



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Promovendo o engagement nas organizações: O papel mediador da autoeficácia na relação entre práticas de Recursos Humanos e engagement

Ana Catarina Beatriz dos Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Promovendo o engagement nas organizações: O papel mediador da autoeficácia na relação entre práticas de Recursos Humanos e engagement

Ana Catarina Beatriz dos Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadores:

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar convidada do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2021

*"Sentir é criar. Sentir é pensar sem ideias, e por isso sentir é compreender, visto que o
Universo não tem ideais."*

Fernando Pessoa

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado é fruto de um longo percurso académico de muito esforço e dedicação. Durante este percurso foram várias as vezes que o sentimento de achar que não iria chegar ao fim me consumiu. A pressão de terminar um curso acaba por vezes, se tornar num medo constante que nos faz acreditar que nunca seremos capazes.

Em primeiro lugar, agradecer a Deus pela força e pela fé.

Em segundo lugar, agradecer à minha mãe e ao meu pai, os verdadeiros pilares da minha vida, que sempre me apoiaram e nunca desistiram de me fazer acreditar que eu sou capaz de tudo. A eles devo-lhes a minha vida, coragem e perseverança.

Agradeço também à minha orientadora, Inês Carneiro e Sousa, pela ajuda, feedback e orientação dada, pelo apoio e por me fazer sempre ver que tudo é mais simples do que aparenta, assim como, fazer ser possível a conclusão desta dissertação.

Por fim, ao ISCTE-IUL pela oportunidade de ingressar num instituto universitário de tamanha qualidade e prestígio.

Resumo

Com a transformação do trabalho ao longo do tempo, o papel da Gestão de Recursos Humanos para as organizações tem vindo a tornar-se cada vez mais relevante, o que implica a implementação de diversas práticas organizacionais estruturadas, que promovem a satisfação e o compromisso dos trabalhadores. Assim, a investigação tem demonstrado que estas práticas de Recursos Humanos influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos, entre os quais se destaca o engagement.

Por sua vez, estas atitudes e comportamentos podem ser também influenciados por fatores pessoais e pelo contexto que se integra. Desta forma, o engagement pode também resultar da crença individual nas capacidades de desempenho, motivação e execução de tarefas, com o fim de obter sucesso em algo que se pretende realizar. Surge assim, a autoeficácia.

A presente investigação pretende analisar a relação entre práticas de Recursos Humanos (de desenvolvimento e de manutenção) e o engagement, assim como o papel mediador da autoeficácia nesta relação. Procedeu-se à realização de um questionário que foi respondido por 461 participantes.

Os resultados demonstram que as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e de manutenção influenciam o engagement e que a autoeficácia tem um papel mediador nestas relações. Estes resultados sugerem assim que as organizações devem implementar práticas de Recursos Humanos de forma a que os seus trabalhadores estejam mais envolvidos no trabalho.

Palavras-chave: Práticas de recursos humanos, Engagement, Autoeficácia.

PsyINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behaviour

Abstract

With the transformation of work overtime, the role of Human Resource Management for organizations has become increasingly relevant, which implies the implementation of various structured organizational practices, which promote the satisfaction and commitment of employees. workers. Thus, research has shown that these Human Resources practices influence the attitudes and behavior of individuals, among which engagement stands out.

In turn, these attitudes and behaviors can also be influenced by personal factors and the context that is part of it. Thus, engagement can also result from the individual's belief in the ability to perform, motivate and perform tasks, in order to achieve success in something that is intended to be done. Thus, self-efficacy arises.

This research aims to analyze the relationship between Human Resources practices (development and maintenance) and engagement, as well as the mediating role of self-efficacy in this relationship. A questionnaire was completed and answered by 461 participants.

The results demonstrate that Human Resources development and maintenance practices influence engagement and that self-efficacy plays a mediating role in these relationships. These results thus suggest that organizations should implement Human Resources practices so that their workers are more involved in their work.

Keywords: Human resources practices, Engagement, Self-efficacy.

PsyINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behaviour

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	5
1.1 Práticas de Recursos Humanos	5
1.2 Práticas de Recursos Humanos e engagement	7
1.3 O papel mediador da autoeficácia	9
Capítulo II – Método.....	13
2.1 Procedimento	13
2.2 Amostra	13
2.3 Medidas	13
2.4 Estratégia de análise de dados	14
Capítulo III – Resultados	17
Capítulo IV – Discussão	25
3.1 Implicações teóricas e práticas	26
3.2 Limitações e Estudos Futuros.....	27
Referências Bibliográficas	31
Anexos	38
Anexo A.....	38

Índice de Tabelas

Tabela 1. Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo.....	17
Tabela 2. Resultados de regressão do modelo de mediação das práticas de desenvolvimento	20
Tabela 3. Resultados de regressão do modelo de mediação das práticas de manutenção	22

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de investigação proposto 1.....	11
Figura 2 - Modelo de investigação proposto 2.....	11
Figura 3- Resultados do modelo de mediação simples 1	21
Figura 4- Resultados do modelo de mediação simples 2	23

Introdução

O ambiente em que as empresas estão inseridas está em constante mudança. Assim, torna-se fundamental que as organizações sejam capazes de desenvolver uma estratégia de Recursos Humanos que contribua para o desenvolvimento, crescimento e longevidade dos seus negócios (Singh, Darwish, & Potocnik, 2016). Simultaneamente, os trabalhadores encontram-se envolvidos em climas organizacionais de grande competitividade, sujeitos a fatores que tendem a aumentar a sua vulnerabilidade em contexto de trabalho e ameaçar o seu bem-estar. Em consequência, o colaborador poderá não ser capaz de atingir o desempenho desejado. Dado isto, torna-se necessário explorar questões relacionadas com o sucesso organizacional através de práticas de Recursos Humanos, sendo fundamental que estas estejam alinhadas com a estratégia da organização (Meyer & Allen, 1997).

Contudo, o que se verifica por vezes é uma diferença significativa entre as práticas de Recursos Humanos que as empresas afirmam introduzir e os impactos efetivos que estas práticas provocam. Neste sentido, e segundo Collins (2007, citado por Saifalislam, Osman & AlQudah, 2014), a implementação efetiva das práticas de Recursos Humanos nas empresas têm uma relação positiva com o desempenho organizacional. As práticas de Recursos Humanos têm uma maior capacidade de potencializar as organizações inteligentes e competentes, através da aplicação de políticas que se focam em diversas práticas. Neves (2002), tendo por base evidências empíricas no âmbito da gestão de Recursos Humanos, amplifica o destaque às práticas de recrutamento e seleção, formação, remuneração, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação, integração e gestão de carreiras, defendendo serem aquelas as práticas mais utilizadas nas organizações. Isso pode potencialmente consolidar o desempenho da organização e criar vantagem competitiva como resultado da sensibilidade histórica dos Recursos Humanos e do complexo social de políticas e práticas (Armstrong, 2016).

A literatura destaca a existência de uma relação positiva entre as práticas de Recursos Humanos implementadas nas organizações e o desempenho das mesmas. São vários os estudos que se centram sobre esta questão (e.g., Kravetz, 1988; Schuster, 1986; Ichiniowski, Shaw & Prennushi, 1995). Ainda que a abordagem das melhores práticas se baseie na conceção de que as organizações, cuja sua adaptação é bem sucedida ao

contexto social e económico, têm normalmente subjacente um conjunto de políticas e práticas bem delineadas e definidas.

Pfeffer (1998) reforça a importância de um alinhamento estratégico da organização através de aptidões e comportamentos de colaboradores e defende assim um conjunto de melhores práticas determinantes para estratégias de negócios.

De acordo com a literatura as boas práticas de gestão de Recursos Humanos promovem também o aumento da eficácia organizacional através da criação de condições que contribuem para que os colaboradores se tornem altamente envolvidos na organização e persistam no seu trabalho de modo a alcançarem os objetivos organizacionais (Whitener, 2001). É neste sentido que o conceito de engagement tem assumido, nas últimas décadas, uma grande relevância para as organizações.

A investigação em torno do engagement organizacional tem vindo a evoluir e a diversificar-se através de diferentes abordagens conceptuais (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt & Diehl, 2009). Diversas investigações têm vindo a focar-se não só em medir o conceito como em desenvolver e testar múltiplos modelos centrados no mesmo (Saks, 2008). Schaufeli e colaboradores (2002) foram os impulsionadores do desenvolvimento conceptual da perspetiva que considera o engagement no trabalho como um constructo independente e como construção motivacional positiva e reconfortante relacionada com o trabalho.

Assim, a presente investigação procura compreender o impacto que as práticas de Recursos Humanos têm no engagement dos trabalhadores.

Estão presentes dois modelos de mediação onde o primeiro se refere às práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e o segundo às práticas de Recursos Humanos de manutenção.

A autoeficácia, como variável mediadora em estudo, tem sido estudada por diversos autores no que toca à sua importância no contexto organizacional. Martínez e Salanova (2006) defendem que, no ambiente de trabalho, as crenças de autoeficácia atuam como um recurso diante das exigências do ambiente. Desse modo, essas crenças favorecem o desempenho profissional, a adaptação às mudanças e os processos de capacitação dos indivíduos na aquisição de novas competências e na transferência da aprendizagem para o trabalho. Pessoas com elevados níveis de autoeficácia tendem a interpretar as exigências e os problemas antes como desafios do que como ameaças. Segundo Bandura (1977, citado por Baumeister & Vohs, 2004) autoeficácia é medida de forma subjetiva,

questionando os indivíduos sobre o nível de desempenho que acreditam ter para realizar uma tarefa ou o grau de confiança que julgam ter para atingir tal nível.

Assim, a crença na própria eficácia tende a alterar o modo de agir, sentir e pensar, o que irá resultar num determinado nível de automotivação. Neste sentido, a autoeficácia vai relacionar-se com o engagement e interferir na relação entre as práticas desenvolvidas pela organização e o engagement. Desta forma, irá também ser analisado o papel mediador da autoeficácia nesta relação.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se ao enquadramento teórico do tema, assim como de cada variável em análise no estudo. No segundo capítulo é descrita a metodologia adotada, assim como a estratégia de análise de dados. No terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos. Por fim, no quarto e último capítulo, apresenta-se a discussão dos resultados, implicações teóricas e práticas, limitações da investigação e sugestões para estudos futuros.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1 Práticas de Recursos Humanos

O interesse pelas práticas de Gestão de Recursos Humanos tem aumentado nas últimas décadas (Innocenti et al., 2011), uma vez que, face ao resultado da globalização e aumento da internacionalização, as organizações enfrentam, cada vez mais, enormes desafios na gestão do talento (Budhwar & Sparrow, 2002). Assim, segundo Schuler e Jackson (2014), o objetivo das práticas de Gestão de Recursos Humanos é encorajar e apoiar os comportamentos dos trabalhadores de forma que a estratégia específica da empresa seja implementada com sucesso. Neste sentido, tornou-se fundamental aprofundar os conhecimentos relativamente às práticas e à sua eficácia (Budhwar & Sparrow, 2002). Vários autores defendem que as práticas de recursos humanos podem ser uma fonte de vantagem competitiva, especialmente se existir uma relação positiva entre as práticas e as estratégias de uma empresa ou organização (e.g., Huselid, 1997; Ulrich, 1997). Huselid (1997) reforça esta ideia afirmando que é crucial que os profissionais de Recursos Humanos sejam capazes de explicar resultados através de práticas exercidas.

Para Saifalislam e colaboradores (2014), as práticas de Recursos Humanos incluem a identificação de necessidades de recursos humanos, triagem, recrutamento e seleção, formação, recompensas, e avaliação de desempenho. As práticas atendem também às relações de trabalho, segurança e saúde e preocupações de justiça (Dessler, 2007, citado por Saifalislam, Osman & AlQudah, 2014).

A adoção de determinadas práticas de Gestão de Recursos Humanos tem a capacidade de influenciar positivamente a organização e o seu desempenho, criando conexões poderosas, ou até prejudicar o seu desempenho, quando determinadas práticas são combinadas inadvertidamente (Wagar & Rondeau, 2006).

Segundo González e Elena (1998, citado por Padial, 2005), a área de Recursos Humanos tem como objetivo uma aproximação estratégica de funções que permitem a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção e a avaliação dos Recursos Humanos tendo em conta a eficiência organizacional. Segundo estes autores, designa-se, assim, por um conjunto de atividades através de planeamentos, análises de funções, recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, administração de pessoal, relações laborais, entre outros, o que implicam o conhecimento da natureza e estrutura das organizações, das bases do comportamento humano dentro de si mesmas e do sistema jurídico que regula as suas relações.

Desta forma, o presente estudo pretende analisar o papel e o impacto das práticas de Recursos Humanos nos colaboradores como recurso a adaptação dos mesmos de uma perspectiva positiva. Efetivamente, os colaboradores necessitam de apoio organizacional para realizar o seu trabalho, e é através dos departamentos de Recursos Humanos que este acontece.

Diversas pesquisas têm demonstrado que as organizações oferecem recursos e oportunidades de maneira a prolongar a vida profissional dos seus colaboradores através de práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e práticas de Recursos Humanos de manutenção (Kuvaas, 2008), e assim aumentar o seu desempenho organizacional (White & Bryson, 2013). Outras pesquisas anteriores mostram também que essas práticas afetam as atitudes e o comportamento dos colaboradores (Ostroff & Bowen, 2000). Embora seja claro que as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e manutenção cresceram com fins distintos, existe uma grande contribuição nestes dois campos (Ruona & Gibson, 2004), assim como, uma grande diferença entre os papéis que estas desempenham no local de trabalho. O papel das práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento foca-se na aprendizagem crescente centrada em futuras estratégias alternativas (Ruona & Gibson, 2004), de maneira a criar uma força de trabalho competente que utiliza essas aprendizagens para capitalizar diferentes oportunidades (Torraco & Swanson, 1995). Estes tipos de práticas são proativas e devem ser aplicadas de forma consistente de maneira a aumentar a produtividade dos trabalhadores, tais como, o enriquecimento profissional, planeamento de carreira, desenvolvimento e formação de carreira e mudança e melhoria do percurso profissional. Por outro lado, o papel das práticas de Recursos Humanos de manutenção foca-se na implementação de práticas distintas de forma a criar competências imprescindíveis que se traduzam em estratégias de negócios e que ajudem a diferenciar produtos e serviços de uma organização (Cappelli & Crocker-Hefter, 1996), dando especial relevâncias às questões de consolidação do emprego. Este tipo de práticas são reativas e geralmente aplicadas para atingir objetivos organizacionais, como por exemplo, promoções, salários, avaliação da performance, ausências justificadas e redução de horário de trabalho.

Desta forma, as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento servem para criar novos e mais recursos de trabalho, auxiliar os colaboradores a lidar com as dificuldades de trabalho permitindo que os indivíduos tenham um bom desempenho, enquanto as práticas de Recursos Humanos de manutenção adaptam a situação de trabalho

às capacidades existentes dos indivíduos (Evers, Kreijns, Van der Heijden, & Gerrichhauzen, 2011).

Em termos de resultados, a melhoria de ambas as abordagens podem ser bem-sucedidas. Porém, existem uma diferença no que diz respeito ao tipo de sucesso envolvido. O sucesso das práticas de Recursos Humanos de manutenção decorre da redução das exigências do trabalho que resulta em adaptações do trabalho, enquanto as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento são bem sucedidas através do enriquecimento da situação do trabalho ou o crescimento pessoal dos trabalhadores.

Assim, os profissionais de Recursos Humanos e líderes de equipa devem compreender que as práticas de Recursos Humanos incorporam tanto as práticas de desenvolvimento como as práticas de manutenção, identificando a sua importância para os resultados individuais e organizacionais. .

1.2 Práticas de Recursos Humanos e engagement

O conceito de engagement tem sido alvo da atenção de muitos investigadores ao longo dos últimos anos. O engagement no trabalho refere-se a um constructo psicológico, caracterizado por elevados níveis de energia, vigor, dedicação e entusiasmo enquanto se trabalha, encontrando-se agradavelmente absorvido ou imerso nas atividades do trabalho (Llorens et al., 2007). O engagement não está relacionado com a remuneração auferida, mas sim com a forma como os indivíduos se sentem face às suas experiências de trabalho, isto é, pelo modo como são tratados pela organização (Bates, 2004). Tornou-se clara a importância deste tema para as organizações, uma vez que o Modelo das Exigências-Recursos (Demerouti et al., 2001) aponta para o facto de os recursos no trabalho poderem funcionar como geradores do engagement no trabalho, quando bem geridos, influenciando assim atitudes mais positivas nos trabalhadores, apresentando um melhor desempenho do que os restantes e uma boa saúde mental. Este modelo propõe que as características do trabalho podem ter consequências positivas (recursos), como por exemplo, autonomia, controlo sobre o trabalho, práticas de Recursos Humanos, e consequências negativas (exigências), que prejudicam o bem-estar do indivíduo, tais como, falta de suporte das chefias, falta de autonomia e elevada carga de trabalhos).

Assim, os recursos laborais são características do trabalho que podem atenuar as demandas laborais e facilitar o alcance dos objetivos e metas, assim como proporcionar oportunidades de crescimento pessoal, tornando assim as práticas de Recursos Humanos um forte preditor do engagement.

Posteriormente, concluiu-se também que o engagement não seria restrito ao indivíduo, mas poderia “contagiar” outros trabalhadores, levando ao que pode ser denominado engagement coletivo (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003).

Harter, Schmidt e Hayes (2002) definem o engagement como um envolvimento e uma satisfação individual, assim como entusiasmo pelo trabalho. Consideram também que o engagement ocorre quando os colaboradores estão emocionalmente conectados uns com os outros e cognitivamente atentos, assim, de acordo com os autores, para que exista engagement é necessário que os indivíduos saibam o que é expectável deles, tenham o que necessitam para fazer o seu trabalho e percebam que fazem parte de algo significativo, com colegas de trabalho em quem confiam e que tenham hipóteses de se desenvolverem.

Mais recentemente, Rich et al. (2010) definiram o engagement como um constructo motivacional multidimensional, alinhando a perspectiva com a de Kahn (1990). De acordo com os autores, o engagement decorre da alocação de recursos pessoais no desempenho das tarefas, nomeadamente na intensidade e na persistência com que os mesmos são aplicados.

Desta forma, nos últimos anos foram realizados alguns estudos que procuraram identificar os preditores do engagement no trabalho a nível individual, que estão relacionados com os comportamentos de trabalho e com o estilo de vida a nível individual, e a nível organizacional, relacionado com as oportunidades para os indivíduos se sintam mais saudáveis e comprometidos no ambiente da organização (Zwetsloot & Pot, 2004).

Segundo o Modelo das Exigências-Recursos (Bakker & Demerouti, 2007, 2008), os recursos a nível individual podem caracterizar-se pelo otimismo, autoeficácia, resiliência e autoestima, enquanto os recursos a nível do trabalho caracterizam-se pela autonomia, feedback de desempenho, apoio social e supervisão.

Mais recentemente, os resultados obtidos por Alfes e colaboradores (2013) demonstraram que os sistemas de Recursos Humanos estão negativamente relacionados com a intenção de saída e positivamente relacionados com o engagement no trabalho e com os comportamentos de cidadania organizacional. Os trabalhadores com uma percepção positiva das práticas de Recursos Humanos têm uma maior probabilidade de apresentarem níveis de engagement no trabalho mais elevados, sendo esta relação influenciada pelas percepções dos trabalhadores face a outras variáveis como o suporte organizacional e o estilo de liderança. Assim, é expectável que quando os trabalhadores percecionam a existência de práticas de desenvolvimento e práticas de manutenção, experienciem níveis mais elevados de engagement. Ou seja, quando os indivíduos sentem

que a organização para a qual trabalham investe na sua formação sentem-se mais envolvidos no desempenho das suas tarefas. Posthuma e colaboradores (2013), afirmam que o desempenho organizacional é substancialmente melhorado pelos sistemas e práticas de Recursos Humanos.

Neste sentido, propõe-se que:

H1: As práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento influenciam positivamente o engagement.

H2: As práticas de Recursos Humanos de manutenção influenciam positivamente o engagement.

1.3 O papel mediador da autoeficácia

A autoeficácia pode ser definida como a crença do indivíduo na sua capacidade de se motivar, regular recursos cognitivos e traçar os cursos de ação, de forma a obter sucesso em algo que pretenda empreender (Bandura, 1977). Indivíduos que acreditam nas suas habilidades constroem cenários prováveis de sucesso e, com isso, antecipam as melhores trajetórias (Bandura, 1989).

Ao ser estudada no contexto organizacional, a autoeficácia tende a ser designada como uma importante variável para os trabalhadores, associando-se positivamente com indicadores no trabalho (Halbesleben, 2010; Sweetman & Luthans, 2010; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007), como a percepção de bem-estar e satisfação no trabalho (Erwins, 2001; Vinokur & Schul, 2002) e com a motivação no contexto laboral (LeBlanc, Schaufeli, Salanova, Llorens, & Nap, 2010; Munir & Nielsen, 2009; Salanova, Llorens, Chambel, & Matinezi, 2011).

A literatura mostra que a autoeficácia desempenha um papel importante no envolvimento dos colaboradores nas organizações, contribuindo para um melhor desempenho e, por sua vez, para uma competição vantajosa e saudável (Bang & Reio, 2016). Investigações recentes evidenciaram que características como criatividade, habilidade para as relações interpessoais, metas e objetivos claros são qualidades próprias de um indivíduo com uma elevada autoeficácia. As pessoas que têm uma baixa autoeficácia veem quase sempre o mais mínimo obstáculo com um grande problema que os impedirá de cumprir as suas metas (Ardila, 2000).

Pesquisas sobre a percepção de autoeficácia focaram-se na relação com a motivação, a ação e o estímulo afetivo. De seguida, procuraram compreender a relação do construto com os processos de pensamento e influências psicossociais. Dessa forma, foi possível

compreender como a percepção de autoeficácia incrementa ou prejudica o funcionamento da cognição de variadas formas (Bandura, 1989). Assim, as condições de trabalho, a organização no trabalho e o elo trabalho-vida social são fortes preditores da autoeficácia. Por certo, o engagement é um forte preditor da autoeficácia. Os trabalhadores com níveis elevados de autoeficácia têm uma percepção maior que influencia vários acontecimentos das suas vidas e consequentemente tendem a ser mais otimistas e a ter atitudes mais positivas.

Torna-se visível as características subjacentes a este, como elevados níveis de vigor e dedicação que tornam o engagement decisivo devido a se tratar de um estado mental positivo que se prolonga no tempo e não se foca numa determinada situação, acontecimento ou comportamento.

É neste contexto que este construto se revela importante para um bom funcionamento das organizações atuais. De acordo com Bakker & Leiter (2010), as organizações modernas pressupõem que os seus colaboradores sejam proativos, demonstrem iniciativa, se responsabilizem pelo seu próprio desenvolvimento profissional e estejam comprometidos com padrões de desempenho de elevada qualidade, tornando-se necessário que estes sejam dedicados a tal. A confiança no conhecimento, habilidades e competências que possuem, em si e nos outros, constitui um poderoso preditor de comportamento e respetivo desempenho (Seijts & Crim, 2006), assim como da autoestima e da capacidade de realizar novas tarefas.

Desta forma, a autoeficácia, em questões organizacionais pode ser caracterizada como um julgamento que o indivíduo faz acerca das suas capacidades em concretizar determinados comportamentos relacionados com a carreira. Se esta for elevada, então a probabilidade de o indivíduo alcançar esses comportamentos será maior. Por outro lado, se os indivíduos não acreditarem que são capazes de concretizar o planeado, essas aspirações serão afastadas ou reduzidas.

Um estudo conduzido em Portugal, com 116 assistentes sociais, identificou uma relação positiva e significativa entre autoeficácia e bem-estar no trabalho (Pinto, 2008). A autoeficácia poderia ser compreendida tanto em domínios específicos quanto em termos da confiança global frente a exigências e situações novas.

No presente estudo, é considerado o papel mediador da autoeficácia na relação entre as práticas de Recursos Humanos e o engagement. Assim, é expectável que, quando as organizações implementam práticas de desenvolvimento e de manutenção, os trabalhadores se sintam mais capazes de realizar o seu trabalho. Por sua vez, níveis

elevados de autoeficácia irão conduzir a maiores níveis de vigor, absorção e dedicação ao trabalho.

Desta forma, as últimas hipóteses deste estudo são:

H3: A autoeficácia medeia a relação entre as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e o engagement.

H4: A autoeficácia medeia a relação entre as práticas de Recursos Humanos de manutenção e o engagement.

Os modelos teóricos propostos para este estudo encontram-se ilustrados nas figuras 1 e 2.

Figura 1 - *Modelo de investigação proposto 1*

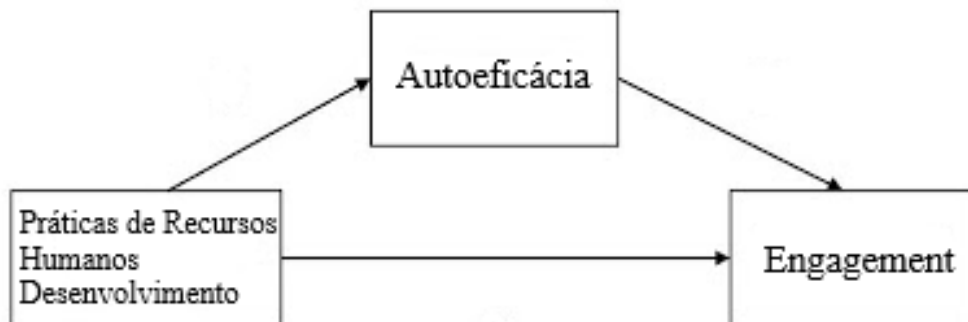
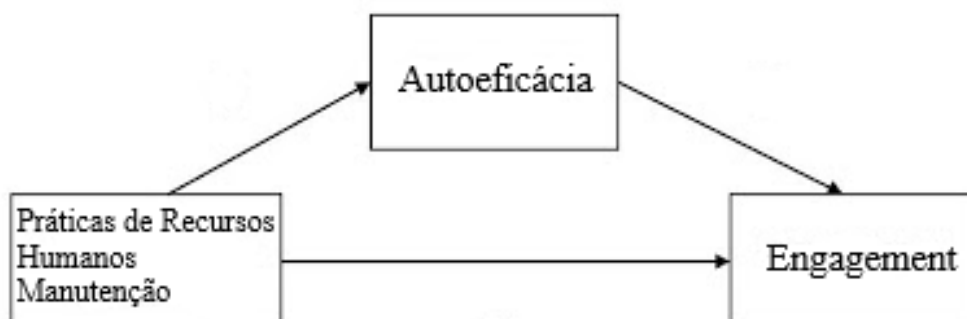


Figura 2 - *Modelo de investigação proposto 2*



Capítulo II – Método

2.1 Procedimento

Considerando as hipóteses propostas foi desenvolvido um estudo de natureza correlacional. Os dados do presente estudo foram recolhidos entre 22 de fevereiro e 5 de março através de um questionário online desenvolvido na plataforma Qualtrics® e divulgado nas redes pessoais e profissionais da equipa de investigação. Os critérios de inclusão na amostra eram ter idade superior a 18 anos, compreender a língua portuguesa e trabalhar por conta de outrem. O questionário (Anexo A) tinha uma duração média de preenchimento de 7 minutos e incluía informações sobre os objetivos do estudo e o consentimento informado, assegurando o anonimato e a confidencialidade dos dados, medidas relacionadas com as variáveis de interesse e questões de natureza sociodemográfica tendo em vista a caracterização da amostra. No final do questionário, os participantes poderiam deixar comentários acerca do estudo.

2.2 Amostra

Para a presente investigação foi recolhida uma amostra de conveniência. A amostra é constituída por 461 participantes a trabalhar em Portugal, com idades compreendidas entre os 20 e 75 anos ($M = 43,26$; $DP = 11,06$) dos quais 86% pertencem ao sexo feminino. A maioria dos participantes possui uma licenciatura (41%). No que diz respeito à antiguidade na organização, o tempo médio é de 10,50 anos ($DP = 9,88$) variando entre 6 meses e 46 anos. Relativamente ao tipo de organização, 16,1% era pública, 77,9% era privada e 6% sem fins lucrativos. Dos 461 participantes, 26,2% encontrava-se em regime presencial, 48,2% em teletrabalho e o restante em regime misto.

2.3 Medidas

O instrumento de recolha de dados solicitou que os participantes respondessem a um conjunto de itens previamente selecionados tendo em conta o acesso às variáveis de interesse.

Práticas de Recursos Humanos. A escala de práticas de recursos humanos refere-se a práticas implementadas pelas organizações e foi adaptada de Boon e colegas (2011). Foram utilizados sete itens que se dividem em quatro itens para medir práticas de recursos humanos de desenvolvimento (e.g., “Oportunidade de desenvolver novas competências e conhecimento para a minha função atual ou possíveis funções futuras”) e três itens para

avaliar práticas de recursos humanos de manutenção (e.g., “Remuneração de acordo com o meu desempenho”). Os itens escolhidos foram escolhidos por terem as melhores qualidades psicométricas. A escala de resposta era do tipo Likert de 7 pontos (1= Discordo Totalmente; 7= Concordo Totalmente). Ambas as escalas revelaram uma boa consistência interna, tanto a subescala referente às práticas de recursos humanos de desenvolvimento ($\alpha = 0,91$) como as práticas de recursos humanos de manutenção ($\alpha = 0,80$).

Engagement. A escala proposta por Schaufeli e Bakker (2003) visa avaliar o envolvimento dos indivíduos no trabalho, sendo este caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. No presente estudo foi utilizada a versão reduzida da escala, constituída por nove itens, validados para Portugal por Sinval et al. (2018). Itens como, por exemplo, “Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho.” ou “Tenho orgulho no trabalho que realizo.”, foram respondidos pelos participantes numa escala de tipo Likert de 7 pontos (1= Nunca; 7= Todos os dias). A escala revelou muito boa consistência interna ($\alpha = 0,92$).

Autoeficácia. A General Self-Efficacy Scale (Schwarzer & Jerusalem, 1995) é um instrumento que avalia a autoeficácia geral, constituída por 10 itens que se organizam em torno de uma estrutura unidimensional. Permite avaliar o sentimento geral de eficácia pessoal para lidar adequadamente com um conjunto alargado de situações. Um exemplo de item é: “Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário”. A escala de resposta tipo Likert era de 4 pontos (1= De modo nenhum é verdade; 4= Exatamente verdade). O nível de consistência interna foi bom ($\alpha = 0,85$).

Variáveis de controlo. A idade (medida em anos), o sexo (Masculino = 0, Feminino = 1) e a antiguidade (em anos) foram incluídas como variáveis de controlo nas análises. A investigação anterior mostrou que estas variáveis se encontram relacionadas com a autoeficácia (Scul et al., 2015) e com o engagement (Kim e Kang, 2017).

2.4 Estratégia de análise de dados

A análise estatística do presente estudo foi elaborada através do programa IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, 27.0) e com recurso à ferramenta computacional complementar PROCESS, desenvolvida por Hayes (2018).

Numa fase inicial, e recorrendo ao *software* SPSS, foi elaborada a análise descritiva dos instrumentos de medida, como por exemplo, o cálculo das médias, desvio-padrões, assim como, os coeficientes de consistência interna (alfa de Cronbach) e coeficientes de Pearson (r) das variáveis em estudo. Posteriormente, procedeu-se ao teste de hipóteses,

com auxílio da ferramenta PROCESS (Hayes, 2018), que permitiu a análise dos modelos de mediação simples (modelo 4 desta ferramenta do PROCESS). .

Capítulo III – Resultados

Os resultados da análise descritiva (médias e desvios-padrão) e das correlações entre as variáveis do estudo encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1. Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo

	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Idade	43,26	11,06						
2. Sexo	0,86	0,35	0,05					
3. Habilitações	3,79	0,88	-0,08	-0,02				
4. PRH Desenvolvimento^a	4,76	1,72	0,08	-0,02	-0,05			
5. PRH Manutenção^b	4,64	1,68	0,06	0,04	-0,08	0,76***		
6. Engagement	5,69	1,16	0,21***	0,04	0,00	0,31***	0,29***	
7. Autoeficácia	3,27	0,38	0,15**	-0,03	0,06	0,12*	0,11*	0,34***

Nota: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; Sexo: 0 = masculino, 1 = feminino;

^a: Práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento

^b: Práticas de Recursos Humanos de manutenção

De acordo com os dados presentes na Tabela 1, verifica-se que os participantes reportam a existência de práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento ($M = 4,76$; $DP = 1,72$) e práticas de Recursos Humanos de manutenção ($M = 4,64$; $DP = 1,68$) nas suas organizações. Ambas as escalas apresentaram valores elevados, onde ficaram mais próximas do ponto 5 da escala em questão, “Concordo Ligeiramente”. Relativamente ao engagement, este apresenta também valores moderadamente elevados ($M = 5,29$; $DP = 1,16$), ficando próximo do ponto 5 desta escala “Uma vez por semana”. Quanto à autoeficácia, esta também apresenta valores elevados ($M = 3,27$; $DP = 0,38$), apresentando valores próximos do ponto 3 “Moderadamente Verdade”.

No que se refere às análises das correlações, a relação entre as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e o engagement é positiva e significativa ($r = 0,31$; $p < 0,001$). Quanto às práticas de Recursos Humanos de manutenção e engagement a relação foi também positiva e significativa ($r = 0,29$; $p < 0,001$).

Por fim, a autoeficácia apresentou correlações positivas e significativas tanto com as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento ($r = 0,12$; $p < 0,05$) como com as práticas de Recursos Humanos de manutenção ($r = 0,11$; $p < 0,05$).

Relativamente variável às variáveis de controlo, apenas a idade mostrou relações significativas com as variáveis em estudo. Esta encontra-se positivamente relacionada

com o engagement ($r = 0,21$, $p < 0,000$) e com a autoeficácia ($r = 0,15$, $p < 0,01$). Assim, quando a idade aumenta, também aumenta o engagement e a percepção da autoeficácia.

Teste de hipóteses de mediação

De forma a testar as hipóteses de mediação formuladas neste estudo, foi utilizado o modelo 4 do *software* PROCESS (Hayes, 2018), destinado a explorações de relações de mediação simples. Foram definidos dois modelos distintos, utilizando as duas variáveis independentes, respetivamente, as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e as práticas de Recursos Humanos de manutenção. Os resultados dos modelos de mediação encontram-se nas tabelas 2 e 3. Considerando os valores reduzidos dos intervalos de confiança, estes serão reportados com três casas decimais.

Como pode ser observado na Tabela 2, as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento influenciam positivamente e significativamente o engagement ($B = 0,20$, $t = 6,88$, IC 95% = 0,145; 0,261), suportando assim H1. As práticas de Recursos Humanos de manutenção ($B = 0,19$, $t = 6,31$, IC 95% = 0,132; 0,251) influenciam o engagement de forma positiva, suportando a H2 (Tabela 3). Ou seja, quanto mais práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e manutenção existem na organização, mais envolvidos os indivíduos estão no seu trabalho.

De seguida, as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento tiveram um efeito positivo e significativo na autoeficácia ($B = 0,02$, $t = 2,31$, IC 95% = 0,003; 0,043) e, por sua vez, a autoeficácia teve um efeito positivo e significativo no engagement ($B = 0,89$, $t = 6,81$, IC 95% = 0,635; 1,150). Já no caso das práticas de Recursos Humanos de manutenção é possível verificar também um efeito positivo e significativo na autoeficácia ($B = 0,02$, $t = 2,38$, IC 95% = 0,004; 0,045), assim como da autoeficácia no engagement ($B = 0,90$, $t = 6,80$, IC 95% = 0,638; 1,158).

Tal como ilustrado na Tabela 2, as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento tiveram um efeito significativo no engagement, mediado pela autoeficácia ($B = 0,02$, IC 95% = 0,003; 0,04). Estes resultados suportam a H3 que propunha que as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento teriam um efeito indireto no engagement através da autoeficácia.

As práticas de Recursos Humanos de manutenção tiveram um efeito indireto no engagement via autoeficácia ($B = 0,02$, IC 95% = 0,005; 0,042) (Tabela 3). Estes resultados suportam a H4 de que as práticas de Recursos Humanos de manutenção teriam efeito no engagement através do papel mediador da autoeficácia.

Relativamente às variáveis de controlo, nenhuma variável de controlo em estudo se demonstrou significativa, à exceção da idade, sendo esta a única a influenciar o engagement.

O primeiro modelo de mediação, que tinha como objetivo entender o papel mediador da autoeficácia na relação entre as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e o engagement, apresentou um valor de $R^2 = 0,22$ ($p < 0,001$), o que significa que 22% da variância do engagement pode ser explicado pelas práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e a autoeficácia. O segundo modelo, definido com o objetivo de analisar o papel mediador da autoeficácia na relação entre as práticas de Recursos Humanos de manutenção e o engagement, apresentou um valor de $R^2 = 0,20$ ($p < 0,001$), o que significa que 20% da variância do engagement pode ser explicada pelas práticas de Recursos Humanos de manutenção e a autoeficácia. Assim, os resultados sugerem que as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e manutenção e a autoeficácia são fortes preditores do engagement.

Tabela 2. Resultados de regressão do modelo de mediação das práticas de desenvolvimento

					R ²
Modelo 1: VI → M			M: Autoeficácia		0,04
	B	EP	t	95% IC LI	95% IC LS
PRH desenvolvimento	0,02	0,01	2,31	0,003	0,043
Modelo 2: Efeitos Diretos			VD: Engagement		
	B	EP	t	95% IC LI	95% IC LS
PRH desenvolvimento	0,18	0,03	6,44	0,127	0,238
Autoeficácia	0,89	0,13	6,81	0,635	1,150
Modelo 3: Variáveis de Controlo			VD: Engagement		
	B	EP	t	95% IC LI	95% IC LS
Idade	0,01	0,00	3,33	0,006	0,023
Sexo	0,16	0,14	1,15	-0,112	0,430
Habilitações	0,01	0,06	0,11	-0,102	0,114
Modelo 4: Efeito Total			VD: Engagement		0,22
	B	EP	t	LI 95% IC	LS 95% IC
PRH desenvolvimento	0,20	0,03	6,88	0,145	0,261
Modelo 5: Efeito Indireto			VD: Engagement		
	B	EP	LI 95% IC	LS 95% IC	
PRH desenvolvimento via autoeficácia	0,02	0,01	0,003	0,040	

Nota: N = 461. São reportados os coeficientes não standardizados. 5000 amostras *bootstrap*; PRH desenvolvimento – Práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento; VD – variável dependente; VI – variável independente; M – mediadora; LI – limite inferior, LS – limite superior; IC – intervalo de confiança; EP – erro-padrão.

Figura 3- Resultados do modelo de mediação simples 1

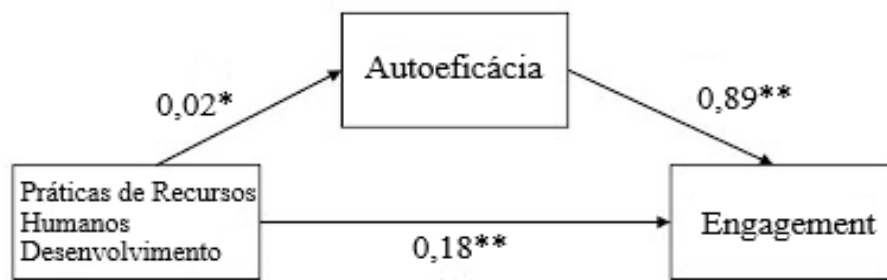
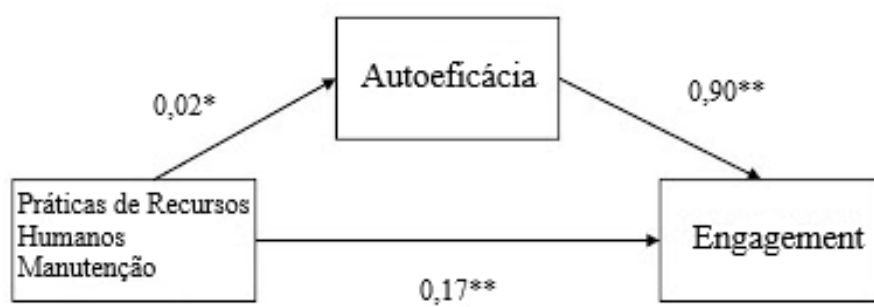


Tabela 3. Resultados de regressão do modelo de mediação das práticas de manutenção

				R ²	
Modelo 1: VI → M			M: Autoeficácia		
	B	EP	t	95% IC LI	95% IC LS
PRH manutenção	0,02	0,01	2,38	0,004	0,045
Modelo 2: Efeitos Diretos			VD: Engagement		
	B	EP	t	95% IC LI	95% IC LS
PRH manutenção	0,17	0,03	5,82	0,112	0,227
Autoeficácia	0,90	0,13	6,8	0,638	1,158
Modelo 3: Variáveis de Controlo			VD: Engagement		
	B	EP	t	95% IC LI	95% IC LS
Idade	0,02	0,00	3,50	0,007	0,024
Sexo	0,11	0,13	0,79	-0,094	0,124
Habilitações	0,01	0,05	0,27	-0,163	0,384
Modelo 4: Efeito Total			VD: Engagement		
	B	EP	t	LI 95% IC	LS 95% IC
PRH manutenção	0,19	0,03	6,31	0,132	0,251
Modelo 5: Efeito Indireto			VD: Engagement		
	B	EP	LI 95% IC	LS 95% IC	
PRH manutenção via autoeficácia	0,02	0,01	0,005	0,042	

Nota: N = 461. São reportados os coeficientes não standardizados. 5000 amostras *bootstrap*; PRH desenvolvimento – Práticas de Recursos Humanos de manutenção; VD – variável dependente; VI – variável independente; M – mediadora; LI – limite inferior, LS – limite superior; IC – intervalo de confiança; EP – erro-padrão.

Figura 4- Resultados do modelo de mediação simples 2



Capítulo IV – Discussão

No presente estudo, o principal objetivo era investigar a relação entre as práticas de Recursos Humanos (de desenvolvimento e de manutenção) e o engagement e o papel mediador da autoeficácia nesta relação. Os resultados obtidos confirmam as quatro hipóteses propostas em estudo.

Quanto às duas primeiras hipóteses, que argumentavam que as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e manutenção influenciam positivamente o engagement, estas tiveram suporte. Estes resultados estão alinhados com a investigação anterior, nomeadamente com o estudo dos autores Alfes e colaboradores (2013) e Zwetsloot & Pot (2004), que mostraram que as práticas de Recursos Humanos são um importante preditor do engagement. Isto significa que as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e de manutenção contribuem para que os indivíduos se envolvam mais no trabalho por sentirem que a organização está a investir nos trabalhadores, e assim este investimento é retribuído com uma maior dedicação ao trabalho.

De facto, as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e manutenção apresentam algumas diferenças, enquanto as práticas de desenvolvimento se centram na formação dos colaboradores e no desenvolvimento e enriquecimento profissional, as práticas de manutenção centram-se ajustamentos económicos, avaliação de desempenho e salários. Apesar de os resultados mostrarem que ambas as práticas são úteis para promover o engagement e são igualmente valorizadas pelos trabalhadores, estas estão focadas em aspetos diferentes da gestão de pessoas na organização. Desta forma, torna-se interessante que ambas tenham um efeito igualmente importante na explicação do engagement. Se as organizações desejam pessoas com níveis altos de engagement, envolvidas no trabalho é fundamental exercer práticas que vão de acordo com estas necessidades.

Relativamente às duas últimas hipóteses propostas, estas centram-se na importância de existir um mecanismo que explica como é que as práticas de Recursos Humanos levam ao engagement. Assim, foi proposto e demonstrado o papel da autoeficácia como mediador desta relação.

No que toca à hipótese 3 e 4 deste estudo, em que propunha que a autoeficácia medeia a relação entre as práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e manutenção e o engagement, foi possível verificar através dos resultados que existe uma relação significativa, confirmando assim que a autoeficácia é um mecanismo explicativo desta

relação. Por conseguinte, quando existem práticas de Recursos Humanos numa organização, os colaboradores tendem a sentir-se mais autoeficazes, sentindo-se mais competentes e capazes de desempenhar o seu trabalho de forma correta, e essa crença leva a que se sintam mais envolvidos e mais comprometidos no trabalho que desempenham, aumentando assim os níveis de engagement.

Pesquisas sugerem que o engagement está positivamente relacionado com as crenças de autoeficácia (Llorens et al., 2007). Num estudo realizado em 2005, Salanova e colaboradores demonstraram que as crenças de autoeficácia influenciam positivamente os níveis de engagement dos indivíduos e que estes, por sua vez, influenciam a longo prazo as crenças de autoeficácia, demonstrando-se assim uma influência recíproca destas variáveis. Num estudo similar, Xanthopoulou e colaboradores (2007) reforçam estas conclusões, comprovando assim a existência desta relação recíproca entre a autoeficácia e o engagement ao longo do tempo.

Concluindo, os resultados mais relevantes desta investigação mostram o papel e influência das práticas de Recursos Humanos, contribuindo para o crescente corpo de literatura que levanta questões sobre a relevância dos mesmos. Além disto, os resultados contribuem também para um possível aprofundamento do papel mediador da autoeficácia, deixando espaço para estudos futuros. Em suma, quanto mais práticas de recursos humanos funcionais existirem, mais compromisso e dedicação organizacional existe por parte dos trabalhadores.

3.1 Implicações teóricas e práticas

A presente investigação apresenta contributos importantes ao nível teórico e prático, que serão descritas de seguida. Em primeiro lugar, a variável mediadora em estudo, a autoeficácia, apresenta-se como um mecanismo explicativo da relação entre as práticas de Recursos Humanos e o engagement. Assim, a investigação demonstrou que o engagement não depende apenas das práticas e das condições que a organização oferece, mas também das interpretações que o colaborador faz, enquanto indivíduo, do contexto em que estas medidas se inserem, e no meio que os envolve e que os rodeia. Estas interpretações podem passar pelas crenças na competência do próprio, o que afetará as suas atitudes em relação ao trabalho. Em segundo lugar, este estudo contribui também para a literatura sobre o engagement, ao mostrar que as práticas de Recursos Humanos e a autoeficácia são importantes preditores, demonstrando que para os colaboradores estarem mais envolvidos no trabalho também precisam de se sentir eficazes.

Além disto, o estudo contribui para auxiliar o desenvolvimento de medidas das empresas a nível organizacional e individual. Relativamente às implicações práticas, com base nos resultados obtidos, é importante destacar que as organizações, de maneira a terem colaboradores envolvidos no trabalho, devem focar a sua atuação nas práticas de desenvolvimento e de manutenção. Por um lado, as organizações devem desenvolver os seus colaboradores, não só a nível de execução de formações e desenvolvimento de competências e conhecimentos para a função, mas simultaneamente através de práticas de avaliação de desempenho, remuneração justa e adequada ao desempenho, entre outros. Não é suficiente dar primazia apenas a uma das práticas para as pessoas se sentirem comprometidas organizacionalmente, já que ambas as práticas e as trajetórias são importantes. As práticas de Recursos Humanos de desenvolvimento e manutenção devem estar alinhadas entre si para que contribuam para níveis mais elevados de autoeficácia, como por exemplo, oferecer formação em competências que sejam identificadas como menos fortes no processo de avaliação de desempenho, ou, oferecer renumeração justa, de acordo com o desempenho do indivíduo, e alinhado com o planeamento de carreira do trabalhador.

Também de acordo com Hinkin e Tracey (2010), as organizações com melhores resultados têm práticas de Recursos Humanos em comum, assim como, um ambiente de comunicação disponível e compreensivo que procura responder às preocupação e às necessidades de mudança dos colaboradores, métodos inovadores para motivar, seleccionar e reter pessoas competentes, programas de formação como um investimento, sistemas de gestão de desempenho alinhados com os objetivos da organização e programas de compensação que reflitam os valores da empresa e que estejam de acordo com a ideia de pagar pelo bom desempenho. Os autores afirmam ainda que este conjunto de práticas podem ser implementadas por qualquer organização, não são dispendiosas e têm um grande impacto nos comportamentos, atitudes e satisfação dos trabalhadores.

3.2 Limitações e Estudos Futuros

Os resultados do presente estudo devem ter em consideração algumas limitações que possam ser ultrapassadas em estudos futuros nesta área de investigação.

A presente investigação tem um design transversal, o que não permite a identificação de um efeito causal das práticas de Recursos Humanos no engagement. O estudo apresenta uma amostra de conveniência, impossibilitando a generalização dos resultados para a população ativa em Portugal.

Uma das características limitadoras da amostra é a diversidade em relação ao sexo, visto que esta é maioritariamente feminina e pode ser uma variável que influencie os resultados. Assim, como sugestão para estudos futuros, seria interessante envolver mais participantes do sexo masculino. Ainda no que toca à amostra, seria interessante verificar se os resultados se mantêm quando se comparam os diferentes tipos de organização (públicas, privadas e sem fins lucrativos), já que estas organizações têm diferentes níveis de flexibilidade na criação e implementação de práticas de Recursos Humanos. .

O facto de a variável mediadora ser de cariz subjetivo também apresenta uma limitação importante. Assim, existe a dificuldade que os indivíduos, por vezes, sentem em expressar ou descrever os seus estados emocionais. Consistente com a literatura, um estado emocional é também um estado afetivo e que, por vezes, estes dois termos são utilizados indiferentemente (Totawar & Nambudiri, 2014).

No que diz respeito a possíveis estudos futuros, é interessante referir o papel que as possíveis variáveis mediadoras e/ou moderadoras poderiam desempenhar, auxiliando a compreender mecanismos externos que explicassem ou apoiassem a relação entre as práticas de Recursos Humanos e o engagement. Desta forma, é proposto o possível papel da autoestima como variável moderadora, visto que a autoestima desempenha também um papel fulcral no que diz respeito à satisfação e bem-estar no trabalho e contribui para o engagement organizacional. O conceito de autoestima baseada na organização foi desenvolvido por Pierce, Gardner, Cummings e Dunham (1989), e é definida por estes autores como o grau em que o indivíduo acredita ser capaz, significativo e digno de pertencer à organização. Branden (2000) afirma que a autoestima é uma força de grande poder existente em todos os indivíduos, inspira a obtenção de resultados, permitindo sentir orgulho diante das realizações pessoais e enfrentar desafios diários com o sentimento de competência e mérito.

Seria também relevante estudar a importância da relação com a chefia direta e de que maneira esta pode influenciar a autoeficácia. O exemplo que as chefias transmitem, bem como a motivação e o incentivo podem ser fatores relevantes no que toca à autoeficácia dos seus colaboradores.

Como consideração final, é importante referir que as organizações têm um papel crucial na melhoria das práticas e dos relacionamentos profissionais de forma a que os indivíduos se possam sentir mais comprometidos com a organização para a qual trabalham. É imprescindível que as empresas se foquem nos colaboradores como meio de atingir resultados, não só pelo trabalho que estes desempenham, mas sim pelo que podem

proporcionar se acreditarem neles próprios e se acreditarem que a organização também acredita neles, não enquanto colaborador, mas enquanto indivíduo.

Referências Bibliográficas

- Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., & Soane, E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>.
- Ardila, R. (2000). *La ciencia y los científicos. Una perspectiva psicológica*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management* (11^aed.). London: Kogan Page. <https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418dae.001>
- Bakker, A. B. & Demerouti, A. (2007). The job demands-resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, A. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223 <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (eds). *Work engagement - A handbook of essential theory and practices*. Psychology Press: Nova Iorque. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01242_2.x
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology*, 25(5) 729-735. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.25.5.729>
- Bang, H., & Reio, T. G. 2016. Personal accomplishment, mentoring, and creative selfefficacy as predictors of creative work involvement: The moderating role of positive and negative affect. *The Journal of Psychology*, 0 (0): 1–23. doi: 10.1080/00223980.2016.1248808
- Bates, S. (2004). Getting Engaged. *Human Resource Magazine*, 49(2)
- Baumeister, R. & Vhos, K. (2004). *Handbook of Self-regulation Research, Theory and Applications*. New York: The Guilford Press. doi:10.5860

- Branden, N. (2000). *Autoestima e os seus seis pilares* (6a. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Budhwar, P. & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding crossnational human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12, 377-403. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00066-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00066-9)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B., (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, (3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Erwins, C. J. (2001). The relationship of women's role strain to social support, role satisfaction, and self efficacy. *Family Relations*, 50(3), 230-238. doi: 10.1111/j.1741-3729.2001.00230.x
- Evers, A. T., Kreijns, K., Van der Heijden, B. I. J. M., & Gerrichhauzen, J. T. G. (2011). An organizational and task perspective model aimed at enhancing teachers' professional development and occupational expertise. *Human Resource Development Review*, 10, 151–179. <https://doi.org/10.1177/1534484310397852>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. Em A. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. (pp. 85-101). Hove and New York: Psychology Press.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11 (2), 119-127. doi: 10.1027/1016-9040.11.2.119.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-269. doi: 10.1037//0021-9010.87.2.268
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediaton, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press. doi: 10.1111/jedm.12050
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). *Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1): 11. <https://doi.org/10.1177/104225870002500103>

- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). Waht makes it so great? *Cornell Hospitality Quarterly*, 158-170. <https://doi.org/10.1177/1938965510362487>
- Huselid, M., Jackson, S. & Schuler R. (1997). “Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance”. *Academy of Management Vnl.* 40, No. 1, 171-188. doi: 10.2307/257025
- Innocenti, L., Pilati, M. & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Journal*, 21 (3), 303-317. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kim, N. & Kang, S-W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Human Resources Management*, 56(5): 731-746. <https://doi.org/10.1002/hrm.21802>
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>
- LeBlanc P., Schaufeli W. B., Salanova M., Llorens S., & Nap, R. E. (2010) Efficacy beliefs predict collaborative practice among intensive care unit nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 66(3), 583-594. doi: 10.1111/j.1365-2648.2009.05229.x
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Martínez, I. M. & Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios financieros*, 279, 175-202.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp 118-119. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231556>
- Munir F., & Nielsen K. (2009) Does self-efficacy mediate the relationship between transformational leadership behaviours and healthcare workers' sleep quality? A longitudinal study. *Journal of Advanced Nursing*, 65(9), 1833-1843. doi: 10.1111/j.1365-2648.2009.05039.x
- Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos de conceitos e práticas. In C. António & V. Jorge (Eds.), *Gestão de Recursos*

- Humanos, Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 4-30), Lisboa, Portugal: RH Editora.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein, & S. W. J. Kolowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211–266). San Francisco, CA: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.2307/3094811>
- Padial, A. D. (2005). *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR. HH. en la Pymes*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10481/697>
- Pinto, P. C. A. (2008). Bem-estar no trabalho um estudo com assistentes sociais. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648. <https://doi.org/10.2307/256437>
- Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M., & Campion, M. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220. doi:10.1177/0149206313478184
- Rich, B. L., Lepine, J. A., and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Acad. Manage. J.* 53, 617-635. doi: 10.5465/amj.2010.51468988
- Ruona, W. E. A., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43, 49–66. <https://doi.org/10.1002/hrm.20002>
- Saifalislam K.M., Osman A. & AlQudah M.K. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *Journal of Business and Management*, 16: 43-46. doi: 10.9790/487X-16554346
- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: how muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 40-43. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.00005.x
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role

- of self-efficacy and work engagement *Journal of Advanced Nursing* 67(10), 2256-2266. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2003): *Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?* doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schuler, R. E. & Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1: 35-55. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>
- Scult, M., Haime, V., Jacquart, J., Takahashi, J., Moscovitz, B., Webster, A., Denninger, J. W., & Mehta, D. H. (2015). A healthy aging program for older adults: effects on self-efficacy and morale. *Advances in mind-body medicine*, 29(1), 26–33.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What Engages Employees the Most or, the Ten C's of Employee Engagement. *Ivey Business Journal Online*. Disponível em: <https://iveybusinessjournal.com/publication/what-engages-employees-the-most-or-the-ten-cs-of-employee-engagement/>
- Singh, S., Darwish, T., & Potočník, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224. doi: 10.1111/1467-8551.12126
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: *Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance*. *Frontiers in Psychology*, 9, 353. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. Em A. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 39-53). Hove, New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>

- Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, 18(4), 10–21. Disponível em: [https://richardswanson.com/publications/Swanson\(1995\)TheStrategic.pdf](https://richardswanson.com/publications/Swanson(1995)TheStrategic.pdf)
- Totawar, A. K., & Nambudiri, R. (2014). Mood and self-efficacy: the moderation of hedonic and utilitarian motivation. *Human Resource Development Review*, 1: 1–22. <https://doi.org/10.1177/1534484313492330>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. The next agenda for adding value and delivering results. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100669>
- Vinokur, A., & Schul, J. (2002). The web of coping resources and pathways to reemployment following a job loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 68-83. doi:10.1037//1076-8998.7.1.68
- Wagar, T.H. & Rondeau, K.V. (2006). Retaining Employees in Small and Medium-Sized Firms: Examining the Link with Human Resource Management. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11 (2): 49-66. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Kent-Rondeau/publication/312970223_Retaining_employees_in_small_and_medium-sized_firms_Examining_the_link_with_human_resource_management/links/5cc9e44692851c8d2213ebec/Retaining-employees-in-small-and-medium-sized-firms-Examining-the-link-with-human-resource-management.pdf
- White, M., & Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations*, 66(3), 385–406. <https://doi.org/10.1177/0018726712465096>
- Whitener, E. (2001) Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27 (5), 515-535. doi:10.1177/014920630102700502
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8 (3), 300-326. doi:10.1177/1534484309338171

Zwetsloot, G. & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124. doi:10.1007/s10551-004-1895-9

Anexos

Anexo A

Práticas de Recursos Humanos

As seguintes afirmações referem-se a práticas comuns nas organizações. Utilize a escala que se segue para responder.

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

Em que medida considera que a sua organização disponibiliza...

1. Oportunidade de acesso a formação, cursos e workshops.
2. Oportunidade de desenvolver novas competências e conhecimento para a minha função atual ou para possíveis funções futuras.
3. Apoio no planeamento do meu desenvolvimento futuro.
4. Boas perspetivas de carreira.
5. Avaliação periódica do meu desempenho.
6. Avaliação justa do meu desempenho.
7. Remuneração de acordo com o meu desempenho.

Engagement

As afirmações que se seguem referem-se a sentimentos, crenças e comportamentos relacionados com a sua experiência profissional. Para responder por favor pense nas suas tarefas profissionais, e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos, utilizando a escala:

Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
1	2	3	4	5	6	7

1. Sinto-me cheio de energia no meu trabalho.
2. Sinto-me com força e vigor no meu trabalho.
3. Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho.
4. O meu trabalho inspira-me.
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
6. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.
7. Tenho orgulho no trabalho que realizo.
8. Fico absorvido no meu trabalho.
9. Sinto-me tão empolgado, que me deixo levar quando estou a trabalhar.

Autoeficácia

Agora pedimos-lhe que pense em si. Por favor, utilize a escala que se segue para responder.

De modo nenhum é verdade	Difícilmente é verdade	Moderadamente verdade	Exatamente verdade
1	2	3	4

1. Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente.
2. Se alguém se opuser, consigo encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero.
3. Para mim é fácil agarrar-me às minhas intenções e atingir os meus objetivos.
4. Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.
5. Graças aos meus recursos, sei como lidar com situações imprevistas.
6. Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário.
7. Perante dificuldades consigo manter a calma porque confio nas minhas capacidades.
8. Quando confrontado com um problema, consigo geralmente encontrar várias soluções.
9. Se estiver com problemas, consigo geralmente pensar numa solução.
10. Consigo geralmente lidar com tudo aquilo que me surge pelo caminho.