

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O papel mediador da Satisfação no Trabalho entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Individual do colaborador: Estudo caso Grenke Renting, SA.

Nicole Filipe Elói

Mestrado em Gestão

Orientadores:

Doutora Maria João Velez, Professora Auxiliar Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)– ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

O papel mediador da Satisfação no Trabalho entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Individual do colaborador: Estudo caso Grenke Renting, SA.

Nicole Filipe Elói

Mestrado em Gestão

Orientadores:

Doutora Maria João Velez, Professora Auxiliar Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)– ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

Agradecimentos

Embora a dissertação seja de carácter individual, a realização deste projeto contou com diversos contributos que foram fundamentais na conclusão da presente dissertação. Como tal, gostaria de agradecer a cada um.

Agradeço do fundo do coração aos meus pais, toda a dedicação diária, por todo o suporte, amor, presença e todo esforço efetuado para que pudessem proporcionar-me a melhor formação académica possível. Obrigada por terem investido sempre na minha educação e formação ao longo de todos os anos.

Agradeço ao meu irmão, todas as lições de vida e valores transmitidos e por me lembrar todos os dias que sem trabalho não se chega a lado nenhum.

Agradecer especialmente ao meu namorado que foi uma peça fundamental na execução deste trabalho. Obrigada pelo apoio diário, pela companhia, motivação e persistência.

Não podia deixar de agradecer a todos os professores que ao longo dos anos, partilharam e inculcaram os conhecimentos necessários à realização da presente dissertação.

Um especial obrigado à empresa em estudo, Grenke Renting, SA que aceitou desde início participar neste projeto. Obrigada pela disponibilidade e ajuda na concretização neste projeto.

E por último, mas não menos importante, um especial obrigado à Professora Doutora Maria João Velez que aceitou e abraçou comigo este desafio desde o primeiro instante. Obrigada professora pela ajuda, disponibilidade e por ter acreditado neste projeto.

A todos, o meu mais sincero obrigada.

Resumo

Os dias de hoje são caracterizados por um ambiente cada vez mais competitivo entre as organizações. Desta forma, o foco das empresas deverá recair no alcance da vantagem competitiva. Neste sentido, as práticas de gestão de recursos humanos auxiliam na consecução deste objetivo, devendo estas serem implementadas e desenhadas de forma a gerar valor tanto para os colaboradores como para a empresa.

Este estudo teve como principal objetivo avaliar o potencial papel mediador da satisfação no trabalho entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho individual (percebido) do colaborador. De forma a alcançar este objetivo, efetuou-se primeiramente uma análise dos demais conceitos de diversos autores inerentes a este estudo. Posteriormente, foi aplicado um questionário a 57 colaboradores da empresa Grenke Renting, SA.

Conforme a recolha de dados e informação pertinente, os resultados confirmam um impacto significativo e positivo da prática de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistema de recompensas e avaliação de desempenho na satisfação do trabalho. Adicionalmente, a satisfação no trabalho também demonstrou estar relacionada ao desempenho de cada colaborador. No entanto, apenas a prática de formação e desenvolvimento e o sistema de recompensas demonstraram-se relacionados com o desempenho individual. Neste sentido, o papel de medição da satisfação no trabalho, não se confirmou entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho individual (percebido).

A conclusão final do presente estudo evidencia que as práticas de recursos humanos não promovem o desempenho individual dos colaboradores através da satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Satisfação no Trabalho, Desempenho Individual

Classificação JEL: J28, J24

Abstract

These days are characterized by an increasingly competitive environment among organizations. In this way, the focus of companies should be on achieving competitive advantage. In this sense, human resource management practices help to achieve this objective, which must be implemented and designed in order to generate value both for employees and for the company.

The main objective of this study was to evaluate the potential mediating role of job satisfaction between human resource management practices and the individual (perceived) performance of the employee. In order to achieve this objective, an analysis was first made of other concepts from different authors inherent to this study. Subsequently, a questionnaire was applied to 57 employees of the company Grenke Renting, SA.

According to the collection of relevant data and information, the results confirm a significant and positive impact of the practice of recruitment and selection, training and development, reward system and performance evaluation on job satisfaction. Additionally, job satisfaction has also been shown to be related to the performance of each employee. However, only the training and development practice and the reward system were shown to be related to individual performance. In this sense, the mediating role of satisfaction at work was not confirmed between human resource management practices and individual performance (perceived).

The final conclusion of this study shows that human resources practices do not promote the individual performance of employees through job satisfaction.

Key-Words: Human Resources Management Practices, Job Satisfaction, Individual Performance

JEL Classification: J28, J24

ÍNDICE GERAL

1.	Introdução	1
2.	Revisão da literatura	5
2.1	Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	5
2.1.1	Recrutamento e Seleção	7
2.1.2	Formação e Desenvolvimento	7
2.1.3	Sistema de Recompensas.....	8
2.1.4	Avaliação de Desempenho.....	9
2.2	Desempenho Individual do Colaborador.....	10
2.3	Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Individual do colaborador	11
2.3.1	Recrutamento e Seleção e Desempenho Individual do Colaborador	13
2.3.2	Formação e Desenvolvimento e Desempenho Individual do Colaborador	14
2.3.3	Sistema de Recompensas e Desempenho Individual do Colaborador	15
2.3.4	Avaliação de Desempenho e Desempenho Individual do Colaborador	16
2.4	Satisfação no Trabalho	17
2.5	Satisfação no Trabalho e Desempenho Individual do colaborador	18
2.6	Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho.....	20
2.6.1	Recrutamento e Seleção e Satisfação no trabalho	22
2.6.2	Formação e Desenvolvimento e Satisfação no Trabalho.....	23
2.6.3	Sistema de recompensas e a Satisfação no Trabalho	24
2.6.4	Avaliação de Desempenho e Satisfação no Trabalho	26
2.7	O papel mediador da Satisfação no Trabalho entre as Práticas de Recursos Humanos e o Desempenho	27
3.	Modelo de investigação	29
4.	Metodologia	31
4.1	Descrição da Amostra.....	31
4.2	Delineamento	32

4.3	Variáveis e Medidas.....	32
4.3.1	Práticas de Gestão de Recursos Humanos	32
4.3.2	Satisfação no Trabalho.....	33
4.3.3	Desempenho no trabalho	33
5.	Análise de Resultados	33
5.1	Análise da Fiabilidade	33
5.2	Análise das Correlações	35
5.3	Análise de Regressão	36
5.3.1	Regressão Linear Simples.....	37
5.3.2	Regressão Linear Múltipla	39
6.	Discussão	43
6.1	Descobertas da Investigação.....	43
6.2	Contribuições Teóricas	51
6.3	Implicações Práticas	51
7.	Conclusão.....	53
7.1	Limitações do estudo	53
7.2	Sugestões de pesquisa futura.....	54
8.	Referências Bibliográficas	57
9.	Anexos	67
9.1	Anexo A - Descrição da Amostra	67
9.2	Anexo B - Resultados do Questionário.....	67
9.3	Anexo C - Constituição das Escalas	84
9.4	Anexo D: Análise da Fiabilidade	86
9.5	Anexo E: Análise de Correlações.....	89
9.6	Anexo F: Análise de Regressão Linear Simples	90
9.7	Anexo G: Análise de Regressão Linear Múltipla.....	101

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição da Amostra	67
Tabela 2 - Constituição da Escala: PGRH	84
Tabela 3 - Constituição da Escala: Satisfação no Trabalho	85
Tabela 4 - Constituição da Escala: Desempenho no Trabalho	85
Tabela 5 - Análise Fiabilidade - PGRH	86
Tabela 6 - Análise Fiabilidade – Recrutamento e Seleção	86
Tabela 7 - Análise Fiabilidade – Formação e Desenvolvimento	87
Tabela 8 - Análise Fiabilidade – Sistema de Recompensas	87
Tabela 9 - Análise Fiabilidade – Avaliação de Desempenho	88
Tabela 10 - Análise Fiabilidade – Satisfação no Trabalho	88
Tabela 11 - Análise Fiabilidade – Desempenho no Trabalho	89
Tabela 12 - Correlações	89
Tabela 13 - Regressão Linear Simples: PGRH e Desempenho	90
Tabela 14 - Regressão Linear Simples: PGRH e Desempenho	94
Tabela 15 - Regressão Linear Simples: Satisfação e Desempenho.....	95
Tabela 16 - Regressão Linear Simples: PGRH e Satisfação.....	96
Tabela 17 - Regressão Linear Simples: PGRH e Satisfação.....	100
Tabela 18 - 1º Pressuposto: Resultados Regressão Linear.....	101
Tabela 19 - 2º Pressuposto: Resultados Regressão Linear	101
Tabela 20 - 3º Pressuposto: Resultados Regressão Linear	101
Tabela 21 - Regressão Múltipla: Satisfação no trabalho - PGRH e Desempenho	101
Tabela 22 - Regressão Múltipla: PGRH_FD e Desempenho: Satisfação no trabalho.....	103
Tabela 23 - Regressão Múltipla: PGRH_SR e Desempenho: Satisfação no trabalho	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura Concetual do modelo	29
---	----

Lista de Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PME - Pequena e Média Empresa

1. INTRODUÇÃO

O panorama atual do século XXI é caracterizado por um ambiente cada vez mais competitivo entre as organizações. Desta forma, o foco das empresas deverá recair no alcance da vantagem competitiva. De acordo com Barney et al. (2001) os recursos humanos consideram-se alavancas estratégicas importantes para o sucesso de uma empresa e, nesta ótica, a gestão dos recursos humanos deverá ser considerada um ponto primordial na estratégia. Para isto, torna-se imprescindível o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia e objetivos da empresa por via das práticas de gestão de recursos humanos que deverão ser um ponto central para a estratégia da empresa (Barney, 1991).

Neste sentido, o interesse pelas práticas de gestão de recursos humanos tem aumentado fortemente nas últimas décadas, enriquecendo o campo da GRH com diferentes perspectivas (Pfeffer, 1998; Huselid, 1995; Macduffie, 1995; Appelbaum et al., 2000) entre outros. Embora não exista um consenso sobre quais as melhores práticas na gestão de recursos humanos, todos estes autores argumentam que efetivamente as práticas de gestão de recursos humanos impactam no desempenho profissional e organizacional. Como tal, uma implementação correta das PGRH possibilita à organização atrair, reter e motivar os colaboradores, em concordância com a missão, objetivos e estratégia da organização, fomentando o aumento do desempenho da organização (Appelbaum et al., 2000).

Tendo em conta o argumento de Barney et al. (2001) que defende que os recursos humanos são considerados como o ativo mais capaz de acrescentar valor a uma empresa, é de extrema importância que estes se encontrem satisfeitos para que possam contribuir para a vantagem competitiva. Assim sendo, é fulcral que as organizações procurem manter os níveis de satisfação elevados. Uma das definições mais citadas sobre o conceito de satisfação no trabalho, é dada por Spector (1997) que define a forma como as pessoas se sentem em relação ao trabalho atual. Ou seja, até que ponto é que as pessoas gostam (satisfação) ou não (insatisfação) do trabalho. Armstrong e Taylor (2014), acreditam que o sucesso de uma empresa depende do grau de satisfação dos indivíduos, dado que os colaboradores se sentem mais comprometidos em alcançar resultados positivos quando estão satisfeitos. Deste modo, a satisfação no trabalho representa, uma área de enorme preocupação para os gestores de recursos humanos e um ponto

crucial para as empresas em todo o mundo, por ser um fenómeno que consegue afetar fortemente os resultados de uma empresa (Petrescu & Simmons, 2008).

Face ao exposto, tanto as práticas de gestão de recursos humanos, como a satisfação de cada colaborador tal como o desempenho, assumem um papel central na estrutura e dinâmica organizacional. As empresas que mantêm o foco no atendimento das necessidades dos seus colaboradores e consecutiva satisfação, conseguem cultivar um ambiente de trabalho à base da produtividade, sendo as práticas de gestão de recursos humanos o caminho indicado para alcançar esse fim. Reconhecido este facto, nasceu a pergunta de partida que desencadeou o projeto de investigação: em que medida as práticas de recursos humanos promovem o desempenho individual dos colaboradores através da satisfação no trabalho?

O tema em causa, surgiu das necessidades sentidas pela Grenke Renting, SA, tornando-se de interesse global, a procura constante de ferramentas que consigam manter os colaboradores satisfeitos e com um desempenho adequado no trabalho, a fim de alcançar a vantagem competitiva sobre a concorrência. Esta necessidade surge pelo facto de ser uma empresa caracterizada pela elevada antiguidade de colaboradores, e como tal torna-se importante identificar meios que consigam mantê-los satisfeitos e produtivos no seu local de trabalho. Tendo em conta que existiu também um recente crescimento do número de colaboradores, é igualmente pertinente identificar meios de auscultar o nível global de satisfação, retenção e comprometimento dos trabalhadores. Tudo isto se tornará importante para que a empresa consiga prestar um serviço de elevada qualidade aos seus parceiros, clientes externos e internos.

O objetivo geral é avaliar o papel mediador da satisfação no trabalho na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho individual (percebido) do colaborador.

Os objetivos específicos, passam por perceber mediante as seguintes práticas, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistema de recompensas e avaliação de desempenho, quais conseguem influenciar tanto a satisfação do colaborador tal como o desempenho individual (percebido). Para além disso, fundamentar em que moldes as práticas de gestão de recursos humanos são suscetíveis de afetar tanto o desempenho individual como a satisfação do colabo-

rador. Adicionalmente, averiguar em que medida a satisfação no trabalho influencia o desempenho de cada um. Por último, avaliar se a satisfação no trabalho pode ser considerada como uma variável mediadora entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho individual (percebido) do colaborador. Depois de analisados os resultados, este estudo pretende dar um *input* à empresa em causa de como poderá atuar sobre os aspetos que considere importantes por forma a melhorar tanto a satisfação dos seus trabalhadores tal como o desempenho de cada um.

O problema é testado empiricamente através do estudo de caso de uma empresa denominada por Grenke Renting, SA, que conforme, o nome indica é uma empresa que atua no setor do *renting* sobretudo de equipamentos informáticos e tecnológicos. Surge com o objetivo de facilitar os investimentos às empresas, de forma a não descapitalizar, com a vantagem de acelerem a equipamentos de última tecnologia. Esta empresa contempla um total de 57 colaboradores, definindo-se desta forma a amostra do estudo em apreço.

Este trabalho foi dividido em duas partes, sendo a primeira parte referente ao enquadramento teórico que foi subdividida em quatro partes. A primeira alusiva às práticas de gestão de recursos humanos, a segunda ao desempenho individual, a terceira à satisfação do colaborador e por último, a quarta referente ao papel mediador da satisfação no trabalho entre as práticas de recursos humanos e o desempenho. A segunda parte do estudo prende-se pela análise empírica estando subdividido em quatro partes. Primeiramente a definição das hipóteses de estudo e respetivo modelo de investigação. Em segundo plano, a descrição da metodologia. Posteriormente, as análises estatísticas com os respetivos resultados e discussão dos mesmos. E, por último, a conclusão final desta investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Atualmente, os recursos humanos são considerados como o ativo mais capaz de acrescentar valor a uma empresa e por isso considerada uma fonte de vantagem competitiva. Esta ideia é defendida por Barney (1991) – com base na teoria baseada nos recursos, argumentando que os recursos são suscetíveis de fornecer uma vantagem competitiva sustentada sob os concorrentes quando estes são valiosos, raros, imitáveis e insubstituíveis. Neste sentido, as práticas de gestão de recursos humanos deverão ser um ponto central para a estratégia da empresa (Barney, 1991)

Segundo Gerhart e Becker (1996) a gestão de recursos humanos é definida pelo conjunto de todas as políticas, práticas e sistemas que afetem ou influenciem diretamente o comportamento, as atitudes e a *performance* dos colaboradores. Para Delery e Doty (1996) trata-se de um conjunto de práticas e políticas internamente consistentes, concebidas e implementadas para garantir que o capital humano de uma organização contribui para o alcance dos objetivos estabelecidos. Uma implementação correta das PGRH possibilita à organização atrair, reter e motivar os colaboradores, em concordância com a missão, objetivos e estratégia da organização, fomentando o aumento do desempenho da organização (Appelbaum et al., 2000). Neste sentido, é fulcral a organização possuir um sistema de GRH eficaz, assente em práticas de gestão de recursos humanos fortes.

No que diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos, foram enriquecendo o campo da GRH com diferentes perspectivas. Pfeffer (1998), argumenta a existência de “melhores práticas”, através de um modelo de sete práticas de sucesso nomeadamente, a segurança no emprego, a contratação seletiva, equipas autónomas e descentralização da decisão, remuneração relativamente elevada e contingente à performance da organização, formação alargada, reduzida distinção de status e barreiras e a partilha alargada de informação financeira e performance em toda a organização.

Da mesma forma que para Kasinath e Pradesh (2011) as práticas de gestão de recursos humanos passam pelo recrutamento e seleção (certificando-se que é o candidato certo para uma determinada função), tal como a formação e desenvolvimento (investindo na formação de cada

colaborador com vista à obtenção de conhecimentos adicionais, habilidades e competências não só a nível de trabalho, como também a nível pessoal). Assim como, nos sistemas de recompensas (atuando sob a forma de incentivo para a obtenção de comportamentos satisfatórios por parte dos colaboradores) e por último, nas relações humanas (de forma a obter um bom ambiente de trabalho). Paauwe e Boselie (2005), ao invés desta última, sugerem a prática de avaliação de desempenho. Assim como, Boxall e Purcell (2000) sugerem que as práticas de gestão mais utilizadas, assim como as melhores práticas são o recrutamento e seleção, a formação, avaliação de desempenho e a remuneração.

Segundo Boxal e Purcell (2000) existem dois modelos da forma como as organizações devem efetuar escolhas estratégicas na gestão do trabalho. Um deles, denomina-se por *best-fit* – sendo este definido como um modelo que afirma que a estratégia de RH será mais eficaz se estiver ajustada de acordo com o contexto organizacional e ambiental. O outro modelo denomina-se por *best-practices* - integrado no conceito de universalismo, que defende que as organizações serão mais fortes quando identificam e adotam as” melhores práticas” na forma como gerem as pessoas. Pfeffer (1994) argumenta igualmente, que existe um conjunto ideal de práticas de RH – tal como as sete analisadas anteriormente, em que aqueles mais próximos do conjunto ideal reportarão um melhor desempenho, *ceteris paribus*: deverá ser possível identificar as melhores práticas de GRH, cuja adoção geralmente leva à valorização resultados no nível da organização.

O presente estudo irá basear-se nos pressupostos da perspetiva universalista (Pfeffer, 1994) que assume a existência de melhores práticas quando comparadas com outras práticas de gestão de recursos humanos e que por isto, todas as organizações independentemente da dimensão, setor ou estratégia devem adotar. Como tal, as melhores práticas que predizem significativamente a satisfação e o desempenho e que irão ser abordadas no estudo em causa são o recrutamento e a seleção, a formação e o desenvolvimento, a avaliação de desempenho e o sistema de recompensas. A razão da escolha destas práticas foi com base no estudo de Kasinath e Pradesh (2011), Boxall e Purcell (2000) e de Paauwe e Boselie (2005), dado que acreditam que estas quatro práticas definem os principais objetivos dos programas de gestão de recursos humanos. Resumidamente, estas atividades consistem em recrutar um profissional que vá ao encontro das

especificações exigidas para a função o que fará obter altos níveis de desempenho, fornecer-lhes as competências e habilidades, monitorar o desenvolvimento com vista a alcançar os objetivos estabelecidos tal como, recompensar a equipa por atingir ou superar as metas (Batt, 2002).

2.1.1 Recrutamento e Seleção

Segundo Wright e Kehoe (2008) o processo de recrutamento pode ser delineado como um processo de identificação e atração do melhor candidato para atender aos requisitos de uma determinada função, isto é, com motivação, habilidades, capacidades e conhecimentos necessários de forma a perfazer as deficiências existentes. Já o processo de seleção, é a etapa seguinte, que envolve as diversas fases pelos quais os candidatos são selecionados para a vaga e por sua vez na escolha das pessoas certas que atendam aos critérios exigidos (Sheehan et al., 2006).

De acordo com Shen e Edwards (2004), o elemento-chave para a prática em apreço ser bem-sucedida é nomear as pessoas certas, para o trabalho certo, no lugar certo e fazer as coisas certas no momento certo. Ou seja, recrutar e selecionar indivíduos cujas capacidades correspondem às exigências da função e para além disso que possuam potencial de se adaptar ao clima organizacional. Segundo Newell (2005), é importante para a empresa elaborar um plano de recrutamento e seleção de forma adequada com vista a selecionar o “certo” e rejeitar o “errado” dado que a contratação de pessoas competentes é de extrema importância e isto depende de planos eficazes de recrutamento e seleção. O cenário ideal para a organização é adotar os procedimentos certos a fim de atrair candidatos adequados (recrutamento) e posteriormente fazer uma boa previsão sobre o provável “ajuste” entre os indivíduos e as especificações da função e da empresa (seleção) (Newell, 2005).

2.1.2 Formação e Desenvolvimento

Para Khan (2012), trata-se de uma prática que pode ser definida pelo processo de aprendizagem que fomenta a aquisição e melhoria das habilidades, novos conhecimentos, conceitos, regras tal como pode provocar a mudança de atitudes e comportamentos. Trata-se de uma prática de GRH de extrema importância porque permite que cada colaborador conheça as especificações do seu trabalho, permite dotá-los com as habilidades necessárias para desempenhar a função e ainda tornarem-se aptos para o uso de novas tecnologias, fomentando a possibilidade de estarem um passo à frente da concorrência.

Na mesma linha de pensamento, para que uma organização se mantenha competitiva no mercado, a empresa deve garantir que oferece aos seus colaboradores um programa de formação e desenvolvimento contínuo. As atividades implícitas nesta prática possibilitam que a empresa melhore o seu serviço, alcance os objetivos, mantenha-se competitiva no mercado, e consiga destacar-se inovando os seus produtos, técnicas e procedimentos (Salas et al., 2012). Algumas das atividades que podem ser desenvolvidas no âmbito desta prática são por exemplo: workshops, seminários, formações dentro ou fora do trabalho, entre outras. É certo que isto fomenta o desenvolvimento do colaborador, o que possibilitará a melhoria do desempenho (Ha-meed & Waheed, 2011).

2.1.3 Sistema de Recompensas

Câmara (2000) argumenta que um sistema de recompensas é definido como um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia e objetivos da empresa, que se caracteriza pela compensação da contribuição prestada pelos colaboradores aos resultados do seu desempenho no trabalho, que pode ser de teor monetário ou não monetário. Smith et al. (1969), defende que os objetivos dos programas de recompensas são de atrair e manter os colaboradores de valor na empresa, tal como recompensar o bom desempenho.

A elaboração de um sistema de recompensas justo é uma das tarefas mais importantes e difíceis na gestão dos recursos humanos. Para além de justo e equitativo, deve ser atrativo para os colaboradores e competitivo entre empresas. Deverá estar de acordo com o tamanho das responsabilidades assumidas ou o nível de complexidade do trabalho. Deverá ainda ser motivador e capaz de estimular os indivíduos (Sudiardhita et al., 2018). Todas as organizações devem dirigir os esforços no planeamento do sistema de recompensas, uma vez que define o quanto os colaboradores de uma organização são valorizados e incentivados. Neste sentido, os colaboradores devem sentir que o sistema de recompensas é semelhante para todos, ou seja, o sistema deve ser percebido por todos como justo e objetivo, funcionando de forma equitativa (Satka, 2019).

O sistema de recompensas é então constituído por dois elementos. A recompensa direta, que se trata da recompensa básica para um colaborador, tal como o salário anual, prémios, etc. Por outro lado, a recompensa não monetária/indireta refere-se ao valor ganho não mensurável,

a título de exemplo: o horário flexível, prêmios de reconhecimento, segurança no emprego, crescimento profissional, elogios, entre outros (Satka, 2019). As recompensas não monetárias podem fazer toda a diferença no balanço final, dado que por vezes, as empresas só pelo salário em si que oferecem aos colaboradores não têm capacidades de competir com outras que oferecem altos níveis de ordenado. Assim, como forma de compensação e atração oferecem oportunidades individuais que atendam às necessidades das pessoas que desejam ser contratadas. (Satka, 2019). Segundo Maslow (1998, p.237) “muitas pessoas são influenciadas mais por considerações não monetárias do que monetárias”. As recompensas não monetárias, têm uma conotação de extrema importância, dado que demonstra que a empresa tem consideração pelo colaborador, que aprecia e admira o trabalho do indivíduo que optou por permanecer na empresa.

2.1.4 Avaliação de Desempenho

Segundo James (2008) trata-se de uma forma eficiente para manter a equipa de trabalho adequada, dado que permite revelar os pontos fortes e fracos de cada indivíduo fornecendo ainda mecanismos para desenvolvê-los e formas de contribuir para o desempenho da organização como um todo. É importante definir critérios de desempenho que vão ao encontro dos objetivos estratégicos da organização, de forma a haver um maior acompanhamento e controlo sobre o desempenho de cada um e posteriormente uma revisão do sucesso ou fracasso no alcance desses objetivos (Bates, 2003).

Deepa et al., (2014) consideram que se trata de um forte mecanismo para motivar os colaboradores a cumprir os objetivos organizacionais, dado que se trata de uma ferramenta que envolve recompensar os colaboradores com melhor desempenho, tal como, aprimorar as capacidades dos colaboradores com desempenho inferior, através por exemplo de formação. No mesmo campo de visão, Huselid (1995) argumenta que a avaliação de desempenho é, por norma, complementada por um sistema de recompensas que tem em conta o esforço dos líderes e colaboradores tendo em conta os objetivos comuns da empresa.

2.2 Desempenho Individual do Colaborador

Os colaboradores são os ativos mais importantes de toda a organização uma vez que é através do trabalho de cada um que se torna possível alcançar o cumprimento dos objetivos e a vantagem competitiva. Para isto, são necessários ativos com bom desempenho, eficientes e eficazes. (Dewi et al., 2019).

Meyer e Peng (2006) argumentam que este conceito se refere a todo o *output* que um indivíduo contribui para a empresa e que a organização pode interpretar como produtivo. Segundo estes autores, um bom desempenho é meramente alcançado quando os colaboradores atendem às expectativas do supervisor e são imputáveis ao sucesso da organização.

De acordo com Campbell (1990) o conceito de desempenho complementa dois aspetos: o aspeto ação (comportamental) e o aspeto de resultado de desempenho. Ou seja, o aspeto comportamental é conceptualizado como tudo aquilo que o colaborador faz no contexto de trabalho. A título de exemplo, comportamentos tal como vender artigos, montar peças de um motor, ensinar habilidade básicas a crianças, entre outros. No entanto, nem todo o comportamento pode ser considerado como desempenho, meramente aquele que se considera importante para os objetivos da empresa. “Desempenho é o que a organização contrata alguém para fazer, e fazer bem” (Campbell et al., 1993, p. 40). No que diz respeito ao aspeto de resultado, este refere-se à consequência ou resultado do comportamento efetuado. Por exemplo, no seguimento do exemplo anterior o comportamento de montar carros pode resultar num X número de motores montados (Sonnetag & Frese, 2002). Neste sentido os componentes de comportamentos e resultados estão interligados e ajudam a definir o conceito de desempenho (Campbell, 1990). No entanto, apenas será considerado como desempenho as ações e comportamentos individuais que os colaboradores assumem que se demonstrem pertinentes para as metas e objetivos da empresa. Neste sentido o autor refere que o desempenho deve ser especificado em termos comportamentais, como coisas que as pessoas fazem.

2.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Individual do colaborador

Existe um grande consenso, de que as práticas e políticas de GRH quando definidas de forma adequada, fornecem uma contribuição significativa para a organização. Neste sentido, um sistema eficaz de GRH é interpretado como uma fonte de vantagem competitiva (Huselid, 1995). Ao longo dos anos, foram desenvolvidos uma série de argumentos teóricos que fundamentam o facto das práticas de GRH traduzirem-se num melhor desempenho. A título de exemplo, a teoria do modelo AMO argumentada por Appelbaum et al. (2000), a teoria da expectativa apresentada por Vroom (1964), a teoria baseada nos recursos (RBV) defendida por Barney (1991).

Os sistemas de recursos humanos implícitos nas organizações são frequentemente construídos sobre a base teórica do modelo AMO - *Ability, Motivation e Opportunity* - uma das teorias mais populares e desenvolvida posteriormente por Appelbaum et al. (2000). A ideia subjacente a esta teoria é de que a GRH deve basear-se em práticas que promovam estes três elementos, de forma a alcançar um elevado desempenho organizacional. Para fazer cumprir com o modelo, é necessário que os colaboradores possuam as habilidades (A), competências e capacidades para desempenhar o seu trabalho. Isto, pode ser potenciado através da implementação de práticas de GRH tais como, o recrutamento e seleção e a formação e desenvolvimento. Para além disso, é importante que os colaboradores se encontrem motivados (M), podendo a empresa potenciar este fator através da aplicação de práticas de GRH como por exemplo, fornecimento de feedback, a avaliação de desempenho, incentivos, recompensas e promoções internas. Por último, que tenham oportunidades (O) de participar na tomada de decisões através da elaboração de práticas de GRH que o promovam. A título de exemplo, o trabalho em equipa, promoção de autonomia, comunicação, rotação no trabalho, envolvimento dos colaboradores (Appelbaum et al., 2000). Por outras palavras, as práticas estabelecidas nas organizações impactam no desempenho individual e organizacional dos colaboradores se forem capazes de desenvolver as habilidades e competências dos colaboradores, se encorajarem o esforço discricionário e ainda, se fornecerem oportunidades aos colaboradores de participar (Armstrong, 2006). Neste sentido, o sucesso da implementação da estratégia, depende da existência de uma equipa de trabalho competente, comprometida e envolvida. Este modelo, foi inicialmente proposto por Bailey (1993) que desenvolveu o seu argumento de que as práticas de GRH conseguem impactar no

esforço discricionário dos colaboradores por via da sua atuação sob as habilidades, motivação de cada individuo e estruturas organizacionais.

Tanto Macduffie (1995) como Guest (1997), baseiam-se neste argumento de Bailey (1993) e Appelbaum et al. (2000) dado que acreditam que um elevado desempenho é alcançado através das pessoas. Defendendo ainda que apenas é possível de alcançar um desempenho económico superior apenas quando se encontram reunidas três condições representadas no modelo AMO.

Da mesma forma que Huselid (1995) desenvolve um modelo com base neste argumento, que se concentra na influência das práticas de GRH na rotatividade, na produtividade e no desempenho financeiro, numa amostra de mil empresas. O autor concluiu que as práticas de trabalho de alto desempenho efetivamente traduzem-se num melhor desempenho da empresa. Por outras palavras, afirma que um investimento nestas práticas se traduz numa menor rotatividade de colaboradores e numa maior produtividade e desempenho financeiro da empresa, a curto e a longo prazo. Em suma, é explícito que o comportamento dos colaboradores assume sequelas fulcrais no desempenho da empresa e que para além disso as práticas de GRH conseguem afetar o desempenho individual por meio da sua influência sob as habilidades e capacidades, motivação e das estruturas organizacionais.

A teoria da expectativa de Vroom (1964) baseia-se na crença de que o esforço do colaborador levará ao desempenho e por sua vez, o desempenho levará a recompensas. Ou seja, perante a possibilidade de obter uma recompensa, a motivação dos indivíduos será maior ou menor consoante a perceção da capacidade de cada um em alcançar essa recompensa (Vroom, 1964). Por outras palavras, perante um elevado nível de motivação, os colaboradores exercem um esforço maior e consequentemente o desempenho será melhorado. Neste sentido, a expectativa de um resultado positivo orienta e potencializa a motivação para melhorar o desempenho. O estudo de Guest (1997) apoiaram-se nesta teoria como fonte de explicação da relação entre as práticas de GRH e o desempenho.

Em suma, face aos estudos supra identificados formula-se a primeira hipótese de estudo.

Hipótese 1: *As práticas de gestão recursos humanos relacionam-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador*

2.3.1 Recrutamento e Seleção e Desempenho Individual do Colaborador

A contratação de colaboradores adequados à função e às necessidades que a empresa apresenta é a solução para a empresa obter o desempenho ideal de cada funcionário dado que o cumprimento dos objetivos da organização está dependente da qualidade dos recursos humanos (Sarinah et al., 2017).

No que diz respeito ao estudo de Huselid (1995), foi evidenciada uma relação estatisticamente significativa e positiva entre o processo de recrutamento e seleção e o desempenho. A justificação apresentada pelo autor, prende-se com o facto de que o processo de recrutamento e seleção, oferece um vasto grupo de candidatos qualificados vinculado a um processo de seleção válido e confiável posterior no qual presume-se que resultará numa influência substancial sobre a qualidade, o tipo de habilidades e capacidades que os novos colaboradores possam possuir (Bailey, 1993). Neste sentido, a prática de recrutamento e seleção está entre as decisões mais importantes na gestão dos recursos humanos dado que caracterizam-se por ser o precedente de uma equipa de trabalho que apresente um desempenho de trabalho eficaz e eficiente (Gopinath, 2016).

De acordo com um estudo adicional desenvolvido por Al_qudah et al. (2014) que tinha como objetivo avaliar o efeito das práticas de GRH mais concretamente, a prática de recrutamento e seleção e a prática de remuneração no desempenho dos colaboradores numa entidade na Malásia. Perante a análise estatística da amostra deste estudo, os dados revelaram uma relação positiva e estatisticamente significativa, pelo que os autores acreditam que esta relação pode ser explicada através do facto de se tratar de uma prática que está diretamente ligada à identificação, atração e seleção do candidato adequado para conseguir cumprir com os requisitos da função na empresa. Ora, o expectável de um processo eficaz de recrutamento e seleção, é que consiga atrair a qualidade e quantidade das pessoas certas para o cargo. Em suma, os autores em apreço afirmam a importância para a implementação adequada de práticas de GRH nesta entidade, nomeadamente no que diz respeito à contratação de novos colaboradores dado que está evidenciado que efetivamente impacta no desempenho do colaborador, concluindo que quando as melhores pessoas são seleccionadas para o trabalho, a produtividade aumenta.

Neste sentido, um plano de recrutamento eficaz é crucial para o sucesso da empresa, para que a empresa construa e sustente a vantagem competitiva e, nesta ótica, forma-se a segunda hipótese de estudo:

Hipótese 2: *A prática de recrutamento e seleção relaciona-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador*

2.3.2 Formação e Desenvolvimento e Desempenho Individual do Colaborador

Saleeme et al. (2011) argumenta que um bom plano de formação permite que os colaboradores compreendam melhor o negócio e aprimora as habilidades fulcrais para desempenhar as funções diárias. Desta forma fomenta a confiança e permite melhorar o desempenho de cada um. Por outro lado, o facto de por vezes os colaboradores apresentarem baixos níveis de desempenho, poderá ser precedente da falta de formação, de conhecimentos sobre a forma como realizam o seu trabalho, entre outros. Deste modo, um programa de formação eficaz representa um programa que forneça conteúdos relevantes para a empresa, com informações precisas e que acrescente valor para cada indivíduo, isto é, que dote os indivíduos de competências, que promova o aperfeiçoamento (Salas et al., 2012).

Khan (2012) desenvolveu um estudo que tinha como objetivo identificar o efeito que a formação dada aos colaboradores teria no desempenho dos mesmos, a fim de conseguir ajudar as organizações no futuro. Para concretizar o seu estudo, recorreu a uma amostra de 100 indivíduos pertencentes ao setor bancário e ensino superior. Os resultados obtidos permitiram concluir que de facto a formação é um fator que influencia o desempenho dos colaboradores e que, portanto, ressalva a importância da planificação de um bom plano de formação. Ora isto significa, que todas as empresas devem apostar na formação para que consigam atingir o nível de desempenho requerido e desejável. Na ótica do autor, e de acordo com uma segunda conclusão extraída do presente estudo, a formação irá aumentar o nível de motivação de cada indivíduo dado que sentem uma melhoria no desenvolvimento do próprio trabalho. Neste sentido, os colaboradores trabalharão mais a fim de contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. Desta forma, é uma ferramenta que tem registado ao longo dos anos uma crescente importância para as empresas, uma vez que contribui para uma equipa de trabalho mais comprometida e produtiva. Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: *A prática de formação e desenvolvimento relaciona-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador*

2.3.3 Sistema de Recompensas e Desempenho Individual do Colaborador

Através de um sistema de recompensas, a empresa é capaz de motivar e melhorar o desempenho dos colaboradores (Sudiardhita et al., 2018). Para que os colaboradores produzam os níveis de desempenho exigidos é necessário que a empresa os recompense com incentivos adequados de forma a que consigam também reter na organização os colaboradores de alto desempenho (Guest, 1997).

Huselid (1995), argumenta que uma das formas de conseguir direcionar e motivar qualquer colaborador, é vincular o sistema de recompensas ao desempenho de cada um, que se concentram no mérito do colaborador, sendo que estas podem ser concretizadas de forma monetária como por exemplo um bônus, ou de forma não monetária através de promoção interna. Neste campo de visão, interligando o sistema de recompensas ao desempenho, surge o estudo de Al_qudah, H. et al. (2014) que demonstrou que a prática de compensação atua como o fator mais impactante no desempenho do colaborador por via da teoria da expectativa de Vroom (1964) na medida em que as empresas avaliam os seus colaboradores e recompensam os esforços de cada um, o que proporcionará colaboradores mais propensos a exercer um esforço maior para aumentar a recompensa, melhorando desta forma o desempenho. Por outras palavras, influenciá-los a obter mais compensações e recompensas perante um bom desempenho.

De acordo com Pfeffer (1998), as empresas que apresentam um melhor conjunto de pagamentos e recompensas, são mais produtivas do que os concorrentes que desvalorizam esta prática. Espera-se que pagamentos mais elevados consigam atrair e reter colaboradores mais motivados e qualificados, que podem ser a base para estratégias competitivas baseadas em inovação, qualidade e preço. Isto é coerente com a teoria do salário de eficiência que argumenta a ideia de que oferecer uma remuneração maior, aumenta o esforço do trabalhador devido ao maior custo para os colaboradores de perderem o seu emprego, sendo que os mesmos querem reduzir esta probabilidade. Ou seja, um elevado salário é influenciado pela rotatividade dos trabalhadores e pode levar a uma maior produtividade. Por último, um salário mais elevado aumenta a lealdade dos colaboradores para com a empresa.

Em suma, a administração de qualquer empresa deverá investir constantemente num bom sistema de recompensas, isto é, num sistema atrativo, competitivo, justo e motivador, a fim de conseguir estimular os colaboradores a uma melhor realização (Sudiardhita et al., 2018).

Face ao exposto, é possível delinear a quarta hipótese de estudo:

Hipótese 4: *A prática do sistema de recompensas relaciona-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador*

2.3.4 Avaliação de Desempenho e Desempenho Individual do Colaborador

De acordo com um estudo feito por Mackey e Johnson (2000), todo o feedback que é fruto do sistema de avaliação de desempenho assume um impacto positivo no desempenho individual e organizacional, dado que todas as informações resultantes deste processo ajudam no esclarecimento das funções de cada colaborador, tal como na definição das recompensas e ainda no aumento da autoestima.

Segundo o estudo de Al-Jedaia e Mehrez (2020), com o objetivo de avaliar o impacto da avaliação de desempenho no desempenho do trabalho no setor governamental no Qatar, concluiu que o propósito da avaliação de desempenho, ou seja, de reconhecer as necessidades de formação, transmitir feedback, atribuir incrementos salariais, promoções, e entre outras recompensas, assumem impactos positivos nos colaboradores. Sendo que tudo isto torna-se extremamente útil e eficaz, a fim de motivar os colaboradores a desempenharem uma performance superior. Demonstrou-se ainda que as organizações de diferentes setores valorizam os seus colaboradores por obterem uma boa avaliação de desempenho por via de incentivos, como um incremento anual de salário, promoções e recompensas, sendo que afetam posteriormente a motivação de cada um e ainda o seu desempenho.

Noutro estudo efetuado por Iqbal et al. (2013) foi averiguado o impacto da avaliação de desempenho no desempenho do colaborador, numa amostra de 150 colaboradores no setor bancário no Paquistão. No âmbito do presente estudo e de acordo com o que se torna relevante para este, os resultados obtidos demonstram que existe uma relação significativa entre a avaliação de desempenho e o desempenho dos colaboradores, o que demonstra que os bancos estão interessados em melhorar seu desempenho por meio dos sistemas de avaliação de desempenho.

Os autores acrescentam que se o sistema de avaliação de desempenho for concretizado adequadamente, os colaboradores serão capazes de ter conhecimento da qualidade do seu desempenho bem como, o que se espera deles no futuro, em termos de desempenho. Argumentam ainda que o sistema deve analisar profundamente os indivíduos e reconhecer que os colaboradores são o recurso mais importante na empresa. Como tal, a avaliação de desempenho atua neste sentido, caracterizando-se como uma ferramenta que atribui sentido aos colaboradores de que eles estão a ser valiosos para a empresa e igualmente reconhecidos e compensados. Neste sentido, argumentam que o propósito principal da avaliação de desempenho é melhorar o desempenho do colaborador que por sua vez, atua na direção das conquistas das metas e objetivos individuais e organizacionais. Por fim, quando os colaboradores sentem que os resultados da avaliação de desempenho não são justos, pode afetar o comprometimento com a organização tal como a intenção de manter-se na empresa e a moral de cada um, afetando negativamente o comportamento que gerará ações erradas na tentativa de vingança da empresa.

Podemos assim descrever a quinta hipótese de estudo:

Hipótese 5: *A prática de avaliação de desempenho relaciona-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador*

2.4 Satisfação no Trabalho

Uma das definições mais citadas sobre o conceito de satisfação no trabalho é dada por Spector, (1997) que define pela forma como as pessoas se sentem em relação ao trabalho atual. Ou seja, até que ponto é que as pessoas gostam (satisfação) ou não (insatisfação) do trabalho. Por sua vez, a satisfação no trabalho é definida por Locke (1976) como um estado emocional positivo resultante da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho.

De acordo com Gibson et al. (1996), a satisfação no trabalho consiste na atitude que os indivíduos demonstram perante o seu trabalho. Funciona, portanto, como uma resposta emocional às funções exigidas. Isto é fruto da perceção do trabalho, com base em vários fatores, como por exemplo, as políticas e procedimentos, a equipa, as condições físicas e sociais do trabalho, o estilo de liderança, benefícios, etc.

No mesmo campo de visão, Armstrong (2006) define que se refere a atitudes e sentimentos que os indivíduos assumem perante o trabalho. Neste sentido, atitudes positivas no trabalho indicam satisfação no trabalho. Em contrapartida, atitudes negativas indicam insatisfação no trabalho. Em concordância, Robbins (1999) defende que a satisfação no trabalho é definida como a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho. Hughes et al. (2012) defende que tem a ver com as atitudes e sentimentos de um indivíduo em relação ao seu trabalho e toda a envolvente, como por exemplo, a remuneração, as oportunidades de promoção, os colegas de trabalho, a supervisão, entre outros.

Uma teoria da satisfação é denominada por teoria da equidade defendida por Adams (1963) que defende que o facto das pessoas se sentirem satisfeitas ou insatisfeitas, dependem somente da perceção de cada um no que é referente à existência ou inexistência de equidade numa situação específica. Ou seja, de acordo com esta teoria, os colaboradores devem considerar a sua contribuição (o que eles fornecem ao trabalho/organização) em relação ao seu resultado (o que eles recebem) comparando-a com a de outros trabalhadores. Em que, se esta for percecionada como justa, o colaborador encontrar-se-á satisfeito, e se for considerada como injusta, ficará insatisfeito. Portanto, a equidade traz satisfação aos colaboradores.

2.5 Satisfação no Trabalho e Desempenho Individual do colaborador

De acordo com Armstrong e Taylor (2014), o sucesso de uma empresa depende do grau de satisfação dos indivíduos dado que os colaboradores se sentem mais comprometidos em alcançar resultados positivos quando estão satisfeitos. Buntaran et al. (2019) acrescenta que estes têm tendência a apresentar algumas características comportamentais positivas nomeadamente, pontualidade, eficiência, eficácia, preocupação com os objetivos da organização, comprometimento com o trabalho, predisposição para a sugerirem novas ideias, maior suscetibilidade de aceitar novas responsabilidades e obedientes às regras e condutas da empresa, com altos níveis de moralidade, ética e alto comportamento de cidadania. Por norma, a satisfação é considerada como um fator impulsionador de retenção de colaboradores e da sua produtividade.

Para Galanou et al. (2010), a satisfação no trabalho proporciona aos colaboradores sentimentos de realização e prazer pelo trabalho tal como, o comprometimento e lealdade. Consequentemente, isto torna os indivíduos mais produtivos, criativos e por isso, mais lucrativos para

a empresa. Da mesma forma para Locke (1976), a satisfação no trabalho é um estado emocional prazeroso ou positivo, fruto da avaliação do trabalho ou da experiência profissional. Ora isto evidencia que colaboradores satisfeitos têm uma atitude positiva em relação ao trabalho o que leva a um alto nível de desempenho, enquanto colaboradores insatisfeitos têm uma atitude negativa em relação ao trabalho, o que produz um baixo desempenho.

De acordo com Judge et al. (2001) a premissa de que a satisfação no trabalho causa impacto no desempenho do trabalho, está relacionada com o facto de que as atitudes levam ao comportamento. A maioria dos pesquisadores da literatura de GRH defende esta mesma relação, ou seja, as atitudes acarretam sempre implicações comportamentais. Por exemplo Eagly e Chaiken (1993), concluíram que “em geral, as pessoas que avaliam favoravelmente um objeto de atitude tendem a comprometer-se com comportamentos que o estimulam ou apoiam, e as pessoas que avaliam um objeto de atitude desfavoravelmente tendem a se comprometer com comportamentos que o impedem ou se opõem” (p.12). Consoante a presente lógica, as atitudes em relação ao trabalho estão relacionadas com os comportamentos no trabalho, sendo que este último caracteriza-se principalmente pelo desempenho de cada indivíduo.

Como último exemplo, Ram (2013) realizou um estudo a fim de perceber a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho individual na indústria automobilística. Concluiu-se que um colaborador satisfeito se traduz num colaborador produtivo. No caso em apreço, o autor justifica a relação entre estas variáveis por via da teoria da troca social (Blau, 1964), isto é, o desempenho no trabalho deve ser analisado como um retorno do colaborador à empresa da qual obtém a sua satisfação. Neste sentido, um colaborador insatisfeito pode causar resultados indesejáveis no trabalho por via da baixa produtividade, absentismo, rotatividade, entre outros. Em suma, concluiu que uma força de trabalho satisfeita se traduz numa maior produtividade devido ao facto do seu melhor bem-estar psicológico e menos interrupções destrutivas no exercer da função. Com base no exposto, forma-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 6: *A satisfação no trabalho relaciona-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador*

2.6 Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho

Numa era em que o mercado caracteriza-se por ser altamente competitivo, a solução para as empresas atingirem a vantagem competitiva segundo Gurbuz (2009), passa por adotarem práticas de GRH adequadas que incrementem a satisfação no trabalho dos colaboradores.

Neste sentido, o estudo em causa baseia-se na premissa de que as práticas de GRH são um dos principais antecedentes da satisfação no trabalho. Dado que, as mesmas podem ser vistas como competências organizacionais, especialmente pela sua capacidade de conseguir influenciar o comportamento dos colaboradores (Sheehan, 2014).

De acordo com Arokiasamy et al. (2013) sistemas que consigam atrair e manter colaboradores qualificados, forneçam uma remuneração equitativa e justa, recompensem o bom desempenho e consigam manter a paridade de custos com os concorrentes diretos, levará a colaboradores satisfeitos, produtivos e comprometidos com a empresa.

Da mesma forma, que se acredita que o comportamento que ajuda a empresa a alcançar os objetivos é mais provável de acontecer num cenário em que os colaboradores se encontram motivados, comprometidos e na presença de um elevado nível de satisfação perante o trabalho (Paais & Pattiruhu, 2020).

Ahmed et al. (2017), desenvolveu um estudo que investiga a relação entre as práticas de GRH tais como, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e a compensação e benefícios, com a satisfação no trabalho, no setor de fertilizantes no Paquistão, numa amostra total de 200 trabalhadores. As conclusões deste estudo demonstram que as práticas de recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento e as recompensas são fatores que afetam a satisfação dos colaboradores. Relativamente ao recrutamento e seleção o autor justifica pelo facto de ser um processo que se presume um ajuste perfeito entre as habilidades do indivíduo e as necessidades da organização e, como tal, irá fazer com os que colaboradores se sintam satisfeitos e que gostem do seu trabalho. Relativamente à formação e desenvolvimento, esta relação é compreendida pelo facto de ser um processo que proporciona a aquisição de novas habilidades, conhecimentos, competências, tal como o aprimoramento das mesmas, para além de dotá-los com as habilidades certas funciona ainda como um sinal que a empresa transmite

aos colaboradores de que está a investir em cada um. Por último, em relação à remuneração e benefícios, a ligação entre esta variável e a satisfação no trabalho, é compreendida pelo facto de se tratar de uma das mais importantes componentes na vida de cada indivíduo e, portanto, melhores relações de remuneração e benefícios criam um ambiente de trabalho adequado para todos os colaboradores e eventualmente impacta na satisfação no trabalho. Tudo isto, motiva os colaboradores e conduz à satisfação no trabalho, para além de que fará sentirem-se mais felizes e satisfeitos na sua função.

Petrescu e Simmons (2008) realizaram um estudo que demonstraram que as práticas de GRH têm um efeito estatisticamente significativo na satisfação no trabalho. Descobriram que os colaboradores que trabalham em empresas que oferecem formação contínua e o desenvolvimento das habilidades, são mais propensos em cerca de 16 pontos percentuais a relatar que estão totalmente ou muito satisfeitos. Para além disto, a avaliação do desempenho por parte de um supervisor tem um impacto positivo na satisfação, ou seja, sugere que os colaboradores apreciam o feedback sobre o desempenho de cada um. No que diz respeito à remuneração, a satisfação no trabalho é maior quando esta prática está associada à antiguidade na empresa ou ao desempenho individual, em que este último ponto sugere que os colaboradores ficam mais satisfeitos com esquemas onde se vinculam as recompensas ao desempenho, comparando desta forma as suas conquistas com os objetivos individuais pré-definidos. Em suma, os autores acrescentam que as práticas de GRH na sua generalidade, aumentam a participação, a voz e a criatividade dos colaboradores, aumentando desta forma a satisfação no trabalho, a motivação e o desempenho.

Todos os estudos em apreço demonstraram que diversas práticas de recursos humanos impactam de forma significativa na satisfação do colaborador. Desta forma, formula-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 7: *As práticas de recursos humanos relacionam-se positivamente com a satisfação no trabalho*

2.6.1 Recrutamento e Seleção e Satisfação no trabalho

Ballantyne (2009) argumenta que o processo de seleção é de extrema importância, dado que considera que não se trata apenas de substituir pessoas ou complementar as equipas de trabalho já existentes, mas também em adquirir recursos que consigam gerar altos rendimentos e demonstrarem comprometimento com a organização de forma a criar um alto nível de satisfação no trabalho.

No mesmo campo de análise, o estudo de Koech et al. (2020) que teve como objetivo averiguar o efeito das práticas de recrutamento e seleção na satisfação no trabalho no setor da segurança no Quênia, contando com uma amostra de 224 seguranças. Os dados revelaram que as práticas de recrutamento e seleção foram determinantes e significativas na satisfação do trabalho. Este facto é justificado pelo facto de que sistemas de recrutamento e seleção bem estruturados possam garantir um ajuste entre as habilidades e competências do indivíduo e os requisitos da organização, já quando existem más decisões de recrutamento afeta a retenção das pessoas na organização. Caracterizam-se, portanto como processos importantes para a gestão de RH e imprescindíveis para o sucesso da empresa, dado que a qualidade dos novos colaboradores está sujeita às práticas de recrutamento implementadas numa empresa e à eficácia da fase de seleção que depende do potencial dos candidatos que foram atraídos. Neste sentido, o recrutamento e seleção são uma área imprescindível para a existência de satisfação no trabalho, com o objetivo de obter o melhor dos colaboradores, no entanto as empresas encaram diversos desafios para identificar e seleccionar a pessoa certa para o cargo certo (Gopinath, 2016). Neste sentido, a partir dos resultados do estudo em causa, deduz-se que o aprimoramento das práticas de recrutamento e seleção criam níveis mais elevados de satisfação no trabalho entre os seguranças das escolas públicas no Quênia.

Como último exemplo, Gopinath (2016) realizou um estudo a 4.640 de funcionários no setor das telecomunicações na Índia, a fim de perceber a relação entre a prática de recrutamento e seleção e a satisfação no trabalho. As conclusões apontaram no mesmo sentido ou seja, as práticas de recrutamento e seleção adotadas pela empresa em causa, geram de forma geral, um impacto positivo na satisfação no trabalho dos colaboradores se contratarem o indivíduo certo

para a função certa. O autor acrescenta que a ausência de qualidade na implementação da prática em apreço, ou seja, a fraca adequação do indivíduo selecionado ao trabalho, gera consequências tais como uma menor produtividade, maior taxa de rotatividade e redução da satisfação no trabalho. Por esta razão, as empresas devem investir na criação de sistemas de seleção de alta qualidade. Após a presente discussão, forma-se desta forma a oitava hipótese de estudo:

Hipótese 8: *A prática de recrutamento e seleção relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho*

2.6.2 Formação e Desenvolvimento e Satisfação no Trabalho

Num estudo efetuado por Hanaysha e Tahir (2016) desenhado com o intuito de analisar entre outras variáveis, o efeito da formação dos colaboradores sobre a satisfação no trabalho no setor do ensino superior na Malásia, concluiu-se que a formação dos colaboradores tem efeito positivo na satisfação no trabalho. A formação dota os colaboradores e, por sua vez ao possuírem mais competências, requerem menos supervisão, tendem a ter maior moral e ainda menores níveis de desgaste. Tudo isto proporciona a sensação de valorização e de confiança para realizarem de forma eficaz e eficiente o seu trabalho dado que encontrar-se-ão mais aptos para atingirem os objetivos individuais e da organização. Juntamente com uma maior autoestima, mudanças favoráveis no comportamento e no ambiente de trabalho, presume-se uma maior satisfação no trabalho.

No estudo efetuado por Javed et al. (2012) a formação e o desenvolvimento registaram uma correlação positiva com a satisfação no trabalho. A formação ajuda os colaboradores a serem mais específicos com o seu trabalho e organização e, como resultado, aumenta a satisfação do no trabalho e faz com que trabalhem melhor com mais eficiência e eficácia, pelo que deve ser dada bastante relevância à prática em apreço. Neste sentido, os autores acrescentam que é de extrema importância, antes de se recorrer à implementação de quaisquer programas de formação, efetuar um levantamento a priori das necessidades de formação, para que os gestores saibam exatamente o tipo de formação que deve ser dado aos colaboradores e que eles precisam a fim de colmatar as necessidades sentidas. Desta forma, o colaborador ao sentir que a formação é interessante e que vai ao encontro das suas necessidades, haverá uma maior participação e

interesse nas formações e, como tal, a formação será mais produtiva e causará uma maior satisfação para os colaboradores. Para além disto, os colaboradores não apenas aprenderão mais, como também farão a transferência das habilidades aprendidas no local de trabalho, o que melhorará o desempenho a nível individual e conseqüentemente organizacional.

Portanto, pode-se concluir que a formação e desenvolvimento é um importante fator contribuinte para a satisfação no trabalho dos funcionários, sendo possível formar a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 9: *A formação e o desenvolvimento relacionam-se positivamente com a satisfação no trabalho.*

2.6.3 Sistema de recompensas e a Satisfação no Trabalho

Considerando a crescente ênfase dos recursos humanos no sucesso de uma organização, muitos gestores de RH tentam compreender as complexidades de motivar as pessoas e proporcionar-lhes a satisfação no trabalho. Por estas mesmas razões é dada maior importância aos sistemas de recompensas presentes em cada organização, dado que foram identificados como uma das estratégias mais motivadoras e capazes de influenciar a satisfação de qualquer indivíduo (Chepkwony et al., 2014).

De acordo com Anwar e Ali (2021) ao premiar os colaboradores com recompensas, pode levar a um incremento da satisfação no trabalho. Recompensas como por exemplo, a promoção interna dos colaboradores e pacotes de remuneração atrativos causam impacto positivo na satisfação dos colaboradores. Isto porque, a empresa ao oferecer benefícios, demonstrará que acredita nas capacidades dos seus colaboradores e que as contribuições e esforços de cada um são apreciados e reconhecidos. Os colaboradores apenas permanecerão numa organização se sentirem que os seus esforços são reconhecidos, recompensados e valorizados e quando a empresa oferece um pacote de remuneração e benefícios competitivos relacionados ao mercado. É, portanto, importante para o trabalhador para que este se mantenha motivado e para que fique satisfeito, pois vê o seu trabalho ser reconhecido. Em contrapartida, colaboradores que demonstram pouca satisfação no trabalho, poderá ser fruto de um sistema de recompensas que não está de acordo com as expectativas de cada um ou noutra cenário, quando sentem que o sistema

salarial não é justo perante as tarefas que desempenham. Isto está relacionado com a teoria da equidade apresentada por Adams (1963) que refere que um sistema de recompensas justo é um dos principais determinantes da satisfação no trabalho. O psicólogo explica que para os colaboradores é mais relevante a perceção de justiça ao nível de recompensas entre os demais do que propriamente o sistema de recompensas em si. E, neste sentido, se os colaboradores perceberem o sistema de recompensas como pouco justo, os indivíduos diminuem o seu esforço, exigindo um tratamento mais equitativo e incorrem na busca de outras alternativas de emprego. Neste sentido, uma distribuição salarial que é considerada e percebida pelos colaboradores como desigual, poderá causar consequências como, baixo nível de comprometimento, alta rotatividade, pior desempenho e automaticamente reduz a satisfação no trabalho. É, portanto, de extrema importância a planificação de um sistema de recompensas equitativo. Caso contrário, Petrescu e Simmons (2008) argumentam que ou os gestores de RH necessitam efetivamente de fazer mudanças na tabela distributiva ou, caso seja baseada somente na perceção dos colaboradores, é importante que os fluxos de informação dentro da empresa sejam melhorados.

Segundo Armstrong e Stephens (2005), o reconhecimento é um dos métodos mais poderosos de recompensar as pessoas. Isto porque, segundo este autor os colaboradores não precisam de apenas saber o quão bem alcançaram os seus objetivos e desempenharam o seu trabalho, mas também que estas realizações sejam apreciadas. Estas necessidades de reconhecimento estão relacionadas com as necessidades de estima da pirâmide de Maslow (1943), que contemplam fatores tal como a necessidade de ter uma avaliação elevada de si próprio (autoestima), ter o respeito pelos que os rodeiam (prestígio), a confiança perante os outros, o desejo de reputação, entre outros. Todos estes desejos, podem ser manifestados através do reconhecimento, atenção, importância ou apreciação. O reconhecimento pode ser demonstrado de diversas formas, tal como feedback positivo por um gerente ou colegas de trabalho, a nomeação para um projeto de alto perfil, a promoção ou até mesmo ações mais simples tal como aplausos em público.

Neste sentido, um sistema de compensações e benefícios criam um ambiente adequado para todos os colaboradores e eventualmente impactam a satisfação no trabalho. Neste sentido, forma-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 10: *A prática do sistema de recompensas relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho*

2.6.4 Avaliação de Desempenho e Satisfação no Trabalho

Atualmente, existe um uso recorrente do processo de avaliação de desempenho, sendo que a empresa consegue afetar os comportamentos e atitudes dos colaboradores por via de um sistema de avaliação de desempenho (Murphy & Cleveland, 1995).

Num estudo efetuado por Brown et al. (2010) no qual envolveu uma entrevista a 6.957 colaboradores do setor público australiano descobriu-se que efetivamente, os colaboradores com experiências de avaliação de desempenho de alta qualidade eram mais propensos a ficar satisfeitos com seu trabalho. Contrariamente, caso a experiência de avaliação de desempenho seja de baixa qualidade, isto pode levar a um nível inferior de satisfação dado que, o colaborador poderá sentir que as suas contribuições para a empresa não são valorizadas. Brown et al. (2010) definem uma avaliação de desempenho de qualidade caso respeite os seguintes critérios: primeiramente, deverá existir uma precisão e clareza do papel de avaliação de desempenho. Deverá também ser fornecida a oportunidade ao colaborador a possibilidade de expressar sua opinião de forma que seja apreciada e tida em conta para organização. Em terceiro lugar, a confiança nos supervisores, os colaboradores que acreditam que o seu supervisor detém conhecimentos de alta qualidade no trabalho, são mais propensos a fazer uma avaliação positiva da sua experiência da avaliação de desempenho tal como confiar no seu supervisor. Por último, a justiça de todo o processo de avaliação de desempenho, ou seja, os indivíduos devem ser tratados de forma justa durante todo o processo.

Em concordância, Ramous et al. (2016) argumentam que quando os colaboradores recebem o feedback sobre o seu trabalho, isto aumenta a motivação para efetuarem um desempenho maior de forma a alcançarem os objetivos propostos. Já quando os colaboradores não recebem qualquer feedback, ou caso não esteja em concordância com o desempenho percebido pelo indivíduo ficam desmotivados e por sua vez, insatisfeitos. Por outro lado, se os supervisores efetuarem uma avaliação periódica de desempenho com cada colaborador sobre os objetivos

específicos, haverá um maior acompanhamento, o que resulta numa maior satisfação, desempenho e conseqüentemente, a possibilidade de permanecerem na empresa por um período mais elevado.

Os colaboradores são bastantes sensíveis no que diz respeito à qualidade da avaliação de desempenho dado que se trata de um processo determinante no futuro dos colaboradores, dadas as conseqüências do mesmo. Isto é, a possibilidade de promoção interna, recompensas e incentivos, entre outros (Mayer & Davis, 1999). Neste sentido, a satisfação no trabalho é suscetível de ser influenciada por um sistema de avaliação de desempenho eficaz que vá ao encontro das expectativas do colaborador. Por outro lado, um sistema de avaliação de desempenho onde não são refletidas as contribuições de cada indivíduo, isto é, quando o reconhecimento e as recompensas que se baseiam nas avaliações não estão, aos olhos do colaborador, vinculados ao seu verdadeiro desempenho, isto irá gerar uma insatisfação no trabalho. Tal facto é suportado pelo fator da instrumentalidade implícita na teoria da expectativa de Vroom (1964) já apresentada anteriormente, sendo que este indica a perceção que o indivíduo tem no que diz respeito a receber um aumento de salário/ promoção como resultado do seu desempenho. Na generalidade, é possível concluir portanto que esta relação positiva é impulsionada principalmente por avaliações que têm conseqüências monetárias, isto, em que existe uma política de remuneração baseada no desempenho. Assim, formula-se a décima hipótese de estudo:

Hipótese 11: *A prática de avaliação de desempenho relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho.*

2.7 O papel mediador da Satisfação no Trabalho entre as Práticas de Recursos Humanos e o Desempenho

Como já referido nos capítulos anteriores, vários estudos demonstram que existe uma relação direta entre as práticas de RH e a satisfação no trabalho, tal como entre a satisfação e o desempenho individual e ainda uma relação direta entre as práticas de RH e o desempenho individual. No entanto, o modelo em análise do presente estudo visa juntar as duas variáveis (i.e., práticas de RH e desempenho) propondo como variável mediadora a satisfação no trabalho. Encontrar, portanto, a ligação entre as variáveis por meio da satisfação no trabalho.

O estudo desenvolvido por Khan et al. (2019), propondo que a variável satisfação no trabalho atua como variável mediadora, foi apoiada por via da teoria da troca social apresentada por Blau (1964) e pela teoria da sinalização (Spence, 1974). A teoria da troca social baseia-se na retribuição dos colaboradores à empresa quando estes percebem que a organização os tratou bem. Isto é, os colaboradores sentem que estão em relação de troca com a organização e devolvem o que recebem da empresa. São as práticas de GRH que servem como sinais para cada um dos colaboradores de que a organização os valoriza e os reconhece. Por outras palavras, quando a organização oferece oportunidades de formação, uma remuneração justa, uma avaliação de desempenho adequada tal como, um plano eficaz de recrutamento, então os colaboradores tendem a retribuir a empresa, por via de um desempenho eficiente nas tarefas atribuídas. Por outro lado, a teoria da sinalização (Spence, 1974), baseia-se na troca de um sinal. Primeiramente o remetente esforça-se para emanar o sinal (informação) e simultaneamente a outra parte atua como recetora, esforçando-se para interpretar o sinal. Ou seja, aplicando a presente teoria no estudo em causa, a organização funciona como o remetente e os colaboradores como os recetores. Isto é, a empresa sinaliza mediante a aplicação das práticas de RH na organização, a fim de que os colaboradores as interpretem como adequadas, justas e coerentes com as necessidades. Em resposta, os colaboradores, demonstram gratificação, satisfação e tentarão responder por meio de um desempenho eficiente no trabalho. Em suma, é assim possível formular a última hipótese do estudo em apreço:

Hipótese 12: *A satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho individual (percebido) do colaborador*

3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo pretende ser um contributo à investigação de Gestão de Recursos Humanos face ao pressuposto de que empresas que proporcionam aos colaboradores boas práticas de gestão de Recursos Humanos, promovem a satisfação no trabalho dos trabalhadores e contribuem para um melhor desempenho por partes destes. O modelo de investigação, representado na Figura 1, tem por base as hipóteses já apresentadas e como tal, tem como objetivo fornecer evidências empíricas de suporte à revisão da literatura, apresentada na primeira parte do presente estudo.

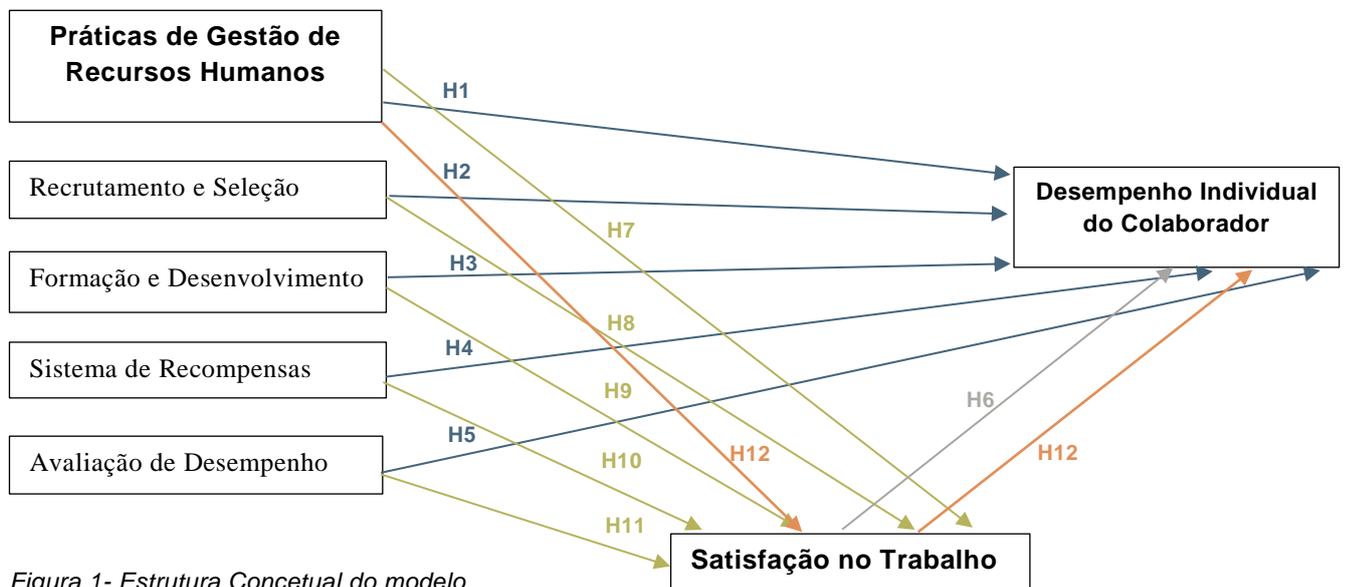


Figura 1- Estrutura Conceitual do modelo

4. METODOLOGIA

No âmbito do estudo em apreço, a pesquisa foi realizada na empresa Grenke Renting S.A, constituída à data de hoje por 57 colaboradores divididos por escritórios do Norte ao Sul de Portugal, incluindo ilhas. Esta empresa tem uma presença a nível mundial em 33 países tais como Alemanha, Itália, Austrália, França, Canadá, Dinamarca, Finlândia, Luxemburgo, Suíça, entre outros. Trata-se, portanto, de uma empresa Multinacional, que conta com uma população total de 1.900 colaboradores a nível mundial. Foi, portanto, utilizada uma amostra somente da Grenke Renting Portugal, contando com uma amostra de 57 colaboradores. Estes 57 colaboradores pertencem aos diversos departamentos constituintes da empresa tais como, departamento administrativo, de recursos humanos, departamento comercial, contabilístico e legal.

A metodologia utilizada para recolha de dados foi o inquérito por questionário, como técnica de investigação, de resposta fechada em todas as perguntas, tendo o mesmo sido aplicado a toda a população da empresa Grenke Renting, SA. As questões presentes no questionário são baseadas na perceção dos colaboradores em relação às práticas de GRH implícitas na Grenke Renting S.A, em relação à sua satisfação e respetivo desempenho (Anexo B). O questionário foi dividido em quatro partes. Primeiramente questões referentes aos dados demográficos, em segundo lugar referente às práticas existentes na empresa em apreço, outra referente à satisfação no trabalho de cada colaborador e por fim uma parte relativa ao desempenho individual percebido. O mesmo foi partilhado digitalmente via *google forms* durante o mês de setembro, para uma amostra de 57 colaboradores. Os participantes foram informados que os dados recolhidos seriam tratados de forma anónima e confidencial, e ainda que não existiam perguntas certas ou erradas, para que os inquiridos não se sentissem inibidos nas suas respostas.

4.1 Descrição da Amostra

No total, 52 questionários apresentaram-se completos o que corresponde a uma taxa de resposta de 91% (Anexo A – Tabela 1). Esta amostra é composta por 52 colaboradores dos quais 67,3% do género feminino e 32,7% do género masculino, com idades compreendidas entre os 23 anos e os 47 anos, sendo que a idade média é de 35 anos ($M = 35,71$) e a maior parte (63,5%) apresenta licenciatura. Dos restantes, 9,6% tem uma pós-graduação, 23,1% tem mestrado e apenas 1 indivíduo apresenta doutoramento e 1 ensino secundário. Face à antiguidade dos

colaboradores na empresa, é compreendida entre <1 ano a 14 anos, apresentando como média de 6 anos aproximadamente (M=5,80), face a uma média de 14 anos de experiência de trabalho (M=13,60). Desta forma, o tipo de amostragem permitiu obter uma amostra heterogênea, composta por participantes de características, áreas de negócios, funções, antiguidade e background.

4.2 Delineamento

A presente investigação é empírica e quantitativa por via da utilização de um questionário. É também do tipo correlacional dado que pretende-se averiguar se existe ou não correlação entre as variáveis identificadas. O estudo em apreço, é ainda de carácter exploratório, dado que pretende conhecer e explorar uma realidade, sendo o propósito do estudo avaliar o papel mediador da satisfação no trabalho entre as práticas de GRH e o desempenho no trabalho.

4.3 Variáveis e Medidas

O presente estudo utilizou quatro variáveis independentes (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistema de recompensas e avaliação de desempenho), uma variável mediadora (satisfação no trabalho) e por último, uma variável dependente (desempenho no trabalho). Neste inquérito, recorreu-se à escala de *Likert* para avaliar todas estas variáveis, considerando de 1 a 7, sendo que 1= “Discordo totalmente”, 2= “Discordo moderadamente”, 3= “Discordo ligeiramente”, 4= “Não concordo nem discordo”, 5= “concordo ligeiramente”, 6= “concordo moderadamente” e o 7= “Concordo totalmente”.

4.3.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

De forma a avaliar a perceção dos colaboradores relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, a pesquisa foi baseada num estudo desenvolvido por Singh (2004), (Anexo C, Tabela 2). Esta escala inclui os itens PGRH_RH (recrutamento e seleção), PGRH_FD (formação e desenvolvimento), PGRH_SR (sistema de recompensas) e PGRH_AV (avaliação de desempenho). A primeira, recrutamento e seleção (PGRH_RH) foi avaliada em 4 itens, tal como por exemplo se os sistemas de recrutamento e seleção usados na Grenke Renting SA seleccionam as pessoas que têm conhecimentos, competências e atitudes desejadas. No que concerne à forma-

ção e desenvolvimento (PGRH_FD) este foi avaliado com base em 6 itens, avaliando por exemplo se a empresa fornece programas de formação aos seus colaboradores. Relativamente ao sistema de recompensas (PGRH_SR), foi avaliado numa escala de 5 itens “Na nossa organização, a compensação para todos os colaboradores está diretamente ligada ao seu desempenho”. Por último, a avaliação de desempenho (PGRH_AD) foi medida com base em 7 itens, como por exemplo “Os colaboradores recebem feedback e aconselhamento baseados no desempenho”.

4.3.2 Satisfação no Trabalho

No que diz respeito à variável da satisfação no trabalho (Anexo C, Tabela 3), esta foi medida com base na escala de satisfação de 3 itens de um questionário de avaliação organizacional de Michigan (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979).

4.3.3 Desempenho no trabalho

O desempenho no trabalho foi avaliado numa escala de Williams & Anderson (1991) constituída por 21 itens. A escala utilizada nesta investigação é uma versão adaptada e reduzida com base em 5 itens, que pretende aferir a perceção de cada colaborador sobre o seu desempenho (Anexo C, Tabela 4).

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados do questionário aplicado aos colaboradores, irão então ser analisados e testados na presente secção. A ferramenta utilizada para analisar os dados obtidos foi o software SPSS 29.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Será usado um nível de confiança de 95% que informa que 5% do resultado pode variar dos resultados reais.

5.1 Análise da Fiabilidade

Primeiramente, recorreu-se a um teste de fiabilidade por via de uma das medidas mais comuns, o coeficiente alfa de Cronbach, cujos valores variam entre 0 e 1. A fiabilidade é uma das ferramentas estatísticas mais importantes, que permite aferir a consistência entre os resultados do questionário (Cronbach, 1951). Geralmente, afirma-se que um valor entre 0,7 – 0,8 é aceitável

para o alfa de Cronbach e valores substancialmente mais baixos, indicam uma escala não confiável (Field, 2009). Neste sentido, um instrumento é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0,70.

De forma, a proceder em conformidade com a análise da fiabilidade, primeiramente reverteu-se a escala do item número 2 da satisfação no trabalho, cito “2 - *No geral, eu não gosto do meu trabalho*” e do item número 3 da variável do desempenho no trabalho “3 - *Eu descuido partes do trabalho que seria obrigado a fazer* “. A existência de frases invertidas é importante na medida em que permite reduzir respostas tendenciosas, dado que os inquiridos necessitam de ler com atenção, no entanto podem prejudicar a confiabilidade de uma escala (Field, 2009). Neste sentido, para os itens acima identificados escala de *Likert* foi revertida para: 1 – Concordo totalmente, 2 – Concordo moderadamente, 3 - Concordo ligeiramente, 4 – Não concordo nem discordo, 5 – Discordo ligeiramente, 6 - Discordo moderadamente, 7 – Discordo Totalmente.

Posto isto, procedeu-se primeiramente à análise da fiabilidade das dimensões constituintes da escala das práticas de gestão de recursos humanos. No que diz respeito à variável de recrutamento e seleção, foi apresentado um coeficiente de Cronbach de 0.666, pelo que este encontra-se abaixo do valor aceitável e, portanto, compromete a fiabilidade da escala. Neste sentido, ao verificar a coluna “*Alpha de Cronbach se o item for excluído*” é possível concluir que o item que está a afetar a confiabilidade da escala é o item nº 2, sendo que ao ser eliminado o alfa de Cronbach aumenta para 0.724, e a escala de recrutamento e seleção passa a ter apenas 3 itens. Relativamente às restantes dimensões que constituem a escala PGRH, tal como a formação e desenvolvimento (PGRH_FD) (Anexo D – Tabela 7), e sistema de recompensas (PGRH_SR) (Anexo D – Tabela 8), e avaliação de desempenho (PGRH_AD) (Anexo D – Tabela 9), estes apresentaram bons indicadores de fiabilidade, variando entre 0.851, 0.807 e 0.909, respetivamente. Isto indica que estes apresentam uma boa consistência interna. Adicionalmente, é possível concluir que mesmo se retirássemos um dos itens o alfa de Cronbach não melhoraria, meramente à exceção na variável do sistema de recompensas em que se excluíssemos o item nº 2 aumentaria ligeiramente para 0.828, no entanto como este já apresenta um bom índice de fiabilidade e não representa uma diferença significativa, pelo que não se justifica excluir este

item. Por fim, após as devidas exclusões procedeu-se à análise da fiabilidade da prática de gestão de recursos humanos (PGRH), (Anexo D – Tabela 5). É, portanto, possível concluir que esta escala apresenta uma excelente consistência interna (0.935). Para além disso, é visível que não existe nenhum item que pudesse ser retirado a fim de melhorar significativamente o alfa de Cronbach.

No que concerne à escala da satisfação no trabalho (Anexo D – Tabela 10), esta apresentou um alfa de Cronbach de 0.685 comprometendo desta forma o nível de fiabilidade. Neste sentido, após a exclusão do item 2 o alfa registaria um incremento para 0.762. Neste sentido, procedeu-se então à exclusão deste mesmo item a fim de obter uma escala fiável.

Por último, a escala do desempenho no trabalho (Anexo D – Tabela 11) apresentou um alfa de Cronbach de 0.749 com base nos 5 itens apresentados. É possível também verificar que se retirássemos o item nº 4 desta escala, o grau de confiabilidade aumentaria para 0.781. No entanto, dado que o alfa de Cronbach já apresenta um bom índice e o incremento não é muito elevado, optou-se por manter os 5 itens inicialmente delineados.

5.2 Análise das Correlações

De forma a averiguar a relação entre as variáveis, recorreu-se à análise das correlações através do coeficiente de *Pearson* (Anexo E – Tabela 12). O coeficiente de correlação de *Pearson* mede a força e a direção do relacionamento existente entre duas variáveis. Este coeficiente varia entre -1 e +1 ($-1 \leq R \leq 1$), sendo que quanto mais próximo de 1, mais forte será a associação entre as variáveis. Um coeficiente maior do que zero ($r > 0$), significa que existe uma associação positiva entre as variáveis e que estas variam no mesmo sentido, ou seja, quando uma variável aumenta, a outra aumentará proporcionalmente. Inversamente, um coeficiente de ($r < 0$) indica um relacionamento negativo, ou seja, se uma variável aumenta a outra diminui proporcionalmente (Field, 2009). Neste sentido, o sinal (positivo ou negativo) indica o sentido da associação e o valor absoluto, a intensidade da mesma. Por último, quando o coeficiente apresentar um valor de zero ($r = 0$) significa que não existe associação entre as variáveis. Considera-se ainda que as correlações são fracas quando o valor absoluto de r ($|r|$) é inferior a .25; são moderadas para $.25 \leq r \leq .50$; fortes para $.50 \leq r \leq .75$ e muito fortes se r ($|r|$) $\geq .75$.

É então possível observar (Anexo E – Tabela 12) que a correlação entre as PGRH e o desempenho no trabalho é positiva e significativa ($r = 0,306$, $n = 52$, $p = 0,014 < \alpha = 0,05$), o que indica que quanto melhor percecionadas as PGRH por parte dos colaboradores, maior será o desempenho no trabalho. Analisando a associação entre as PGRH de forma individual com o desempenho no trabalho, todas elas se demonstraram positivas e significativas, à exceção da PGRH_RH ($r = 0,91$, $n = 52$, $p = 0,260 > \alpha = 0,05$). As restantes, conforme mencionado apresentaram uma associação positiva com o desempenho no trabalho, PGRH_FD ($r = 0,280$, $n = 52$, $p = 0,022 < \alpha = 0,05$), PGRH_SR ($r = 0,375$, $n = 52$, $p = 0,003 < \alpha = 0,01$) e por último, PGRH_AD ($r = 0,262$, $n = 52$, $p = 0,031 < \alpha = 0,05$).

No que diz respeito à correlação entre as PGRH e a satisfação no trabalho, esta também se demonstrou positiva, significativa e forte ($r = 0,723$, $n = 52$, $p = 0,00 < \alpha = 0,01$), pelo que podemos concluir que quanto melhor forem percecionadas as práticas de gestão de recursos humanos, maior será a satisfação no trabalho. Averiguando individualmente a associação de cada prática com a Satisfação no trabalho, todas elas se relacionam de forma positiva, significativa e forte. A título de exemplo, PGRH_RH ($r = 0,562$, $n = 52$, $p = 0,00 < \alpha = 0,01$), PGRH_FD ($r = 0,636$, $n = 52$, $p = 0,00 < \alpha = 0,01$), PGRH_SR ($r = 0,596$, $n = 52$, $p = 0,00 < \alpha = 0,01$) e PGRH_AD ($r = 0,647$, $n = 52$, $p = 0,00 < \alpha = 0,01$).

Relativamente à correlação entre a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho, este provou-se positiva e significativa ($r = 0,280$, $n = 52$, $p = 0,022 < \alpha = 0,05$).

Na análise das correlações, o critério mais importante é que o valor de significância seja inferior a 0,05. Pelo que, quanto menor for o valor da significância, mais certeza haverá do pode efeito experimental. Ora, nestas circunstâncias os valores abaixo apresentados são favoráveis dado que alguns apresentam um valor de significância inferior a 0,01 ou seja, não sendo apenas significantes em 0,05, mas também significante a um nível muito mais baixo.

5.3 Análise de Regressão

Posteriormente procedeu-se à verificação das hipóteses de investigação delineadas ao longo do presente estudo. Estas foram testadas por via da análise de regressão que tem como objetivo prever o valor de uma variável dependente a partir de uma ou mais variáveis independentes. A

regressão linear simples procura prever um resultado apenas por via somente de uma única variável previsoras, ao contrário da regressão múltipla, que procura prever um resultado a partir de diversas variáveis previsoras (Field, 2009).

A fim de determinar a contribuição única estatisticamente positiva de cada variável, o valor de *sig* terá de ser menor que 0,05. Se isto se verificar, então a variável está a contribuir de forma única e significativa para a previsão da variável dependente. Em contrapartida, se maior que 0,05, pode-se concluir que a variável não está a ter uma contribuição única significativa para a previsão da variável dependente (Field, 2009).

Neste sentido e em concordância com as hipóteses já delineadas, efetuou-se primeiramente diversas regressões lineares simples para todas as escalas da PGRH, de seguida para a escala da satisfação no trabalho (SAT_TRAB) e para o desempenho no trabalho (DES_TRAB). Em última instância, a viabilidade da última hipótese de estudo, foi efetuada por via da regressão linear múltipla, após verificação dos pressupostos a análise da viabilidade.

5.3.1 Regressão Linear Simples

Primeiramente, efetuou-se uma análise via regressão linear para a primeira hipótese de estudo, a qual se obteve os dados representados na Tabela 13 do Anexo F. Face aos resultados é possível afirmar através do valor $R^2 = 0,094$ que cerca de 9.4% da variação do desempenho no trabalho (variável dependente) é explicado pelas práticas de GRH, que se assume como variável preditora. Ora, isto também indica que 90,6% das PGRH não pode ser explicada apenas pelo desempenho no trabalho e que, portanto, deverá haver outras variáveis que também têm influência. Para além disso, a Tabela 13 do Anexo F demonstra um valor de $F = 5,176$ com $p = 0.027$, o que indica que o modelo é significativo e que por isso, as PGRH têm um impacto estatisticamente significativo no desempenho no trabalho do colaborador ($\beta_{prgh} = 0.306$; $p = 0,027 < \alpha = 0.05$). Neste sentido, a hipótese 1, é aceite.

Posteriormente, a fim de testar a hipótese número 2, 3, 4 e 5, efetuou-se novamente a análise de cada uma das dimensões da escala de PGRH, a fim de perceber quais teriam um eventual impacto significativo sobre o desempenho. Conforme demonstra a Tabela 14 do Anexo F, é possível identificar para PGRH_RS valores de $F = 0.418$ com $p = 0.521$ e PGRH_AD $F = 3.672$

com $p = 0.061$, pelo que estes não apresentam um modelo significativo. Neste sentido, a PGRH_RH e PGRH_AD não apresentam um impacto estatisticamente significativo sobre o desempenho, ($\beta_{prgh_rh} = 0.091$; $p = 0.521 > \alpha = 0.05$) e ($\beta_{prgh_ad} = 0.262$; $p = 0.061 > \alpha = 0.05$). Face a estes resultados, a hipótese 2 e a hipótese 3, não são aceites no presente estudo. Contrariamente, a PGRH_FD apresenta um valor de $F = 0.4240$ com $p = 0.045$ e PGRH_SR $F = 8.174$ com $p = 0.006$, o que significa que tanto a formação e o desenvolvimento (PGRH_FD) e o sistema de recompensas (PGRH_SR) apresentam um modelo significativo. A Tabela 14 do Anexo F demonstra ainda um impacto estatisticamente significativo sobre o desempenho, ($\beta_{prgh_fd} = 0.280$; $p = 0.045 < \alpha = 0.05$) e ($\beta_{prgh_sr} = 0.375$; $p = 0.006 < \alpha = 0.05$). Isto significa que a hipótese 4 e 5, são aceites. Para além de que, dado o R^2 de 0.078 (PGRH_FD) e do R^2 de 0.141 (PGRH_RC) indica que 7,8% e 14,1% da variabilidade da variável dependente (desempenho no trabalho) é explicada pelo modelo que tem com variável independente as PGRH.

De seguida, verificou-se a viabilidade da hipótese 6, por via da Tabela 15 do Anexo F que indica se a satisfação teria algum impacto no desempenho no trabalho. Conforme é possível identificar apresentou valor de $F = 4.256$ com $p = 0.044$, pelo que se trata de um modelo significativo. Neste sentido, a satisfação no trabalho assume um impacto estatisticamente significativo no desempenho ($B_{sat_trab} = 0.280$; $p = 0.044 < \alpha = 0.05$). É ainda visível que 7,8% da variabilidade do desempenho no trabalho pode ser explicada pela satisfação no trabalho. Face aos resultados, a hipótese 6 é aceite.

Adicionalmente, a fim de testar a hipótese 7, efetuou-se novamente a análise por via da regressão linear, a qual resultou nos dados apresentados na Tabela 16 do Anexo F, que referenciam um R^2 de 0.52, o que significa que 5,23% da variabilidade da satisfação no trabalho pode ser explicada pelas práticas de gestão de recursos humanos. Obtiveram-se valor de $F = 54,812$ com $p = 0.000$, o que permita afirmar que os modelos são significativos. E por isto, conclui-se que as PGRH têm um efeito positivo significativo no desempenho ($\beta_{prgh} = 0.723$; $p = 0.000 < \alpha = 0.01$). Como tal, é hipótese número 7 é aceite.

Neste sentido, verificou-se igualmente a viabilidade das hipóteses 8,9, 10 e 11. De acordo com a Tabela 17 do Anexo F, verifica-se que o R^2 da PRGH_RH foi de 0.316, do PGRH_FD

de 0.404, da PGRH_SR foi de 0.355 e por último, PGRH_AD de 0.418. Ora isto indica que 3,16%, 4,04%, 3,55% e 4,18% (respetivamente) indicam a variabilidade da satisfação no trabalho, que é explicada pelo modelo que assume com variável preditora, as PRGH. Ao verificar que os valores de PGRH apresentam valores de $F = 23.115$ (PRGH_RH), $F = 33.921$ (PGRH_FD), de $F = 24.558$ (PRGH_SR) e de $F = 35.979$ (PGRH_AD) e tendo por base que todos estes apresentaram um $p < 0.000$, então é possível concluir que se apresentam como modelos significativos. Deste modo, todas as práticas de gestão de recursos humanos, tais como o recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento, o sistema de recompensas e a avaliação de desempenho, apresentam um impacto positivo e estatisticamente significativo ($\beta_{pgrh_rh} = 0.562$; $p = 0.000 < \alpha = 0.01$); ($\beta_{pgrh_fd} = 0.636$; $p = 0.000 < \alpha = 0.01$); ($\beta_{pgrh_sr} = 0.596$; $p = 0.000 < \alpha = 0.01$); ($\beta_{pgrh_ad} = 0.647$; $p = 0.000 < \alpha = 0.01$). Neste sentido, as hipóteses 8, 9, 10 e 11 são aceites.

5.3.2 Regressão Linear Múltipla

Por último, para analisar o papel mediador da satisfação recorreu-se aos procedimentos de Baron e Kenny (1986). De acordo com estes autores existem quatro condições para se poder estabelecer mediação

- 1) A primeira condição é a variável preditora (PGRH; PGRH_RS; PGRH_FD; PGRH_SR; PGRH_AD) estar relacionada positivamente com a variável dependente (DES_TRAB).
- 2) Em segundo lugar, a variável preditora (PGRH; PGRH_RS; PGRH_FD; PGRH_SR; PGRH_AD) deverá ter um efeito estatisticamente significativo com a variável mediadora (SAT_TRAB).
- 3) Em terceiro lugar, analisa-se a relação entre a variável mediadora (SAT_TRAB) e a variável dependente (DES_TRAB)
- 4) Confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável preditora (PGRH) e a variável dependente (DES_TRAB) deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora (i.e., SAT_TRAB) é incluída na equação de regressão linear.

Neste sentido, e de acordo com a análise anteriormente feita, procedeu-se á verificação dos pressupostos. Primeiramente de acordo com o pressuposto 1, é então necessário verificar a relação entre as diversas variáveis preditoras e a variável dependente. Conforme verificado anteriormente, a Tabela 18 do Anexo G, indica de forma resumida, a verificação ou ausência desta mesma relação, por via da análise das regressões lineares já efetuadas. É possível concluir, portanto que as a PGRH, PGRH_FD e PGRH_SR registam uma relação significativa e estatisticamente positiva. Contrariamente, às restantes, PGRH_RS e PGRH_AD, que revelaram não ter um impacto significativo no desempenho no trabalho. Face às presentes conclusões, valida-se de forma parcial o primeiro pressuposto. Em segundo lugar, com base no 2º pressuposto descrito, a variável preditora deverá assumir um impacto estatisticamente significativo positivo na variável mediadora. Ora, a Tabela 19 do Anexo G, enuncia que todas as variáveis preditoras, i.e. PGRH, PGRH_RS, PGRH_FD, PGRH_SR e PGRH_AD, impactaram de forma positiva e significativa com a variável mediadora (SAT_TRAB). Verifica-se desta forma o segundo pressuposto. No que diz respeito ao terceiro pressuposto, a satisfação no trabalho (variável mediadora) teria de assumir um impacto positivo e estatisticamente significativo no desempenho no trabalho (variável dependente). Tal como é visível na Tabela 20 do Anexo G, este pressuposto é também validado através da análise de regressão linear que revela uma relação positiva entre as duas variáveis em apreço.

Em suma, apenas verificaram-se as condições necessárias à realização do teste do efeito de mediação entre as variáveis PGRH, PGRH_FD, PGRH_SR e o desempenho no trabalho (DES_TRAB) sobre a variável mediadora, satisfação no trabalho (SAT_TRAB). Neste sentido, procede-se à análise do último pressuposto de validação de mediação, através da análise da regressão linear múltipla. Dado que o primeiro pressuposto de Baron e Kenny (1986) para avaliar o efeito mediador não se verificou nas práticas de recrutamento e seleção (PGRH_RS) e de avaliação de desempenho (PGRH_AD), então estas não serão contempladas na análise da regressão múltipla.

Papel mediador da SAT_TRAB entre PGRH e DES_TRAB

Conforme é demonstrado na Tabela 21 do Anexo G, verifica-se que o $R^2_{adjust} = 0.076$, ou seja 7,6% da variabilidade do desempenho é explicada pelo modelo 1, em que a variável

preditora são as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH). No entanto, no modelo 2, perante a inclusão da variável SAT_TRAB, a variação explicada diminui para 0.064, o que indica que 6,4% da variabilidade do desempenho é explicada pelas PGRH e SAT_TRAB. Adicionalmente, a Tabela 21 do Anexo G revela valores referente ao modelo 1, $F(1,50) = 5.176$ ($p = 0.027 < \alpha = 0.05$) e no que toca ao modelo 2, $F(2,49) = 2.752$ ($p = 0.074 > \alpha = 0.05$). Como tal, estes dados revelam que o modelo 2 não é significativo. Para além disto, o impacto das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) no desempenho no trabalho enfraqueceu quando se incluiu a variável SAT_TRAB. No entanto, observa-se através da Tabela 21 do Anexo G, que a PGRH é significativa ($\beta = 0.306$, $p < 0.05$), mas a variável mediadora (SAT_TRAB) não é significativa ($\beta = 0.123$, $p = 0.534 > \alpha = 0.05$). Neste sentido, conclui-se a satisfação no trabalho não atua como variável mediadora entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e o desempenho no trabalho (DES_TRAB).

Papel mediador da SAT_TRAB entre PGRH_FD e DES_TRAB

No que diz respeito à análise do papel mediador da satisfação no trabalho (SAT_TRAB) entre a PGRH_FD e o DES_TRAB, presente no Anexo G, Tabela 22 pode-se afirmar que o R² ajust era de 0.60, o que indica que 6% da variabilidade do desempenho no trabalho é explicada através do modelo 1, que assume como variável preditora a prática de formação e desenvolvimento (PGRH_FD). Registando este valor um decréscimo de 0.1% de quando a variável de satisfação no trabalho é adicionada. Posteriormente, analisando as possíveis relações existentes, verifica-se através da Tabela 22 do Anexo G, que o modelo 1 apresentou valores de $F(1,50) = 4.240$ com ($p = 0.045 < \alpha = 0.05$) e um $F(2,49) = 2.594$ com ($p = 0.085 > \alpha = 0.05$), demonstrando-se desta forma que o modelo 2 não é significativo. Por último, analisando o impacto da prática de formação e desenvolvimento (PGRH_FD) sobre o desempenho no trabalho (DES_TRAB), este enfraqueceu quando a variável mediadora SAT_TRAB foi adicionada ao modelo, sendo que a satisfação no trabalho não exerce um papel mediador entre a PGRH_FD e o DES_TRAB, ($\beta = 0.172$, $p = 0.334 > \alpha = 0.05$).

Papel mediador da SAT_TRAB entre PGRH_SR e DES_TRAB

Em último lugar, efetuou-se a análise do papel mediador da satisfação no trabalho entre a prática de sistema de recompensas (PGRH_SR) e o desempenho no trabalho (DES_TRAB). Primeiramente é observável através da Tabela 23 do Anexo G, que se obteve um $R^2_{adjust} = 0.123$, o que indica que 12,3% da variabilidade do desempenho no trabalho é explicada pelo modelo 1, através da variável mediadora PGRH_SR. No modelo 2 a variabilidade diminui para 0.111, o que indica que 11,1% da variabilidade do desempenho é explicada pelo modelo 2, adicionando à PGRH_SR, a SAT_TRAB. Adicionalmente, obteve-se para o modelo 1 um $F(1.50) = 8.174$ com ($p = 0.006 < \alpha = 0.01$) e para o modelo 2, um $F(1.49) = 4.171$ com ($p = 0.021 < \alpha = 0.05$), o que evidencia que ambos os modelos são significativos. Por último, é também visível mediante a Tabela 23 do Anexo G, que o modelo 2, ou seja, a prática de sistema de recompensas (PGRH_SR) no desempenho (DES_TRAB) deixou de ser significativo, quando a variável satisfação no trabalho (SAT_TRAB) foi incluída no modelo ($\beta = 0.088$, $p = 0.596 > \alpha = 0.05$), verificando-se desta forma a ausência do papel mediador da satisfação no trabalho entre a PGRH_SR e o DES_TRAB.

Em suma, após a análise dos diversos resultados obtidos não é possível validar a hipótese 12: “A satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho individual “. Neste sentido, conclui-se que a satisfação no trabalho não tem um efeito mediador em qualquer uma das variáveis.

6. DISCUSSÃO

O presente estudo, traz uma contribuição ao estabelecer a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho por via da satisfação no trabalho numa empresa estabelecida em Portugal, denominada por Grenke Renting, SA. Por via de várias ferramentas estatísticas foi possível avaliar a viabilidade das hipóteses definidas para a presente investigação.

6.1 Descobertas da Investigação

Prática de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Individual (percebido) no Trabalho

Com base em evidências de MacDuffie (1995), Huselid, (1995), Guest, (1997) e Appelbaum et al. (2000) e Pfeffer (1998) foi de facto confirmado que as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito positivo e significativo no desempenho individual no trabalho. Isto significa que a empresa Grenke Renting, SA ao investir nos colaboradores por via das práticas de GRH em análise consegue gerar um impacto positivo no desempenho de cada um. De facto, os resultados demonstram que de forma geral, os colaboradores apresentam um ótimo desempenho. Ora, este facto pode ser suportado por via da teoria do modelo AMO apresentado por Appelbaum et al. (2000) evidenciando desta forma a presença de um sistema de recursos humanos na Grenke Renting, SA que procura dotar os colaboradores, promover a motivação e fornecer oportunidades de participar na tomada de decisões. Ou por via da teoria da expectativa de Vroom (1964) em que o esforço do colaborador leva ao desempenho sendo que o desempenho leva a recompensas.

Conforme analisado, a prática de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho, quando analisadas isoladamente das restantes, não assumiram qualquer impacto significativo no desempenho no trabalho. Como tal, perante os resultados obtidos estas não são práticas que promovem um elevado desempenho. Neste sentido, as práticas estatisticamente significativas que são consideradas como “melhores práticas” (perspetiva universalista) de Pfeffer (1994) são as práticas de formação e desenvolvimento e o sistema de recompensas pois predizem significativamente o desempenho. No entanto, quando trabalhadas de forma conjunta, em forma de “pacotes” tal como Macduffie (1995) indica, assumem um impacto positivo no desempenho,

corroborando a afirmação de Macduffie (1995, pag. 204) “quanto mais melhor” devido à sobreposição e mútuo efeito reforçador de múltiplas práticas. Em suma, o conjunto de práticas de RH refletidas na empresa Grenke Renting, SA refletem que são suscetíveis de serem uma fonte de melhoria do desempenho individual de cada colaborador.

De acordo com os resultados, ao contrário do que era esperado a prática de recrutamento e seleção não impacta de forma positiva e significativa no desempenho do colaborador. Esta conclusão surge em contradição com outras investigações anteriormente realizadas, (Huselid, 1995; Gopinath, 2016; Al_qudah, H. et al., 2014, Sarinah et al., 2017 e Bailey, 1993). Estes autores argumentam que a contratação de colaboradores deve apresentar uma combinação entre *soft-skills*, competências, conhecimentos técnicos e habilidades de relacionamento pessoal, por forma a terem o melhor desempenho laboral possível. Portanto, na ótica destes autores, uma contratação eficaz contribui para um desempenho eficaz. No entanto, na presente investigação isto não se verificou. Isto poderá hipoteticamente ser suportado pelo facto de a empresa recorrer pontualmente à subcontratação de uma outra entidade para dar seguimento aos processos de recrutamento. Consequentemente poderá haver um menor alinhamento com a estratégia e com a cultura da empresa, uma menor perceção do perfil necessário a fim de colmatar as necessidades sentidas pela empresa que levaram à necessidade de abertura de um processo de recrutamento ou um possível desajuste entre o candidato e a função. Tudo isto, contribui para que não seja possível justificar o desempenho registado, por via das práticas de recrutamento e seleção.

Relativamente à terceira hipótese de investigação, esta foi efetivamente confirmada, o que evidencia um efeito positivo da prática de formação e desenvolvimento no desempenho individual. Dado que os resultados demonstram que os colaboradores apresentam um desempenho adequado, tal facto é suscetível de ser explicado pelo conjunto de práticas de formação da Grenke Renting, SA, ou seja, pelas formações fornecidas dentro ou fora do trabalho, como workshops, seminários, entre outros tipo de programas de desenvolvimento, que impactam de forma positiva no desempenho de cada profissional. Uma explicação racional para esta afirmação, pode ser descrita por Khan (2012) que argumenta que as organizações ao apostarem na formação dos seus colaboradores contribuem para que estes conheçam de forma mais aprofundada as particularidades do negócio, do seu trabalho e de tudo o que é inerente a este último a

fim de estarem aptos a desenvolverem o seu trabalho de forma a que consigam atingir o nível de desempenho ideal. Neste sentido, as práticas de formação e desenvolvimento presentes na Grenke Renting, SA evidenciam a existência de um programa de formação eficaz, com conteúdos relevantes para a empresa, com informações precisas e que acrescenta valor para cada indivíduo a fim de estimular os colaboradores a melhorar a sua *performance* (Salas et al., 2012).

Para além disso, demonstrou-se que os sistemas de recompensas existentes na Grenke Renting, SA conseguem efetivamente impactar de forma positiva no desempenho individual. Tendo em conta as características da empresa, a teoria do salário de eficiência pode ser explicar esta conclusão. Ou seja, o facto de ser uma empresa que preza por um conjunto de recompensas atrativo, faz com que o custo de perder o emprego seja maior e, portanto, o colaborador aumenta o esforço, a fim de reduzir ao máximo a possibilidade de perder o emprego. Neste sentido, empresas que apresentam um melhor conjunto de pagamentos e recompensas, são capazes de ser mais produtivas do que os concorrentes que desvalorizam esta prática (Pfeffer, 1998). Para além disto, a empresa em estudo, ao vincular o sistema de recompensas ao desempenho de cada um, concentrando-se no mérito do trabalhador, é capaz por via da teoria da expectativa de Vroom (1964) proporcionar colaboradores mais propensos a exercer um esforço maior para aumentar a recompensa, melhorando consequentemente o desempenho (Huselid, 1995). Em suma, com base na validação da hipótese em apreço, significa que o sistema de recompensas presente na Grenke Renting, SA baseia-se num sistema de recompensas atrativo, competitivo, justo e motivador, dado que estimula os colaboradores a uma melhor realização.

Por último, no que diz respeito à hipótese formulada que propõe a relação positiva entre a prática de avaliação de desempenho e o desempenho individual, não se verificou. Neste sentido, não se confirmou um dos objetivos de investigação, revelando que na Grenke Renting, SA a prática de avaliação de desempenho não exerce um efeito no desempenho de cada indivíduo. Isto, poderá ser proveniente de diversos fatores. Primeiramente, pela ausência de vinculação do sistema de avaliação de desempenho a um sistema de recompensas (Huselid, 1995). Este seria implementado com o objetivo de recompensar mediante incentivos, tal como um incremento anual de salário, promoções, os colaboradores que apresentassem uma boa avaliação de desempenho (Al-Jedaia & Mehrez, 2020). Ora o facto, do sistema de avaliação de desempenho

da Grenke Renting, SA não estar vinculado diretamente a um sistema de recompensas, poderá ser o principal motivo da avaliação de desempenho não se refletir no desempenho. Por outro lado, os colaboradores da empresa em análise poderão sentir que o sistema de avaliação adotado na empresa não reflete o desempenho real de cada um, que não existe um feedback claro e conciso ou que os critérios de avaliação não são os mais indicados (Iqbal et al., 2013). Outro fator poderá estar relacionado com o processo em si, ou seja, pelo facto de ser um processo demoroso e burocrático, que pode fomentar a ausência de interesse e atenção pelo mesmo, o que posteriormente acarreta dados que não correspondem à realidade e por isso não conseguem posteriormente desenvolver ações reativas assertivas. Adicionalmente, poderá ter a ver com o facto do método de avaliação optado pela empresa em estudo não ser o mais indicado. Por último, na falta de alinhamento entre a avaliação de desempenho, os objetivos estratégicos e a cultura da empresa, poderá refletir-se em decisões pouco estratégicas, que não agregam valor para o crescimento da empresa ou dos colaboradores. Neste sentido, esta conclusão sugere que a empresa deverá rever e reavaliar a forma como a prática em apreço está a ser implementada.

Satisfação no Trabalho e Desempenho Individual (percebido) no Trabalho

No que diz respeito à relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho individual, esta foi estatisticamente confirmada, revelando coerência com pesquisas anteriormente identificadas (Buntaran et al., 2019; Locke, 1976 e Judge et al., 2001). A maior parte dos autores suportam esta relação com base na premissa de que colaboradores satisfeitos têm atitudes positivas em relação ao seu trabalho, isto é, têm tendência a apresentar algumas características comportamentais positivas tais como, pontualidade, eficiência, eficácia, entre outros. Perante os resultados, os colaboradores da Grenke Renting, SA demonstraram que se sentem bastante satisfeitos no local de trabalho, justificando desta forma o respetivo desempenho. Por último, a validação da hipótese em causa, pode ser explicada através da teoria da troca social apresentada por Blau (1964) que no caso em concreto, os colaboradores tal como demonstrado pelos resultados obtidos, estão bastante satisfeitos e como tal sentem que estão em relação de troca com a Grenke Renting, SA, por isso devolvem o que recebem da empresa através do seu desempenho.

Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho

Perante a análise de dados obtida é possível afirmar que as práticas de GRH implícitas na empresa em estudo efetivamente são capazes de influenciar positivamente os níveis de satisfação no trabalho. Uma possível explicação teórica, é apresentada por Arokiasamy et al. (2013) referindo que sistemas de RH que consigam atrair e manter colaboradores qualificados, forneçam uma remuneração equitativa e justa, recompensem o bom desempenho e consigam manter a paridade de custos com os concorrentes diretos, levará a colaboradores satisfeitos, produtivos e comprometidos com a empresa. Efetivamente, dado que os colaboradores da Grenke Renting, SA demonstraram-se efetivamente bastantes satisfeitos, é possível concluir que as práticas de GRH nesta empresa, estão a ser implementadas e estruturadas de forma eficaz.

No que diz respeito à verificação da hipótese formulada que implica um efeito preditivo positivo da prática de recrutamento e seleção na satisfação no trabalho, esta foi aceite como válida. Desta forma, o facto de os colaboradores sentirem-se satisfeitos no seu local de trabalho, advém das práticas de recrutamento e seleção adotadas pela empresa. Neste sentido, esta conclusão apresenta-se em conformidade com o exposto anteriormente e, portanto, um racional explicativo para fundamentar esta relação, passa pelo facto da Grenke Renting, SA centralizar os seus esforços em recrutar e seleccionar indivíduos cujas capacidades correspondem às exigências da função e para além disso que possuam potencial de se adaptar ao clima organizacional, que proporcione o máximo de integração possível entre os colaboradores da empresa (Koech et al., 2020). Assim, como a empresa ao seleccionar os colaboradores adequados e colocá-los no lugar certo dentro da empresa, será mais suscetível de se criar um ambiente de alto nível de satisfação (Raeissi, 2012). Face aos resultados, é então possível afirmar que o processo de recrutamento e seleção é imprescindível para o sucesso da empresa, dado que permite gerar a satisfação no trabalho.

Relativamente à formação e desenvolvimento, após a análise dos resultados também este se definiu como fator preditivo significativo da satisfação no trabalho. Neste sentido, perante os resultados obtidos é possível afirmar que os colaboradores da Grenke Renting se sentem mais satisfeitos dado todas as formações e programas de desenvolvimento investidos pela empresa. Desta forma, uma das explicações teóricas capazes de fundamentar a relação encontrada

é através do estudo de Hanaysha e Tahir (2016) que argumentam que esta é uma ferramenta que dota os colaboradores de novos conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, procedimentos mais eficientes, ajuda-os a corrigir possíveis deficiências e como tal, proporciona aos colaboradores a sensação de valorização e de confiança para realizarem de forma eficaz e eficiente o seu trabalho dado que encontrar-se-ão mais aptos a trazerem resultados mais favoráveis ao ambiente de trabalho e por sua vez, à empresa. Juntamente com uma maior autoestima e mudanças favoráveis no comportamento, presume-se uma maior satisfação no trabalho. Portanto, esta prática traduz-se em atitudes e comportamentos superiores por parte dos colaboradores. Para além disto, na ótica de Javed et al. (2012) é imperativo para uma empresa que queira obter a satisfação no trabalho que execute primeiramente um levantamento das necessidades de formação dos colaboradores, de forma a que os gestores saibam exatamente o tipo de formação que deve ser dada aos colaboradores que eles precisam e que deve ser dada a fim de colmatar as necessidades sentidas e a fim do colaborador sentir que vai ao encontro das suas necessidades, haverá uma maior participação e interesse nas formações. Neste sentido, a empresa Grenke Renting, SA deverá continuar a investir em ferramentas de formação dado que está provado que efetivamente as iniciativas de desenvolvimento dos colaboradores conseguem afetar a satisfação de cada profissional.

No que diz respeito à prática de sistema de recompensas, também esta se demonstrou como um fator que impacta positivamente na satisfação do trabalho. Isto significa que a Grenke Renting, SA possui um sistema de recompensas de qualidade dado que os dados demonstram colaboradores bastante satisfeitos. Uma possível teoria explicativa, é denominada pela teoria da equidade de Adams (1963) que evidencia a importância da planificação de um sistema de recompensas justo, sendo este considerado como um dos principais determinantes da satisfação no trabalho. Nesta lógica, se os colaboradores percecionarem um sistema de recompensas como pouco justo, os indivíduos diminuem o seu esforço, exigem um tratamento mais equitativo e incorrem na busca de outras alternativas de emprego. Neste sentido, a uma distribuição salarial que é considerada e percecionada pelos colaboradores como desigual, poderá causar automaticamente reduzir a satisfação no trabalho. No entanto, face aos resultados satisfatórios demonstra, portanto, que a empresa preza por um sistema de recom-

pensas justo e equitativo. Outra possível explicação teórica para a relação encontrada, é através das necessidades de estima pertencentes à pirâmide de Maslow (1943), que contemplam necessidades tal como a necessidade de autoestima, prestígio, o desejo de reputação, entre outros, os quais podem ser manifestados através do reconhecimento, atenção, importância ou apreciação. Ora face à satisfação registada no local de trabalho, a Grenke Renting, SA demonstra que efetivamente consegue atuar nestes campos, ou seja, atribui recompensas e o devido reconhecimento aos colaboradores, que demonstra que acredita nas capacidades dos seus colaboradores e que as contribuições e esforços de cada um são apreciados e reconhecidos (Anwar & Ali, 2021).

Por último, no que diz respeito à prática de avaliação de desempenho esta foi igualmente confirmada, o que significa que efetivamente a prática de avaliação de desempenho relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho. Tendo em consideração que os colaboradores se encontram satisfeitos e que esta satisfação advém da prática de avaliação de desempenho, revela que os colaboradores recebem o feedback útil sobre o seu trabalho, que existe uma avaliação periódica de desempenho que promove um maior acompanhamento dos colaboradores e uma maior motivação para efetuarem um desempenho maior de forma a alcançarem os objetivos propostos. Como tal, isto deixa-os satisfeitos (Ramous et al., 2016). Outra teoria capaz de sustentar a conclusão encontrada, é através do fator da instrumentalidade implícito na teoria da expectativa de Vroom (1964), no qual esta indica a perceção que o indivíduo tem no que diz respeito a receber um aumento de salário/ promoção como resultado do seu desempenho. Ora, neste sentido, um sistema de avaliação de desempenho onde não são refletidas as contribuições de cada indivíduo, isto é, quando o reconhecimento e as recompensas que se baseiam nas avaliações não estão, aos olhos do colaborador, vinculados ao seu verdadeiro desempenho, isto irá gerar uma insatisfação no trabalho. No entanto, face ao facto da empresa caracterizar-se maioritariamente por indivíduos satisfeitos no seu local de trabalho, indica que a empresa possui um sistema de práticas de GRH eficaz.

A satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho individual (percebido) no Trabalho

A hipótese relacionada que assume a satisfação como variável mediadora não foi confirmada. Este resultado surge como um fator contraditório face ao exposto anteriormente pelas diversas investigações anteriores referentes a este tópico (Khan et al., 2019); (Blau, 1964); (Spence, 1974). Para os colaboradores da Grenke Renting, SA a satisfação no trabalho não atua como um fator mediador entre práticas de GRH e o desempenho de cada um. De forma geral, esta hipótese deixou imediatamente de ser válida assim que não se verificou um dos pressupostos, sendo que a prática de recrutamento e seleção (PGRH_RS) e a prática de avaliação de desempenho (PGRH_AD) não se verificaram positivamente relacionadas com o desempenho.

No entanto, foi averiguado o efeito mediador da satisfação no trabalho, das práticas que cumpriram com todos os pressupostos (PGRH_FD) e (PGRH_SR). No seguimento desta análise, a satisfação no trabalho, não se revelou como fator mediador, tanto entre a prática de formação e desenvolvimento (PGRH_FD) e desempenho, tal como a prática do sistema de recompensas (PGRH_SR) e desempenho. Os fundamentos descritos anteriormente apresentados por Khan et al. (2019) que suportariam o efeito do papel mediador da satisfação entre as práticas de GRH e o desempenho, por via da teoria da troca social ou da teoria da sinalização não se verificaram neste estudo. Registou-se uma falha na verificação desta hipótese por via da teoria da troca social apresentada por Blau (1964), que se baseia na retribuição dos colaboradores à empresa quando estes percecionam que a organização os tratou bem. Tal como, na falha da teoria de sinalização (Spence, 1974) em a organização funciona como o remetente em que emana um sinal através da aplicação das práticas de RH na organização e os colaboradores como os recetores em que as interpretam como adequadas, justas e coerentes com as necessidades, demonstrando gratificação, satisfação e tentarão responder por meio de um desempenho eficiente no trabalho. Neste sentido, face à falha na verificação tanto da teoria da troca social tal como da teoria de sinalização, pode evidenciar por um lado que a Grenke Renting, SA poderá não estar a transmitir os sinais da forma mais apropriada e consequentemente os colaboradores não conseguem captar esses sinais a fim de responder em conformidade. Ou contrariamente, na hipótese de a empresa emanar o sinal de forma adequada, mas em contrapartida os

colaboradores não conseguirem interpretar suficientemente o sinal para que consigam agir em resposta. Face ao exposto, a satisfação no trabalho não se verificou como variável mediadora entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho individual do colaborador na Grenke Renting, SA.

6.2 Contribuições Teóricas

O estudo surge como contributo às investigações na área da gestão dos Recursos Humanos., ampliando o conhecimento sobre a relação entre as PGRH, a satisfação no trabalho e o desempenho individual percebido, numa empresa situada em Portugal do setor do *renting*. Primeiramente, o estudo em apreço oferece evidências teóricas ao demonstrar que o desempenho individual é influenciado pela prática de formação e desenvolvimento e pelo sistema de recompensas. Em segundo lugar, contribui ainda com evidências de uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho do indivíduo. Por último, a relação positiva entre a satisfação no trabalho e todas as práticas de gestão de recursos humanos abordadas no presente estudo, tal como a prática de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistema de recompensas e avaliação de desempenho, fornecem evidências teóricas no campo de GRH.

6.3 Implicações Práticas

A presente investigação esclarece a importância do papel das práticas GRH, fornecendo contribuições que podem ser usufruídas pelas pequenas e médias empresas, as quais os profissionais de RH ao direcionarem os seus esforços na construção, gestão e implementação eficaz de políticas e práticas conseguem promover a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores que contribuirá para o sucesso organizacional, garantindo a vantagem sustentável relativamente a outras organizações. Neste sentido, os diretores e/ou gestores de recursos humanos devem assegurar que são implementadas da melhor forma as práticas de recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento, o sistema de recompensas e avaliação de desempenho, para que sejam também percebidas da melhor forma pelos colaboradores a fim de proporcionar a satisfação a cada colaborador e o respetivo incremento no desempenho no trabalho. Desta forma, este estudo evidencia a importância de as organizações focarem as suas atenções no investimento das PGRH dado que refletem benefícios tanto para os colaboradores como para

as organizações. Ou seja, conforme demonstrado todas as PGRH, ou seja, prática de recrutamento e seleção, formação e o desenvolvimento, sistema de recompensas e avaliação de desempenho assumem um impacto positivo na satisfação dos colaboradores. Por este motivo, deduz-se que as práticas em apreço são as práticas nas quais a direção dos recursos humanos das empresas devem investir. Assim como, a prática de formação e desenvolvimento e o sistema de recompensas que demonstraram igualmente um impacto positivo no desempenho de cada um. Por último, a satisfação no trabalho assume um impacto positivo no desempenho.

No que diz respeito à prática de recrutamento e seleção, foi visto que os gestores de RH necessitam de centralizar os seus esforços em recrutar e selecionar indivíduos cujas capacidades correspondem às exigências da função e para além disso que possuam potencial de se adaptar ao clima organizacional, que proporcione o máximo de integração possível entre os colaboradores da empresa. Em relação à formação e desenvolvimento, é necessário que os gestores efetuem antecipadamente um levantamento de necessidades de formação, para que se possa oferecer aos colaboradores ferramentas de seus interesses e necessidades, com vista à aquisição de novos conhecimentos, melhorar as habilidades, os processos, tornando os colaboradores mais eficiente e eficazes, para que se sintam satisfeitos e consigam trazer resultados mais favoráveis ao ambiente de trabalho e por sua vez, à empresa. Relativamente ao sistema de recompensas, para que os colaboradores produzam os níveis de desempenho exigidos é importante que a empresa os recompense com incentivos adequados e justos de forma que consigam reter na organização os colaboradores de alto desempenho e satisfeitos com os seus empregos. Por último, a avaliação de desempenho, é uma prática igualmente importante que permite reconhecer necessidades de formação, transmitir feedback o reconhecimento do colaborador, salários, promoções, o desenvolvimento e a atribuição de recompensas em que todos estes aspetos se demonstrarão capazes de afetar os comportamentos e atitudes dos colaboradores.

Como nota final, os resultados da presente investigação alertam para a necessidade de mudanças organizacionais no que respeita ao reajuste das PGRH, dado que práticas como o recrutamento e seleção ou a avaliação de desempenho não demonstraram qualquer efeito no desem-

penho do trabalho. Face à competitividade registada atualmente, as organizações devem investir mais nos seus colaboradores por via da implementação de boas práticas a fim de alcançar os seus objetivos financeiros por via da satisfação e desempenho dos colaboradores.

7. CONCLUSÃO

Tendo por base a atual conjuntura socioeconómica e o impacto que a mesma exerce sobre as organizações, é essencial para as organizações investirem na implementação de PGRH que promovam a satisfação no trabalho e o desempenho individual do colaborador, dado que atualmente as organizações estão preocupadas não só com o desempenho financeiro tal como em tornar os colaboradores satisfeitos no seu local de trabalho e fornecer-lhes ferramentas e meios aos colaboradores para que apresentem um bom desempenho, a fim de retê-los nas organizações.

Este estudo analisou a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos colaboradores, por via do papel mediador da satisfação no trabalho. Os resultados confirmaram que todas práticas de GRH (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistema de recompensas e avaliação de desempenho) têm um impacto positivo na satisfação no trabalho, mas apenas as práticas de formação e desenvolvimento e o sistema de recompensas assumiram um impacto positivo no desempenho no trabalho. Adicionalmente, a satisfação no trabalho tem um impacto positivo no desempenho. Todavia, não se confirmou o papel mediador da satisfação no trabalho, evidenciando desta forma que as práticas de recursos humanos não promovem o desempenho individual dos colaboradores através da satisfação no trabalho. A satisfação não é, portanto, apresentada como o vínculo entre as práticas de GRH e o desempenho individual (percebido) de cada colaborador. Perante esta conclusão, o objetivo principal do estudo não se verificou.

7.1 Limitações do estudo

A presente investigação, apesar de acrescentar dados relevantes no âmbito da investigação sobre as práticas de gestão de recursos humanos, satisfação no trabalho e o desempenho individual, revela algumas limitações. Uma das limitações prende-se com o número relativamente

reduzido da amostra, associado à especificação da presente amostra, o que impossibilita de tornar o estudo transversal a outras realidades de diferentes dimensões. Outra limitação, prende-se pelo facto deste estudo considerar apenas quatro práticas de recursos humanos (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistema de recompensas e avaliação de desempenho), enquanto outras práticas também devem ser usadas para obter uma imagem mais clara da satisfação do funcionário no trabalho. Além disto, neste estudo são estudadas questões de opinião que são de domínio delicado, e por isso os colaboradores podem ter incorrido em respostas de forma “politicamente correta” e como tal, os dados podem não representar 100% de realidade. Adicionalmente, o último tópico que avalia o desempenho do colaborador é respondido pelo próprio colaborador sobre o seu próprio desempenho, o que poderá ser suscetível de um possível afastamento da realidade, quer para o lado mais positivo como para o lado mais negativo. Por último, este estudo pode ter sido afetado de forma negativa os resultados da investigação pelo *Common Method Bias*, sendo que este se trata de um enviesamento das respostas dados pelos inquiridos, pelo facto dos mesmos responderem no mesmo momento temporal a todas as variáveis apresentadas no estudo, apresentando a possibilidade de erro pela perda de atenção atribuível à extensão das variáveis em teste.

7.2 Sugestões de pesquisa futura

Dado que se trata de uma multinacional presente em 33 países, seria pertinente aplicar exatamente o mesmo questionário aos colaboradores desta empresa dos diferentes países de forma a averiguar se os resultados seriam coerentes com este estudo ou se em contrapartida, seriam discrepantes. Neste sentido, seria igualmente interessante averiguar perante os diversos resultados de todos os países, possíveis instrumentos e ações de melhoria na Grenke Renting, SA caso registassem dados mais apelativos. Tal como, perceber se os dados obtidos emergem das características do próprio sistema de práticas de GRH e da sua aplicação processual ou se estão essencialmente ligados à dinâmica dos envolvidos no processo. Ou seja, se obteríamos um sistema de categorias semelhantes com resultados semelhantes ou se os resultados seriam diferentes com outros envolvidos. No futuro, podia ser igualmente viável efetuar um benchmarking nos principais de concorrentes da Grenke Renting, SA a fim de perceber como as práticas de GRH definidas pela concorrência, e em que medida se refletem na satisfação dos seus colaboradores

tal como no desempenho de cada um, percebendo o que oferece de melhor com o objetivo se tornar ainda melhor.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Ahmed, A., Zaman, Y., & Khattak, A. (2017). Impact of H.R practices on employee's job satisfaction: A case study from fertilizer industry of Pakistan. *Management Science Letters*, 7, 225-232. doi: 10.5267/j.msl.2017.2.004
- Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30. <http://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10, 2077-2088.
- Alqudah, H., Osman, A., & Alqudah, H. (2014). The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3, 129-134.
- Appelbaum, E., Kalleberg, A. L., Berg, P., & Bailey, T. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10nd ed.) Kogan Page Publishing, London.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13nd). Kogan Page Publishers
- Arokiasamy, A. R. A., Tat, H. H., & Abdullah, A. (2013). The effects of reward system and motivation on job satisfaction: evidence from the education industry in Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 24(12), 1597-1604.

- Bailey, T. R. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.
- Ballantyne, I. 2009. Recruiting and selecting staff in organizations. in S. Gilmore and Williams, S. (eds) *Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J., Jr. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bates, S. (2003). Performance Appraisals: Some Improvement Needed. *Human Resources Journal*. 48(7): 11-19
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597. <https://doi.org/10.2307/3069383>
- Becker, B.; Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of management Journal*, 39 (4), 779- 801.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>

- Brown, M., Haytt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *39* (3), 375-396. <https://doi.org/10.1108/00483481011030557>
- Buntaran, F. A. A., Andika, D., & Alfiyana, V. Y. (2019). Impact of Job Satisfaction on Job Performance. *Review of Behavioral Aspect in Organizations and Society*, 1(2), 121-128. <https://doi.org/10.32770/rbaos.vol1121-128>
- Câmara, P. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos (2ª ed)*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. (1979) The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organization psychology. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, C.A., Psychologists Press, Inc., 687-732.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1993) A Theory of Performance. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 35-70.
- Chepkwony, C. C., & Oloko, M. (2014). The relationship between rewards systems and job satisfaction: A case study at teachers' service commission-Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 59-70.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Deepa, E., Palaniswamy, R., & Kuppusamy, S. (2014). Effect of performance appraisal system in organizational commitment, job satisfaction and productivity. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(1), 72.

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, And Configurations. *Performance Predictions. Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Dewi, P., Fikri, K., & Fitrioc, T. (2019). The Effect of Work Motivation on Employees' Performance Mediated by Job Satisfaction at Pt. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office. *International Journal of Scientific Research and Management.*, 7(09), 1344–1358. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em04>
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt brace Jovanovich college publishers. <https://doi.org/10.1002/mar.4220120509>
- Field, A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London.
- Galanou, E.N., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., & Vasilopoulos, D. (2010). The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: A qualitative study. *Journal of Fluid Mechanics*.
- Gibson, J.L., John, M.I. & James, H.D. (1996). *Organization behavior-structure-process* (7th Edition). Boston, Erwin Homewood.
- Gopinath, R.G. (2016). A Study on Recruitment and Selection in Bsnl With Special Reference to Job Satisfaction in Three Different Ssas Using Sem Modeling. *International journal of scientific research*, 5.
- Grzelak, J. (1988) Conflict and cooperation. In: *Introduction to social psychology: A European perspective* (pp. 288-312), eds. M. Hewstone, W. Stroebe, J.-P. Codol, & G. M. Stephenson. Basil Blackwell.
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>

- Guest, D.E. (2011), Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21: 3-13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Hameed, A. and Waheed, A. (2011) Employee Development and Its Affect on Employee Performance a Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 224-229
- 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. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & Ul-ain, Q. (2013). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the moderating role of motivation. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(981), 1-20.
- James, E. (2008). Managing human resources. *Managing Humanitarian Relief*, 159–182.
- Javed, M., Rafiq, M., Ahmed, M., & Khan, M. (2012). Impact of HR practices on employee job satisfaction in public sector organizations of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 348-363
- 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. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kasinath, S., & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 11, pp. 121-132.
- Khan, M. I. (2012). The impact of training and motivation on performance of employees. *Business Review*, 7(2), 84-95. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1205>

- Khan, M. A., Md. Yusoff, R., Hussain, A., & Binti Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership* 8(2019) 78-94. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3337661>
- Koech, S. J., Chepkilot, R. K., & Waiganjo, M. (2020). Effect of Recruitment and selection practices on job satisfaction of security personnel in public secondary schools in baringo county, Kenya. *International Journal of Business and Management Review*, 8(5), 1-14. ISSN: 2052-6407
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197. <https://doi.org/10.2307/2524483>
- Mackey, K., & Johnson, G. (2000). *The Strategic Management of Human Resources*. New Zealand, Auckland: Irwin/McGraw-Hill.
- Maslow, A. H., Stephens, D. C., & Heil, G. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Meyer, K., Peng, M. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. *J Int Bus Stud* 36, 600–621 (2005). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400167>
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). Understanding Performance Appraisal. In *Social, Organization, and Goal Based Perspective*. Astrid Viriding.

- Newell, S. (2005). Recruitment and selection. *Managing human resources: Personnel management in transition*, 115-147
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 68-83. doi: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb 00296.x
- Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667. <https://doi.org/10.1108/01437720810908947>
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124. <https://doi.org/10.2307/41165935>
- Raeissi, P. (2012). The relationship between job characteristics of emergency medical technicians and scene time in traumatic injuries. *International Journal of Medicine and Medical Sciences*, 4(9), 186-191.
- Ramous Agyare, G. Y., Mensah, L., Aidoo, Z., & Ansah, I. O. (2016). Impacts of performance appraisal on employ organizational commitment: A case of microfinance institutions in Ghana. *International Journal of Business and Management*, 11(9), 281-297
- Robbins S. (1999) *Organizational behavior*, Vol. 2, translated by A Parsian and SM Arabi, Terhan, Cultural Research Center, Iran.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

- Saleem, Q., Shahid, M. & Naseem, A. (2011). Degree of Influence of Training and Development on Employee Behaviour. *International Journal of Computing and Business Research*. 2 (3) – ISSN: 2229-6166
- Sarinah, S., Gultom, R. S., & Thabah, A. A. (2017). The effect of recruitment and employee selection on employee placement and its impacts towards employee performance at pt sriwijaya Air. *Jurnal Manajemen Transportasi Dan Logistik*, 3(1), 101. <https://doi.org/10.25292/j.mtl.v3i1.145>
- Satka, E. (2019). The Impact of Remuneration on Employee Performance in Trading Company. *Journal of Economy and Agribusiness*.
- Sheehan, C. R., Holland, P. J., & De Cieri, H. L. (2006). Current developments in HRM in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 132 - 152.
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545–570. <https://doi.org/10.1177/0266242612465454>
- Shen, J., & Edwards, V. (2004) Recruitment and selection in Chinese MNEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 814 - 835. DOI: 10.1080/0958519042000192960
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Rand McNally.
- Sonnentag, S. and Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance* (eds P. Herriot and S. Sonnentag). <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231549>
- Spence, A.M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. United States: Harvard University Press.

- Sudiardhita, K.I., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlita, Sariwulan, T., & Nikensari, S.I. (2018). The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17, 1.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wright, P.M., & Kehoe, R.R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20 <https://doi.org/10.1177/1038411107086540>

9. ANEXOS

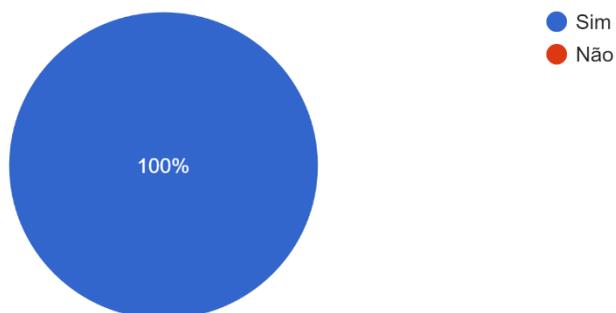
9.1 Anexo A - Descrição da Amostra

Tabela 1 - Descrição da Amostra

		Estatísticas				
		Idade	Antiguidade na Empresa	Anos de Experiência de Trabalho	Gênero	Nível Habilitacional
N	Válido	52	51	52	52	52
	Omisso	0	1	0	0	0
Média		35,71	5,80	13,60	1,65	2,60
Erro Desvio		6,634	4,219	6,613	,480	,934
Variância		44,013	17,801	43,736	,231	,873
Soma		1857	296	707	86	135

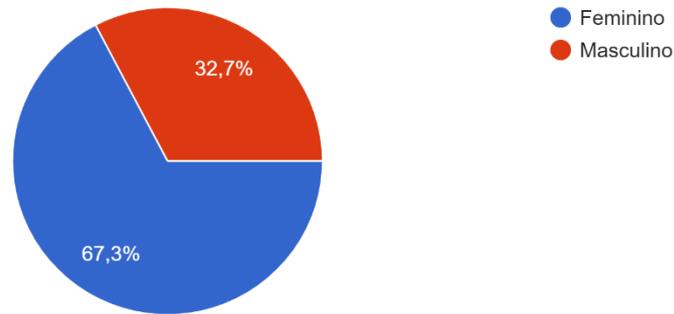
9.2 Anexo B - Resultados do Questionário

Tomei conhecimento, compreendi a informação acima descrita e aceito participar neste estudo.
52 respostas



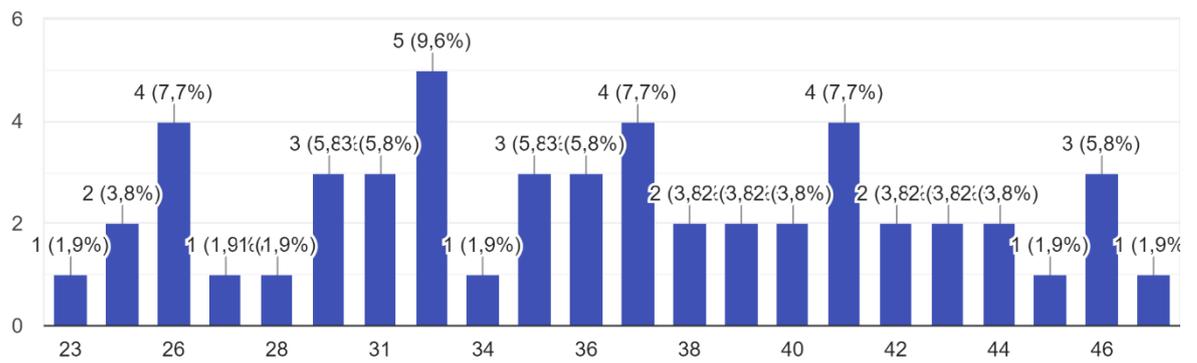
Género

52 respostas



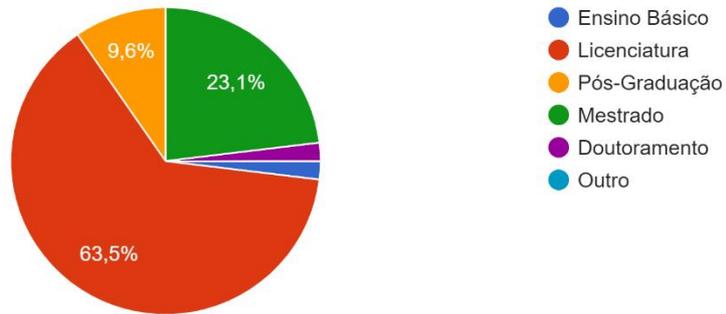
Idade

52 respostas



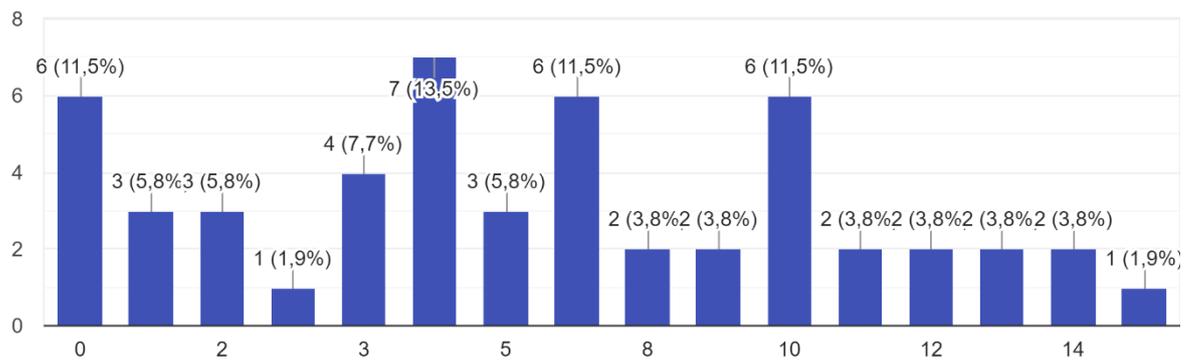
Nível Habilitacional

52 respostas



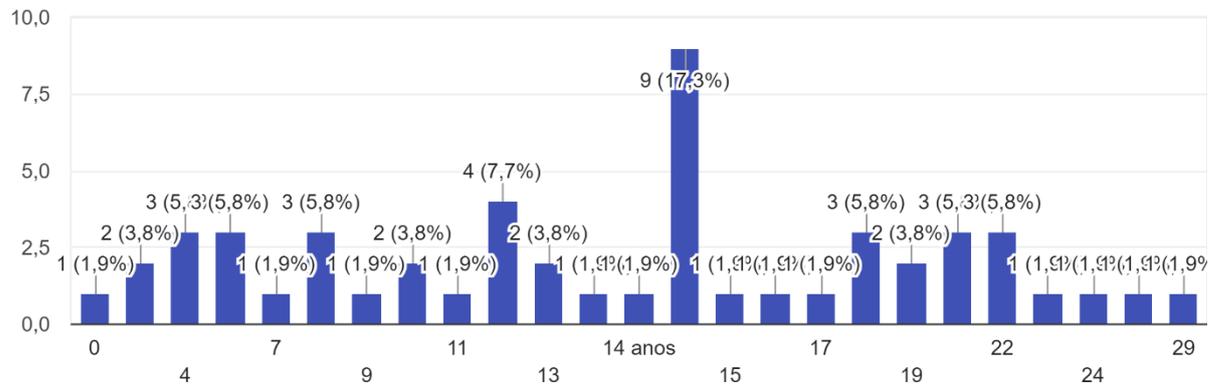
Antiguidade na empresa (em anos)

52 respostas



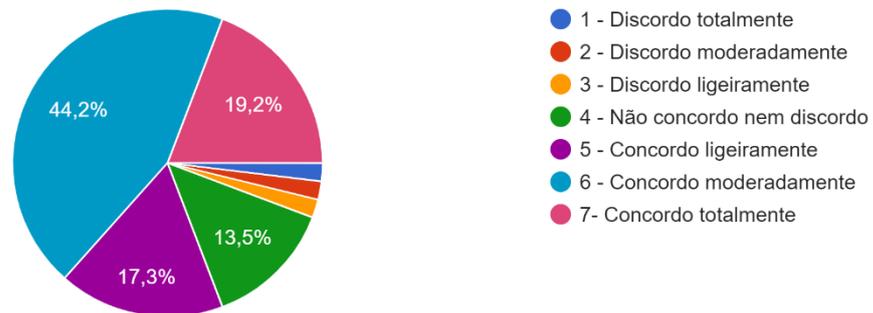
Anos de experiência de trabalho

52 respostas

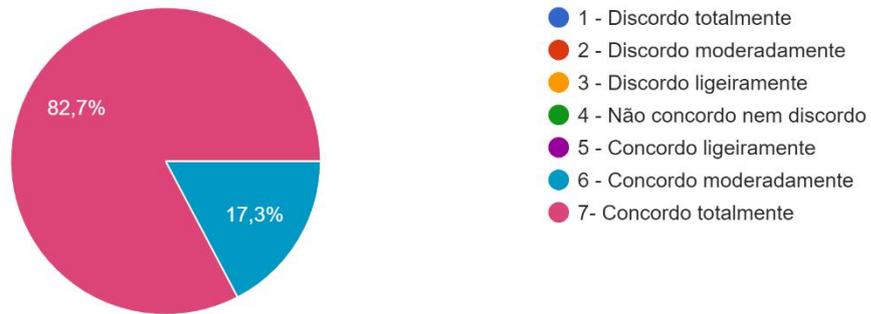


2.1 Recrutamento e Seleção: 2.1.1 Os sistemas de seleção seguidos na nossa organização são altamente científicos e rigorosos.

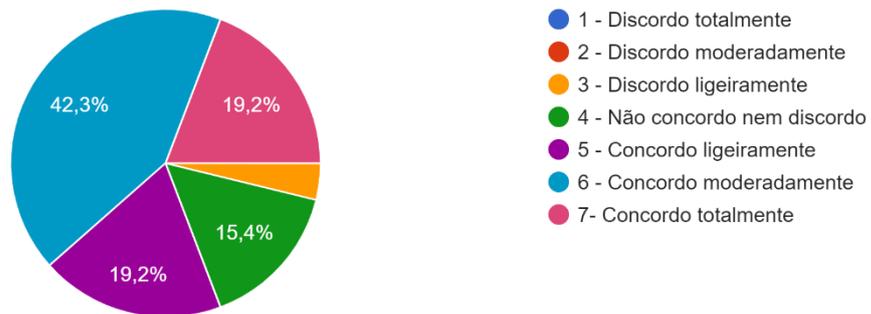
52 respostas



2.1.2 Na nossa organização, os supervisores e os gestores de RH participam na seleção.
52 respostas

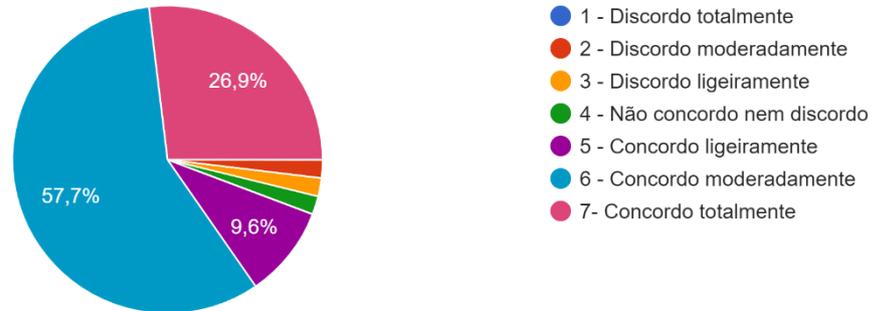


2.1.3 São utilizados testes válidos e padronizados quando necessários no processo de seleção.
52 respostas



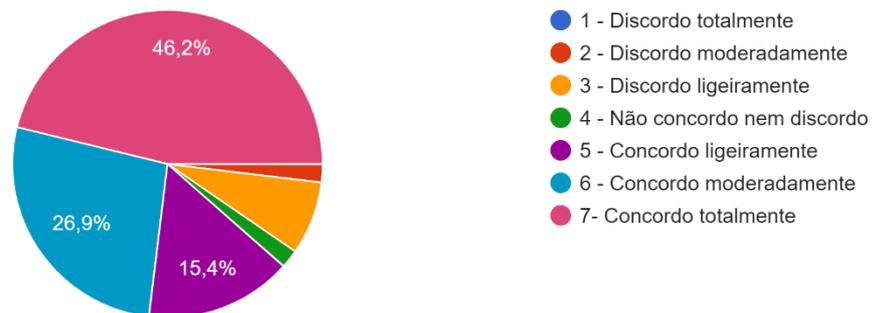
2.1.4 O sistema de seleção na nossa organização seleciona aqueles que têm os conhecimentos, competências e atitudes desejadas.

52 respostas



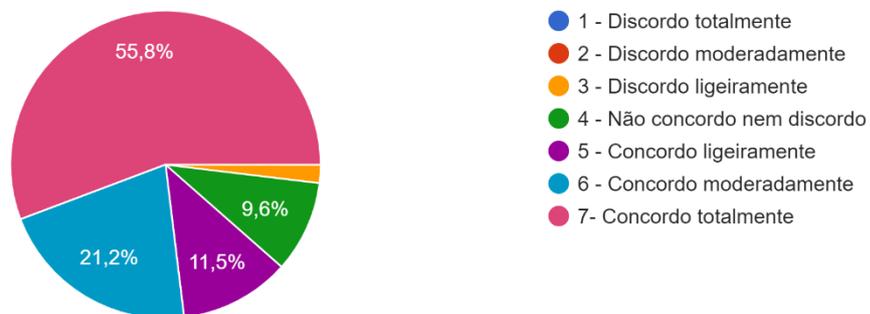
2.2 Formação e Desenvolvimento 2.2.1 A nossa organização realiza extensos programas de formação para os seus colaboradores em todos os aspetos de qualidade.

52 respostas



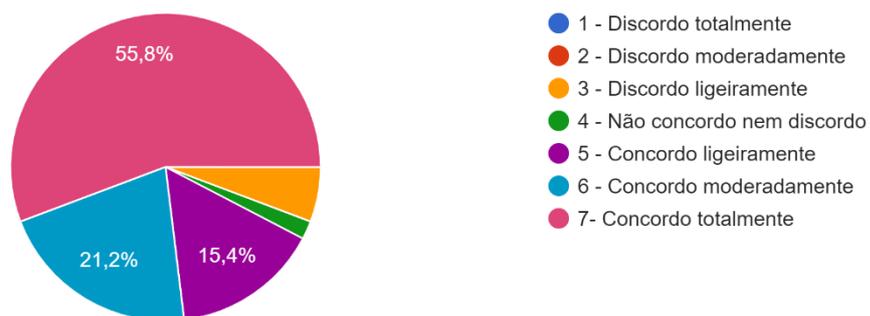
2.2.2 Os colaboradores em cada função passam normalmente por programas de formação todos os anos.

52 respostas



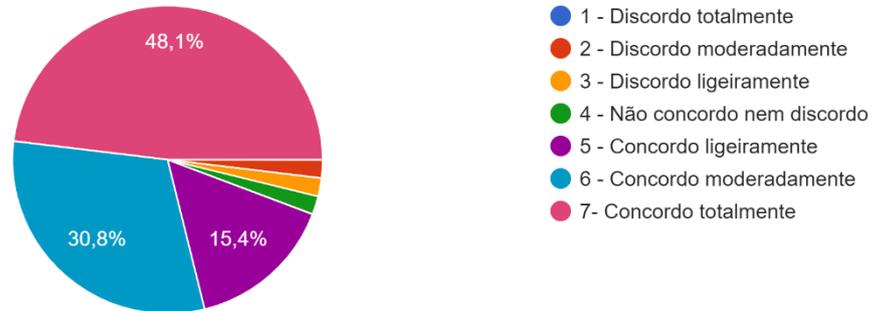
2.2.3 As necessidades de formação são identificadas através de um mecanismo formal de avaliação do desempenho ou de diagnóstico de necessidades.

52 respostas



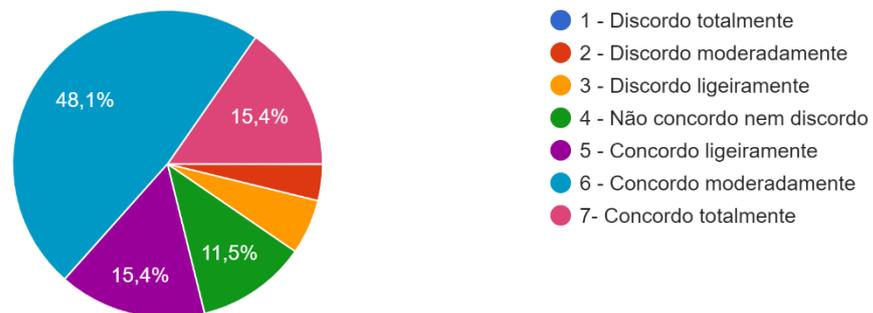
2.2.4 Existem programas formais de formação para ensinar aos novos colaboradores as competências necessárias para desempenharem as suas funções

52 respostas



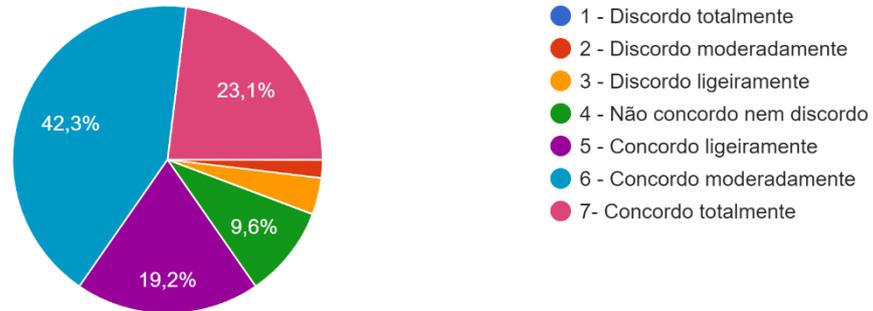
2.2.5 Novos conhecimentos e competências são transmitidos periodicamente aos colaboradores para trabalharem em equipa.

52 respostas



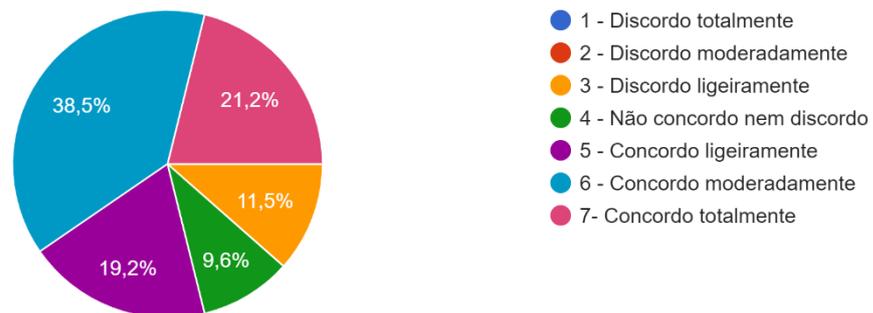
2.2.6 As necessidades de formação identificadas são realistas, úteis e baseadas na estratégia de negócio da organização.

52 respostas



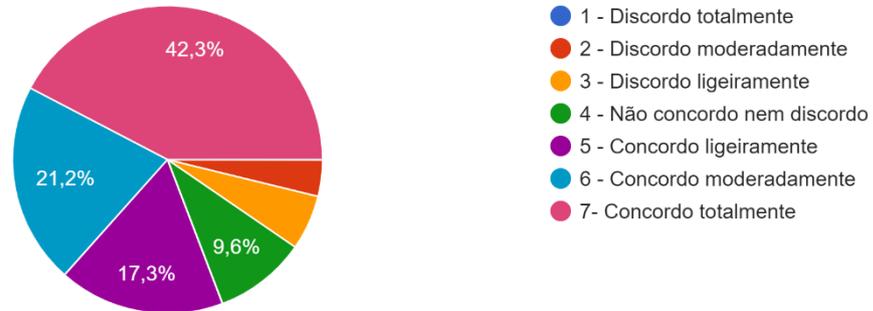
2.3 Avaliação de Desempenho 2.3.1 O desempenho dos colaboradores é medido com base em resultados quantificáveis e objetivos

52 respostas



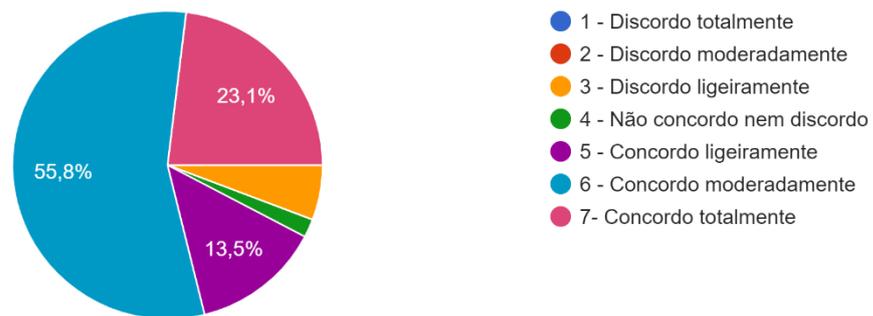
2.3.2 O sistema de avaliação na nossa organização é orientado para o crescimento e desenvolvimento

52 respostas



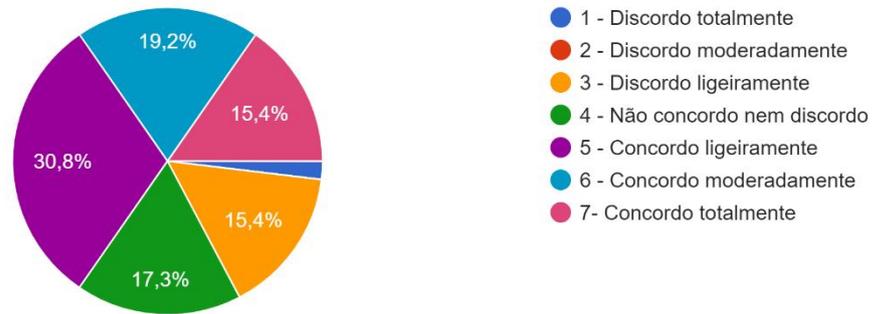
2.3.3 Os colaboradores recebem feedback e aconselhamento baseados no desempenho

52 respostas



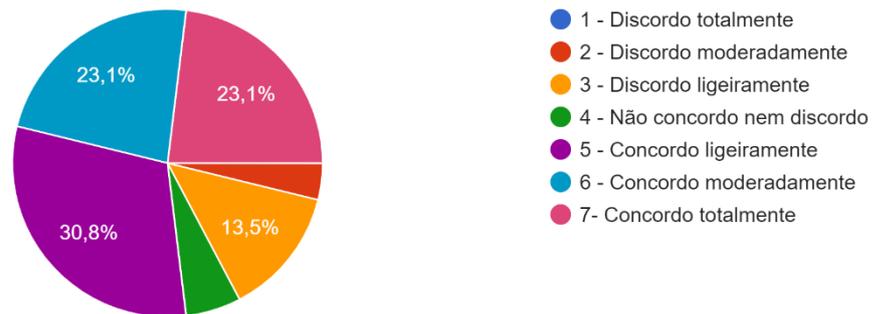
2.3.4 Os colaboradores acreditam no sistema de avaliação de desempenho.

52 respostas



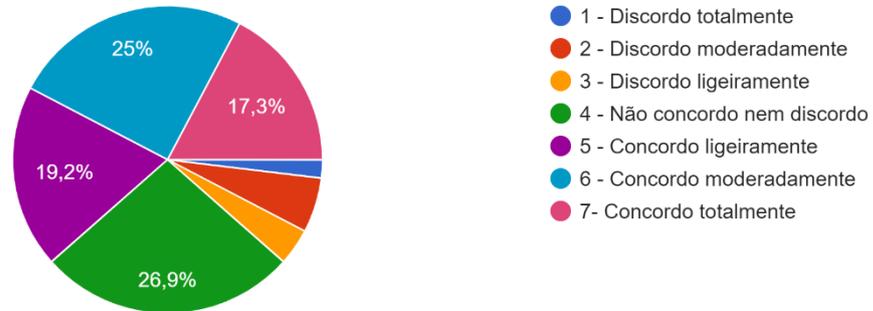
2.3.5 O sistema de avaliação tem uma forte influência no comportamento individual e da equipa.

52 respostas



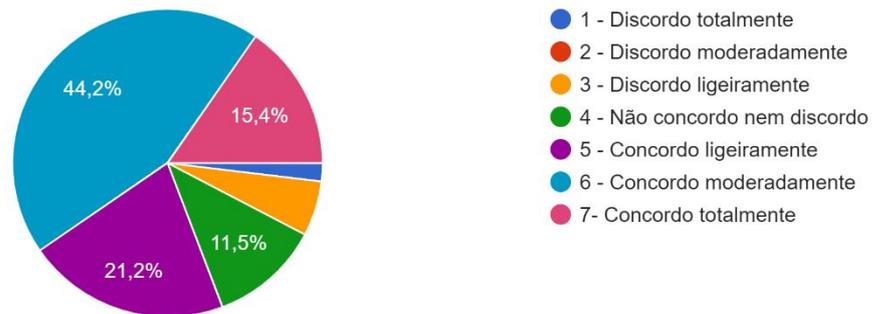
2.3.6 Os dados de avaliação são utilizados para tomar decisões como rotação de emprego, formação e compensação.

52 respostas



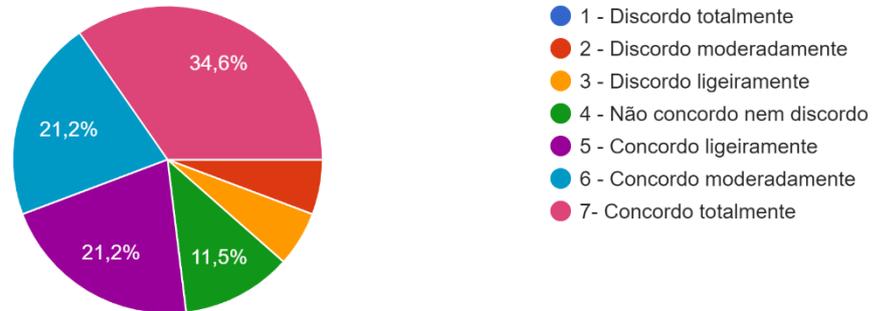
2.3.7 Os objetivos do sistema de avaliação são claros para todos os colaboradores.

52 respostas



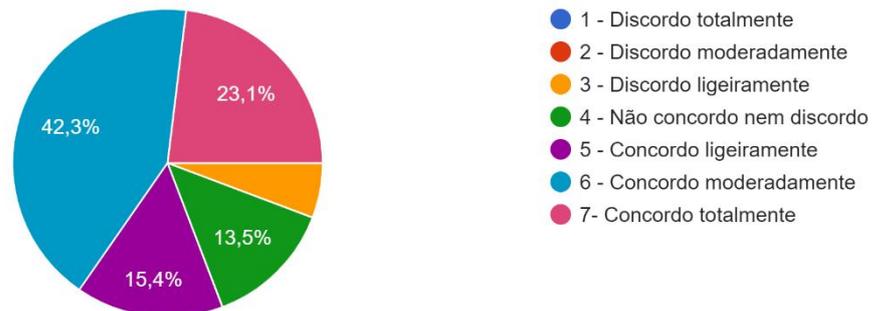
2.4 Sistema de Recompensas 2.4.1 O desempenho do trabalho é um fator importante para determinar a compensação de incentivos dos colaboradores.

52 respostas



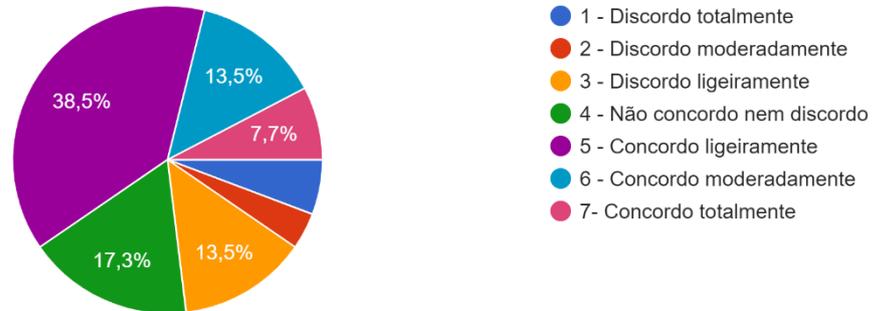
2.4.2 Na nossa organização, os salários e outros benefícios são comparáveis ao mercado.

52 respostas



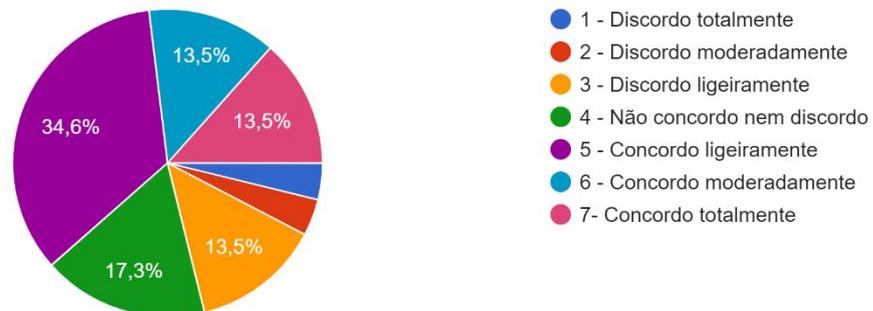
2.4.3 Na nossa organização, a compensação é decidida com base na competência ou capacidade do colaborador

52 respostas



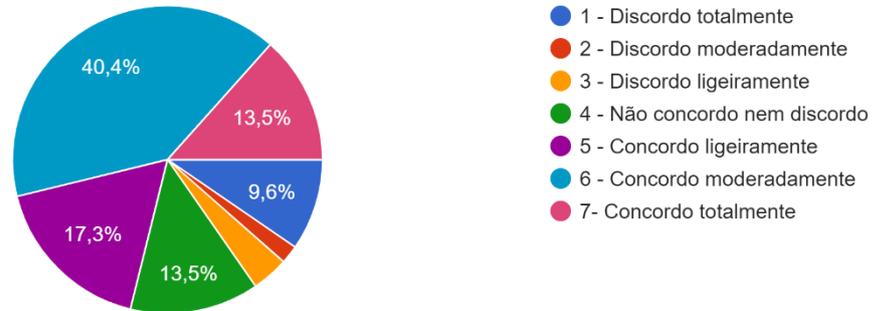
2.4.4 A compensação para todos os colaboradores está diretamente ligada ao seu desempenho.

52 respostas



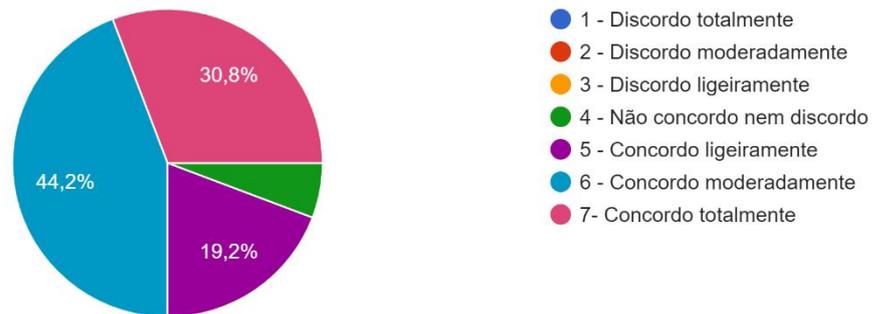
2.4.5 Na nossa organização, a partilha de lucros é usada como um mecanismo para recompensar um desempenho mais elevado.

52 respostas



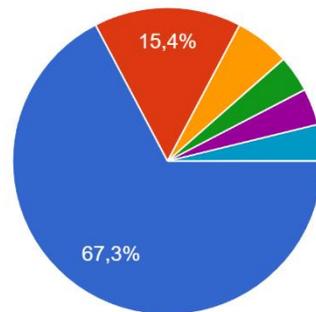
3.1. No global, eu estou satisfeito com o meu trabalho

52 respostas



3.2. No geral, eu não gosto do meu trabalho

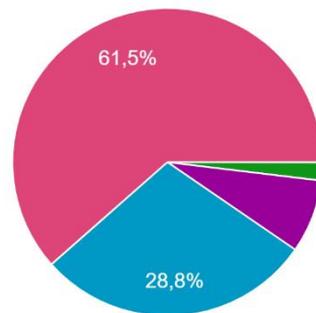
52 respostas



- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo moderadamente
- 3 - Discordo ligeiramente
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo ligeiramente
- 6 - Concordo moderadamente
- 7 - Concordo totalmente

3.3. No geral, eu gosto de trabalhar aqui

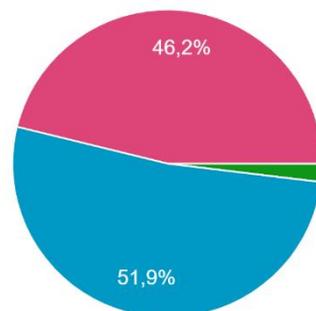
52 respostas



- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo moderadamente
- 3 - Discordo ligeiramente
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo ligeiramente
- 6 - Concordo moderadamente
- 7 - Concordo totalmente

4.1 Eu cumpro as minhas funções de forma adequada.

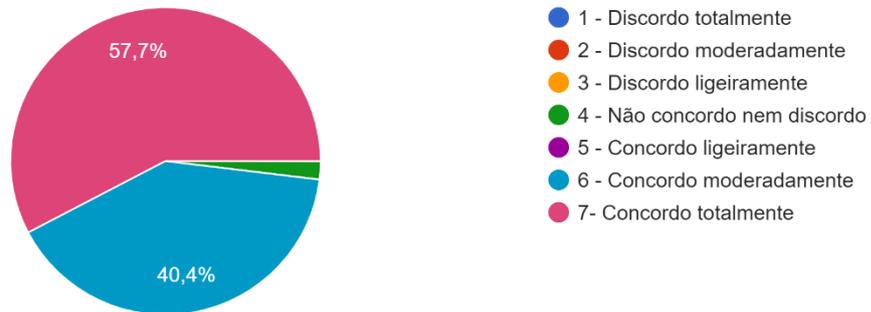
52 respostas



- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo moderadamente
- 3 - Discordo ligeiramente
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo ligeiramente
- 6 - Concordo moderadamente
- 7 - Concordo totalmente

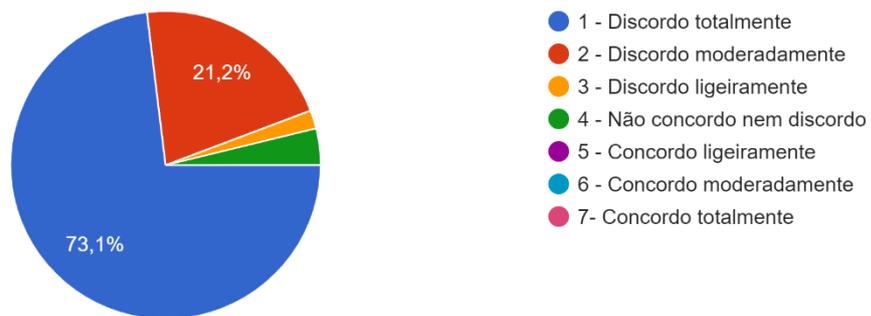
4.2. Eu cumpro os requisitos formais esperados do meu desempenho.

52 respostas



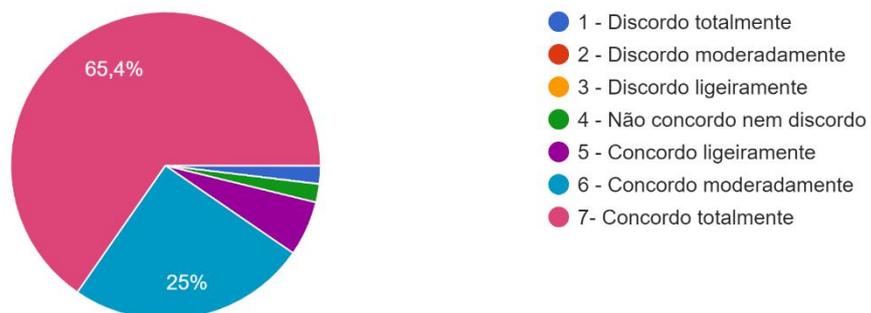
4.3. Eu descuido partes do trabalho que seria obrigado a fazer.

52 respostas



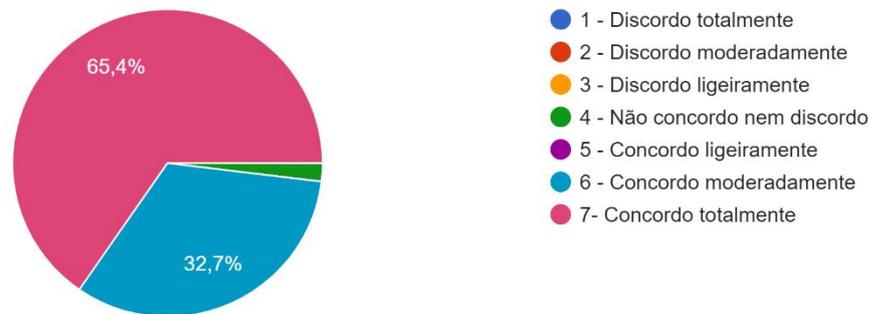
4.4. Eu cumpro as responsabilidades específicas da minha função.

52 respostas



4.5. Eu executo as tarefas que são esperadas

52 respostas



9.3 Anexo C - Constituição das Escalas

Tabela 2 - Constituição da Escala: PGRH

Recrutamento e Seleção

1 - Os sistemas de seleção seguidos na nossa organização são altamente científicos e rigorosos

2 - Na nossa organização, os supervisores e os gestores de RH participam na seleção.

3 - São utilizados testes válidos e padronizados quando necessários no processo de seleção.

4 - O sistema de seleção na nossa organização seleciona aqueles que têm os conhecimentos, competências e atitudes desejadas.

Formação e Desenvolvimento

1 - A nossa organização realiza extensos programas de formação para os seus colaboradores em todos os aspetos de qualidade

2 - Os colaboradores em cada função passam normalmente por programas de formação todos os anos

3 - As necessidades de formação são identificadas através de um mecanismo formal de avaliação do desempenho ou de diagnóstico de necessidades

4 - Existem programas formais de formação para ensinar aos novos colaboradores as competências necessárias para desempenharem as suas funções

5 - Novos conhecimentos e competências são transmitidos periodicamente aos colaboradores para trabalharem em equipa

6 - As necessidades de formação identificadas são realistas, úteis e baseadas na estratégia de negócio da organização

Sistema de Recompensas

- 1 - O desempenho do trabalho é um fator importante para determinar a compensação de incentivos dos colaboradores
- 2 - Na nossa organização, os salários e outros benefícios são comparáveis ao mercado
- 3 - Na nossa organização, a compensação é decidida com base na competência ou capacidade do colaborador
- 4 - A compensação para todos os colaboradores está diretamente ligada ao seu desempenho
- 5 - Na nossa organização, a partilha de lucros é usada como um mecanismo para recompensar um desempenho mais elevado

Avaliação de Desempenho

- 1 - O desempenho dos colaboradores é medido com base em resultados quantificáveis e objetivos
- 2 - O sistema de avaliação na nossa organização é orientado para o crescimento e desenvolvimento
- 3 - Os colaboradores recebem feedback e aconselhamento baseados no desempenho
- 4 - Os colaboradores acreditam no sistema de avaliação de desempenho.
- 5 - O sistema de avaliação tem uma forte influência no comportamento individual e da equipa
- 6 - Os dados de avaliação são utilizados para tomar decisões como rotação de emprego, formação e compensação
- 7 - Os objetivos do sistema de avaliação são claros para todos os colaboradores

Tabela 3 - Constituição da Escala: Satisfação no Trabalho

- 1 - No global, eu estou satisfeito com o meu trabalho
- 2 - No geral, eu não gosto do meu trabalho
- 3 - No geral, eu gosto de trabalhar aqui

Tabela 4 - Constituição da Escala: Desempenho no Trabalho

- 1 - Eu cumpro as minhas funções de forma adequada
- 2 - Eu cumpro os requisitos formais esperados do meu desempenho
- 3 - Eu descuido partes do trabalho que seria obrigado a fazer
- 4 - Eu cumpro as responsabilidades específicas da minha função.
- 5 - Eu executo as tarefas que são esperadas

9.4 Anexo D: Análise da Fiabilidade

Tabela 5 - Análise Fiabilidade - PGRH

Confiabilidade

Escala: PGRH

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	52	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	52	100,0

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

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,935	28

Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RS_1	155,44	371,820	,606	,932
RS_3	155,38	376,830	,605	,932
RS_4	154,96	380,822	,578	,933
FD_1	155,00	377,373	,481	,934
FD_2	154,77	381,671	,482	,934
FD_3	154,77	380,063	,502	,934
FD_4	154,81	377,727	,583	,933
FD_5	155,52	365,431	,751	,930
FD_6	155,31	367,864	,767	,930
AD_1	155,48	373,392	,589	,932
AD_2	155,23	356,652	,824	,929
AD_3	155,08	379,210	,613	,932
AD_4	156,02	362,647	,737	,930
AD_5	155,71	365,386	,657	,932
AD_6	155,96	361,528	,701	,931
AD_7	155,52	368,529	,703	,931
SR_1	155,46	363,273	,666	,931
SR_2	155,33	381,911	,452	,934
SR_3	156,46	362,528	,686	,931
SR_4	156,27	368,946	,557	,933
SR_5	155,94	370,801	,447	,936
ST_1	154,96	380,548	,664	,932
ST_3	154,46	384,136	,665	,933
DT_1	154,54	398,057	,216	,936
DT_2	154,42	392,641	,440	,934
DT_4	154,50	395,627	,168	,937
DT_5	154,35	399,054	,177	,936
DT_3.1	154,31	390,021	,467	,934

Tabela 6 - Análise Fiabilidade – Recrutamento e Seleção

Confiabilidade

Escala: PGRH_RS

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	52	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	52	100,0

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

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,666	4

Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RS_1	18,40	3,422	,584	,502
RS_2	17,10	7,344	,187	,724
RS_3	18,35	4,348	,514	,550
RS_4	17,92	4,582	,567	,517

Tabela 7 - Análise Fiabilidade – Formação e Desenvolvimento

➔ **Confiabilidade**

Escala: PGRH_FD

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	52	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	52	100,0

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

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,851	6

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
FD_1	29,63	20,668	,553	,845
FD_2	29,40	22,520	,502	,850
FD_3	29,40	21,187	,621	,830
FD_4	29,44	21,859	,582	,837
FD_5	30,15	18,995	,754	,803
FD_6	29,94	19,153	,827	,790

Tabela 8 - Análise Fiabilidade – Sistema de Recompensas

➔ **Confiabilidade**

Escala: PGRH_SR

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	52	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	52	100,0

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

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,807	5

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SR_1	19,85	20,094	,664	,746
SR_2	19,71	25,778	,356	,828
SR_3	20,85	19,780	,702	,734
SR_4	20,65	19,564	,704	,733
SR_5	20,33	19,754	,554	,787

Tabela 9 - Análise Fiabilidade – Avaliação de Desempenho

➔ **Confiabilidade**

Escala: PGRH_AD

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	52	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	52	100,0

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

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,909	7

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
AD_1	32,25	43,407	,677	,900
AD_2	32,00	40,039	,773	,890
AD_3	31,85	46,015	,694	,901
AD_4	32,79	40,798	,759	,891
AD_5	32,48	40,921	,719	,896
AD_6	32,73	40,161	,731	,895
AD_7	32,29	42,288	,767	,891

Tabela 10 - Análise Fiabilidade – Satisfação no Trabalho

➔ **Confiabilidade**

Escala: SAT_TRAB

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	52	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	52	100,0

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

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,685	3

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
ST_1	12,77	3,122	,591	,502
ST_2.1	12,50	2,059	,467	,762
ST_3	12,27	3,573	,570	,571

Tabela 11 - Análise Fiabilidade – Desempenho no Trabalho

➔ **Confiabilidade**

Escala: DES_TRAB

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	52	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	52	100,0

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

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,749	5

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
DT_1	26,27	4,750	,596	,684
DT_2	26,15	4,407	,747	,635
DT_3.1	26,04	5,097	,338	,765
DT_4	26,23	3,867	,427	,781
DT_5	26,08	4,621	,663	,664

9.5 Anexo E: Análise de Correlações

Tabela 12 - Correlações

	<i>PGRH</i>	<i>PGRH_RH</i>	<i>PGRH_FD</i>	<i>PGRH_SR</i>	<i>PGRH_AD</i>	<i>SAT_TRAB</i>	<i>DES_TRAB</i>
<i>PGRH</i>	1						
<i>PGRH_RH</i>	0.853**	1					
<i>PGRH_FD</i>	0.828**	0.661**	1				
<i>PGRH_SR</i>	0.811**	0.553**	0.516**	1			
<i>PGRH_AD</i>	0.888**	0.710**	0.671**	0.608**	1		
<i>SAT_TRAB</i>	0.723*	0.562**	0.636**	0.596**	0.647**	1	
<i>DES_TRAB</i>	0.306*	0.091	0.280*	0.375**	0.262*	0.280*	1

** A correlação é significativa no nível 0.01 * A correlação é significativa no nível 0.05

9.6 Anexo F: Análise de Regressão Linear Simples

✓ **Hipótese 1:** *As práticas de gestão recursos humanos relacionam-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador*

Tabela 13 - Regressão Linear Simples: PGRH e Desempenho

Preditores PGRH	Desempenho no Trabalho				
	β	R ²	F	t-test	Sig
	0.306	0.094	5.176	2.275	0,027

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,306 ^a	,094	,076	,49726

a. Preditores: (Constante), PGRH

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,280	1	1,280	5,176	,027 ^b
	Resíduo	12,363	50	,247		
	Total	13,643	51			

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	5,501	,461		11,922	<,001
	PGRH	,188	,083	,306	2,275	,027

a. Variável Dependente: DES_TRAB

✘ **Hipótese 2:** *A prática de recrutamento e seleção relaciona-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador*

➔ **Regressão**

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	PGRH_RS ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,091 ^a	,008	-,012	,52019

a. Preditores: (Constante), PGRH_RS

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	,113	1	,113	,418	,521 ^b
	Resíduo	13,530	50	,271		
	Total	13,643	51			

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH_RS

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	6,241	,465		13,417	<,001
	PGRH_RS	,052	,081	,091	,646	,521

a. Variável Dependente: DES_TRAB

✓ **Hipótese 3:** *A prática de formação e desenvolvimento relaciona-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador*

➔ **Regressão**

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	PGRH_FD ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,280 ^a	,078	,060	,50153

a. Preditores: (Constante), PGRH_FD

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,066	1	1,066	4,240	,045 ^b
	Resíduo	12,577	50	,252		
	Total	13,643	51			

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH_FD

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	5,582	,469		11,891	<,001
	PGRH_FD	,161	,078	,280	2,059	,045

a. Variável Dependente: DES_TRAB

✓ **Hipótese 4:** *A prática do sistema de recompensas relaciona-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador*

➔ **Regressão**

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	PGRH_SR ^b	.	Inserir

- a. Variável Dependente: DES_TRAB
 b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,375 ^a	,141	,123	,48428

- a. Preditores: (Constante), PGRH_SR

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,917	1	1,917	8,174	,006 ^b
	Resíduo	11,726	50	,235		
	Total	13,643	51			

- a. Variável Dependente: DES_TRAB
 b. Preditores: (Constante), PGRH_SR

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,660	,315		17,995	<,001
	PGRH_SR	,173	,061	,375	2,859	,006

- a. Variável Dependente: DES_TRAB

*** Hipótese 5:** *A prática de avaliação de desempenho relaciona-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador*

➔ **Regressão**

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	PGRH_AD ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,262 ^a	,068	,050	,50418

a. Preditores: (Constante), PGRH_AD

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	,933	1	,933	3,672	,061 ^b
	Resíduo	12,710	50	,254		
	Total	13,643	51			

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH_AD

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,858	,362		16,181	<,001
	PGRH_AD	,126	,066	,262	1,916	,061

a. Variável Dependente: DES_TRAB

Tabela 14 - Regressão Linear Simples: PGRH e Desempenho

Desempenho no Trabalho

Preditores	β	R ²	F	t-test	Sig
PGRH_RS	0.091	0.008	0.418	0.646	0,521
PGRH_FD	0.280	0.078	4.240	2.059	0.045
PGRH_SR	0.375	0.141	8.174	2.859	0.006
PGRH_AD	0.262	0.068	3.672	1.916	0.061

✓ **Hipótese 6:** A satisfação no trabalho relaciona-se positivamente com o desempenho individual (percebido) do colaborador

Tabela 15 - Regressão Linear Simples: Satisfação e Desempenho

Preditores	Desempenho no Trabalho				
	β	R ²	F	t-test	Sig
SAT_TRAB	0.280	0.078	4,256	2.063	0.044

Regressão

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	SAT_TRAB ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,280 ^a	,078	,060	,50146

a. Preditores: (Constante), SAT_TRAB

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,070	1	1,070	4,256	,044 ^b
	Resíduo	12,573	50	,251		
	Total	13,643	51			

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Preditores: (Constante), SAT_TRAB

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,277	,616		8,571	<,001
	SAT_TRAB	,202	,098	,280	2,063	,044

a. Variável Dependente: DES_TRAB

✓ **Hipótese 7:** As práticas de gestão de recursos humanos relacionam-se positivamente com a satisfação do trabalho

Tabela 16 - Regressão Linear Simples: PGRH e Satisfação
Satisfação no Trabalho

Preditores	Satisfação no Trabalho				
	β	R ²	F	t-test	Sig
PGRH	0,723	0.523	54,812	7.403	<0.001

➔ **Regressão**

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	PGRH ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,723 ^a	,523	,513	,50045

a. Preditores: (Constante), PGRH

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	13,728	1	13,728	54,812	<,001 ^b
	Resíduo	12,522	50	,250		
	Total	26,250	51			

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	2,851	,464		6,140	<,001
	PGRH	,615	,083	,723	7,403	<,001

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

✓ **Hipótese 8:** A prática de recrutamento e seleção relaciona-se positivamente com a satisfação do trabalho

➔ **Regressão**

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	PGRH_RH ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,562 ^a	,316	,302	,59919

a. Preditores: (Constante), PGRH_RH

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	8,299	1	8,299	23,115	<,001 ^b
	Resíduo	17,951	50	,359		
	Total	26,250	51			

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH_RH

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	3,705	,536		6,915	<,001
	PGRH_RH	,447	,093	,562	4,808	<,001

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

✓ **Hipótese 9:** A prática de formação e o desenvolvimento relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho.

➔ Regressão

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	PGRH_FD ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,636 ^a	,404	,392	,55928

a. Preditores: (Constante), PGRH_FD

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	10,610	1	10,610	33,921	<,001 ^b
	Resíduo	15,640	50	,313		
	Total	26,250	51			

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH_FD

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,235	,524		6,178	<,001
	PGRH_FD	,508	,087	,636	5,824	<,001

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

✓ **Hipótese 10:** *A prática do sistema de recompensas relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho*

➔ Regressão

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	PGRH_SR ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,596 ^a	,355	,342	,58177

a. Preditores: (Constante), PGRH_SR

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	9,327	1	9,327	27,558	<,001 ^b
	Resíduo	16,923	50	,338		
	Total	26,250	51			

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH_SR

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,312	,378		11,413	<,001
	PGRH_SR	,382	,073	,596	5,250	<,001

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

✓ **Hipótese 11:** *A prática de avaliação de desempenho relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho.*

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	PGRH_AD ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,647 ^a	,418	,407	,55255

a. Preditores: (Constante), PGRH_AD

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	10,985	1	10,985	35,979	<,001 ^b
	Resíduo	15,265	50	,305		
	Total	26,250	51			

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH_AD

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,915	,397		9,868	<,001
	PGRH_AD	,433	,072	,647	5,998	<,001

a. Variável Dependente: SAT_TRAB

Tabela 17 - Regressão Linear Simples: PGRH e Satisfação

Preditores	Satisfação no Trabalho				
	β	R ²	F	t-test	Sig
PGRH_RS	0.562	0.316	23.115	4.808	<0.001
PGRH_FD	0.636	0.404	33.921	5.824	<0.001
PGRH_SR	0.596	0.355	27.558	5.250	<0.001
PGRH_AD	0.647	0.418	35.979	5.998	<0.001

9.7 Anexo G: Análise de Regressão Linear Múltipla

*** Hipótese 12:** *A satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho individual (percebido) do colaborador*

Verificação dos pressupostos:

Tabela 18 - 1º Pressuposto: Resultados Regressão Linear

	PGRH	PGRH_RS	PGRH_FD	PGRH_SR	PGRH_AD
DES_TRAB	✓	✗	✓	✓	✗

Tabela 19 - 2º Pressuposto: Resultados Regressão Linear

	PGRH	PGRH_RS	PGRH_FD	PGRH_SR	PGRH_AD
SAT_TRAB	✓	✓	✓	✓	✓

Tabela 20 - 3º Pressuposto: Resultados Regressão Linear

Desempenho no Trabalho (DES_TRAB)	
SAT_TRAB	✓

- 1) O papel mediador da satisfação no trabalho, entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e o desempenho no trabalho (DES_TRAB):

Tabela 21 - Regressão Múltipla: Satisfação no trabalho - PGRH e Desempenho

Modelo	R ² ajustado	F	Sig	β	Sig
1	0.076	5.176	0.027	0.306	0.027
2	0.064	2.752	0.074	0.123	0.534

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Durbin-Watson	
						Mudança F	df1	df2		Sig. Mudança F
1	,306 ^a	,094	,076	,49726	,094	5,176	1	50	,027	
2	,318 ^b	,101	,064	,50031	,007	,392	1	49	,534	1,778

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Preditores: (Constante), PGRH, SAT_TRAB

c. Variável Dependente: DES_TRAB

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,280	1	1,280	5,176	,027 ^b
	Resíduo	12,363	50	,247		
	Total	13,643	51			
2	Regressão	1,378	2	,689	2,752	,074 ^c
	Resíduo	12,265	49	,250		
	Total	13,643	51			

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH

c. Preditores: (Constante), PGRH, SAT_TRAB

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade		
		B	Erro Erro				Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
1	(Constante)	5,501	,461		11,922	<,001	4,574	6,427						
	PGRH	,188	,083	,306	2,275	,027	,022	,354	,306	,306	,306	1,000	1,000	
2	(Constante)	5,248	,615		8,537	<,001	4,013	6,484						
	PGRH	,133	,120	,217	1,109	,273	-,108	,375	,306	,156	,150	,477	2,096	
	SAT_TRAB	,089	,141	,123	,626	,534	-,196	,373	,280	,089	,085	,477	2,096	

a. Variável Dependente: DES_TRAB

Variáveis excluídas^a

Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Tolerância	VIF	Tolerância mínima
1	SAT_TRAB	,123 ^b	,626	,534	,089	,477	2,096	,477

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Preditores no Modelo: (Constante), PGRH

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	5,9590	6,8020	6,5385	,16437	52
Resíduo	-2,11938	,69559	,00000	,49040	52
Erro Valor previsto	-3,526	1,603	,000	1,000	52
Erro Resíduo	-4,236	1,390	,000	,980	52

a. Variável Dependente: DES_TRAB

- 2) O papel mediador da satisfação no trabalho, entre a prática de formação e desenvolvimento (PGRH_FD) e o desempenho no trabalho (DES_TRAB):

Tabela 22 - Regressão Múltipla: PGRH_FD e Desempenho: Satisfação no trabalho

Modelo	R ² ajustado	F	Sig	β	Sig
1	0.060	4.240	0.045	0.280	0.045
2	0.059	2.594	0.085	0.172	0.334

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson
						Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	,280 ^a	,078	,060	,50153	,078	4,240	1	50	,045	
2	,309 ^b	,096	,059	,50177	,018	,952	1	49	,334	1,808

a. Preditores: (Constante), PGRH_FD

b. Preditores: (Constante), PGRH_FD, SAT_TRAB

c. Variável Dependente: DES_TRAB

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,066	1	1,066	4,240	,045 ^b
	Resíduo	12,577	50	,252		
	Total	13,643	51			
2	Regressão	1,306	2	,653	2,594	,085 ^c
	Resíduo	12,337	49	,252		
	Total	13,643	51			

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH_FD

c. Preditores: (Constante), PGRH_FD, SAT_TRAB

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro				Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)	5,582	,469		11,891	<,001	4,640	6,525					
	PGRH_FD	,161	,078	,280	2,059	,045	,004	,318	,280	,280	,280	1,000	1,000
2	(Constante)	5,182	,624		8,308	<,001	3,929	6,435					
	PGRH_FD	,098	,101	,170	,968	,338	-,106	,302	,280	,137	,132	,596	1,678
	SAT_TRAB	,124	,127	,172	,976	,334	-,131	,379	,280	,138	,133	,596	1,678

a. Variável Dependente: DES_TRAB

Variáveis excluídas^a

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade			
					Tolerância	VIF	Tolerância mínima	
1	SAT_TRAB	,172 ^b	,976	,334	,138	,596	1,678	,596

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Preditores no Modelo: (Constante), PGRH_FD

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	6,0537	6,7361	6,5385	,16003	52
Resíduo	-2,13614	,64242	,00000	,49183	52
Erro Valor previsto	-3,029	1,235	,000	1,000	52
Erro Resíduo	-4,257	1,280	,000	,980	52

a. Variável Dependente: DES_TRAB

- 3) O papel mediador da satisfação no trabalho, entre a prática de sistema de recompensas (PGRH_SR) e o desempenho no trabalho (DES_TRAB):

Tabela 23 - Regressão Múltipla: PGRH_SR e Desempenho: Satisfação no trabalho

Modelo	R ² ajustado	F	Sig	β	Sig
1	0.123	8.174	0.006	0.375	0.006
2	0.111	4.171	0.021	0.088	0.596

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Durbin-Watson	
						Mudança F	df1	df2		Sig. Mudança F
1	,375 ^a	,141	,123	,48428	,141	8,174	1	50	,006	
2	,381 ^b	,145	,111	,48778	,005	,285	1	49	,596	1,736

a. Preditores: (Constante), PGRH_SR

b. Preditores: (Constante), PGRH_SR, SAT_TRAB

c. Variável Dependente: DES_TRAB

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,917	1	1,917	8,174	,006 ^b
	Resíduo	11,726	50	,235		
	Total	13,643	51			
2	Regressão	1,985	2	,992	4,171	,021 ^c
	Resíduo	11,658	49	,238		
	Total	13,643	51			

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Preditores: (Constante), PGRH_SR

c. Preditores: (Constante), PGRH_SR, SAT_TRAB

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade		
		B	Erro Erro				Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
1	(Constante)	5,660	,315		17,995	<,001	5,028	6,292						
	PGRH_SR	,173	,061	,375	2,859	,006	,052	,295	,375	,375	,375	1,000	1,000	
2	(Constante)	5,387	,601		8,956	<,001	4,178	6,596						
	PGRH_SR	,149	,076	,322	1,961	,056	-,004	,302	,375	,270	,259	,645	1,551	
	SAT_TRAB	,063	,119	,088	,534	,596	-,175	,302	,280	,076	,071	,645	1,551	

a. Variável Dependente: DES_TRAB

Variáveis excluídas^a

Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade		
						Tolerância	VIF	Tolerância mínima
1	SAT_TRAB	,088 ^b	,534	,596	,076	,645	1,551	,645

a. Variável Dependente: DES_TRAB

b. Preditores no Modelo: (Constante), PGRH_SR

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	5,9384	6,8738	6,5385	,19727	52
Resíduo	-1,97563	,72255	,00000	,47812	52
Erro Valor previsto	-3,042	1,700	,000	1,000	52
Erro Resíduo	-4,050	1,481	,000	,980	52

a. Variável Dependente: DES_TRAB