

A INTERAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE ALTO DESEMPENHO,  
CARGA DE TRABALHO E CONTROLO DE HORÁRIO E O SEU  
EFEITO NO BEM-ESTAR: UMA MODERAÇÃO MODERADA

João Baginha Boavida de Carvalho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Psicologia

Orientador:

Professora Doutora Sílvia Agostinho da Silva, ISCTE-IUL Business School, Departamento de  
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Novembro 2018

## **Resumo**

A presente investigação procura estudar a forma como os efeitos das Práticas de Alto Desempenho no Bem-estar dos colaboradores podem ser influenciados e moderados por outros fatores, mais concretamente, exploramos como estes interagem com o nível de carga de trabalho e a presença de práticas de Controlo de Horário no trabalho. Com base nestes objetivos e considerando a revisão de literatura foram formuladas seis hipóteses, podendo estas ser agrupadas em três grupos: (1) As práticas de Alto Desempenho têm um efeito positivo significativo no Bem-estar dos colaboradores; (2) Carga de Trabalho modera a relação entre as Práticas de Alto Desempenho e Bem-estar dos Colaboradores; (3) O Controlo de Horário modera a interação entre Práticas de Elevado Desempenho e a Carga de Trabalho e o seu efeito no Bem-estar dos colaboradores. Para se testar as hipóteses formuladas recolheu-se uma amostra de 188 indivíduos através de um questionário online, onde se avaliou as percepções destes em relação à aplicação de Práticas de Alto Desempenho e Práticas de Controlo de Horário na organização, o nível de Carga de Trabalho e os níveis de Bem-estar. Os resultados permitiram confirmar todas as hipóteses com exceção de uma das hipóteses. Em conclusão, estes resultados demonstram o potencial benéfico destas práticas no Bem-estar dos colaboradores, mostrando no entanto que estes efeitos não são incondicionais, sendo estes influenciados e alterados consoante a presença de níveis elevados de Carga de Trabalho e a existência ou não de práticas que permitam um maior controlo sobre o horário de trabalho.

**Palavras-Chave:** Sistemas Alto Desempenho; Práticas Alto Desempenho; Controlo de Horário; Carga de trabalho; Satisfação; Saúde

## **Abstract**

The current investigation focuses on the study of how the effects that High Performance Work Practices have on the Well-being of workers might be influenced and moderated by other factors, more in depth, we explore how the previous interact with the levels of Workload, and the presence of Schedule Control Practices. Having this goal in consideration and after a review of the literature six hypotheses were created, that can be merged into three groups: 1) High Performance Practices have an effect on the levels of the workers Well-being; (2) The levels of Workload act as moderator in the relation between High Performance Practices and the workers Well-being; (3) Schedule Control moderates the moderation between High Performance Practices, Workload and workers Well-being. For testing these hypotheses a sample of 188 participants was collected via an online questionnaire, where we evaluated their perceptions about the enforcement of High Performance Practices and Schedule Control, the levels of Workload and the levels of Well-being. In conclusion the results confirmed all the hypotheses with the exception of one. In Conclusion, these results reveal the potential positive effect of these kinds of practices in the workers Well-Being, nevertheless those effects are no unconditional, since they are altered with the presence of high levels of Workloads and the presence or not practices that allow a better control over the work schedule.

**Key-Words:** High Performance Work Systems; High Performance practices; Schedule Control; Workload; Satisfaction; Health

## Índice

Introdução .....	6
Capítulo 1. Revisão Literatura .....	8
Sistemas e Práticas de Alto Desempenho .....	8
Sistemas de Alto Desempenho e Bem-estar dos colaboradores.....	11
A Carga de Trabalho e a sua influência no efeito das Práticas de Alto Desempenho no Bem-estar dos colaboradores .....	16
O Controlo de Horário e a interação com a Carga de Trabalho.....	18
Capítulo 3. Método .....	21
Participantes .....	21
Variáveis do Estudo .....	22
Práticas de Alto Desempenho.....	23
Carga de Trabalho .....	23
Controlo do Horário de Trabalho .....	24
Bem-estar: Satisfação com o trabalho e Saúde dos colaboradores.....	25
Procedimento de Recolha da Amostra .....	26
Procedimento de análise de dados.....	26
Capítulo 4. Resultados .....	27
Análise de correlações.....	27
Análise de regressões .....	28
Satisfação dos colaboradores - resultados dos três passos de análise.....	29
Saúde dos colaboradores - resultados dos três passos de análise .....	31
Capítulo 4. Discussão dos resultados.....	35
Associação entre Práticas de Alto Desempenho e o Bem-estar dos colaboradores.....	35

Interação entre Práticas de Alto Desempenho, Carga de Trabalho e o seu efeito no Bem-estar .....	37
Interação Práticas de Alto Desempenho, Carga de Trabalho, Controlo de Horário e o seu efeito no Bem-estar .....	39
Capítulo 6. Conclusão .....	42
Limitações e Estudos Futuros .....	43
Referências Bibliográfica.....	45

## Introdução

A presente investigação procura responder à necessidade indicada por vários autores de se continuar a estudar os Sistemas de Alto Desempenho, as práticas que os constituem e o efeito que estes têm no Bem-estar dos colaboradores (Ehrnrooth & Bjorkman, 2012).

Ao longo dos anos tem-se verificado uma divisão entre autores no que se refere às consequências da aplicação de Práticas de Alto Desempenho a nível do indivíduo. De um lado, temos aqueles que defendem que a implementação destas trás não só benefícios a nível dos resultados organizacionais, mas também um impacto positivo em várias dimensões do Bem-estar dos colaboradores (Appelbaum, Berg & Kalleberg, 2000). Por outro lado, autores como Gobard (2001a) referem que a implementação destes sistemas na realidade não se traduz em benefícios mútuos para a organização e colaboradores. Esta noção crítica defende que a implementação de Sistemas de Alto Desempenho promove a intensificação do trabalho, o que se traduz em consequências negativas para o Bem-estar dos colaboradores.

Na literatura têm surgido evidências empíricas que suportam as duas posições, por um lado existem estudos a demonstrarem consequências positivas para os colaboradores, por outro existem autores a revelarem indícios que suportam o lado negativo deste tipo de práticas para o Bem-estar dos colaboradores.

Tendo em conta esta divergência tem surgido na literatura a ideia que os efeitos dos Sistemas de Alto Desempenho não são diretos nem incondicionais e que estes podem interagir e ser influenciados por outras variáveis do contexto organizacional (Zhang, Zhu, Dowling & Bartram, 2013). Existindo estudos que suportam esta ideia, mais concretamente Macky e Boxall (2008) demonstraram que os efeitos dos Sistemas de Alto Desempenho no Bem-estar variam consoante os níveis de Carga de Trabalho. O presente estudo procura assim aprofundar esta hipótese, testando um possível efeito moderador dos níveis de carga de trabalho na relação entre Práticas de Alto Desempenho e o Bem-estar dos colaboradores.

Outro aspeto a ter em consideração e que pode influenciar o efeito da carga de trabalho é a existência de práticas que apoiem a flexibilidade e controlo sobre os horários de trabalho. Como foi reportado por Osterman (1995) parece existir uma tendência para que organizações

que adotam Práticas de Alto Desempenho também adotarem práticas que incentivem o controlo do horário no trabalho, disponibilizando mais recursos aos seus colaboradores para estes conseguirem conjugar o seu trabalho com outras esferas da sua vida pessoal. Tendo em conta esta relação e o potencial que as práticas de controlo de horário têm em reduzir os efeitos negativos da carga de trabalho elevada (Grzywacz, Carlson & Shulkin, 2008; Stripe & Zarraga-Oberty, 2017), procuramos averiguar pela primeira vez a possibilidade de que interação entre a carga de trabalho, práticas de alto desempenho e bem-estar pode ser influenciada pela presença de práticas de controlo de horário.

De seguida apresenta-se de forma sumária a organização e conteúdos dos diferentes capítulos que constituem o presente trabalho.

O primeiro capítulo diz respeito à revisão de literatura e ao enquadramento teórico, onde apresentamos uma síntese dos conceitos e teorias que estão na base da presente investigação e suportam as hipóteses formuladas. O segundo capítulo é referente à descrição da metodologia de investigação, nomeadamente a descrição dos participantes, as medidas empregues e os procedimentos de recolha e análise de dados. No quarto capítulo é feita uma apresentação detalhada dos resultados encontrados na presente investigação, sendo feita uma discussão destes resultados no quinto capítulo. Finalmente, no sexto capítulo apresentam-se as conclusões gerais do trabalho e são apresentadas algumas limitações deste, bem como sugestões para investigações futuras.

## **Capítulo 1. Revisão Literatura**

### **Sistemas e Práticas de Alto Desempenho**

Com a globalização e com o aumento da competição a uma escala global, acentuada pelos avanços tecnológicos a forma como o trabalho é encarado e organizado tem vindo a sofrer alterações. Neste ambiente mais competitivo a relevância dada aos colaboradores e a forma como estes contribuem para o processo e resultados da organização tem vindo a aumentar, sendo estes vistos como uma vantagem competitiva (Pfeffer, 1998).

De forma a responder a este aumento da competição tem-se vindo a desenvolver e aplicar um conjunto de práticas de gestão com o objetivo de enriquecer o Capital Humano (Guthrie, 2001). Na literatura tem-se referido uma abordagem conceptual que procura abranger um conjunto destas várias práticas de gestão, que procuram afetar as organizações positivamente e melhorar a sua eficiência e capacidade competitiva atuando sobre os seus colaboradores e o trabalho destes (Ramsay, Scholaruis & Harley, 2000). Com a introdução destas existe um abandonar do paradigma Taylorista, caracterizado pela especialização, organização hierárquica e centralização das responsabilidades, para abordagens suportadas por práticas de gestão que procuram dotar os colaboradores, mesmo aqueles de níveis hierárquicos mais baixos com mais recursos, mais capacidade de se envolverem na organização, tornando desta forma as organizações mais horizontais (Bauer, 2004). Estas práticas afetam assim o meio organizacional, através da forma como o trabalho é formulado, organizado e apoiado pela estrutura da organização (Evans & Davis, 2005; Macky & Boxall, 2008).

Dentro desta abordagem encontram-se os denominados Sistemas de Alto Desempenho (High Performance Work Systems - HPWS). Na sua fase inicial a revisão deste contexto levou a uma variedade de definições inconsistentes, consequência da forma como as práticas que as compõem eram agrupadas, não existindo uma lógica interna entre estas, havendo apenas uma seleção de práticas de uma lista das “melhores práticas”. Actualmente, estes sistemas prendem-se à adoção de diversas destas práticas de recursos humanos caracterizadas pela inovação e pelos seus resultados, mas implementadas de forma sinérgica (Huselid, 1995).



No entanto, a forma como estes são implementados e as características que estes sistemas devem reforçar tem criado alguma divisão entre autores. Algumas abordagens e autores salientam a faceta do envolvimento (High-Involvement Management) e enfatizam o processo pelos quais se promove oportunidades para os colaboradores tomarem decisões (Lawler, 1986). Outros autores salientam a faceta do compromisso (High-Commitment Management), sublinhando a importância de se promover este aspeto nos colaboradores ao reduzir-se os meios de controlo e monitorização (Wood & Menezes, 1998). Na sua génese ambas as abordagens procuram dotar os colaboradores com uma maior autonomia e controlo relativamente ao seu trabalho (Ramsay, et. al., 2000). A grande premissa destes Sistemas de Alto Desempenho é que as organizações podem alcançar uma maior flexibilidade, qualidade e melhores resultados de forma a serem mais competitivas ao incentivarem os seus colaboradores e usarem as suas competências e informações de forma mais eficaz (Bauer, 2004; Wood & Menezes, 1998). Para tal são abrangidas diversas áreas da gestão de pessoas e organização do trabalho, incluindo medidas para promover a participação, aumentar a autonomia, facilitar a partilha de informação, desenvolver o trabalho em equipa, investir na formação e desenvolvimento de competências, e a implementação de sistemas de recompensas.

Quando se tem em conta estes fatores pode-se afirmar que a qualidade do trabalho é uma característica dos Sistemas de Alto Desempenho (Ramsey et al., 2000). Resumidamente, no trabalho de qualidade existe um desenvolvimento dos colaboradores (através da formação) e através da criação de oportunidade (através da variedade – ou seja o grau com que um indivíduo desenvolve uma variedade de tarefas – e autonomia – ou seja o grau com que esse indivíduo influencia e controla o seu trabalho) para fazer um trabalho de excelência (Barling, Kelloway & Iverson, 2003). Como se pode ver os dois conceitos partilham vários fatores e assunções, nomeadamente a importância de que para os colaboradores realizarem o seu trabalho precisão das competências certas e a formação para tal. Ambas refletem a relevância da autonomia e o aumento da participação dos colaboradores na tomada de decisões (Goodman & Garber, 1988; Macky & Boxall, 2008; Parker & Wall, 1998).

Com estas abordagens existe assim um investimento nas capacidades dos colaboradores e na sua autonomia, reforçada por outras práticas sinérgicas sejam elas a formação, organização do trabalho e compensações ligadas a competências (Hoque, 1999; Russell, Terborg, & Powers,

1985), um aumento da latitude suportada por programas de participação, equipas autogeridas, sistemas de partilha de informação (Delery & Shaw, 2001; Pfeffer, 1998), bem como um fomento da motivação, traduzida por incentivos e métodos de feedback (Delery & Shaw, 2001; Huselid, 1995). Com estas medidas e conseqüente enriquecimento do trabalho e investimento nos colaboradores, a perspectiva corrente afirma que os Sistemas de Alto Desempenho são benéficos para a organização por serem benéficos para os colaboradores e para o Bem-estar destes.

Na sua base estas práticas procuram criar um clima organizacional de envolvimento onde: 1) os vários colaboradores têm o poder de tomar as suas próprias decisões; 2) existe um fluir da informação necessária; 3) existe formação e as competências necessárias para se realizar o trabalho; 4) os colaboradores são recompensados pela sua autonomia, trabalho em equipa e pelas suas competências (Lawler et al., 1995; Lawler, 1996). Esta abordagem relativamente ao envolvimento, segundo Bowene Ostroff (2004), produz resultados quando os colaboradores reconhecem de forma consistente o que é esperado deles e têm os recursos para cumprir essas expectativas. Eisenberger e Stinglhamber (2011) defendem que estes investimentos são vistos como um apoio por parte da organização e que esta valoriza o Bem-estar dos seus colaboradores. Sendo que esta percepção de suporte é um dos fatores fundamentais para explicar o impacto que este tipo de práticas tem nas atitudes e Bem-estar dos colaboradores (Riordan, Vandenberg & Richardson, 2005)

Existe também um consenso que a ligação entre estas práticas e os resultados organizacionais advêm maioritariamente porque estas orientam os colaboradores para o trabalho, tornando-os mais produtivos (Appelbaum et al., 2000).

No entanto, como referido anteriormente, existem autores que defendem que a aplicação destes sistemas e práticas não se traduz em conseqüências positivas para ambos os lados (organização e colaboradores). Uma das críticas apresentadas aos Sistemas de Alto Desempenho e às práticas que os compõem é que as vantagens organizacionais, não são acompanhadas por verdadeiras vantagens para os colaboradores. Nesta perspectiva a contribuição para os resultados organizacionais não advêm de um enriquecimento da experiência do trabalho e impactos positivos nos colaboradores (como maior autonomia e satisfação), mas por um processo de

intensificação do trabalho, que por sua vez trás consequências negativas para os colaboradores (Ramsay, Scholarios & Harley, 2000).

Referentemente aos efeitos destas práticas nos colaboradores existem indícios que apoiam as duas perspetivas, por este motivo vários investigadores têm defendido a necessidade de se continuar a estudar os efeitos destes (Ehrnrooth & Bjorkman, 2012; Jiang et al., 2012).

### **Sistemas de Alto Desempenho e Bem-estar dos colaboradores**

O Bem-estar descrito de uma forma breve corresponde à qualidade geral da experiência de um colaborador e o seu funcionamento no trabalho (Warr, 1987).

Como referido anteriormente, diferentes autores referem consequências distintas da aplicação de Sistemas de Alto Desempenho. Desta forma, o impacto dos sistemas de Alto Desempenho e as práticas que os acompanham nos colaboradores tem vindo a ser estudado por vários autores durante os últimos anos, com diferentes estudos a salientarem que diferentes aspetos do Bem-estar são influenciados por estas práticas.

Vários estudos, que procuram ligar os Sistemas de Alto Desempenho com o Bem-estar, têm utilizado várias terminologias distintas para avaliar este último. Recentemente, numa revisão de vários estudos Van De Voorde e colegas (2012) procuraram uniformizar as terminologias adotadas agrupando-as em três dimensões: 1) Felicidade; 2) Saúde; 3) Relações Interpessoais. Na sua revisão os autores definiram o nível de satisfação e compromisso com a organização como as dimensões da felicidade no trabalho. Relativamente à saúde, esta foi dividida em dois aspetos distintos, as fontes de stress (relacionados com características do próprio trabalho) e as respostas negativas a este (mais precisamente o stress do indivíduo e níveis de burnout). Finalmente, a dimensão relações interpessoais, em contrapartida está relacionada com a parte social e com a qualidade das relações que são estabelecidas no local de trabalho (Van De Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2012).

Para o presente estudo focamo-nos essencialmente no aspeto individual do bem-estar, sendo este conceptualizado com base nas duas primeiras dimensões definidas por Van De

Voorde e colegas (2012). Mais concretamente, o presente estudo baseia-se no conceito de satisfação com o trabalho e com os níveis de saúde dos colaboradores.

Dentro dos vários estudos que procuram relacionar os Sistemas de Alto Desempenho a satisfação com o trabalho é um dos conceitos estudados.

Referentemente ao conceito de satisfação no trabalho, segundo Duarte (2011) existem duas vertentes distintas para definir este conceito. Uma de cariz afetivo e outra de cariz cognitivo: 1) a satisfação encarada como um estado emocional e respostas afetivas; 2) a satisfação encarada como uma atitude em relação ao trabalho (Alcobia, 2001; Weiss, 2002) - estas atitudes podem ser desenvolvidas em relação ao trabalho em geral ou face a dimensões específicas deste (Bravo, Peiró & Rodríguez, 2002; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

Independentemente do conceito seguido é de referir a importância deste e a sua relevância, não só para a organização, uma vez que um colaborador satisfeito contribui mais positivamente para os objetivos organizacionais, mas também para os próprios indivíduos, sendo a satisfação um fator que influencia a qualidade de vida destes, mesmo fora do contexto laboral.

A abordagem que considera que a satisfação no trabalho como uma atitude é mais recente e a qual será considerada nesta investigação.

Assim, a satisfação no trabalho é uma atitude face ao trabalho – uma atitude corresponde a um julgamento ou uma avaliação em relação a um objeto. Segundo Weiss (2002), não existem facetas de satisfação, existem apenas objetos distintos no trabalho, que são avaliados, sendo tomada uma posição sobre os mesmos. Segundo o autor, as facetas de satisfação não são mais do que as avaliações que fazemos de diferentes aspetos da experiência do trabalho. Como referido esta atitude pode ser avaliada de forma geral, ou especificando os vários aspetos. No presente estudo foi avaliada a satisfação com o trabalho a nível global.

As consequências dos sistemas de Alto Desempenho a nível da Saúde são também um dos vários aspetos abordados na literatura. A relação entre este tipo de práticas e a Saúde dos colaboradores tem-se centrado nas possíveis respostas negativas face a estas, com vários autores a explorarem esta relação usando diferentes dimensões, nomeadamente: níveis de Burnout (Macky & Boxall, 2008; Kroon 2009); Níveis de stress (Gobard, 2001a; Macky & Boxall, 2008); Fadiga (Macky & Boxall, 2008; Oppenauer & Van De Voorde, 2016); e Sentimentos Negativos (Wood & Menezes, 2011; Wood, Veldhoven, Croon & Menezes, 2012). No presente estudo,

como nas investigações anteriores procurou-se avaliar a Saúde dos colaboradores através da existência de Sintomas Negativos de uma forma geral.

No que diz respeito ao Bem-estar e a aplicação de Práticas e Sistemas de Alto Desempenho, como referido anteriormente, existem duas perspetivas, ambas apoiadas por evidências.

De acordo com a hipótese benefícios-benefícios (win-win) os Sistemas de Alto Desempenho beneficiam quer organização quer os colaboradores e melhoram o Bem-estar destes, nomeadamente a Satisfação com o trabalho (Bauer, 2004) e aspetos da sua Saúde (Gobard 2001a). Vários autores têm vindo a demonstrar relações positivas entre práticas que promovam um maior envolvimento e resultados positivos nos colaboradores em termos de satisfação (por exemplo, Berg 1999, Guest 1999; Macky & Boxall, 2008; Riordan, et. al, 2005). As vantagens deste tipo de práticas na Saúde dos colaboradores também têm sido evidenciadas (Jensen et. Al., 2013; Macky & Boxall, 2008).

Um dos principais resultados destes sistemas é o aumento da autonomia nos colaboradores e a promoção de um clima de envolvimento e suporte. Assim, estes sistemas permitem aos colaboradores sentirem o seu trabalho como positivo e significativo, dotando-os com mais responsabilidades e mais capacidade para lidarem com o seu trabalho, o que se traduz numa maior satisfação (Godard, 2001a; Havlovic, 1991). Para além dos seus efeitos na satisfação, os níveis de autonomia também são associados a maior capacidade de lidar com potenciais constrangimentos no local de trabalho (Crawford et al., 2010). Um maior controlo sobre os processos de trabalho incentiva os colaboradores, que se sentem mais capazes, o que por sua vez reduz a sua perceção de stress (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau 2000; Jesen, Patel & Messersmith, 2011). Esta relação foi observada por Pearson & Moomaw (2005) tendo estes observado uma relação negativa entre os níveis de autonomia e os níveis de stress relacionados com o trabalho.

Para além de dotarem os colaboradores com mais recursos para lidarem com o seu trabalho os sistemas de Alto Desempenho promovem o Bem-estar dos colaboradores por transmitirem uma preocupação com estes por parte da organização (Berg, 1999; Gobard, 2001a). Por exemplo, práticas relacionadas com a formação, quando estas são percebidas como úteis para o contexto de trabalho, proporcionam um aumento do nível Satisfação (Trevor, 2001; Riordan et. al., 2005). Assim, estas práticas influenciam o empenho, criatividade e produtividade (Becker et

al., 1997) ao investirem nos colaboradores e melhorem as competências destes, bem como a motivação destes para as usarem (Delery & Shaw, 2001), o que por sua vez tem resultados positivos nos resultados organizacionais, mas também a nível dos índices de Satisfação (Dyer & Reeves, 1995).

Finalmente, os Sistemas de Alto Desempenho aumentam a diversidade e as competências dos colaboradores dotando as várias funções com tarefas mais diversificadas e potencialmente mais interessantes, o que contribui para um maior Satisfação e Bem-estar dos colaboradores (Askenazy & Caroli, 2002; Freeman, Kleiner & Ostroff, 2000).

Como referido anteriormente, em contrapartida, também há vários autores que defendem que os Sistemas de Alto Desempenho não criam uma situação com benefícios mútuos para a organização e colaboradores, defendendo estes que as práticas que os constituem têm efeitos negativos nos colaboradores, sobretudo a nível do seu Bem-estar (Askenazy & Caroli 2002).

Existindo vários estudos que ilustram estes resultados negativos associados à implementação de práticas de alto desempenho. Por exemplo, Godard (2001a) demonstra que uma maior implementação destas práticas leva a um declínio em termos da satisfação com o trabalho e a níveis mais elevados de stress provocado pelo trabalho. White e colegas (2003) encontraram que com a implementação destas se verifica um aumento da carga de trabalho. Mais recentemente, Wood e Menezes (2011) demonstram que algumas das práticas nos Sistemas de Alto Desempenho se associam com maiores níveis de ansiedade nos colaboradores, sendo esta explicada por uma maior pressão que estes sejam flexíveis e mais proativos.

Para os autores que defendem as consequências negativas das Práticas de Alto Rendimento a autonomia e o maior poder de decisão, anteriormente apresentada como um benefício para o Bem-estar são vistos como promotores de mais pressões e constrangimentos no trabalho. Os colaboradores até podem ter um maior poder discriminativo e liberdade de decisões, mas estes aspetos levam a um aumento da carga de trabalho, aumentando a pressão, e levando a maiores níveis de stress e insegurança (Oppenauer & Van De Voorde, 2016; Ramsay, et. al., 2000; Kroon et. al., 2009).

Para Gobard a maior latitude muitas vezes está associada a uma maior necessidade de trabalhar de forma coordenada com outros, sendo que a esta necessidade de trabalhar em equipa e as dinâmicas associadas a esta são vistas como fontes de stress acrescido para os colaboradores (Godard, 2001a). Por um lado, o trabalho em equipa apresenta desafios e o pode potenciar o

conflito com outros colaboradores (De Dreau & Weingart, 2003). Por outro lado, as equipas e o trabalho em grupo podem levar à intensificação do trabalho por meios de “contágio social” (Brett & Stroh 2003), onde os níveis de esforço vistos como apropriados aumentam devido às metas conjuntas e à pressão por parte dos pares para as alcançar.

Anteriormente, também se referiu que nos Sistemas de Alto Desempenho se procura incentivar e motivar os colaboradores recorrendo-se de processos compensação. No entanto estes também podem levar a efeitos negativos nos colaboradores. De acordo com esta ideia, Gallie e colegas revelam que métodos de avaliação de performance, as recompensas baseadas no méritos e o estabelecimento de objetivos de desempenho se associam a uma maior pressão e stress (Gallie et al. 1998).

Resumidamente, os colaboradores até podem valorizar este tipo de práticas, mas estas não deixam de passar uma mensagem que sinaliza uma maior expectativa face aos resultados e é a organização que beneficia com o esforço extra do seu trabalho (Kroon, Van de Voorde & Van Veldhoven, 2009). Para, Appelbaum e colegas (2000) estes Sistemas de Alto Desempenho, por um lado, até podem procurar reduzir o stress, mas por colocarem mais pressões e exigências nos colaboradores de forma direta ou indireta, acabam por promover níveis mais elevados de carga de trabalho. Estas condições proporcionam assim o desgaste, a exaustão, associam-se a sentimentos negativos (Hobfoll & Freedy, 1993) e finalmente ao Burnout (Hobfoll, 1989; Bakker & Demerouti, 2007), todos com potencial negativo para o Bem-estar dos colaboradores. Mais concretamente, tem sido constatado que indivíduos sobre estas condições têm uma maior ansiedade, depressão, baixa auto-estima, incidência de doenças e um desempenho mais reduzido (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira, 2006; Taris, 2008).

No sentido de explicar as várias explicações e efeitos contraditórios associados à implementação de Sistemas de Alto Desempenho, alguns autores têm demonstrado a importância da forma como estas práticas são implementadas e o contexto em que são desenvolvidas podem ser um dos fatores que explicam estes resultados. O intuito com que estas são aplicadas influencia os seus resultados a nível do Bem-estar. Por exemplo, observa-se que quando o aumento de autonomia dos colaboradores se transmite na realidade num maior controlo por parte destes no seu trabalho, que existe uma maior resposta positiva e atitudes positivas face à implementação destas práticas (Jensen et. al., 2011). Se por outro lado estas práticas forem vistas

como uma fonte de pressão e controlo por parte da organização emerge o lado negativo que alguns autores observam nestes sistemas. Assim, a percepção que os colaboradores têm destas parece influenciar a sua resposta e atitudes (Karatepe, 2015).

Com base na literatura referida formulamos as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1:** As Práticas de Elevado Desempenho têm um efeito positivo na Satisfação dos colaboradores.
- **Hipótese 2:** As Práticas de Elevado Desempenho têm um efeito positivo na Saúde dos colaboradores.

### **A Carga de Trabalho e a sua influência no efeito das Práticas de Alto Desempenho no Bem-estar dos colaboradores**

A Carga de Trabalho elevada é um dos principais aspetos relacionados com stress no trabalho e é um fenómeno que grande parte da população trabalhadora tem de enfrentar nos dias de correntes (EU-OSHA, 2013). O aumentar das horas de trabalho, retiram tempo fora do contexto de trabalho e diminuem a capacidade de recuperar do esforço exercido, para além disso aumentos da intensidade de trabalho também resultam numa maior fadiga que por sua vez produzem outros efeitos adversos que afetam a qualidade de vida.

Como visto anteriormente, a implementação de Práticas de Alto Desempenho orientadas para o lucro trazem desvantagens para os colaboradores, aumentando a insatisfação e desgaste (Sparham & Sung 2007). Neste sentido estas práticas contribuem para os resultados organizacionais, não pelo investimento que se faz nos colaboradores mas sim pelo aumento da carga de trabalho (Ramsay et al. 2000). O aumento da pressão é assim uma das características da carga de trabalho elevada, uma vez que esta é caracterizada por um aumento da intensidade a que se realiza as tarefas e um aumento do tempo dispendido no trabalho (Jensen et al., 2011; Van Veldhoven & Meijman, 1994). Kroon e colegas (2009) demonstraram que medidas de alto desempenho se relacionam assim com uma maior exaustão, sendo que esta relação é mediada pelas exigências do trabalho.



Por outras palavras, segundo a perspetiva crítica aos Sistemas de Alto Desempenho, estes têm os seus resultados por aumentarem a carga de trabalho. O aumento da autonomia aumenta a Carga de Trabalho dos colaboradores, uma vez que acrescentam tarefas e responsabilidades aos colaboradores que anteriormente eram detidas pela supervisão/gestão e outros técnicos especializados. Existe também um acréscimo de tarefas associadas ao trabalho em equipa. A carga de trabalho aumenta também devido à promoção de maiores níveis de esforço incentivados por recompensas associadas a competências (Cooke 2001; White et al. 2003). No que diz respeito às avaliações de desempenho, estas podem ser encaradas como medidas de controlo por parte da organização e como um incentivo à necessidade de aumentar a intensidade com que se trabalha, que consequentemente alimenta o aumento da carga de trabalho (Jensen et. al., 2011; Vaishnav, Khakifirooz, & Devos, 2006).

Ao que se refere, à ligação positiva entre as práticas de alto desempenho e o aumento da carga de trabalho, existem vários resultados diferentes na literatura. Por exemplo, White e colegas (2003) reportam uma ligação direta entre estas práticas e um aumento das horas de trabalho.

Por outro lado, autores como Macky e Boxall (2008) revelam resultados opostos, mostrando que estas práticas não se relacionam com o número de horas trabalhadas, demonstrando que no que toca ao Bem-Estar dos colaboradores as práticas de alto rendimento focadas no envolvimento atuam de forma independente de práticas que promovem a intensificação do trabalho. No entanto, neste estudo, apesar de não existir uma ligação entre práticas de alto desempenho e as horas trabalhadas os autores demonstram que as horas de trabalho têm um papel importante nos efeitos positivos que as práticas podem ter nos colaboradores, sendo que uma maior perceção das práticas que compõem os Sistemas de Alto Desempenho, pode tanto aumentar a satisfação ou diminuí-la, sendo que esta relação se encontra dependente dos níveis de Carga de Trabalho, mais concretamente o número de horas de trabalho.

Estes resultados vão de encontro com a proposta realizada por Zhang e colegas, que referem que os efeitos destas práticas não são diretos nem incondicionais e que estes podem ser moderados por outras variáveis (Zhang, Zhu, Dowling & Bartram, 2013).

Tendo em conta esta proposta o presente estudo e os resultados apresentados por Macky e Boxall (2008), pretende continuar a explorar a influência que os níveis de Carga de Trabalho têm

na relação entre a percepção de Práticas de Alto Desempenho e o Bem-estar dos colaboradores. Para tal formulou-se as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 3:** A Carga de Trabalho modera a relação entre as Práticas de Alto Desempenho e Satisfação com o trabalho.
- **Hipótese 4:** A Carga de Trabalho modera a relação entre as Práticas de Alto Desempenho e a Saúde dos colaboradores.

### **O Controlo de Horário e a interação com a Carga de Trabalho**

Com os níveis mais elevados de Carga de Trabalho tem havido uma necessidade de promover uma maior flexibilidade e controlo dos horários de trabalho, que permita reequilibrar as exigências do trabalho com as outras esferas da vida colaboradoras (Lewis, 2003). Neste sentido, o número de horas trabalhadas e a forma como estas são organizadas tornam-se aspetos fundamentais das condições de trabalho (Aliset al., 2006).

Como forma de responder a esta necessidade algumas organizações começaram a adotar políticas que permitem dotar os colaboradores de um maior grau de liberdade e controlo na forma como gerem o seu trabalho (Davis & Polonko, 2001; Golden, 2006; Goodstein, 1994). As práticas de controlo sobre o horário de trabalho transmitem aos colaboradores a capacidade de fazerem escolhas e influenciarem o quando e durante quanto tempo se dedicam a tarefas relacionadas com o trabalho (Hill, Jacob, Shannon, Brennan, Blanchard & Martinengo, 2008).

Estas práticas podem ser agrupadas no termo trabalho flexível, que tem sido usado para abranger um vasto padrão de práticas de trabalho caracterizadas por: horários reduzidos, horários flexíveis (Godard, 2001b; Marler, & Gueutal, 2008). Batt e Valcour (2003) referem que a maior flexibilidade e controlo sobre os horários de trabalho dotam os colaboradores com recursos para equilibrarem e lidarem com as exigências excessivas do trabalho, mas também com as exigências de outras esferas da sua vida pessoal. Uma variedade de estudos têm investigado os resultados ligados à aplicação destas práticas de controlo de horário, tendo sido encontrados diversos

indicadores positivos ligados à aplicação de flexibilidade no trabalho, como por exemplo, maiores níveis de compromisso (Grover & Crooker, 1995) e menos queixas somáticas (Thomas & Ganster, 1995). Existe assim um benefício para a satisfação quando os colaboradores conseguem determinar e organizar as suas horas de trabalho e realizar este trabalho de forma autónoma (Allen, 2001; McNall, Masuda, & Nicklin, 2010).

O controlo sobre o horário de trabalho pode assim ser uma forma de indivíduos que têm mais exigências no seu trabalho conseguirem lidar com estas e sofrerem menos efeitos negativos.

O modelo JD-R (Job Demands-Resources) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) oferece um enquadramento explicativo para perceber a relação entre o fenómeno do aumento dos níveis de Carga de Trabalho e os benefícios da aplicação de práticas de controlo de horário. Segundo este modelo as exigências do trabalho (demands) são representadas por aspetos que requerem um esforço físico e psicológico prolongado promovendo repercussões físicas e psicológicas nos indivíduos. Por outro lado, os recursos (resources) são características do trabalho que podem diminuir as exigências do trabalho e os seus impactos negativos (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Assim, a Carga de Trabalho elevada, anteriormente referida, corresponde à definição de uma exigência do trabalho e tem sido identificada na literatura como fazendo parte destas (Landy & Conte, 2007). Em contrapartida, as práticas de controlo de horário podem ser encaradas como recursos organizacionais eficazes, capazes de reduzirem o stress e o desgaste associados a trabalhos mais exigentes. Estas práticas aumentam a autonomia dos colaboradores, sendo que alguns autores as colocam na categoria de recursos organizacionais (Topcica, Baum & Kabst, 2015). O poder das práticas de controlo de horário como recursos para lidar com as exigências do trabalho e carga deste tem vindo a ser demonstrado na literatura. Por exemplo, Almer e Kaplan (2002) demonstram que práticas de controlo de horário levam a uma redução do efeito de fontes de stress no trabalho e à redução dos níveis de Burnout.

Outro aspeto referido neste modelo teórico é a existência de uma interação entre os recursos existentes e as exigências, onde os primeiros atenuam os efeitos negativos destas exigências no bem-estar do indivíduo (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003). Neste sentido numa situação onde dois indivíduos tenham que lidar com as mesmas exigências, mas um dele tiver ao seu dispor mais recursos é esperado que este último sofra menos consequências negativas. O efeito interativo proposto pelo modelo tem vindo a ser demonstrado

em diferentes estudos (Baker, Demerouti, Tarls, Schaufeli & Scheurs, 2003; Tadic, Baker & Oerlemans, 2014). Mais concretamente Baker e colegas encontraram que os recursos moderam a relação entre exigências do trabalho e os efeitos negativos destas (Baker, Demerouti & Euwema, 2005). Mais importante, os mesmos autores demonstram que relativamente à Carga de Trabalho elevada, existe uma interação significativa com a autonomia.

Com base na literatura referida formulamos as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 5:** O controlo de Horário modera a interação entre Práticas de Elevado Desempenho e a Carga de Trabalho e o seu efeito na Satisfação dos colaboradores.
- **Hipótese 6:** O controlo de Horário modera a interação entre as Práticas de Elevado Desempenho e a Carga de Trabalho e o seu efeito na Saúde dos colaboradores.

## Capítulo 3. Método

### Participantes

Participaram neste estudo cento e oitenta e oito indivíduos, cento e seis (56.4%) do sexo feminino e oitenta (42.6%) do sexo masculino. As estatísticas descritivas relativas ao conjunto dos participantes são apresentadas na Tabela 1. Relativamente às idades dos participantes a maioria situa-se entre os 18 e 28 anos (30.3%) e entre os 39 e 48 anos (28.7%), apenas cinco indivíduos (2.7%) se encontram entre os 59 e 68 anos. A maioria dos participantes tem uma formação académica do nível do ensino superior, com oitenta e quatro indivíduos (44.7%) a possuírem um curso superior ou médio, quarenta e sete (25%) têm um mestrado e apenas um (0.5%) tem um doutoramento. Apenas cinco (2.7%) dos participantes têm menos que o 10º ano. Cinquenta dos participantes (26.6%) têm habilitação a nível do 10º/11º/12º ano. Finalmente, no que toca a cargos de chefia no local de trabalho, cento e trinta e oito (73.4%) dos participantes não detêm uma função de chefia, com os restantes quarenta e nove (26,1%) a executarem funções de chefia.

Tabela 1 - Caracterização sócio-demográfica da amostra.

	Frequências	Porcentagem
<b>Género</b>		
Masculino	80	42.6
Feminino	106	56.4
<b>Idade</b>		
18-28 anos	57	30.3
29-38 anos	36	19.1
39-48 anos	54	28.7
49-58 anos	35	18.6
59-68 anos	5	2.7
<b>Habilitações Académicas</b>		
Até 9 ano	5	2.7
10º/11º/12º ano	50	26.6
Curso Médio/Superior	84	44.7
Mestrado	47	25
Doutoramento	1	.5
<b>Função de Chefia</b>		
Sim	49	26.1
Não	138	73.4

N=188

### Variáveis do Estudo

As medidas utilizadas no presente estudo foram as seguintes:

Questionário Socio-demográfico - Foi entregue aos participantes um breve Questionário Socio-demográfico. Através deste questionário foi possível recolher informações relativamente à idade dos participantes, género, escolaridade, tipo de contrato, área profissional e se a função exercida é um papel de chefia.

## **Práticas de Alto Desempenho**

Para medir as Práticas de Alto Desempenho optou-se pela utilização do questionário desenvolvido por Riordan, Vanderberg e Richardson (2005), traduzido para português para o presente estudo. Esta escala tem vindo a ser utilizada na literatura para avaliar a percepção a nível dos colaboradores da aplicação de Práticas de Alto Desempenho (Macky & Boxall, 2008; Escribá-Carda, Balbastre-Benavent & Canet-Giner, 2017).

Este questionário é composto por 18 itens referentes à percepção dos colaboradores da existência de Práticas de Alto Desempenho, onde as respostas são obtidas através de uma escala de Likert de 5 pontos (1 - “Discordo Fortemente” e 5 - “Concordo Fortemente”). Os vários itens estão organizados em 4 subescalas que avaliam diferentes dimensões das Práticas de Alto Desempenho: Autonomia (3 itens; Alfa=.87); Partilha de Informação (6 itens; Alfa= .86), Compensações (5 itens; Alfa=.85) e Formação (4 itens; Alfa= .89).

No presente estudo optou-se apenas pela utilização de um índice geral, obtido através da média de todos os itens do instrumento, não sendo feita uma análise que recorre-se às diferentes sub-escalas independentemente.

A versão traduzida e utilizada apresentou uma consistência interna elevada obtendo um alfa de Cronbach de .90.

## **Carga de Trabalho**

Com o intuito de se avaliar a Carga de Trabalho recorreu-se uma adaptação traduzida da metodologia utilizada por Bheehr, Walsh e Taber (1976). Na versão original são apresentadas três afirmações, que são cotadas pelo participante através de uma escala de likert de 7 pontos (Discordo Fortemente a Concordo Fortemente). As três questões apresentadas são: “é-me dado tempo suficiente para realizar o trabalho que é esperado de mim” (invertido); “Muitas vezes parece que tenho trabalho a mais para uma só pessoa”; “Os critérios de desempenho do meu

emprego são demasiado elevados”. Apesar da sua antiguidade a escala continua a ser usada na literatura, apresentando um alfa de .77 (Bowling et. al. 2017).

No presente estudo, por devido à necessidade de reduzir o número de itens empregues na bateria final, optou-se por se cortar a ultima questão.

Finalmente no presente estudo, de forma a manter a concordância com as restantes escalas optou-se por utilizar uma escala de Likert de cinco pontos (discordo fortemente a Concordo Fortemente) para avaliar os itens apresentados.

### **Controlo do Horário de Trabalho**

O Controlo do Horário de Trabalho foi avaliada utilizando a técnica empregue por Tausig (2001). O controlo que cada colaborador tem de organizar o seu trabalho é avaliado de duas formas distintas. Primeiro a percepção de controlo é avalia através do seguinte item: “No geral, quanto controlo diria que tem para organizar o seu horário de trabalho”. Este item é respondido através de uma escala de Likert de 5 pontos (nenhum, muito pouco, algum, bastante, controlo total).

Finalmente, é feita uma avaliação da presença de opções que permitam a flexibilização do trabalho. Os indicadores da presença destas opções são representados por quatro itens: 1) “Ser responsável por escolher a hora de entrada e saída”; 2) “Possibilidade de prolongar a hora de almoço e compensar esse tempo ao final do dia”; 3) “Possibilidade de trabalhar horas extra num dia, de forma a trabalhar menos horas noutro dia”; 4) “Trabalhar a partir de casa frequentemente”. A cada item é pedido que se responda se esta opção existe ou não no local de trabalho do participante. Para cotar esta segunda fase, as respostas positivas são cotadas com o valor 1 e as negativas com 0, sendo estes valores utilizados para criar uma escala compósita, que corresponde ao somatório das quatro respostas.

Para fins de análise estatística optou-se apenas por se utilizar a percepção de controlo por parte dos colaboradores.



## **Bem-estar: Satisfação com o trabalho e Saúde dos colaboradores**

Para se avaliar as variáveis Satisfação e Sintomatologia negativa recorreu-se ao Copenhagen Psychosocial Questionnaire– COPSQ II – inicialmente desenvolvido por Kristensen e Borg (2000), posterior reformulação o COPSQ-II (Pejtersen, Kristensen, Borg, & Bjorner (2010) e traduzido e adaptado para Portugal por Silva e colegas (2014). Este instrumento foi utilizado pelo fato de se encontrar adaptado à população portuguesa revelando boas propriedades psicométricas. Outro fator relevante na escolha deste deve-se ao fato de com este ser possível medir as duas variáveis critérios que foram definidas para o avaliar o bem-estar dos colaboradores (satisfação e saúde) através das sub-escalas presentes na versão reduzida do instrumento, mantendo o número total de itens na bateria final mais reduzido.

Para avaliar a satisfação com o trabalho, tal como na versão curta do COPSQ II, optou-se apenas por apresentar apenas uma questão: “Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global?” – correspondente à questão 27 da versão curta.

Com o intuito de se avaliar a Saúde optou-se por se analisar a presença de sintomatologia negativa. Para este fim recorreu-se às questões apresentadas na versão curta do COPSQ-II: 1) “Nas últimas 4 semanas sentiu-se fisicamente exausto/a?” Questão 33); 2) “Nas últimas 4 semanas sentiu-se emocionalmente exausto/a?” (item 34); 3) “Nas últimas 4 semanas sentiu-se irritado/a?” (item 35); 4) Nas últimas 4 semanas sentiu-se ansioso/a? (item 36); 5) Nas últimas 4 semanas sentiu-se triste/a? (item 37). No presente estudo quando a subescala representada pelos itens apresentados revelou um alfa de Cronbach de 0.89.

Finalmente no presente estudo, de forma a manter a concordância com as restantes escalas optou-se por utilizar uma escala de Likert de cinco pontos (Discordo Fortemente a Concordo Fortemente) para avaliar os itens apresentados.

## **Procedimento de Recolha da Amostra**

A recolha da amostra para o presente estudo foi realizada no âmbito de um projeto mais alargado que contemplava mais dois estudos, que decorreu durante um período de duas semanas, sendo que os participantes responderam a um questionário composto pelas escalas utilizadas nos três estudos. A amostra deste estudo foi recolhida por um método não aleatório, de conveniência através dos contactos dos vários investigadores, recorrendo-se posteriormente a um efeito bola de neve. Para recolher os dados aplicou-se uma versão online do questionário através do software Qualtrics.

## **Procedimento de análise de dados**

O tratamento estatístico dos dados do presente estudo foi realizado através do Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versão 25). De forma a calcular os resultados nas várias escalas e subescalas foram criadas no programa SPSS as respetivas formulas, baseadas nos procedimentos de cotação dos instrumentos utilizados. Para todas as análises, foi considerada significância estatística para valores de  $P < .05$ .

De forma a descrever a amostra relativamente aos dados sócio-demográficos realizou-se uma análise descritiva destas variáveis. Para tal calcularam-se médias, desvio-padrão, frequências e percentagens atendendo às características da variável em causa. Com base nestas variáveis sócio-demográficas procurou-se averiguar uma possível influência nas variáveis dependentes, para tal recorreu-se ao teste T-student e One-way Anova, não se tendo verificar diferenças significativas entre os vários grupos.

Finalmente, para se testar as hipóteses referentes às moderações, recorreu-se às Macros do PROCESS para o SPSS versão 3, disponibilizada por Hayes (2013). A metodologia utilizada é profunda na seção seguinte.

## Capítulo 4. Resultados

Neste capítulo apresenta-se a análise dos resultados, através da qual se pretendeu dar resposta aos objetivos e hipóteses, apresentados anteriormente. Assim, estes resultados serão apresentados em várias partes. Primeiro será apresentada uma análise descritiva das variáveis em estudo e a matriz das correlações destas mesmas variáveis. Seguidamente são apresentados os resultados relacionados com as hipóteses em estudo. É também importante referir que de forma a tornar a leitura dos resultados mais clara, uma vez que a saúde se encontra definida através dos níveis de sintomatologia negativa que nesta secção se optou por utilizar a terminologia sintomatologia negativa.

### Análise de correlações

Na Tabela 2 são apresentadas as médias e desvios-padrão e matriz de correlações das variáveis em estudo.

Tabela 2 – Análise Descritiva e Matriz de Correlações das Variáveis em estudo,

Variáveis	M	DV	1	2	3	4
1. Práticas Alto Desempenho	3.36	.63				
2. Carga de Trabalho	3.20	.85	-.28**			
3. Controlo de Horário	3.47	1.03	.30**	-.10		
4. Satisfação	3.37	.86	.46**	-.23**	.19**	
5. Sintomatologia Negativa	2.94	.84	-.26**	.27**	-.10	-.20**

N=188 \*\*p<.01

Relativamente às variáveis estudadas podemos observar que os valores nas escalas utilizadas foram moderados, com a Sintomatologia Negativa a apresentar o valor mais baixo e a Controlo de Horário com o valor mais elevado (M=2.94; M=3.47). Observam-se correlações significativas entre todas as variáveis, com exceção da correlação entre a Carga de Trabalho e Controlo de Horário, bem como o Sintomatologia Negativa e Controlo de Horário, que apresentam valores significativos. É de referir que no presente estudo as Práticas de Alto

Desempenho têm uma correlação negativa significativa com a Carga de Trabalho ( $r=-.28$ ,  $p<.01$ )

### **Análise de regressões**

De forma a testar as hipóteses propostas foram realizados três etapas de análise, baseadas num modelo de regressão linear múltipla, num modelo de moderação simples e um modelo com duas moderadoras (onde a segunda moderadora interage com a primeira moderadora) como sugerido por Hayes (2013). Estes procedimentos foram realizados duas vezes, uma primeira vez com a Satisfação como variável dependente e uma segunda onde a sintomatologia negativa (Saúde) assume o papel da variável critério.

No primeiro passo da análise realizou-se uma regressão linear múltipla com as Práticas de Alto Desempenho, a Carga de trabalho e o Controlo de Horário como variáveis independentes. Como referido anteriormente este processo foi realizado duas vezes, uma primeira onde a variável critério é a Satisfação e uma segunda onde a sintomatologia negativa é a variável critério. Para a segunda etapa de análise recorreu-se ao modelo 1 do Process de Hayes para o SPSS (Hayes, 2013). Neste modelo utilizou-se as Práticas de Alto Desempenho como a variável independente, a Carga de Trabalho como moderadora e o Controlo de Horário como covariante. Este modelo permitiu interpretar o efeito condicional da interação entre as Práticas de Alto Desempenho e a Carga de Trabalho na Satisfação e na sintomatologia negativa dos colaboradores. Finalmente, para testar o modelo final com as moderações moderadas, utilizou-se o modelo 3 do Process para o SPSS disponibilizado por Hayes (2013). Este modelo foi testado utilizando as Práticas de Alto Desempenho como a variável independente, a Carga de Trabalho como a primeira variável moderadora e o Controlo de Horário como a segunda moderadora (interagindo com a Carga de Trabalho). Este modelo permitiu-nos verificar o efeito condicional da interação entre as Práticas de Alto Desempenho, Carga de Trabalho e Controlo de Horário. Os resultados destas análises serão apresentados de seguida.

## Satisfação dos colaboradores - resultados dos três passos de análise

A tabela 3 resume os resultados dos vários passos de análise para a variável Satisfação, incluindo os coeficientes e significância estatística da moderação simples e moderação moderada.

Tabela 3 – Resultados das regressões para a variável critério Satisfação

	Betas Passo 1	Betas Passo 2	Betas Passo 3
Constante	1.67**	3.11**	3.31**
Práticas Alto Desempenho (a)	.56**	.51**	.56**
Carga de Trabalho (b)	-.11	-.11	-.13
Controlo de Horário (c)	.05	.07	.12*
axb		-.28**	-.20
axc			.15
bxc			.02
axbxc			.20*
R	.47	.50	.53
R <sup>2</sup>	.22	.25	.28
F	17.31**	15.38**	9.89**
$\Delta R^2$ -sq		.03	.02
F		7.70**	4.30*

\*\*p<.01; \*p<.05

Como se pode verificar na tabela 3, quando se considera as Práticas de Alto Desempenho (b=.56, t(183)= 5.76, p<.01), Carga de Trabalho (b=-.11, t(183)=-1.52, p>.05) e Controlo de Horário (b=.05, t(183)=.87, p>.05) como variáveis independentes de uma regressão linear múltipla o modelo é significativo (F(3,183)=17.31, p<.01) e é responsável por 22% da variância na satisfação. Este primeiro passo confirma a hipótese 1

O segundo passo adiciona o efeito da interação entre as Práticas de Alto Desempenho e a Carga de Trabalho numa moderação simples, que se revela estatisticamente significativa (b=-.28, t(182)=-2.78, p<.01), confirmando-se a hipótese 3. Neste segundo passo, o modelo é significativo (F(4,182)=15.38; p<.01), verificou-se um aumento de 3% na variância explicada pelo modelo, com o R<sup>2</sup>=.25.

No terceiro passo incorporou-se a segunda variável moderadora, de forma a analisar a interação entre as Práticas de Alto Desempenho, Carga de Trabalho e Controlo de Horário. O

modelo é significativo ( $F(7,179)=9.89$ ;  $p<.01$ ), com a interação entre as variáveis a revelar-se estatisticamente significativa ( $b=-.20$ ,  $t(179)=2.07$ ,  $p<.05$ ), confirmando-se assim a hipótese 5. Finalmente a inserção da segunda moderação neste terceiro passo levou a um acréscimo de 3% da variância explicada ( $R^2=.28$ ).

Os gráficos presentes na figura 1 permitem observar a interação entre as variáveis e o seu impacto na Satisfação, consoante diferentes valores das variáveis moderadoras (Baixo, Moderado e Elevado). Estes efeitos são examinados com mais detalhe na tabela 4, onde se apresentam os diferentes resultados do efeito das Práticas de Elevado Desempenho na Satisfação consoante os diferentes níveis das variáveis moderadoras (Baixo, Moderado e Elevado).

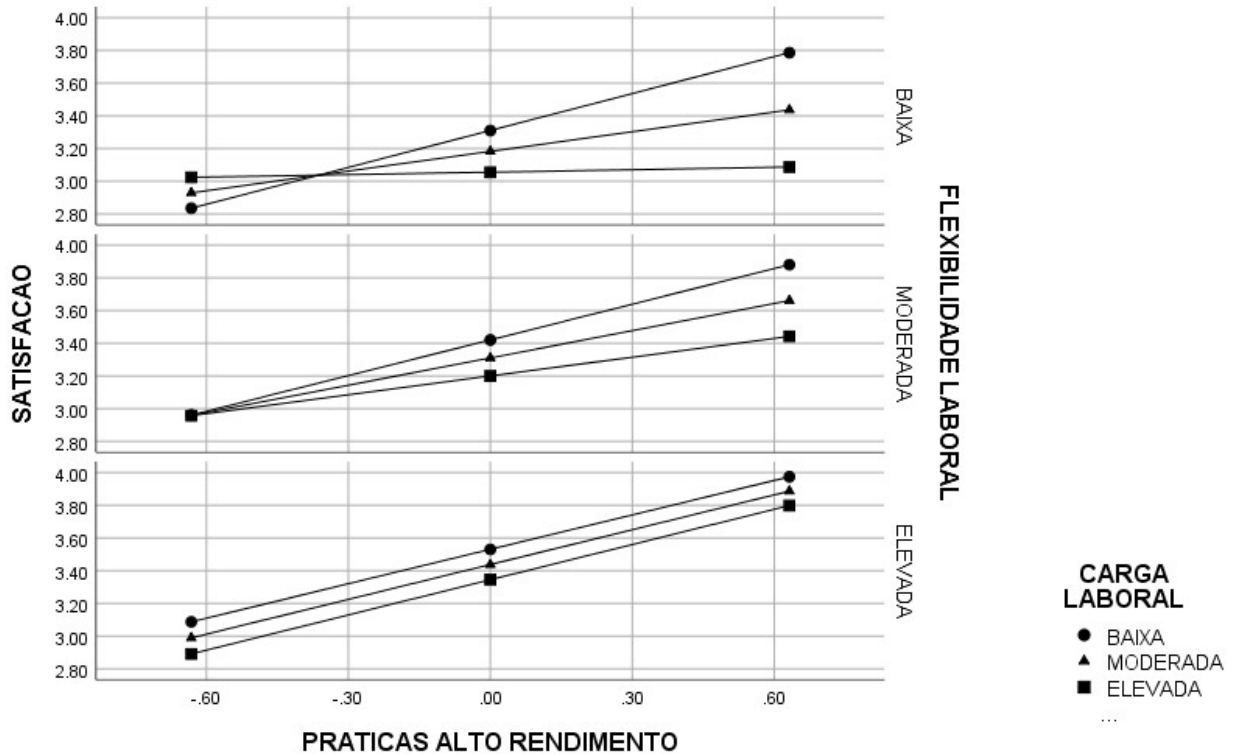


Figura 1 – Efeito da interação entre Práticas de Alto Desempenho, Carga de Trabalho e Controle de Horário na Satisfação

Tabela 4 – Efeitos condicionais na satisfação para diferentes valores das variáveis moderadoras

Controlo de Horário	Carga de Trabalho	b	dp	t	p	LLCI	ULCI
-1.04	-.85	.75	.18	4.23	.00	.40	1.10
-1.04	.00	.40	.13	3.00	.00	.14	.67
-1.04	.85	.05	.17	.30	.77	-.28	.38
.00	-.85	.73	.12	6.09	.00	.49	.96
.00	.00	.56	.10	5.70	.00	.36	.75
.00	.85	.38	.15	2.61	.01	.10	.67
1.04	-.85	.70	.16	4.33	.00	.38	1.02
1.04	.00	.71	.14	5.26	.00	.44	.98
1.04	.85	.71	.22	3.22	.00	.28	1.16

Como se pode observar existe sempre um efeito positivo das práticas de Alto desempenho na satisfação, com excepção da condição onde de Trabalho é elevada e o controlo de horário é reduzida, confirmando-se desta a Hipótese 5.

### Saúde dos colaboradores - resultados dos três passos de análise

A tabela 5 resume os resultados dos vários passos de análise para a variável Sintomatologia Negativa, incluindo os coeficientes e significância estatística da moderação simples e moderação moderada.

Tabela 5 - Resultados das regressões para a variável critério sintomatologia negativa

	Betas Passo 1	Betas Passo 2	Betas Passo 3
Constante	3.42**	2.96**	2.93**
Práticas Alto Desempenho (a)	-.26**	-.28**	-.34**
Carga de Trabalho (b)	.21**	.20**	.22**
Controlo de Horário (c)	-.02	-.10	-.07
axb		-.14	-.20
axc			.04
bxc			.07
axbxc			-.25*
R	.33	.34	.38
R <sup>2</sup>	.11	.12	.14
F	7.44**	6.01**	4.39
$\Delta R^2$ -sq		<.00	0.03
F		1.62	5.72*

\*\*p<.01; \*p<.05

Como se pode verificar na tabela 5, quando se considera as Práticas de Alto Desempenho ( $b=-.26$ ,  $t(182)=-2.60$ ,  $p<.01$ ), Carga de Trabalho ( $b=-.21$ ,  $t(182)=2.85$ ,  $p>.05$ ) e Controlo de Horário ( $b=-.02$ ,  $t(182)=-.29$ ,  $p>.05$ ) como variáveis independentes de uma regressão linear múltipla o modelo é significativo ( $F(3,182)=7.44$ ,  $p<.01$ ) e é responsável por 22% da variância na satisfação. Este primeiro passo confirma a hipótese 2.

O segundo passo adiciona o efeito da interação entre as Práticas de Alto Desempenho e a Carga de Trabalho numa moderação simples, que não se revelou estatisticamente significativa. Rejeitando-se a hipótese 4. Neste segundo passo verificou-se um aumento de 1% na variância explicada pelo modelo, com o  $R^2=.12$ .

Finalmente, no terceiro passo incorporou-se a segunda variável moderadora, de forma a analisar a interação entre as Práticas de Alto Desempenho, Carga de Trabalho e Controlo de Horário. O modelo é significativo ( $F(7,178)=2.39$ ;  $p<.01$ ), com a interação entre as variáveis a revelar-se estatisticamente significativa ( $b=-.25$ ,  $t(178)=-89$ ,  $p<.05$ ), confirmando-se assim a hipótese 6. A inserção da segunda moderação neste terceiro passo levou a um acréscimo de 3% da variância explicada ( $R^2=.14$ ).

Os gráficos presentes na figura 2 permitem observar a interação entre as variáveis e o seu impacto na sintomatologia negativa, consoante diferentes valores das variáveis moderadoras (Baixo, Moderado e Elevado). Estes efeitos são examinados com mais detalhe na tabela 6, onde se apresentam os diferentes resultados do efeito das Práticas de Elevado Desempenho na sintomatologia negativa consoante os diferentes níveis das variáveis moderadoras (Baixo, Moderado e Elevado).



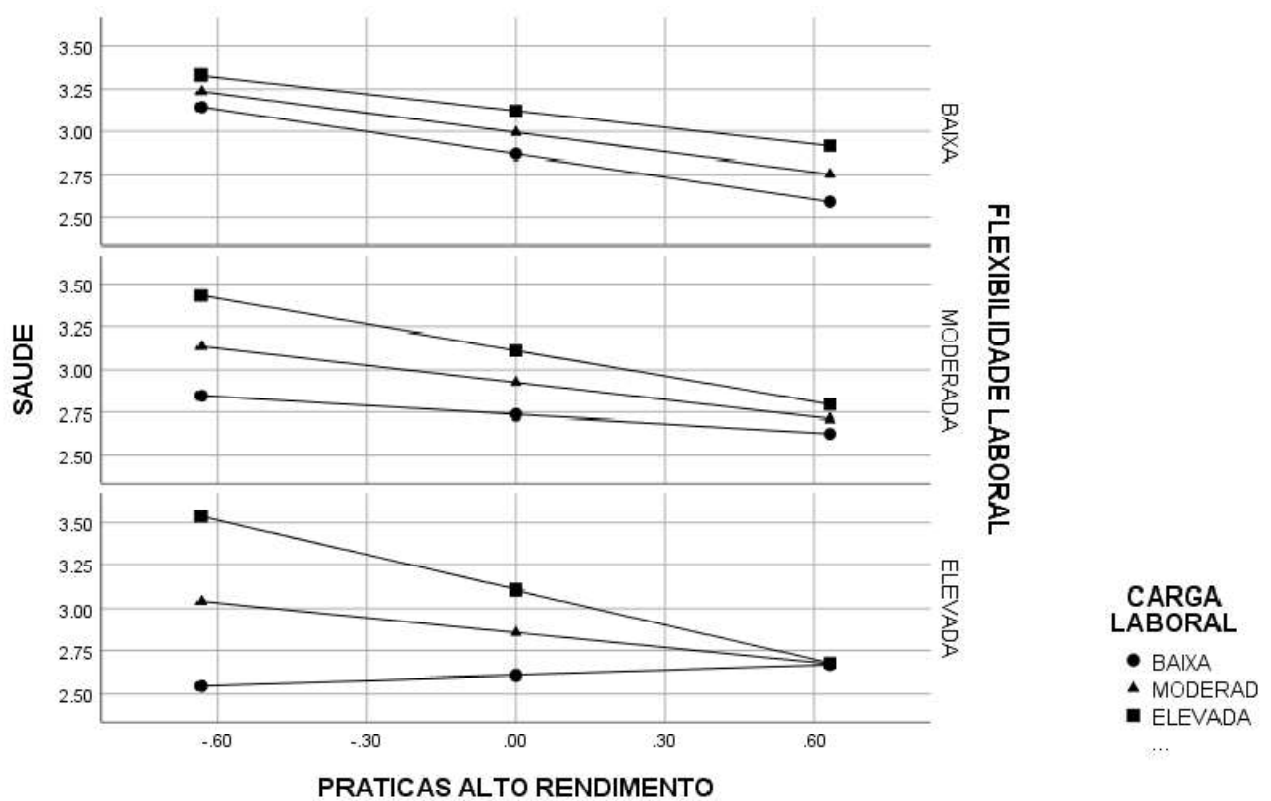


Figura 2 – Efeito da interação entre Práticas de Alto Desempenho, Carga de Trabalho e Controlo de Horário na sintomatologia negativa

Tabela 6 - Efeitos condicionais na sintomatologia negativa para diferentes valores das variáveis moderadoras

Controlo de Horário	Carga de Trabalho	b	dp	t	p	LLCI	ULCI
-1.04	-.85	-.44	.19	-2.31	.02	-.81	-.06
-1.04	.00	-.38	.14	-2.68	.01	-.66	-.10
-1.04	.85	-.33	.18	-1.82	.07	-.68	.03
.00	-.85	-.17	.13	-1.36	.18	-.42	.08
.00	.00	-.34	.10	-3.25	.01	-.54	-.13
.00	.85	-.50	.17	-3.22	.02	-.81	-.20
1.04	-.85	.09	.17	.54	.60	-.25	.43
1.04	.00	-.29	.14	-2.04	.04	-.58	-.01
1.04	.85	-.68	.24	-2.86	.01	-1.15	-.21

Como se pode observar existe um efeito negativo das práticas de Alto Desempenho na Sintomatologia negativa, revelando que uma maior percepção de práticas de alto desempenho se associam a níveis mais baixos de sintomatologia negativa. Existe uma exceção desta condição quando e a Carga de trabalho é baixa e o Controlo de Horário elevado, no entanto esta interação em concreto não se revela estatisticamente significativa ( $b=.09$ ;  $t(178)=.17$ ;  $p>.05$ ). Estes resultados permitem apenas confirmar parcialmente a Hipótese 6, uma vez que a interação estuda não se revela tão linear como estipulado inicialmente.

Mais concretamente é possível observar-se que quando o controlo de horário é baixo e à medida que a Carga de trabalho aumenta o efeito das Práticas de Alto Desempenho vai diminuindo, deixando de ser significativo quando a Carga de trabalho é elevada ( $b=-.33$ ,  $t(178)=-1.82$ ,  $p>.05$ ).

Finalmente, é possível observar-se na figura 2 que quando existe um controlo de horário elevado, mas a percepção da aplicação de práticas de alto desempenho é reduzida e acompanhada por elevados níveis de carga de trabalho, continua a existir um elevado nível de sintomatologia negativa. Indicando que o controlo de horário num vácuo não afeta os efeitos negativos da carga de trabalho.

## **Capítulo 4. Discussão dos resultados**

Neste capítulo procede-se à discussão dos resultados obtidos no presente estudo, de acordo com os objetivos e hipóteses, descritos anteriormente. Em primeiro lugar a discussão irá incidir-se nos resultados que dizem respeito à primeira etapa de análise, a ligação entre as Práticas de Alto Desempenho e o Bem-estar dos colaboradores, nomeadamente a sua ligação com os níveis de Satisfação com o trabalho e a Saúde dos colaboradores (definida como a existência ou ausência de respostas negativas às exigências do trabalho). Em segundo lugar, são analisados os resultados referentes às moderações simples, realizadas no segundo passo da análise, onde se averigua o possível efeito moderador da Carga de Trabalho na relação entre as Práticas de Alto Desempenho e o Bem-estar. Finalmente, são discutidos os resultados referentes ao último passo de análise, onde se analisa uma possível interação, onde se propõe que a interação definida anteriormente, entre Práticas de Alto Desempenho, Bem-estar e Carga de Trabalho, é moderada pelo Controlo de Horário.

### **Associação entre Práticas de Alto Desempenho e o Bem-estar dos colaboradores**

O presente estudo vem reforçar a ideia que os Sistemas de Alto Desempenho se traduzem em benefícios para os colaboradores. Apoiando a perspetiva de ganhos mútuos.

Na visão crítica face aos Sistemas de Alto Desempenho é defendido que estes aumentam a carga de trabalho e a pressão que se faz nos colaboradores. No entanto no presente estudo encontrou-se o oposto, com as Práticas de Alto Desempenho a revelarem uma associação negativa com uma perceção de Carga de Trabalho elevada por parte dos colaboradores. Estes resultados vêm replicar os resultados encontrados por Macy e Boxall (2008). Reforçando a ideia de que o processo de intensificação do trabalho e os efeitos das Práticas de Alto Desempenho são dois aspetos distintos.

O nosso estudo sugere que à medida que a perceção dos colaboradores deste tipo de práticas aumenta os níveis de Satisfação com o trabalho também aumenta. Para além disso encontramos uma associação negativa entre Práticas de Alto Desempenho e a presença de

sintomatologia negativa nos colaboradores, existindo ganhos para a Saúde dos colaboradores. Estes resultados mostram-se consistentes com os resultados apresentados por Riordan e colegas (2005), que observam uma associação positiva entre a percepção de Sistemas de Alto Desempenho e a Satisfação dos colaboradores. Estes resultados foram posteriormente replicados por Macky e Boxall (2008). Interessantemente ambos os estudos, tal como o presente estudo basearam-se numa abordagem centrada na percepção e atitudes dos colaboradores face a este tipo de práticas. Estes resultados reforçam a ideia de que a percepção dos colaboradores influencia as suas respostas e atitudes (Karatepe, 2015). É também de referir que esta forma como as Práticas de Alto Desempenho foram definidas e avaliadas pode justificar o fato destes estudos encontrarem relações positivas com a Satisfação, enquanto outros autores avaliam a existência destas através de dados existentes e construídos para outros propósitos. Os dados destes estudos primeiramente deixam de parte a percepção dos colaboradores das práticas instauradas e a forma como estas contribuem ao não para o seu trabalho, sendo uma das críticas feitas que a visão entre a realidade da chefia e dos restantes colaboradores pode não coincidir. Outro aspeto importante é o fato destes dados ao serem retirados dos resultados dos inquéritos mencionados não disponibilizarem itens suficientes que no seu conjunto permitam de forma tão clara um modelo de envolvimento baseado na aplicação de práticas de alto desempenho (Macky & Boxall, 2008)

No que se refere aos efeitos na Saúde nos colaboradores diversos outros estudos na literatura encontram relações positivas entre a implementação de Sistemas de Alto Desempenho e desvantagens para os colaboradores a nível da Saúde destes. Por exemplo, Kroon e colegas (2009) reportam que os níveis de exaustão dos colaboradores aumentam com a implementação destes sistemas. Jensen e colegas (2011) encontraram uma relação positiva entre estas práticas e os níveis de ansiedade dos colaboradores. Noutro estudo mais recente, Topcica, Baum e Kabst (2015) reportam que existe um aumento no nível de stress dos colaboradores associado aos sistemas de alto desempenho. Estes estudos explicam estes resultados através de uma intensificação do trabalho, sendo que estas práticas aumentam a carga e exigências do trabalho. Ao contrário destes autores citados anteriormente, o presente estudo encontrou benefícios para a saúde dos colaboradores, mostrando que existem menos respostas negativas ao stress e menos efeitos negativos na saúde, estes resultados mais uma vez trazem força à noção que as Práticas de Alto Desempenho trazem benefícios aos colaboradores e não apenas às organizações, encontram-se de acordo com os resultados apresentados Macky e Boxall (2008).

A forma como os Sistemas de Alto Desempenho foram definidos e operacionalizados no presente estudo pode explicar os resultados encontrados. A metodologia empregue encara as práticas estudadas como sendo concebidas para reforçar uma percepção de um clima de envolvimento, suportado por (a) incentivos a comportamentos de envolvimento; (b) reforço das competências dos colaboradores; (c) informações acessíveis e claras; e (d) promover práticas que reforcem o poder de decisão e autonomia dos colaboradores. Assim, a avaliação da percepção destas práticas por parte dos colaboradores está ligada a forma como estes sentem que a sua autonomia é reforçada e na medida como a organização suporta o seu trabalho. Ao contrário de outros estudos que averiguam a existência destas práticas, não através da percepção dos colaboradores abrangidos por estas, mas através de base de dados formuladas para outros propósitos sendo esta uma possível limitação à sua capacidade de capturar o efeito global quando estas práticas são implementadas num sistema coerente (Ramsay et. al., 2000). Assim, neste caso, os Sistemas de Alto Desempenho promovem realmente a autonomia e as competências dos colaboradores, sendo esta sentida por estes como um investimento da organização, sendo demonstrado na literatura que contextos de trabalho com estas características promovem o Bem-estar destes (Deci & Ryan, 1987). Mais concretamente uma maior autonomia, reforçada por um maior controlo e recursos para se lidar com possíveis exigências do trabalho, proporciona menos respostas que induzem stress (Pearson & Moomaw, 2005), sendo este aspeto benéfico para a saúde dos colaboradores. A percepção da existência destas práticas por parte dos colaboradores pode também ser um dos explicativos para os resultados encontrados, uma vez que esta percepção de que existe uma preocupação em dar a estes colaboradores mais recursos para realizarem o seu trabalho pode sinaliza uma preocupação por parte da organização sendo esta percepção fundamental para os resultados positivos observados (Berg, 1999; Gobard, 2001a; Riordan et. al., 2005; Takeuchi et. al., 2009).

### **Interação entre Práticas de Alto Desempenho, Carga de Trabalho e o seu efeito no Bem-estar**

Apesar de no presente estudo não se terem encontrado indícios que suportem a ideia que a implementação de Práticas de Alto Desempenho leve ao aumento da Carga de Trabalho, isto

não quer dizer que a Carga de Trabalho não exista em organizações que implementem este tipo de práticas. Aspectos como a realidade económica e cultura da organização influenciam e podem intensificar a carga de trabalho.

Desta forma e de forma a responder a hipótese formulada por Zhang e colegas (2013) de que os efeitos das Práticas de Alto Desempenho não são diretos nem incondicionais, podendo estes ser moderados por outros fatores, procuramos compreender como a Carga de Trabalho pode influenciar os efeitos dos Sistemas de Alto Desempenho no Bem-estar dos colaboradores.

O presente estudo revela que a Carga de Trabalho afeta os efeitos que as Práticas de Alto desempenho podem ter nos colaboradores, vindo a reforçar os resultados de Macky e Boxall (2008), que demonstraram que a experiência dos Sistemas de Alto Desempenho pode levar à satisfação ou insatisfação consoante os níveis de intensidade do trabalho e o número de horas trabalhadas.

A nível da satisfação com o trabalho os resultados revelam que à medida que a Carga de Trabalho aumenta o efeito positivo destas práticas na Satisfação dos colaboradores diminui.

O efeito negativo da Carga de Trabalho elevada nos níveis de Satisfação com o trabalho tem vindo a ser demonstrados na literatura (Bowling, Alarcon, Bragg & Hartman, 2015). Os resultados encontrados no presente estudo estão de acordo com estas evidências na literatura. No que se refere à interação entre as Práticas de Alto Desempenho e Carga de Trabalho, os resultados encontrados indicam que em organizações onde os colaboradores sofrem de uma Carga de Trabalho elevada, a implementação de Práticas de Alto Desempenho não resulta num aumento da Satisfação com o trabalho. O suporte organizacional tem sido um dos fatores que explicam a influência positiva de Práticas de Alto Desempenho na satisfação dos colaboradores (Karatepe, 2015). Kroon e colegas (2009) referem que os Sistemas de Alto Desempenho mesmo quando valorizados pelos colaboradores podem deixar passar uma mensagem que sinaliza uma maior expectativa face aos resultados e que no final é a organização quem beneficia (Kroon et al., 2009). É assim possível que num ambiente caracterizado por uma Carga de Trabalho elevada os colaboradores deixem de ver a implementação destas práticas como uma preocupação verdadeira com o seu bem-estar e uma valorização das suas contribuições reduzindo assim o efeito positivo que estas têm na sua Satisfação.

Referentemente à influência da Carga de Trabalho na relação entre Práticas de Alto Desempenho e a Saúde dos colaboradores, não se encontrou um efeito de moderação significativo. Ao contrário do que se observou com os níveis de Satisfação, a implementação destas práticas parece ter sempre um efeito positivo na saúde dos colaboradores, independentemente de existirem níveis elevados de Carga de Trabalho. Estas práticas procuram dar aos colaboradores, competências e proporcionar-lhes os recursos necessários para estes realizarem o seu trabalho, aumentando a sua capacidade de lidar com potenciais constrangimentos no local de trabalho (Topcic et. al., 2015). Assim, um maior controlo sobre os processos de trabalho incentiva os colaboradores que se sentem mais capazes, o que por sua vez reduz o stress e os efeitos negativos deste (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau 2000; Jesen et. Al., 2011). É possível que os recursos oferecidos pela implementação destes sistemas dotem os colaboradores com os recursos suficientes para que estes lidem com crescentes níveis de Carga de Trabalho sem que esta tenha repercussões na sua Saúde, através de respostas negativas ao stress.

### **Interação Práticas de Alto Desempenho, Carga de Trabalho, Controlo de Horário e o seu efeito no Bem-estar**

No presente estudo formulou-se a hipótese que a interação entre as práticas de alto desempenho, carga de trabalho e satisfação, fosse influenciada pelo grau de controlo sobre o horário de trabalho que os colaboradores detêm. Através dos resultados apresentados no capítulo anterior é possível verificar-se que as Práticas de Controlo de Horário interagem com a Carga de Trabalho e atenuam o efeito destas. Mais concretamente é possível observar-se que o efeito moderador da Carga de Trabalho elevada só é sentido quando o Controlo do Horário é reduzido.

Vários estudos têm demonstrado que a opção dos colaboradores controlarem os seus horários de trabalho tem influências positivas nos seus níveis de satisfação (Hyman & Summers, 2004; Igbaria & Guimaraes, 1999), sendo que as reações positivas dos colaboradores face a práticas de Controlo de Horário são atribuídas ao fato destas demonstrarem preocupação por parte da organização (McNall, Masuda & Nicklin., 2010). Desta forma, nos casos onde existe Carga de Trabalho elevada, o fato de os colaboradores terem ao seu dispor práticas de controlo

de horário para lidar com as exigências extras podem mitigar o efeito negativo de uma carga de trabalho mais elevada, restabelecendo a imagem que a organização se preocupa com o Bem-estar destes. É também possível que apesar dos recursos oferecidos pelas Práticas de Alto Desempenho mitiguem o efeito do stress a maior carga de trabalho influencie outras dimensões que afetam a satisfação dos colaboradores. Uma das dimensões que pode estar em causa neste cenário é o equilíbrio entre o trabalho e outras esferas da vida dos colaboradores, uma vez que o aspeto temporal é um dos tipos de conflitos trabalho-família identificados na literatura (Masuda et. al., 2011). Neste caso a carga de trabalho elevada ocupa outras esferas da vida dos colaboradores levando a uma redução da satisfação com o trabalho. É assim, possível que nestas circunstâncias o controlo de horário dado aos colaboradores lhes proporcione recursos extra para que possam conjugar melhor as exigências do trabalho com exigências de outras esferas da sua vida, reduzindo assim o conflito entre o trabalho e a vida fora do trabalho, reduzindo o impacto negativo na satisfação devido à carga de trabalho mais elevada.

Ao incluir-se o Controlo de Horário na interação entre Práticas de Alto Desempenho, Carga de Trabalho e saúde encontrou-se uma interação significativa entre as quatro variáveis. Ao observar-se os resultados é possível verificar que o Controlo de Horário influencia o efeito moderador que a carga de trabalho tem na relação entre as práticas e a Saúde dos colaboradores. Através da observação mais detalhada dos resultados desta interação surgiram dois cenários distintos.

Primeiro é possível observar que nas situações onde existe uma Carga de Trabalho elevada e não existe o Controlo de Horário, o efeito das práticas de alto desempenho na Saúde deixam de se observar. Isto indica que nestas circunstâncias as exigências associadas à maior carga de trabalho parecem ultrapassar os recursos que são proporcionados por estas práticas, o que faz com que colaboradores nesta situação apresentem mais sintomas negativos e uma saúde mais deteriorada. Este cenário demonstra que em situações onde a carga de trabalho é elevada práticas que favoreçam o envolvimento, mesmo que reforcem os colaboradores com mais autonomia e capacidades para realizarem o seu trabalho, não são suficientes para que estes consigam lidar com as consequências negativas da intensificação do trabalho, sendo neste caso dotar com os trabalhadores com recursos distintos e que estejam alinhados com as necessidades desta problemática. Este resultado parece reforçar a ideia proposta por De Jonge e Dormann



(2003) de o alinhamento entre o tipo de recursos e o tipo de exigências que o indivíduo tem devem estar alinhadas para que se verifique uma interação entre os efeitos de ambos.

O outro cenário que surgiu com esta análise foi que em situações caracterizadas pela existência de Controlo de Horário, mas onde não se verificam níveis elevados de carga de trabalho, a aplicação de práticas de alto desempenho também deixa de influenciar a Saúde dos colaboradores. Mais concretamente observa-se que em situações onde a carga de trabalho é baixa, mas existe uma elevada o Controlo de Horário é onde os colaboradores apresentam melhores níveis de saúde, no entanto neste caso o efeito das práticas de alto desempenho é praticamente nulo. Esta condição corresponde aos denominados trabalhos relaxados (com grande autonomia e latitude de decisão, mas onde não existem muitas exigências), sendo que estes tipos de trabalhos são aqueles onde verificam menos efeitos negativos na saúde (De Jonge, Janssen & Breukelen, 1996). O fato de a carga de trabalho ser reduzida e os colaboradores já terem recursos através de práticas de Controlo de Horário, faz com que os benéficos proporcionados pelas práticas de alto desempenho para lidar com exigências do trabalho não sejam relevantes. Este indício parece estar de acordo com a ideia proposta por Gobard (2001a) de que existe um teto para os efeitos positivos os sistemas de alto desempenho e que a implementação de mais práticas não é sinónimo de mais benefícios.

## Capítulo 6. Conclusão

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões do presente estudo e as suas implicações, são também referidas algumas limitações e sugerem-se propostas para futuras investigações.

Com esta investigação procurou-se contribuir para a presente literatura e explorar melhor a forma e as condições em que a implementação de Sistemas de Alto Desempenho são implementados influencia o Bem-estar dos colaboradores.

Os Sistemas de Alto Desempenho quando entendidos como um conjunto de práticas que procuram promover o envolvimento dos colaboradores procurando valoriza-los e melhorar as competências e autonomia são acompanhados por benefícios para o Bem-estar dos colaboradores. Para além deste aspeto, neste contexto a implementação deste tipo de práticas surge associada a uma percepção da Carga de Trabalho mais reduzida por parte dos colaboradores. Este resultado parece contrariar a crítica formulada por alguns autores de que os Sistemas de Alto Desempenho não se traduzem realmente em benefícios para os colaboradores, mas sim que ao intensificarem e aumentarem a Carga de Trabalho estes têm efeitos negativos na saúde e nos níveis de satisfação dos colaboradores (Gobbard 2001a, Ramsay et. al., 2000). No entanto estes resultados não invalidam o fato de Práticas de Alto Desempenho poderem existir em contextos organizacionais caracterizados por Cargas de Trabalho elevadas, esta pode ser reforçada por outras práticas de gestão ou contextos organizacionais (Macky & Boxall, 2008). Mais concretamente quando se têm em consideração os níveis de Carga de Trabalho, observa-se que à medida que esta aumenta, menores são os benefícios que estes sistemas e as práticas que os compõem oferecem aos colaboradores. Esta relação é sobretudo evidente para os níveis de satisfação com o trabalho. Finalmente, o presente estudo procurou explorar em mais detalhe esta relação ao averiguar a influência da adoção de práticas de controlo de horário. Os resultados indicam que práticas de controlo de horário, ajudam a atenuar o efeito da Carga de Trabalho elevada, criando novamente condições onde as práticas de alto desempenho possam beneficiar o Bem-estar dos colaboradores.

Estes resultados vêm contribuir para a ideia que os resultados da aplicação de Práticas de Alto Desempenho não são incondicionais, sendo que os seus efeitos interagem com outros fatores do contexto organizacional. É portanto importante que exista uma coesão entre as várias técnicas de gestão para que estas práticas formem um sistema eficiente que possa beneficiar quer os colaboradores, quer a organização.

### **Limitações e Estudos Futuros**

O presente estudo não deixa de denotar algumas limitações e os presentes resultados devem ser interpretado tendo em conta estas limitações.

A amostra deste é uma amostra partilhada, tendo esta sido recolhida em conjunto com investigações distintas que utilizaram variáveis distintas. Tendo este fator em consideração e de forma a incentivar a participação de mais sujeitos e diminuir ao máximo o número de desistências optou-se por fazer com que o questionário empregue não fosse demasiado extenso. Para tal recorreu-se a adaptações de escalas utilizadas que apesar da sua dimensão reduzida, podem já não ser muito empregues em estudos atuais, por já existirem métodos mais ricos e que permitissem discriminar outros aspetos potencialmente relevantes, nomeadamente a nível dos efeitos na saúde dos colaboradores. No entanto volta-se a destacar a importância de fazer o questionário acessível e fácil de se responder. O fato das medidas serem constituídas por poucos itens, fez com que fosse impossível analisar algumas sub-dimensões que poderiam ajudar a contextualizar melhor os resultados, nomeadamente a nível dos resultados referentes à saúde dos colaboradores, mais concretamente seria importante distinguir melhor entre aspetos da saúde emocional (como o stress e a ansiedade) e os aspetos da saúde física (como sintomatologia somática e os níveis de energia). Seria portanto interessante replicar o presente estudos com instrumentos que pudessem discriminar melhor as várias dimensões a ter em conta na saúde dos colaboradores. O mesmo é aplicável à forma como o controlo no trabalho foi avaliada, na análise estatística optou-se por utilizar a percepção dos colaboradores, sendo esta avaliada apenas por um item, no entanto como forma de controlo avaliamos a existência ou não de algumas práticas de Controlo de Horário no local de trabalho, sendo que uma maior percepção se relacionou com a existência de mais práticas.

Um aspeto relevante para futuros estudos seria procurar compreender como os diferentes contextos organizacionais e a forma como as práticas são aplicadas podem influenciar os resultados, realizando-se comparações diretas entre organizações distintas. Como referido anteriormente este estudo vem reforçar a ideia de que as práticas de alto rendimento interagem e são influenciadas por outros fatores organizacionais. Mais concretamente foi referenciado que uma das possíveis explicações dos resultados encontrados é a percepção de apoio e preocupação por parte da organização face aos seus colaboradores e como esta mensagem de preocupação pode ser influenciada pelas práticas e pelos níveis de carga de trabalho. Seria portanto importante testar e estudar mais aprofundadamente esta hipótese avaliando como o clima de suporte interage e ajuda a explicar os efeitos destas práticas no bem-estar dos colaboradores.

Finalmente, apesar do presente estudo apresentar resultados que reforçam a noção que as Práticas de Alto Desempenho têm benefícios para os colaboradores, estes resultados não vêm refutar outros estudos que indicam o oposto. A forma como os sistemas e práticas foi definida e avaliada, apesar de ser através um instrumento utilizado em outros estudos, pode ser um dos motivos para a diferença de resultados, uma vez que a avaliação destas práticas está associada à percepção que os colaboradores têm destas e como a sua presença afeta o seu trabalho. Esta metodologia é claramente distinta de alguns estudos que optam por avaliar a presença destas práticas através de sensores e a nível organizacional.

No entanto é também importante referir que este aspeto do presente estudo, vem reforçar a ideia de outros estudos que a forma como estas práticas são percebidas é um fator importante para determinar os efeitos destas (Riordan et. al., 2005).

Esperamos que a presente investigação possa contribuir para o corpo de literatura presente e que esta continue a estimular a investigação na temática das Práticas e Alto Rendimento e nos vários mecanismos como estas interagem com outros aspetos organizacionais de forma a produzirem os seus resultados quer na organização quer nos seus colaboradores.

## Referências Bibliográfica

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. C. Carvalho, J. Neves, & A. Caetano. *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw Hill.
- Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Almer, E. D., & Kaplan, S. E. (2002). The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 1-34.
- Askenazy, P. & E. Caroli (2002). New Organizational Practices and Working Conditions: Evidence for France in the 1990s. *Louvain Economics Review* 68 (1-2), 91 – 110.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, & A.L. Kalleberg. 2000. *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284
- Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276-283.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220
- Bauer, T. (2004). 'High performance workplace practices and job satisfaction: evidence from Europe'. Discussion Paper No. 1265, Institute for the Study of Labor (IZA).

- Berg, P. (1999). The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Relations Industrielles*, 54(1), 111.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2002). Satisfacción laboral. In J. M. Peiró, & F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo (Vol 1)* (pp. 343-394). Madrid: Síntesis.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 41-47.
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95-113.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R., . . . Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1), 1-23.
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67-78.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Cooke, P. (2001). Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 945-974.
- Davis, D. D., & Polonko, K. A. (2001). Telework America 2001 Summary (Press release). Scottsdale, AZ: ITAC.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.

- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001.). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 165-197.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Duarte, A. P., (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Tese de doutoramento em Psicologia Social e Organizacional. ISCTE-IUL, Portugal.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995), "Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?", *International Journal of Human Resource Management* , Vol. 6, pp. 656-70.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011.). Perceived organizational support. *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees.*, 25-60.
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281.
- Evans, W.R. & Davis, W.D. (2005) High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31, 758-775
- Freeman, R., Kleiner, M., & Ostroff, C. (2000). The Anatomy of Employee Involvement and Its Effects on Firms and Workers.
- Godard, J. (2001a), "Beyond the high-performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39, pp. 25-52.
- Godard, J. (2001b), "High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 54, pp. 776-805.

- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187.
- Goodman, P. S., & Garber, S. (1988). Absenteeism and accidents in a dangerous environment: Empirical analysis of underground coal mines. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 81-86
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact Of Family-Friendly Policies On The Organizational Attachment Of Parents And Non-Parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288.
- Guest, D. (1999). 'Human resource management: the workers' verdict'. *Human Resource Management Journal*, 9: 5–25.
- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence From New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Hayes, A. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York: Guilford Press.
- Havlovic, S. J. (1991). 'Quality of working life and human resource outcomes'. *Industrial Relations*, 30: 469–79.
- Hill, E. J., Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work & Family*, 11(2), 165-181.
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115-133). Philadelphia, PA, US: Taylor & Francis.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672



- Hyman, J., & Summers, J. (2004). "Lacking balance?: Work-life employment practices in the modern economy", *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 107-117.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and Its Determinants among Telecommuters and Non-Telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147-164.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2011). High-Performance Work Systems and Job Control. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Jonge, J. D., & Dormann, C. (2003). The DISC Model. *Occupational Stress in the Service Professions*, 43-74.
- Jonge, J. D., Janseen, P. P., & Breukelen, G. J. (1996). Testing the demand-control-support model among health-care professionals: A structural equation model. *Work & Stress*, 10(3), 209-224.
- Joseph G. Grzywacz , Dawn S. Carlson & Sandee Shulkin (2008) Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health, *Community, Work & Family*, 11:2, 199-214
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Karatepe, O. M. (2015). High-Performance Work Practices, Perceived Organizational Support, and Their Effects on Job Outcomes: Test of a Mediational Model. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(3), 203-223.
- Kroon, B., Voorde, K. V., & Veldhoven, M. V. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout. *Personnel Review*, 38(5), 509-525.
- Lambert, A. D., Marler, J. H., & Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 107-117.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Malden: Blackwell Publishing.

- Lawler, E.E. 1986. *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler E., Mohrman S., & Ledford G. “Strategies for High Performance Organizations. The CEO Report: Employee Involvement, TQM and Reengineering Programs in Fortune 1000 Corporations,” Jossey-Bass, San Francisco, 1998.
- Lewis, S. (2005). Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes, and Management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2003*, 1-28.
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mats Ehrnrooth, Ingmar Björkman. 2012. An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains. *Journal of Management Studies* 49.
- McNall, L.A, Masuda, A.D., & Nicklin, J.M. (2010). Flexible work arrangements and job satisfaction/turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *Journal of Psychology: Interdisciplinary & Applied*, 144, 1–21.
- Morrow, T. (2001). Training and development in the Northern Ireland clothing industry. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 80-89.
- Oppenauer, V., & Voorde, K. V. (2016). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: A multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311-337.
- Osterman, P. (1995). ‘Work/family programs and the employment relationship’. *Administrative Science Quarterly*, 40: 681–700.
- Pearson, L.C. & Moomaw, W. (2005) ‘The Relationship between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism’, *Educational Research Quarterly* 29(1): 37–53
- Pejtersen, J., Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire . *Scandinavian Journal of Public Health*, 38, 8 - 24.

- Pfeffer, J. (1998). The real keys to high performance. *Leader to Leader*, 1998(8), 23-29.
- Ramsay, H., D. Scholarios, & B. Harley. 2000. Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations* 38(4): 501–31.
- Riordan, C. M., & Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement and organizational effectiveness: An organizational system perspective. *Human Resource Management*, 44, 471–488.
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38(4), 849-863.
- Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Shapira, I., & Berliner, S. (2005). Burnout and risk of cardiovascular disease: The evidence, possible causal paths, and promising research directions. *PsycEXTRA Dataset*.
- Silva, Carlos & Bem-haja, Pedro & Amaral, Vânia & Pereira, Anabela & Pereira, Alexandra & Patrone Cotrim, Teresa & Rodrigues, Paulo & Almeida, Hugo & Silvério, Jorge & Rodrigues, Vitor. (2014). Versão Portuguesa do Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSOQ II. 347-369.
- Stirpe, L. & Zárrega-Oberty, C. (2017): “High-Performance Work Systems and Workforce Retention: The moderating roles of workforce feminization and the provision of Work-Life Balance Programmes”. *European Management Journal*, 35(1), 128-136.
- Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2014). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702-725.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through The Looking Glass Of A Social System: Cross-Level Effects Of High-Performance Work Systems On Employees’ Attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101-119.
- Topcic, M., Baum, M., & Kabst, R. (2015). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 45-66.

- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Vaishnav, C., Khakifirooz, A., & Devos, M. (2006). Punishing by rewards: When the performance bell-curve stops working for you. Nijmegen: International Conference of System Dynamics.
- Veldhoven, M. & Meijman, T.F. (1994), The Measurement of Psychosocial Job Demands with a Questionnaire: The Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work (QEEW), Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, Amsterdam.
- Voorde, K. V., Paauwe, J., & Veldhoven, M. V. (2011). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Warr, P. (1987). Work, unemployment, and mental health. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Weiss H. 2002. Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Hum. Resource Manage.*
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). High-performance Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.
- Wood, S., & Menezes, L. D. (1998). High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515.
- Wood, S., & Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586-1610
- Wood, S., Veldhoven, M. V., Croon, M., & Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-445.
- Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese

hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3196-3212.