, p< 0,05). Confirma-se ainda a existência de uma relação entre as VI e a VD, tendo em conta que os pontos de encontram em torno da reta, com desvios mínimos.

**Tabela VI- Estimação dos coeficientes do modelo H2**

Modelo	B estandardizado	T	Sig.
<i>PGRH</i>	,189	2,650	,008
<i>ET</i>	,304	3,320	,001
<i>CA</i>	-,032	-,509	,611
<i>ST</i>	-,072	-,805	,421
<i>FGRH</i>	,036	,484	,629
<i>País</i>	,067	1,262	,208

*a: Variável dependente: CI*

Analisando cada dimensão, observa-se que as PGRH e o ET influenciam o CI dos colaboradores (respetivamente,  $\beta= 0,189$ ;  $p<0,05$ ;  $\beta= 0,304$ ;  $p< 0,05$ ). Por outro lado, o CA,

ST, FGRH e País não predizem, o CI (respetivamente,  $\beta = -0,032$ ; n.s.;  $\beta = -0,072$ ; n.s.;  $\beta = 0,036$ ; n.s.;  $\beta = 0,067$ ; n.s).

Através da análise de regressão múltipla, foi possível verificar que apenas as escalas *PGRH* e *ET* se destacam como influentes no CI, uma vez que se constata a falta de significância, junto as restantes VI's. De forma a analisar as mesmas e confirmar se a significância e se os resultados obtidos se confirmam recorreu-se ao método *Stepwise* (*Output 11*, Anexo D). Este método exclui as VI sem significância automaticamente, apresentando os melhores modelos.

#### 4.2.2.3. Análise de Regressão Stepwise

Tabela VII- Sumário do Modelo H2

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
1	,348 <sup>a</sup>	,121	,119	63,265	,000
2	,371 <sup>b</sup>	,137	,134	8,596	,000

a: Variável preditora: *ET*

b: Variáveis preditoras: *ET*, *PGRH*

c: Variável dependente: *Comportamento Inovador*

Os resultados demonstram que as VI explicam 13,7% da variância total observada, sendo o valor próximo do valor obtido com todas as escalas. A análise da variância para o modelo 1 e para o modelo 2 foram significativas (respetivamente,  $F = 63,265$   $p < 0,05$ ; ( $F = 8,596$ ,  $p < 0,05$ ), permitindo a capacidade de antever o CI.

Tabela VIII- Estimação dos coeficientes do Modelo Stepwise HP2

Modelo	B estandardizado	T	Sig.
1 <i>ET</i>	,348	7,954	,000
2 <i>ET</i> e <i>PGRH</i>	,257	4,824	,000
<i>PGRH</i>	,156	2,932	,004

a: Variável dependente: *Comportamento Inovador*

Da tabela VIII afirma-se que a escala *ET* tem maior capacidade preditiva ( $\beta = 0,348$ ,  $p < 0,05$ ) do que a escala *PGRH* ( $\beta = 0,156$ ,  $p < 0,05$ ) sobre o CI (*Output 11* - AnexoD).

As variáveis *CA*, *ST*, *FRGH*, *País* foram automaticamente rejeitadas por não apresentarem significância para a VD, tal como se previa. Assim, confirma-se a hipótese H2 e também a influência positiva do *ET* no CI.

### 4.2.3. Regressão Linear Simples- H3, H4, H5

De forma a testar se as PGRH influenciam positivamente o ET, o CA e a ST, aplicou-se a regressão linear simples, a influência entre apenas uma VI e uma VD.

#### 4.2.3.1. Estimação de Modelos de Regressão Linear (VI: PGRH)

Tabela IX- Modelos H3, H4,H5

Modelos	R <sup>2</sup>	F	B Estandarizado	Sig.**
1-VD: ET	,339	246,262	,582	,000
2-VD: CA	,311	219,111	,557	,000
3-VD: ST	,386	306,371	,621	,000

De acordo com os resultados (*Outputs* 12,13, 14 Anexo D) os modelos 1,2 e 3 demonstram que o ajustamento é aceitável para as variáveis, (respetivamente, R<sup>2</sup>= 0,34, R<sup>2</sup>= 0,31, R<sup>2</sup>= 0,39), revelando a existência de uma relação positiva entre as duas variáveis (VI e VD).

No modelo1, 34% da variância do ET é justificada pelas PGRH (F= 246,26, p< 0,05). Já no modelo2, 31% da variância do CA é explicada pelas PGRH (F= 219,11, p< 0,05). Por fim, o modelo3 confirma que 39% da ST é defendida pelas PGRH (F= 306,37, p< 0,05).

Através dos resultados, verifica-se que as PGRH apresentam maior capacidade preditiva sobre a ST ( $\beta=0,621$ , p< 0,05) do que no ET e no CA (respetivamente,  $\beta= 0,582$ , p< 0,05;  $\beta= 0,557$ , p< 0,05).

Em suma, podemos indicar a confirmação da H3, H4 e H5. As PGRH influenciam positivamente o ET, CA e ST.

### 4.3. Análise de Trajetórias: Moderação e Mediação

Numa segunda instância, optou-se por estudar o efeito de moderação da variável tipo de setor entre a relação das PGRH e a FGRH, na primeira fase do modelo. E na segunda fase do modelo estudou-se o efeito de moderação por parte do país e a mediação por parte da FGRH, ET, CA, ST entre a relação das PGRH e CI. A análise das trajetórias terá como função conhecer as trajetórias (causais) entre as diversas variáveis e explicar os efeitos da sua associação.

A moderação e mediação foram analisadas segundo a macro da Hayes (2013). Neste método é necessário que todas as variáveis inseridas no programa SPSS sejam compostas até 8 caracteres.

#### **4.3.1. Efeito de Moderação**

Segundo Hayes (2013), o efeito de moderação é estudado através de uma variável qualitativa ou quantitativa que afeta a direção ou a força da relação entre uma variável independente e a variável dependente. Esta análise é vista como uma interação.

A moderação pode ser estudada através de regressões ou equações estruturais. Na utilização de regressões, este método não é afetado pelas diferenças existentes nas variâncias das VI ou por erros de mensuração que possam ocorrer nas VD, sendo as variáveis moderadoras contínuas (Baron & Kenny, 1986). Por outro lado recorre-se às equações para testar interações que envolvem variáveis moderadoras categóricas como contínuas (Frazier *et al.* 2004).

Neste sentido, utilizou-se o modelo 1 de Hayes (Fig.3, Anexo E).

##### **4.3.1.1. Estimação do Efeito de Moderação H1.2 (Output 15, Anexo E)**

Inicialmente foi criado, a partir da variável setor da organização, uma variável Dummy (variável categórica transformada em dicotómica), designada por Setor, em que 0 representa trabalhar no público e 1 trabalhar no privado. Foi necessária a estandardização das variáveis FGRH e PGRH para a aplicação desta técnica. De acordo com os resultados, observou-se que introdução da variável de interação, foi significativa ( $\beta= 0,345$ ;  $p < 0,05$ ).

Assim, para uma melhor interpretação do efeito moderador, realizou-se um gráfico, através do Excel, pelos procedimentos de Dawson (2015), utilizando os valores de beta. Verifica-se através do gráfico (Gráfico 1, Output 15, Anexo E) para uma organização no setor privado (1SD acima da média), a inclinação da relação PGRH-FGRH é mais forte (efeito=0,873;  $p < 0,05$ ) do que no setor público (efeito=0,529,  $p < 0,05$ ). O conjunto destes resultados confirma a H1.1.

##### **4.3.1.2. Estimação do Efeito de Moderação H2.1 (Output 16, Anexo E)**

A variável categórica, país, foi transformada numa variável Dummy, designada por País que 0 representa trabalhar em Portugal e 1 trabalhar na Dinamarca. Observou-se através dos resultados obtidos, que a variável moderadora e a variável de interação não



foram significativas (respetivamente,  $\beta=0,101$ ;  $p=0,191$ ;  $\beta=-0,115$ ; n.s). Estes resultados não permitem confirmar a H2.1.

#### **4.3.2. Efeito de Mediação**

A análise da mediação é um método estatístico no qual permite o auxílio na resposta das questões de investigação explicando os efeitos casuais que X transmite em Y (Hayes, 2013).

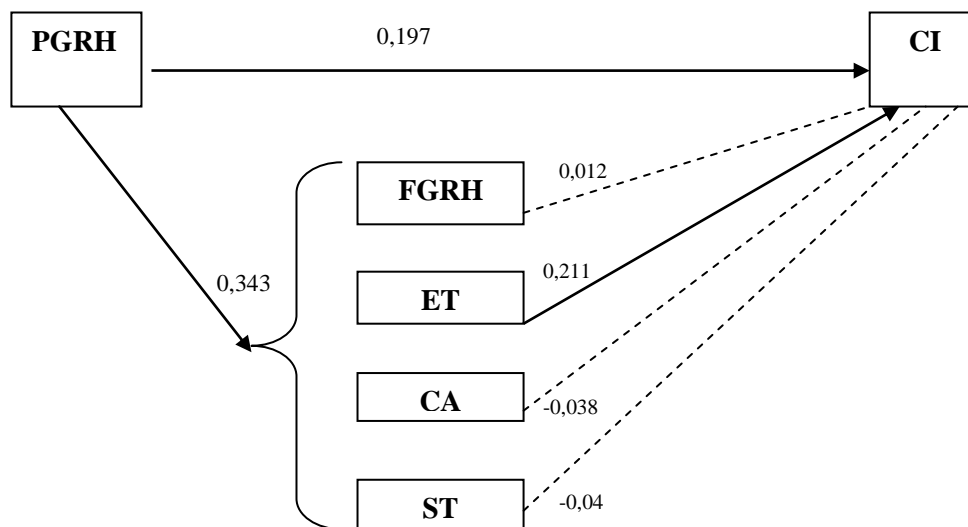
Existem três modelos de mediação: Modelo mediador simples, Modelo mediador múltipla paralela e Modelo mediador múltiplo de serie. O modelo de mediação simples é um sistema representado por duas variáveis consequentes M e Y e duas variáveis antecedentes X e M, em que o efeito de VI sobre VD, pode ser explicado por uma terceira variável designada por variável mediadora (VM). Por outro lado, a mediação múltipla paralela ocorre quando a variável antecedente X influencia Y através de duas ou mais variáveis mediadoras, com a condição que estas não sejam influenciadas entre si. Já no modelo mediador múltiplo de série, existem duas ou mais variáveis mediadoras e podem ser correlacionadas, na medida em que uma delas é a causa da outra (Hayes, 2013).

Neste sentido, optou-se por utilizar mediação múltipla paralela, através do modelo 4, de Hayes (Fig. 4, Anexo F), possibilitando o estudo do efeito de mediação de quatro variáveis mediadoras entre a relação das PGRH e CI numa só regressão.

Para testar a mediação é necessário: (1) Confirmar a significância da relação entre X (VI) e Y (VD); (2) Confirmar a significância da relação entre X (VI) e M (VM); (3) Confirmar a significância da relação entre VI e VD na presença de VM; (4) Testar a significância do efeito mediado através do teste Sobel (Hayes, 2013).

Segundo os resultados (*Output 17*, Anexo F), apenas o ET (VM2) possui um efeito significativo sobre o CI (VD) ( $\beta= 0,304$ ,  $p< 0,05$ ). O valor obtido para o teste de Sobel é de 3,60 e respetivo valor-p de 0,00.

Figura 2- Diagrama de Trajetórias



Fonte: Elaboração Própria

Na figura 2, observa-se o diagrama de trajetórias, baseado na informação dos outputs recolhidos e que constam no Anexo G. As PGRH apresentam um efeito direto sobre o CI de 0,197 (i.e. por cada desvio padrão nas PGRH, o CI varia 0,197 desvios-padrão em efeito direto); efeito indireto mediado pela FGRH de 0,012, efeito indireto mediado pelo ET de 0,211; efeito indireto mediado pelo CA de -0,038 e um efeito indireto mediado pela ST de -0,04. O efeito total das PGRH observado sobre o CI é de:  $0,197 + 0,012 + 0,211 + (-0,038) + (-0,04) = 0,343$  (efeito direto + efeito indiretoM1+ efeito indirectoM2+ efeito indirectoM3+ efeito indirectoM4.)

Assente nos resultados apresentados, verificou-se uma influência positiva das PGRH sobre o CI dos colaboradores, na medida que uma parte deve-se ao efeito mediador do ET. A adição do ET (VM2) ao modelo reduz a importância das PGRH (VI), considerando que o efeito direto das PGRH é inferior ao efeito indireto (mediado pelo ET) é possível afirmar que o efeito de mediação é pouco significativo. Os resultados conduzem à aceitação da H3.1 e não confirmam a H4.1, H5.1 e H6.

## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, serão abordados os resultados face às organizações em estudo e posteriormente à discussão sobre as hipóteses.

Como exposto anteriormente, a amostra do presente estudo é constituída por 502 colaboradores, onde a maioria está situada em Portugal (52.6%, versus 47,4% na Dinamarca). O género feminino foi o predominante em Portugal (53%, 140 mulheres), face aos 139 colaboradores do género masculino, da Dinamarca (60.7%).

A maioria dos colaboradores de Portugal, trabalha em Consultoras e em Indústrias de Produtos Químicos, contrariamente dos colaboradores da Dinamarca que trabalham no setor das Energias e Outras Fábricas. Quanto ao tipo de setor, em ambos os países a maioria dos colaboradores trabalha no setor privado.

No que se refere às Hipóteses, os resultados serão discutidos, de seguida:

A primeira hipótese pretendia analisar a relação entre as PGRH, a FGRH e o setor organizacional. Conclui-se que o efeito das PGRH é superior ao do setor, que em conjunto representam 62,1% da variabilidade da FGRH. Os resultados corroboram os trabalhos de Bowen & Ostroff (2004), de Ordaz *et al.* (2011) e de Sanders *et al.* 2014, que concluíram que as PGRH quando bem aplicadas têm um impacto positivo na partilha de conhecimento por parte dos colaboradores, bem como na partilha de informação sobre os comportamentos e recompensas esperados. A relação entre as PGRH e a FGRH é moderado positivamente por ambos os setores (público e privado). De acordo com os testes realizados, observou-se que o efeito moderador do setor privado é mais forte, ao contrário do que acontece no estudo de DiMaggio & Powell (1983), onde os autores referem que ambos os setores adotam práticas semelhantes, de forma a adquirir legitimidade para o aumento custo-eficácia. Deste modo, confirmou-se a primeira hipótese.

A segunda hipótese analisou a influência das PGRH no CI dos colaboradores. Verificou-se que as PGRH influenciam o CI dos colaboradores, acompanhando os dados encontrados na literatura. Quer Laursen & Foss (2003), quer Labrenz (2014), referiram que as PGRH influenciam o CI, criando vantagens competitivas nas empresas e contribuindo para um maior desempenho organizacional. Concluiu-se também através da análise de

regressão *stepwise* que a escala ET tem maior capacidade preditiva sobre o CI do que a escala PGRH. Nesta ordem de ideias, a hipótese 2 é confirmada, havendo também uma influência positiva do ET no CI. Por outro lado, o CA, a ST, a FGRH e o País não predizem o CI, uma vez que se constata a falta de significância. Em ambos os países, a variável moderadora e a variável de interação não foram significativas, o que nos leva a rejeitar a hipótese 2.1. Tal constatação, contraria o estudo de Ngo *et al.* (2010), onde os autores afirmam que o país de origem influencia a cultura e os valores das empresas, o que se reflete na relação entre as PGRH e o seu desempenho.

No que diz respeito à hipótese 3 verificou-se que as Práticas de GRH influenciam positivamente o ET. O presente estudo corrobora os estudos de Sardar *et al.* (2011) e Schaufeli & Salanova (2007), que explicam que se as PGRH forem benéficas e induzirem a satisfação nos colaboradores, o ET irá aumentar, pois estes estarão mais entusiasmados, enérgicos e focados nas tarefas, o que se traduz num melhor desempenho profissional.

Na quarta hipótese, foi analisada a influência das PGRH no CA. Os resultados obtidos mostram que o CA é influenciado positivamente pelas PGRH, o que vai ao encontro do estudo de Yeung & Berman (1997). O estudo conclui que o impacto das PGRH na performance é mais forte quando os colaboradores estão comprometidos afetivamente com a organização.

A quinta hipótese demonstrou que as PGRH influenciam positivamente a ST, tal como é defendido nas investigações de Spector (1997) e Aziri (2011). Os autores referem que se os colaboradores se sentirem satisfeitos com a sua remuneração, recompensas, sucesso no trabalho e que têm um tratamento justo e correto por parte dos superiores hierárquicos, melhorando a produtividade e o desempenho.

Assim, apesar da confirmação positiva das três últimas hipóteses, é na quinta hipótese que as PGRH exercem uma maior influência. Isto pode justificar-se pelos fatores económicos e sociais atuais. A grande instabilidade que se vive, leva à necessidade de segurança económica. Neste sentido, as PGRH ajudam à satisfação dos colaboradores no trabalho. A formação e desenvolvimento profissional, os objetivos pessoais e a auto-realização contribuem para a satisfação pessoal aliada à profissional e estão diretamente

relacionados com práticas e políticas de GRH tais como a remuneração e benefícios, avaliação de desempenho, formação e gestão de carreiras.

Quanto às hipóteses que analisam os efeitos de mediação, H3.1, H4.1, H5.1 e H6, apenas se verificou efeito mediador na H3.1. Estes resultados vão de ao encontro à investigação de Karatepe (2013) que identifica o efeito mediador do ET entre as PGRH e o desempenho dos colaboradores. Tal conclusão pode ser explicada através da norma da reciprocidade, na qual se espera que os colaboradores contribuam com ideias inovadoras, caso o seu trabalho seja reconhecido pela empresa.

As hipóteses analisadas confirmam a importância dos colaboradores para a organização e demonstram a necessidade destes reconhecerem a existência de um alinhamento estratégico vertical, no qual as PGRH são orientadas de acordo com os seus objetivos, em conjunto com um alinhamento horizontal, onde a comunicação das diferentes práticas tem um elevado nível de distintividade, consistência e consenso. É esta atuação conjunta que permite o desenvolvimento de atitudes e comportamentos em prol da organização por parte dos colaboradores, como por exemplo o CI. As hipóteses revelam ainda que a implementação de PGRH deve respeitar o setor onde a organização está inserida, assim como as necessidades dos seus colaboradores.

## 6. CONCLUSÃO

Tendo como alicerce desta investigação dados recolhidos de uma base de dados, este estudo, subdividido em duas fases de um modelo, teve como principal objetivo avaliar até que ponto as PGRH constituem uma mais-valia para as empresas, pelos eventuais efeitos positivos, sobre o CI dos trabalhadores.

Pelo exposto, dos resultados obtidos, podemos concluir que, na primeira fase do modelo construído, as PGRH exercem um impacto direto na FGRH, na medida em que quanto mais claras forem as mensagens transmitidas aos colaboradores, mais forte vai ser a GRH. Podemos também verificar que o tipo de setor modera esta relação entre práticas e força, uma vez que um setor privado vai potenciar uma relação mais forte entre estas duas variáveis do que um setor público.

Na segunda fase do modelo, podemos confirmar que as PGRH são efetivamente um elemento crucial para a competitividade organizacional e para o CI dos colaboradores. A influência exercida pelas PGRH sobre o CI foi corroborada pelo estudo desenvolvido e, ainda que pouco significativo, confirmou-se também o efeito mediador do ET nesta relação. Contrariamente ao que era esperado não se confirmou o efeito mediador do CA, ST e FGRH nesta relação entre as PGRH e o CI. Talvez pelo estudo se restringir a uma amostra pouco diversificada baseada somente em dois países europeus, também não se verificou o efeito moderador do país sobre a relação em questão.

Algumas das limitações encontradas durante a realização da dissertação, prendem-se com: (1) a base de dados estar incompleta, o que não permitiu uma maior caracterização dos participantes; (2) a redução do número de itens para as dimensões ET, CA, ST e CI; (3) ter sido uma base de dados secundária, o que não possibilitou um controlo por parte do investigador sobre o processo de recolha de dados; (4) ser um estudo correlacional, o que não permite ilações de natureza causal e (5) a impossibilidade de comparar inteiramente as amostras de Portugal e da Dinamarca.

Como sugestões para investigações futuras, o que importa evidenciar é a elaboração de estudos que tenham como intervenientes outros países, para posterior comparação, por

exemplo, um país europeu com um país de outro continente onde impera uma maior diferença cultural. Outra sugestão seria elaborar um estudo comparativo entre supervisores e colaboradores de forma a identificar se existem discrepâncias entre aquilo que os supervisores veem e aquilo que os colaboradores realmente sentem. Proceder a pesquisas de natureza macro como, por exemplo, abordar o contexto do clima e performance, também poderia ser um bom contributo para a fomentar o sucesso das organizações. Por fim, contrastando com o que foi feito nesta investigação, poderia ser feita uma investigação paralela em que tanto as PGRH como a FGRH fossem consideradas nas suas dimensões individualmente e não como um todo.

## REFERÊNCIAS

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, J. P., Prause, J. & Silver, R. C. (2011). A Step-by-Step Guide to Using Secondary Data for Psychological Research. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 56-75.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research And Practice*, 3(4), 77-86.
- Bal, M.P., Kooij, D., & Jong, S.B. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50 (4), 545-572.
- Bakker, A. B. (2009). *Building engagement in the workplace*. In R. J. Burke & C.L. Cooper. The peak performing organization, 50-72. Oxon, UK: Routledge.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *American Psychological Association* ,6, 1173-1182.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 26(6), pp.643-650.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-42.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Bednall, T.C., Sanders, K. & Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning and Education*, 13 (1),45-61.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*, 5ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boon, C. & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment hrn relates to engagement and commitment: the moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403-420.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the "strengh" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (1999). *Publicitor*, 1ªEd. Lisboa: Publicações D. Quixote.



Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and Future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.

Butler, R. J. (1981). Innovations in organizations: Appropriateness of perspectives from small group strategies for strategy formulation. *Human Relations*, 34, 763-788.

Çaliskan, E. (2010). The impact of strategic Human resource management on organizational performance. *Journal of Narval Science and Engineering*, 6(2), 101-104.

Caston, K. (2005). *Tips for collecting, reviewing, and analyzing secondary data*. Partnership & Household Livelihood Security.

Chang, W.A. & Huang, T.C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance. *International Journal of Manpower*, 26 (5), 434-474.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do High-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 6ª Ed. Lisboa: Editora RH.

Cunha, R.C., Coelho, J.P. & Gomes, J.F.S. (2012). Creating strong HRM systems in MNEs. *International Journal of Psychology*, 47(1), 493-493.

Dawson, J. (2015). Interpreting Interaction effects.

Disponível em: <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm> [Acesso em 2015/04/22].

Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurationally Performance Predictions. *The Academia of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-60.

Ferris, G., Buckley, M., Harrell-Cook, G., Frink, D., & Hochwarter, W. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.

Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, 3ª Ed. London: Publicações SAGE

Frazier, P. A., Baron, K. E. & Tix, A. P. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51 (1), 115-134.

Gibbons, J. & Woock, C. (2008). Evidence-Based Human Resources A Primer and Summary of Current Literature.

Disponível em: <http://www.cebma.org/wp-content/uploads/EB-HRM-conference-bd-HR-paper.pdf> [Acesso em: 2015/02/15].

Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521 .

- Harris, H. (2001). Content Analysis of Secondary Data: A Study of Courage in Managerial Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 34, 191–208.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, 4ªEd. New York: The Guilford Press.
- Helliwell, J., Layard, R. & Sachs, J.(2013). World Happiness Report. Disponível em: [http://worldhappiness.report/wpcontent/uploads/sites/2/2013/09/WorldHappinessReport2013\\_online.pdf](http://worldhappiness.report/wpcontent/uploads/sites/2/2013/09/WorldHappinessReport2013_online.pdf) [Acesso em: 2015/01/26].
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*, 2ºVol. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903-921.
- Kelley, H.H. (1973). The Processes of Causal Attribution. *American Psychologist*, 107-128.
- Labrenz, S. (2014). The influence of HR-practices on innovative behaviour and the moderating effect of line manager behaviour. Disponível em: [http://essay.utwente.nl/65245/1/Labrenz\\_BA\\_Management%20%26%20Governance.pdf](http://essay.utwente.nl/65245/1/Labrenz_BA_Management%20%26%20Governance.pdf) [Acesso em: 2015/02/12].
- Laursen, K. & Foss, N. J. (2003). New HRM practices complementarities and the impact on innovate performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243- 263.
- Li, X., Frenkel, S., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitude. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1825–1842.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*, Chicago: Rand McNally.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Milan, S. (1997). Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: An Integrative Framework. *Journal of Business Venturing*, 12, 251-285.

- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviors*, 14, 224-227.
- Ngo, H., Turban, D., Lau, C. & Lui, S. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country of origin. *Journal of International Human Resource Management*, 9, 632-652.
- 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.
- Ordaz, C. C., Cruz, G. J., Ginel, S. E. & Cabrera, V. R. (2011). The Influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1442-1463.
- Park, S.M. & Rainey H.G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment. *Review of Public Personnel Administration*. 27(3), 197-226.
- Pereira, C. & Gomes, J. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4301–4318.
- Powell, D.M. & Meyer, J.P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 65(1), 157-177.
- PORDATA. (2015). Salário mínimo nacional em Portugal.  
Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Sal%C3%A1rio+m%C3%ADnimo+nacional-74>  
[Acesso em:2015/03/06].
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Ribeiro, T., Coelho, J.P. & Gomes, J.F.S. (2011). HR Strength, situation strength and improvisation behaviour. *Management Research*, 9(2), 118-136.
- Robson, C. (2011). *Real World Research*, 3ªEd. New York; Willey.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovations*, 3ªEd. London: The Free Press.
- Ryan, A.M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., Reuver, R. (2008). The Impact of Individual and Shared Employee Perceptions of HRM on Affective Commitment: Considering Climate Strength. *Personnel Review*, 37, 412–415.
- Sanders, K., Shipton, H. & Gomes, J.F.S. (2014). Guest Editors' Introduction: Is the HRM Process important? Past, current, and future challenges. *Human Resource Management*, 53(4), 489-503.
- Sardar, S., Rehman, A., Yousaf, U. & Aijaz, A. (2011). Impact of HR practices on employee engagement in Banking setor of Pakistan. *Interdisciplinary. Journal Contemporary Research in Business*, 2 (9), 378-389.

- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in social issues in management*, 5, 135-177.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 3, 207-219.
- Smeenk, S.G.A., Eisinga, R.N., Teelken, J.C., & Doorewaard, J.A.C.M. (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2035-205.
- Shalley, C., & Zhou, J. (2008). Organizational criativity research: A historical overview. In J.Zhou & C. Shalley., (Eds.) *Handbook of organizational creativity*, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3-32.
- Shipton, H., Zhou, Q. & Mooi, E. (2013). Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study. *International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2278-2298.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. EUA: SAGE Publications, Inc.
- Trading Economics. (2014). Portugal. Economic Indicators.  
Disponível em: <http://www.tradingeconomics.com/portugal/indicators>  
[Acesso em: 2015/03/07]
- Trading Economics. (2014). Denmark. Economic Indicators.  
Disponível em: <http://www.tradingeconomics.com/denmark/indicators>  
[Acesso em: 2015/03/07]
- Truss, C. (1999). Soft and hard models of human resource management. in Gratton, Lynda; Hailey, Veronica Hope, Stiles, Philip; Truss, Catherine. *Strategic human resource management*, 40-59.
- WageIndicator.org. (2015). Minimum Wage in Denmark- Frequently Asked Questions.  
Disponível em: <http://www.wageindicator.org/main/salary/minimum-wage/denmark>  
[Acesso em: 2015/03/06].
- Way, S. & Johnson, D. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15, 1-19.
- Wielemaker, M. & Flint, D. (2005). Why does HRM need to be strategic? A consideration of attempts to link human resources and strategy. *The Business Review*, 3 (2), 259-264.
- Yeung, A. K. & Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36(3), 321-335.

**ANEXOS**

---

**ANEXO A- Questionário utilizado pelos empregados**

A. **Acerca da sua Organização e do seu trabalho.** A seguir estão uma série de afirmações e questões acerca do seu trabalho, da sua organização e da cultura da sua organização. Para cada questão, escolha a opção que melhor traduz a sua opinião, colocando uma cruz no local que corresponde à sua opção.

S1 Abaixo encontra algumas questões sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na sua empresa. Por favor indique o seu grau de concordância com cada afirmação.		Discordo fortemente	Discordo	Discordo mais ou menos	Concordo mais ou menos	Concordo	Concordo fortemente
1.1	Dão-me continuamente oportunidade de melhorar as minhas competências através de programas de formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Considero que tenho tido a formação profissional necessária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Recebo formação regularmente que me permite desempenhar melhor as minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	As práticas de RH da organização possibilitam-me desenvolver melhor as minhas capacidades e conhecimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Esta empresa prefere promover o talento interno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Esta empresa tenta sempre preencher as vagas existentes com recursos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	As novas vagas existentes na organização são primeiramente divulgadas junto dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	O meu trabalho permite-me tomar decisões de forma autónoma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Dão-me oportunidade de sugerir melhorias acerca do modo como as tarefas são desempenhadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	No desempenho das minhas funções, as chefias têm uma comunicação aberta comigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Solicitam-me muitas vezes para participar nas tomadas de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a probabilidade de ser reconhecido e elogiado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13	Existe uma forte relação entre o meu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	desempenho na função e a possibilidade de receber um aumento salarial.						
1.14	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de obter avaliações de desempenho elevadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15	Existe uma forte relação entre o desempenho da minha equipa e a possibilidade de receber um aumento salarial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16	Os colaboradores podem esperar ficar nesta empresa, o tempo que tencionarem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.17	Na minha empresa, a estabilidade profissional é quase garantida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S2 Indique as práticas de Recursos Humanos mais relevantes na sua organização. Escolha tantas opções quantas achar apropriadas.

2.1	Formação e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	2.6	Bónus e incentivos	<input type="checkbox"/>
2.2	Avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	2.7	Recrutamento e seleção	<input type="checkbox"/>
2.3	Desenvolvimento de carreiras	<input type="checkbox"/>	2.8	Trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>
2.4	Comunicação	<input type="checkbox"/>	2.9	Segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>
2.5	Participação na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	2.10	Relações com os sindicatos	<input type="checkbox"/>
2.11	Outras (por favor indique quais) _____				

S3. Especifique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

		Discordo fortemente	Discordo	Discordo mais ou menos	Concordo mais ou menos	Concordo	Concordo fortemente
3.1	As práticas de RH são do conhecimento de todos os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Na minha empresa as orientações dadas pelos RH são claras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	O Departamento de RH contribui para a definição da estratégia da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	As práticas de RH da organização contribuem para que esta seja mais competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5	As práticas de RH da organização contribuem para o reforço de comportamentos adequados dentro da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que faço no dia a dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Os objetivos das práticas de RH na minha empresa são congruentes entre si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Existe concordância entre os gestores da minha empresa no que diz respeito às práticas de RH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Os supervisores esforçam-se por tratarem justamente os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	As práticas de RH contribuem para reforçar comportamentos adequados dentro da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	As competências adquiridas ao nível da formação são aplicadas nas funções que desempenhamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	As atividades de RH complementam-se para atingir os objetivos da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13	As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nos vários departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14	As recompensas são atribuídas aos colaboradores que efetivamente merecem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15	As práticas de RH apresentam-se consistentes ao longo do tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S4. As afirmações que se seguem dizem respeito à sua empresa. Por favor indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma delas.		Discordo fortemente	Discordo	Discordo mais ou menos	Concordo mais ou menos	Concordo	Concordo fortemente
4.1	Verifica-se pouco conflito nos diversos departamentos da minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Os colaboradores de outros departamentos estão disponíveis para partilhar ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	A colaboração entre departamentos é muito eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4.4	Existe pouco respeito nas relações entre alguns departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	O cumprimento de regras é muito importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	As pessoas podem ignorar regras e procedimentos formais, caso isso contribua para a realização do trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	Tudo tem que ser produzido de acordo com as regras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	Nesta empresa não é essencial seguir estritamente os procedimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9	Novas ideias são bem recebidas na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10	Esta empresa atua rapidamente face a situações de mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11	Existe flexibilidade interna, sendo possível alterar procedimento de forma rápida para a resolução imediata dos problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12	Os colaboradores procuram continuamente novas formas de solucionar os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13	Os métodos de trabalho são frequentemente discutidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14	Existe preocupação com a revisão dos objetivos organizacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15	Existe um acompanhamento regular de forma a analisar se os colaboradores trabalham eficazmente em equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16	O trabalho em equipa é rapidamente ajustado, no sentido da melhoria do desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S5. As afirmações que se seguem dizem respeito à sua empresa, à função em que trabalha e à sua vida extraprofissional. Por favor indique até que ponto concorda ou discorda de cada uma delas.		Discordo fortemente	Discordo	Discordo mais ou menos	Concordo mais ou menos	Concordo	Concordo fortemente
5.1	Normalmente sinto-me motivado com o meu trabalho (JS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2	Não sinto um forte sentimento de pertença na empresa onde trabalho (OC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia (WE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Sou entusiástico no meu trabalho (WE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Sinto prazer no meu trabalho (JS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Não me sinto emocionalmente ligado à organização onde trabalho (OC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7	Sinto-me imerso no meu trabalho (WE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor (WE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9	Em geral estou satisfeito com o meu trabalho (JS – own)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10	Não me sinto ‘parte da família’ na minha empresa (OC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11	Perco a noção das coisas quando estou a trabalhar (WE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim (OC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.13	A minha função inspira-me (WE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.14	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar (WE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.15	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente (WE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.16	Tenho orgulho no trabalho que desenvolvo (WE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.17	Estou presente em eventos a que não sou obrigado mas que contribuem para a imagem da empresa (OCB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.18	Estou a par dos desenvolvimentos na empresa (OCB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.19	Defendo a empresa quando outros empregados a criticam (OCB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.20	Sinto orgulho quando represento a empresa em público (OCB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.21	Dou ideias para melhorar o funcionamento da empresa (OCB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.22	Expresso a minha lealdade para com a empresa (OCB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.23	Sou capaz de agir para proteger a empresa de potenciais problemas (OCB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.24	Demonstro preocupação acerca da imagem da empresa (OCB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.25	Apresento frequentemente ideias criativas (IB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.26	Promovo e apoio ideias dos outros (IB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.27	Procuo e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias (IB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.28	Desenvolvo planos e calendários adequados para a implementação de novas ideias (IB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.29	Sou uma pessoa inovadora (IB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### B. Informações pessoais

Sexo:  M  F

Idade: \_\_\_\_

Estado Civil:  Solteiro  Casado ou em união de facto  Divorciado

País de Nascimento:  Portugal Outro: \_\_\_\_\_

Filhos dependentes:  Sim  Não

Habilitações Literárias:  9º ano  12º ano  Licenciatura Outro: \_\_\_\_\_

Que tipo de contrato tem com a sua empresa?	Full-time	Part-time
Permanente	___	___
Temporário	___	___

Há quanto tempo trabalha nesta empresa? \_\_\_\_ anos e \_\_\_\_ meses.

Qual o seu rendimento anual?

- Menos de € 500.00
- €501.00 - €1200.00
- €1201.00 - €2100.00
- €2001.00 - €3600.00
- €3601.00 ou mais

Em que categoria se insere a sua função?

- Gestão de Topo
- Gestão Intermédia
- Função Técnica-Profissional
- Função Administrativa
- Função Técnica
- Operador

Qual o número total de empregados que trabalha na empresa?

- Menos de 25
- 26 - 100
- 101 - 500
- 501 - 1000
- Mais de 1001

## ANEXO B- Análise Psicométrica

### Output1- Práticas de GRH

#### Fidelidade

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	496	98,8
	Excluídos <sup>a</sup>	6	1,2
	Total	502	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

#### Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,87	17

#### Estadísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
71,1564	141,595	11,89937	17

#### Validade

##### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,82
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	4521,16
Bartlett	df	136

Sig. ,000

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somos de extração de carregamentos ao quadrado			Somos rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,85	34,39	34,39	5,85	34,39	34,39	3,07	18,05	18,05
2	2,38	14,01	48,41	2,38	14,01	48,41	2,84	16,71	34,76
3	1,71	10,03	58,44	1,71	10,03	58,44	2,48	14,61	49,37
4	1,31	7,68	66,12	1,31	7,68	66,12	2,28	13,39	62,76
5	1,16	6,80	72,92	1,16	6,80	72,92	1,73	10,16	72,92
6	0,84	4,94	77,86						
7	0,54	3,16	81,01						
8	0,48	2,82	83,83						
9	0,45	2,68	86,51						
10	0,42	2,44	88,95						
11	0,39	2,31	91,26						
12	0,36	2,10	93,36						
13	0,31	1,84	95,21						
14	0,28	1,64	96,84						
15	0,23	1,35	98,19						
16	0,17	1,01	99,20						
17	0,14	0,80	100,00						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Matriz de componente <sup>a</sup>					
	Componente				
	1	2	3	4	5
Dão-me continuamente oportunidade de melhorar as minhas competências através de programas de formação.	,70	-,23	-,07	,31	,30
Considero que tenho tido a formação profissional necessária.	,60	-,26	,02	,50	,07
Recebo formação regularmente que me permite desempenhar melhor as minhas funções.	,71	-,26	-,39	,30	,14
As práticas de RH da organização possibilitam-me desenvolver melhor as minhas capacidades e conhecimentos.	,73	-,13	-,46	,19	,06
Esta empresa prefere promover o talento interno.	,46	,60	,16	,24	-,25
Esta empresa tenta sempre preencher as vagas existentes com recursos internos.	,40	,68	,18	,22	-,34
As novas vagas existentes na organização são primeiramente divulgadas junto dos colaboradores	,35	,60	,04	,33	-,20
O meu trabalho permite-me tomar decisões de forma autónoma.	,49	-,25	,52	,01	,13
Dão-me oportunidade de sugerir melhorias acerca do modo como as tarefas são desempenhadas.	,53	-,19	,60	,10	,13
No desempenho das minhas funções, as chefias têm uma comunicação aberta comigo.	,50	,01	,59	-,17	,14
Solicitam-me muitas vezes para participar nas tomadas de decisão.	,70	-,28	,21	-,21	,04
Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a probabilidade de ser reconhecido e elogiado.	,71	-,03	-,05	-,29	-,21
Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de receber um aumento salarial.	,75	-,19	-,31	-,25	-,24
Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de obter avaliações de desempenho elevadas.	,64	,13	,07	-,38	-,16
Existe uma forte relação entre o desempenho da minha equipa e a possibilidade de receber um aumento salarial.	,72	-,07	-,27	-,35	-,27

Os colaboradores podem esperar ficar nesta empresa, o tempo que tencionarem.	,26	,61	-,06	-,33	,57
Na minha empresa, a estabilidade profissional é quase garantida.	,36	,62	-,29	-,10	,49
Método de Extração: Análise de Componente Principal.					
a. 5 componentes extraídos.					

Matriz de componente rotativa <sup>a</sup>					
	Componente				
	1	2	3	4	5
Dão-me continuamente oportunidade de melhorar as minhas competências através de programas de formação.	,16	,76	,35	,03	,13
Considero que tenho tido a formação profissional necessária.	,06	,73	,32	,17	-,15
Recebo formação regularmente que me permite desempenhar melhor as minhas funções.	,33	,85	,05	,02	,05
As práticas de RH da organização possibilitam-me desenvolver melhor as minhas capacidades e conhecimentos.	,45	,75	-,04	,09	,13
Esta empresa prefere promover o talento interno.	,15	,08	,14	,81	,13
Esta empresa tenta sempre preencher as vagas existentes com recursos internos.	,14	-,02	,08	,88	,11
As novas vagas existentes na organização são primeiramente divulgadas junto dos colaboradores	,03	,14	,00	,78	,14
O meu trabalho permite-me tomar decisões de forma autónoma.	,12	,18	,73	,00	-,05
Dão-me oportunidade de sugerir melhorias acerca do modo como as tarefas são desempenhadas.	,07	,21	,80	,11	-,05
No desempenho das minhas funções, as chefias têm uma comunicação aberta comigo.	,19	-,02	,75	,13	,14
Solicitam-me muitas vezes para participar nas tomadas de decisão.	,52	,27	,56	-,06	,02
Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a probabilidade de ser reconhecido e elogiado.	,72	,19	,24	,16	,06
Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de receber um aumento salarial.	,82	,38	,06	,04	-,01
Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de obter avaliações de desempenho elevadas.	,66	,01	,30	,21	,18
Existe uma forte relação entre o desempenho da minha equipa e a possibilidade de receber um aumento salarial.	,85	,24	,06	,09	,05
Os colaboradores podem esperar ficar nesta empresa, o tempo que tencionarem.	,08	-,07	,10	,14	,92
Na minha empresa, a estabilidade profissional é quase garantida.	,10	,19	-,09	,26	,85
Método de Extração: Análise de Componente Principal.					
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.					
a. Rotação convergida em 6 iterações.					

## Output 2- FGRH

### Fidelidade

#### Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,956	15

#### Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	479	95,4
	Excluídos <sup>a</sup>	23	4,6
	Total	502	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

#### Estadísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
61,1036	215,319	14,67375	15

## Validade

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,95
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	6495,87
Bartlett	Df	105
	Sig.	,000

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somos de extração de carregamentos ao quadrado			Somos rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
		variância	cumulativa		variância	cumulativa		variância	cumulativa
1	9,34	62,27	62,27	9,34	62,27	62,27	5,64	37,60	37,60
2	1,16	7,76	70,04	1,16	7,76	70,04	3,74	24,95	62,54
3	1,01	6,74	76,78	1,01	6,74	76,78	2,14	14,24	76,78
4	0,59	3,90	80,68						
5	0,46	3,08	83,76						
6	0,40	2,66	86,42						
7	0,37	2,46	88,87						
8	0,31	2,10	90,97						
9	0,28	1,84	92,82						
10	0,26	1,72	94,53						
11	0,21	1,41	95,95						
12	0,19	1,28	97,22						
13	0,15	0,97	98,19						
14	0,14	0,95	99,15						
15	0,13	0,85	100,00						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Matriz de componente <sup>a</sup>			
	Componente		
	1	2	3
As práticas de RH são conhecidas de todos os colaboradores da empresa	,82	-,01	-,26
Na minha empresa as orientações dadas pelos RH são ambíguas			
O departamento de RH contribui para a definição da estratégia da minha empresa	,85	,02	-,22
As praticas de RH na minha empresa contribuem para que a empresa seja mais competitiva			
As praticas de RH na minha empresa contribuem para um elevado nivel de competencia dos colaboradores	,75	,45	-,11
Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na av. desempenho e o que se faz no dia a dia	,78	,48	-,05
Os objectivos das praticas de RH na minha empresa são congruentes entre si	,72	,52	,03

Existe concordancia entre os gestores da minha empresa no que diz respeito às práticas de RH	,71	,18	,44
Os supervisores fazem um esforço para tratar as pessoas de forma justa	,84	,09	,10
As práticas de RH contribuem para melhorar o desempenho da minha empresa	,83	-,31	-,07
Na minha empresa as competencias adquiridas com formação são aplicadas no trabalho que fazemos	,53	-,13	,74
Na minha empresa as actividades de RH complementam-se para atingir os objectivos da empresa	,86	-,01	-,15
Na minha empresa as praticas de GRH são aplicadas de forma consistente nas várias direcções/departamentos	,70	-,08	,21
Na minha empresa, os colaboradores que são recompensados são aqueles que merecem	,86	-,17	-,20
As práticas de RH são consistentes ao longo do tempo	,87	-,25	-,06
As práticas de RH são conhecidas de todos os colaboradores da empresa	,78	-,33	,10
Na minha empresa as orientações dadas pelos RH são ambíguas			
O departamento de RH contribui para a definição da estrategia da minha empresa	,85	-,32	-,11
As praticas de RH na minha empresa contribuem para que a empresa seja mais competitiva			
Método de Extração: Análise de Componente Principal.			
a. 3 componentes extraídos.			

Matriz de componente rotativa <sup>a</sup>			
	Componente		
	1	2	3
As práticas de RH são conhecidas de todos os colaboradores da empresa	,71	,48	,06
Na minha empresa as orientações dadas pelos RH são ambíguas			
O departamento de RH contribui para a definição da estrategia da minha empresa	,70	,52	,11
As praticas de RH na minha empresa contribuem para que a empresa seja mais competitiva			
As praticas de RH na minha empresa contribuem para um elevado nivel de competencia dos colaboradores	,34	,81	,13
Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na av. desempenho e o que se faz no dia a dia	,32	,84	,19
Os objectivos das praticas de RH na minha empresa são congruentes entre si	,23	,82	,23
Existe concordancia entre os gestores da minha empresa no que diz respeito às práticas de RH	,27	,49	,65
Os supervisores fazem um esforço para tratar as pessoas de forma justa	,54	,53	,39
As práticas de RH contribuem para melhorar o desempenho da minha empresa	,82	,23	,27
Na minha empresa as competencias adquiridas com formação são aplicadas no trabalho que fazemos	,20	,10	,89
Na minha empresa as actividades de RH complementam-se para atingir os objectivos da empresa	,70	,49	,17
Na minha empresa as praticas de GRH são aplicadas de forma consistente nas várias direcções/departamentos	,49	,30	,46
Na minha empresa, os colaboradores que são recompensados são aqueles que merecem	,81	,37	,15
As práticas de RH são consistentes ao longo do tempo	,81	,29	,29



As práticas de RH são conhecidas de todos os colaboradores da empresa	,74	,16	,41
Na minha empresa as orientações dadas pelos RH são ambíguas			
O departamento de RH contribui para a definição da estratégia da minha empresa	,85	,23	,24
As praticas de RH na minha empresa contribuem para que a empresa seja mais competitiva			
Método de Extração: Análise de Componente Principal.			
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.			
a. Rotação convergida em 5 iterações.			

### Output 3- Envolvimento no Trabalho

#### Fidelidade

##### Resumo de processamento do caso

	N	%
Válido	488	97,2
Casos Excluídos <sup>a</sup>	14	2,8
Total	502	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

##### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,90	9

##### Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
40,1230	58,014	7,61667	9

#### Validade

##### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,90
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	2521,643
Bartlett	Df	36
	Sig.	,000

##### Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,07	56,34	56,34	5,07	56,34	56,34
2	0,89	9,88	66,22			
3	0,86	9,59	75,81			
4	0,59	6,60	82,40			
5	0,50	5,50	87,90			
6	0,37	4,14	92,05			
7	0,28	3,09	95,14			
8	0,27	2,95	98,09			
9	0,17	1,91	100,00			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
No meu trabalho, sinto-me cheio de energia	,761
Sou entusiástico no meu trabalho	,828
Sinto-me imerso no meu trabalho	,603
No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor	,879
Perco a noção das coisas quando estou a trabalhar	,656
A minha função inspira-me	,848
Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar	,854
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	,624
Tenho orgulho no trabalho que desenvolvo	,635

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

#### Output 4- Compromisso Organizacional

##### Fidelidade

**Resumo de processamento do caso**

	N	%
Válido	493	98,2
Casos Excluídos <sup>a</sup>	9	1,8
Total	502	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,845	4

**Estatísticas de escala**

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
17,4280	18,603	4,31312	4

##### Validade

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,80
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	827,35
	df	6
	Sig.	,000

**Variância total explicada**

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,73	68,32	68,32	2,73	68,32	68,32
2	,57	14,21	82,52			

3	,41	10,16	92,69
4	,29	7,32	100,00

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
e5.2OC1r	,83
e5.6OC2r	,89
e5.10OC3r	,83
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	,75

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

**Output 5- Satisfação Profissional**

**Fidelidade**

**Resumo de processamento do caso**

		N	%
Casos	Válido	494	98,4
	Excluídos <sup>a</sup>	8	1,6
Total		502	100,0

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,884	3

**Estatísticas de escala**

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
14,2389	7,918	2,81398	3

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

**Validade**

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,73
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	829,49
	Df	3
	Sig.	,000

**Variância total explicada**

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
2	0,34	11,21	92,49			
3	0,23	7,51	100,00			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
Normalmente sinto-me motivado com o meu trabalho	,90
Sinto prazer no meu trabalho	,92
Em geral estou satisfeito com o meu trabalho	,88

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## Output 6- Comportamento Inovador

### Fidelidade

**Resumo de processamento do caso**

	N	%
Casos Válido	492	98,0
Excluídos <sup>a</sup>	10	2,0
Total	502	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,854	5

**Estatísticas de escala**

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
22,4618	16,034	4,00431	5

### Validade

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,806
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1111,340
	Df	10
	Sig.	,000

**Variância total explicada**

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,18	63,50	63,50	3,18	63,50	63,50
2	,72	14,40	77,90			
3	,48	9,59	87,50			
4	,38	7,52	95,01			
5	,25	4,99	100,00			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
Apresento frequentemente ideias criativas	,78
Promovo e apoio ideias dos outros	,80
Procuro e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias	,83
Desenvolvo planos e calendários adequados para a implementação de novas ideias	,82
Sou uma pessoa inovadora	,76

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

### ANEXO C- Estatística descritiva

Estatísticas descritivas									
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Erro	Erro
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Padrão	Padrão
<b>PGRH</b>	496	1,76	5,94	4,1857	,69996	-,121	,110	-,389	,219
<b>FGRH</b>	479	1,53	6,00	4,0736	,97825	-,264	,112	-,701	,223
<b>ET</b>	488	1,67	6,00	4,4581	,84630	-,518	,111	-,171	,221
<b>CA</b>	493	1,00	6,00	4,3570	1,07828	-,452	,110	-,430	,220
<b>ST</b>	494	1,00	6,00	4,7463	,93799	-1,081	,110	1,403	,219
<b>CI</b>	492	2,00	6,00	4,4924	,80086	-,296	,110	-,281	,220
<b>N válido (de lista)</b>	461								

### Relatório

Country		PGRH	FGRH	ET	CA	ST	CI
<b>Denmark</b>	<b>Média</b>	3,9135	3,6217	4,3780	3,8930	4,6609	4,4544
	<b>N</b>	232	215	224	229	230	228
	<b>Desvio Padrão</b>	,63477	,84698	,91908	1,09024	,91299	,92113
	<b>% da soma total</b>	43,7%	39,9%	45,1%	41,5%	45,7%	45,9%
	<b>% de N total</b>	46,8%	44,9%	45,9%	46,5%	46,6%	46,3%
<b>Portugal</b>	<b>Média</b>	4,4248	4,4416	4,5261	4,7595	4,8207	4,5252
	<b>N</b>	264	264	264	264	264	264
	<b>Desvio Padrão</b>	,66746	,92343	,77453	,89140	,95475	,68024
	<b>% da soma total</b>	56,3%	60,1%	54,9%	58,5%	54,3%	54,1%
	<b>% de N total</b>	53,2%	55,1%	54,1%	53,5%	53,4%	53,7%
<b>Total</b>	<b>Média</b>	4,1857	4,0736	4,4581	4,3570	4,7463	4,4924

<b>N</b>	496	479	488	493	494	492
<b>Desvio Padrão</b>	,69996	,97825	,84630	1,07828	,93799	,80086
<b>% da soma total</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>% de N total</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## ANEXO D- Estudos das Hipóteses de Investigação

### Output 7- Análise de Cumprimento dos Pressupostos - Hipótese 1

#### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância
	1 (Constante)	-,456	,198		-2,298	,022				
PGRH	1,116	,046	,783	24,104	,000	,785	,786	,783	,999	1,001
Tipo	-,169	,075	-,073	-2,242	,026	-,092	-,118	-,073	,999	1,001

a. Variável Dependente: FGRH

#### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	Df	Sig.
Standardized Residual	,069	362	,000	,986	362	,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

#### Estatísticas de resíduos<sup>a</sup>

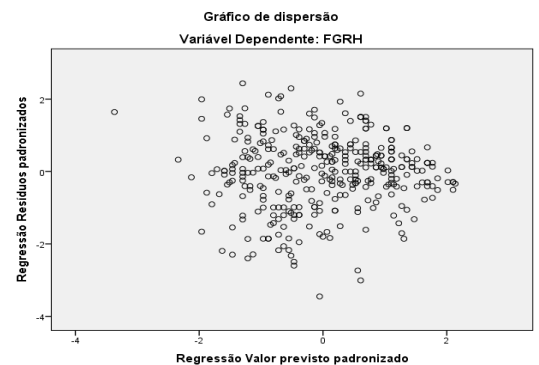
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	1,5139	5,8754	4,1832	,79224	362
Valor Previsto Padrão	-3,369	2,136	,000	1,000	362
Erro padrão do valor previsto	,038	,119	,055	,014	362
Valor previsto ajustado	1,4749	5,8810	4,1832	,79319	362
Resíduo	-2,14001	1,51143	,00000	,61847	362
Resíduo Padronizado	-3,451	2,437	,000	,997	362
Resíduos Estudantizados	-3,457	2,448	,000	1,001	362
de Estud.	-2,14803	1,52504	-,00003	,62334	362
Resíduos deletados Estudantizados	-3,511	2,465	-,001	1,004	362
Mahal. Distância	,336	12,311	1,994	1,601	362
Distância de Cook	,000	,036	,003	,005	362

Valor de ponto alavanca centralizado	,001	,034	,006	,004	362
--------------------------------------	------	------	------	------	-----

a. Variável Dependente: FGRH

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	PGRH	Tipo
1	1	2,351	1,000	,00	,00	,07
	2	,636	1,923	,00	,00	,93
	3	,014	13,085	,99	,99	,01



a. Variável Dependente: FGRH

**Output 8- Regressão Linear Múltipla- Hipótese 1**

**Correlações**

		FGRH	PGRH	Tipo
Correlação de Pearson	FGRH	1,000	,785	-,092
	PGRH	,785	1,000	-,025
	Tipo	-,092	-,025	1,000
Sig. (1 extremidade)	FGRH	.	,000	,040
	PGRH	,000	.	,319
	Tipo	,040	,319	.
N		362		

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

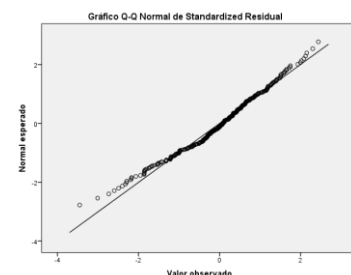
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,788 <sup>a</sup>	,621	,619	,62019	,621	294,534	2	359	,000

a. Preditores: (Constante), Tipo, PGRH

b. Variável Dependente: FGRH

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

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	226,577	2	113,289	294,534	,000 <sup>b</sup>



Resíduo	138,085	359	,385	
Total	364,662	361		

a. Variável Dependente: FGRH

b. Preditores: (Constante), Tipo, PGRH

### Output 9- Análise do Cumprimento de Pressupostos- Hipótese 2

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

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta	t		Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Const)	2,573	,248		10,361	,000					
PGRH	,212	,080	,189	2,650	,008	,306	,123	,115	,371	2,698
ET	,285	,086	,304	3,320	,001	,348	,154	,144	,225	4,442
CA	-,024	,047	-,032	-,509	,611	,215	-,024	-,022	,465	2,152
ST	-,060	,075	-,072	-,805	,421	,304	-,038	-,035	,237	4,226
FGRH	,029	,060	,036	,484	,629	,275	,023	,021	,342	2,927
Din	,107	,085	,067	1,262	,208	-,024	,059	,055	,666	1,502

a. Variável Dependente: CI

#### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Standardized Residual	,031	461	,200 <sup>*</sup>	,995	461	,194

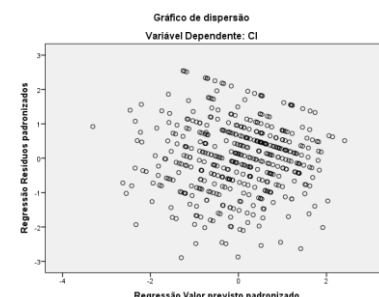
\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

#### Estatísticas de resíduos<sup>a</sup>

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	3,5246	5,2258	4,5085	,29736	461
Resíduo	-2,12204	1,86649	,00000	,72784	461
Valor Previsto Padrão	-3,309	2,412	,000	1,000	461
Resíduo Padronizado	-2,896	2,548	,000	,993	461

a. Variável Dependente: CI



#### Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de	Proporções de variância
--------	----------	-----------	-----------	-------------------------



		condição	(Constante)	PGRH	ET	CA	ST	FGRH	Din
1	1	6,327	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,597	3,255	,00	,00	,00	,00	,00	,58
	3	,025	15,893	,16	,06	,02	,45	,01	,02
	4	,022	16,962	,37	,00	,02	,19	,04	,03
	5	,017	19,290	,05	,00	,07	,31	,14	,32
	6	,008	28,943	,37	,84	,06	,02	,02	,04
	7	,005	36,762	,06	,10	,83	,03	,79	,00

a. Variável Dependente: CI

### Output 10- Regressão Linear Múltipla- Hipótese 2

#### Correlações

	CI	PGRH	ET	CA	ST	FGRH	Din		
<b>Correlação de Pearson</b>	CI	1,000	,306	,348	,215	,304	,275	-,024	
	PGRH	,306	1,000	,581	,558	,616	,760	-,369	
	ET	,348	,581	1,000	,623	,859	,612	-,086	
	CA	,215	,558	,623	1,000	,571	,598	-,411	
	ST	,304	,616	,859	,571	1,000	,607	-,081	
	FGRH	,275	,760	,612	,598	,607	1,000	-,409	
	Din	-,024	-,369	-,086	-,411	-,081	-,409	1,000	
<b>Sig. (1 extremidade)</b>	CI	.	,000	,000	,000	,000	,000	,300	
	PGRH	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	
	ET	,000	,000	.	,000	,000	,000	,032	
	CA	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	
	ST	,000	,000	,000	,000	.	,000	,041	
	FGRH	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	
	Din	,300	,000	,032	,000	,041	,000	.	
<b>N</b>	461								

#### Resumo do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,378 <sup>a</sup>	,143	,132	,73263	,143	12,630	6	454	,000

a. Preditores: (Constante), Din, ST, CA, PGRH, FGRH, ET

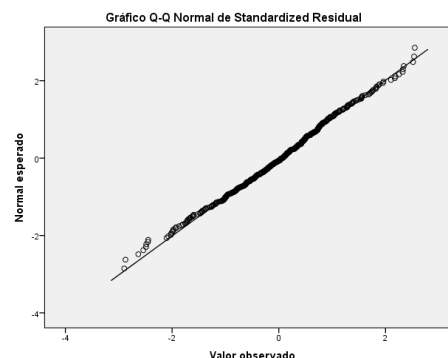
b. Variável Dependente: CI

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

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	40,676	6	6,779	12,630	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	243,686	454	,537		
Total	284,362	460			

a. Variável Dependente: CI

b. Preditores: (Constante), Din, ST, CA, PGRH, FGRH, ET



### Output 11 -Análise de Regressão Stepwise

**Resumo do modelo<sup>c</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,348 <sup>a</sup>	,121	,119	,73789	,121	63,265	1	459	,000
2	,371 <sup>b</sup>	,137	,134	,73186	,016	8,596	1	458	,004

a. Preditores: (Constante), ET

b. Preditores: (Constante), ET, PGRH

c. Variável Dependente: CI

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

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	34,447	1	34,447	63,265	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	249,915	459	,544		
Total	284,362	460			
2 Regressão	39,051	2	19,525	36,454	,000 <sup>c</sup>
Resíduo	245,311	458	,536		
Total	284,362	460			

a. Variável Dependente: CI

b. Preditores: (Constante), ET

c. Preditores: (Constante), ET, PGRH

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

Modelo	Coefficientes não padronizados	Coefficientes padronizados	T	Sig.	Correlações	Estatísticas de colinearidade

	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Const)	3,053	,186		16,400	,000					
ET	,326	,041	,348	7,954	,000	,348	,348	,348	1,000	1,000
2 (Const)	2,696	,221		12,180	,000					
ET	,241	,050	,257	4,824	,000	,348	,220	,209	,662	1,510
PGRH	,176	,060	,156	2,932	,004	,306	,136	,127	,662	1,510

a. Variável Dependente: CI

### Output 12 - Modelo Regressão Linear Simples H3

#### Resumo do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,582 <sup>a</sup>	,339	,337	,68476	,339	246,262	1	481	,000

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: ET

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

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	115,472	1	115,472	246,262	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	225,541	481	,469		
Total	341,014	482			

a. Variável Dependente: ET

b. Preditores: (Constante), PGRH

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

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Padrão				Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
1 (Constante)	1,527	,190		8,041	,000	1,154	1,9						

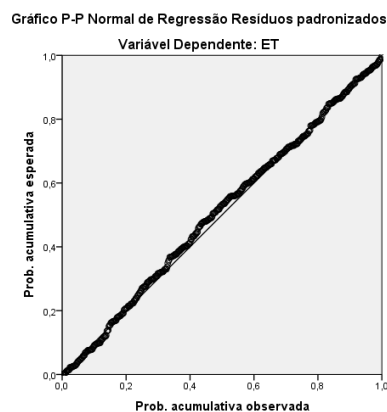
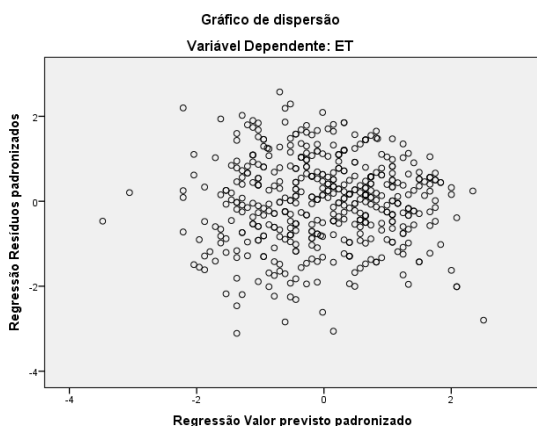
PGRH	,701	,045	,582	15,693	,000	,614	,789	,582	,582	,582	1,000	1,000
------	------	------	------	--------	------	------	------	------	------	------	-------	-------

a. Variável Dependente: ET

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	PGRH
1	1	1,986	1,000	,01	,01
	2	,014	12,108	,99	,99

a. Variável Dependente: ET



**Output 13 - Modelo Regressão Linear Simples H4**

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,557 <sup>a</sup>	,311	,309	,89542	,311	219,111	1	486	,000

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: CA

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

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	175,679	1	175,679	219,111	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	389,667	486	,802		
Total	565,346	487			

a. Variável Dependente: CA

b. Preditores: (Constante), PGRH

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

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
			Beta									
1 (Constante)	,745	,248		3,006	,003	,258	1,233					
PGRH	,863	,058	,557	14,802	,000	,749	,978	,557	,557	,557	1,000	1,000

a. Variável Dependente: CA

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	PGRH
1	1	1,987	1,000	,01	,01
	2	,013	12,155	,99	,99

a. Variável Dependente: CA

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

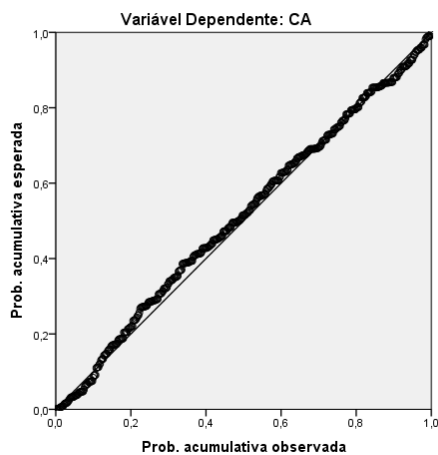
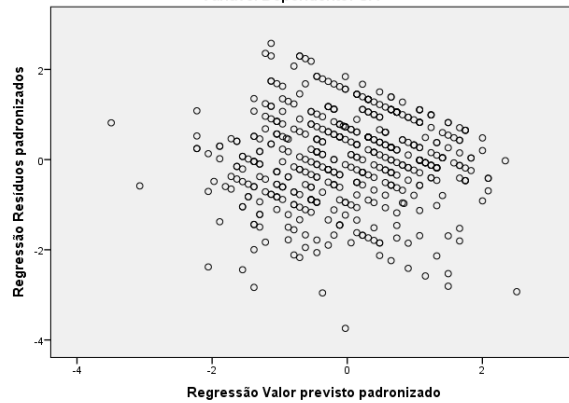


Gráfico de dispersão  
Variável Dependente: CA



**Output 14 - Modelo Regressão Linear Simples H5**

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F

1	,621 <sup>a</sup>	,386	,385	,73124	,386	306,371	1	487	,000
---	-------------------	------	------	--------	------	---------	---	-----	------

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: ST

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

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	163,820	1	163,820	306,371	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	260,404	487	,535		
Total	424,224	488			

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), PGRH

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

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Padrão				Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
			Beta										
1 (Constante)	1,275	,201		6,328	,000	,879	1,671						
PGRH	,830	,047	,621	17,503	,000	,737	,923	,621	,621	,621	1,000	1,000	

a. Variável Dependente: ST

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	PGRH
1	1	1,986	1,000	,01	,01
	2	,014	12,102	,99	,99

a. Variável Dependente: ST

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

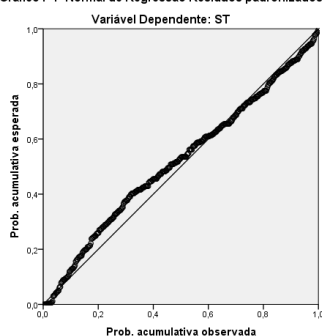
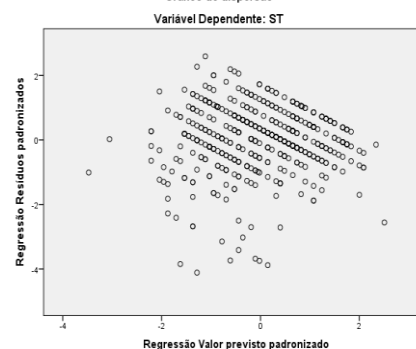
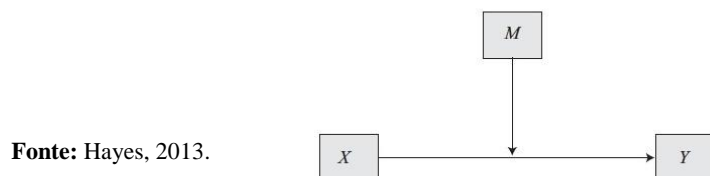


Gráfico de dispersão



## ANEXO E- Moderação

Figura 3- Modelo 1 de Moderação



### Output 15- Efeito de Moderação- Hipotese 1.1

Resumo do Modelo <sup>a</sup>					
R	R-sq	F	Df1	Df2	p
.800	.641	220,749	3,000	358,000	,000

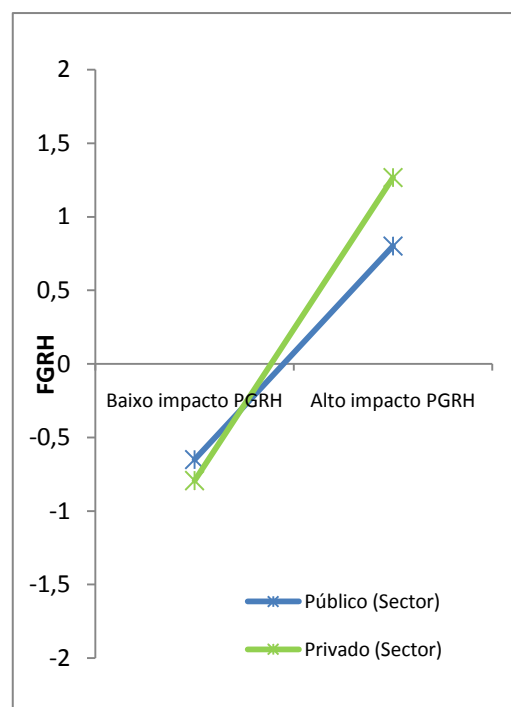
a. Variável Dependente: ZFGRH

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>					
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
Const.	,108	,033	3,306	,001	,044	,173
Setor	,183	,068	2,688	,008	,049	,316
ZPGRH	,787	,032	24,580	,000	,724	,850
Interação (setor*ZPGRH)	,345	,067	5,163	,000	,213	,476

a. Variável Dependente: ZFGRH

Efeito condicional de x em y, para valores da variável moderadora							
Tipo	Efeito	SE	T	P	LLCI	ULCI	
0	-,749	,529	,054	9,722	,000	,422	,636
1	,251	,873	,039	22,593	,000	,797	,949

Gráfico1- Efeitos da Moderação



### Output 16- Efeito de Moderação- Hipotese 2.1

Resumo do Modelo <sup>o</sup>					
R	R-sq	F	Df1	Df2	Sig.
,307	,094	21,352	3,000	483,00	0,000

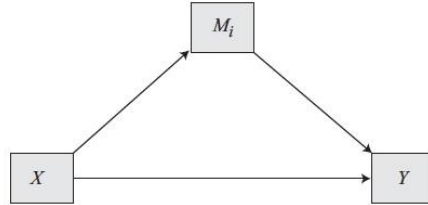
a. Variável Dependente: ZCI

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>					
	B	SE	t	Sig.	LLCI	ULCI
Const.	-,023	,047	-,499	,618	-,115	,068
País	,126	,096	1,309	,191	-,063	,314
ZPGRH	,316	,046	6,917	,000	,226	,406
Interação (País*ZPGRH)	-,100	,094	-1,064	,288	-,286	,085

a. Variável Dependente: ZCI

## ANEXO F- Mediação

Figura 4- Modelo 4 Mediação



Fonte: Hayes, 2013.

### Output 17- Efeito de Mediação e Análise de Trajetórias – Hipótese 3.1, 4.1, 5.1, 6

Resumo do Modelo <sup>a</sup>					
R	R-sq	F	Df1	Df2	P
.374	.140	14,819	5,000	455,00	0,000
a. Variável Dependente: CI					

Efeitos de X em Y						
	Efeito	Se	t	p	LLCI	ULCI
<b>Total</b>	,343	,050	6,881	,000	,245	,441
<b>Direto</b>	,197	,079	2,489	,013	,042	,353

Coeficientes <sup>a</sup>				
	Beta	T	Sig	Z
<b>FGRH</b>	0,011	0,195	0,846	
<b>ET</b>	0,304	3,592	0,000	3,60
<b>CA</b>	-0,045	-1,011	0,313	-
<b>ST</b>	-0,048	-0,646	0,519	-
<b>PGRH</b>	0,197	2,489	0,013	-

a: Variável mediadora: FGRH, ET, CA, ST  
 b: Variável Independente: PGRH  
 c: Variável dependente: CI

Testes para específicos efeitos indiretos				
	Efeito	Se	Z	Sig.
<b>FGRH</b>	,012	,062	,195	,846
<b>ET</b>	,211	,061	3,489	,000
<b>CA</b>	-,038	,038	-1,006	,314
<b>ST</b>	-,040	,061	-,664	,519

Efeitos Indiretos				
	Efeito	Boot Se	BootLLCI	BootULCI
<b>Total</b>	,146	,065	,007	,269
<b>FGRH</b>	,012	,064	-,113	,130
<b>ET</b>	,211	,058	,100	,332
<b>CA</b>	-,038	,037	-,114	,028
<b>ST</b>	-,040	,061	-,161	,079