



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos
socialmente responsáveis na intenção de rotatividade: efeito
mediador do bem-estar e da precisão da avaliação de desempenho**

Andreia Filipa da Cruz Barroqueiro

Lisboa

2022

Andreia Filipa da Cruz Barroqueiro

**Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos
socialmente responsáveis na intenção de rotatividade: efeito
mediador do bem-estar e da precisão da avaliação de desempenho**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão do Potencial Humano.

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Lisboa

2022

*“Cada Sonho que você deixa para trás,
É um pedaço do seu futuro
Que deixa de existir.”*
Steve Jobs

AGRADECIMENTOS

ACREDITO QUE TUDO NA VIDA TEM UMA RAZÃO, UMA INTENSIDADE E UM PORQUÊ! Por este motivo devemos sempre aceitar todos os obstáculos com que nos deparamos porque é através dos mesmos que crescemos e nos tornamos melhores. No entanto não fiz este percurso sozinha e tenho de agradecer a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram nesta caminhada que marca o final do meu percurso académico e que contribui para o meu sucesso profissional. Esta etapa nunca teria sido concluída com êxito se na minha retaguarda não existissem pessoas que me transmitiram o seu conhecimento e me ajudaram a alcançar os meus objetivos.

Não há limite para o conhecimento, assim como também não existe qualquer limitação para o sonho e ambos podem levar a mente ao infinito, movendo a paixão e a ânsia da constante aprendizagem. Vivemos num mundo diversificado, repleto de pluralidade, onde num ápice tudo se altera sem que nos apercebamos desta constante renovação em que vivemos e à qual não conseguimos ficar indiferentes. Através da orientação das várias pessoas com que me cruzei ao longo desta jornada cresci e realizei mais um sonho, que constitui uma etapa muito importante na minha vida.

O meu sincero agradecimento à minha orientadora de com quem partilho os resultados deste projeto, à Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues, pelo seu profissionalismo, dedicação, competência e total disponibilidade, de outro jeito não teria sido possível chegar aqui.

Este agradecimento é extensivo a todos os Professores das várias unidades curriculares, pela transmissão de conhecimentos ao longo do meu Mestrado em Gestão do Potencial Humano, salientando os elementos de direção deste curso.

A minha gratidão à Empresa da qual sou colaboradora, pelo apoio e pela oportunidade que me deu para frequentar e finalizar este curso, o que de outra forma não teria sido possível. Agradeço por serem uma parte integrante na minha aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal.

Como vulgarmente se diz em Portugal, os últimos são os primeiros, por isso quero agradecer em particular a todos os amigos e família pela compreensão, apoio incondicional e motivação para desenvolver e prosseguir a execução deste projeto assim como, pela paciência que demonstraram ao longo deste percurso.

A todos Vós, o meu muito OBRIGADA!

RESUMO

As práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) socialmente responsáveis são uma mais-valia para as organizações porque além de contribuírem para promover o bem-estar em contexto laboral, são fundamentais para melhorar a percepção de justiça dos colaboradores relativamente ao seu processo de avaliação de desempenho (AD) e, consequentemente, diminuir as suas intenções de rotatividade. A presente investigação debruça-se sobre esta temática e tem como objetivo analisar de que forma a relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e a intenção de rotatividade é mediada pelo bem-estar em contexto laboral e pela percepção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD. Participaram no estudo por 255 profissionais que desempenham funções no setor privado, com idade superior a 18 anos. Os dados foram recolhidos através do Questionário das PGRH socialmente responsáveis, da Escala de intenção de rotatividade (EIR), do Questionário de precisão do processo de avaliação de desempenho e do *Short Smith Wellbeing Questionnaire (Short-SWELL)*. Os resultados obtidos demonstram que as PGRH socialmente responsáveis, o bem-estar em contexto laboral e a percepção sobre a precisão do processo de AD influenciam negativamente as intenções de rotatividade dos colaboradores. Verificou-se, ainda, que o bem-estar e a percepção sobre a precisão do processo de AD medeiam a relação que existe entre as PGRH socialmente responsáveis e a intenção de rotatividade, o que deve chamar a atenção dos gestores de Recursos Humanos para a importância destas variáveis em contexto laboral.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente sustentáveis, Bem-estar em contexto laboral, Processo de avaliação de desempenho, Intenção de rotatividade.

ABSTRACT

Socially responsible Human Resource Management practices (HRMP) are an asset to organizations because, in addition to contributing to promoting well-being in the workplace, they are fundamental to improving employees' perception of fairness in relation to their performance appraisal (PA) process and, consequently, decrease their turnover intentions. The present investigation focuses on this theme and aims to analyze how the relationship between socially responsible HRMP and the turnover intentions is mediated by well-being in the work context and by the perception of employees about the accuracy of the PA process. 255 professionals who work in the private sector, over 18 years of age, participated in the study. Data were collected through the Socially Responsible HRMP Questionnaire, the Turnover intentions scale (TIS), the Performance Assessment Process Accuracy Questionnaire and the Short Smith Wellbeing Questionnaire (Short-SWELL). The results obtained demonstrate that socially responsible HRMP, well-being in the workplace and the perception of the accuracy of the AD process negatively influence employee turnover intentions. It was also found that well-being and the perception of the accuracy of the PA process mediate the relationship between socially responsible HRMP and the intention of turnover, what should draw the attention of Human Resources managers to the importance of these variables in the work context.

Keywords: Socially sustainable Human Resource Management Practices, Well-being in the workplace, Performance appraisal process, Turnover intentions.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABELAS	vi
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	vii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS	4
1.1. Formação e desenvolvimento	5
1.2. Diversidade e igualdade de oportunidades	5
1.3. Prevenção da saúde e segurança no trabalho	6
1.4. Equilíbrio trabalho-família	8
1.5. Comunicação	8
1.6. Adaptação ao posto de trabalho	8
1.7. Partilha de informação	9
CAPÍTULO 2 – BEM-ESTAR EM CONTEXTO LABORAL	10
2.1. Dimensões do bem-estar em contexto laboral	11
2.1.1. Características da função	11
2.1.2. Estratégias de <i>coping</i>	12
2.1.3. Positividade	12
2.1.4. Fatores organizacionais	13
2.1.5. Nível de bem-estar	13
2.2. Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis no bem-estar em contexto laboral	14
CAPÍTULO 3 – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
3.1. Precisão do processo de avaliação do desempenho	15
3.2. Fatores que influenciam a precisão do processo de avaliação de desempenho	16
3.3. Consequências de um processo de avaliação de desempenho (des)adequado	17
3.4. Influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis na perceção do colaborador sobre a precisão do processo de avaliação do desempenho	18

CAPÍTULO 4 – INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	19
4.1. Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis na intenção de rotatividade	19
4.2. Importância do bem-estar em contexto laboral na intenção de rotatividade	20
4.3. Influência da perceção do colaborador sobre a precisão do processo de avaliação do desempenho na intenção de rotatividade	21
4.4. Relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis, o bem-estar em contexto laboral, a perceção do colaborador sobre a precisão do processo de avaliação do desempenho e a intenção de rotatividade ...	21
CAPÍTULO 5 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	23
5.1. Objetivos do estudo	23
5.2. Hipóteses de investigação	23
5.3. Modelo concetual	24
5.4. Participantes	24
5.5. Instrumentos de recolha de dados	26
5.5.1. Questionário das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis	26
5.5.2. Escala de intenção de rotatividade (EIR)	27
5.5.3. Questionário de precisão do processo de avaliação de desempenho	27
5.5.4. <i>Short Smith Wellbeing Questionnaire</i> (Short-SWELL)	27
5.6.5. Questionário sociodemográfico	28
5.6. Procedimento	28
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	29
6.1. Análise dos indicadores psicométricos	29
6.1.1. Questionário das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis	30
6.1.2. Escala de intenção de rotatividade (EIR)	30
6.1.3. Questionário de precisão do processo de avaliação de desempenho	30
6.1.4. <i>Short Smith Wellbeing Questionnaire</i> (Short-SWELL)	30
6.2. Comparação de médias da intenção de rotatividade em função das variáveis sociodemográficas	31
6.3. Análise da correlação entre os constructos em estudo	31
6.4. Validação das hipóteses de investigação	32

CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
7.1. Contributos teóricos e práticos	37
7.2. Limitações e sugestões para estudos futuros	38
CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	41
ANEXO – QUESTIONÁRIO	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis	5
Figura 2.	Dimensões do bem-estar em contexto laboral	11
Figura 3.	Modelo concetual	24
Figura 4.	Modelo de mediação	33

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Obrigações dos empregadores e dos trabalhadores relativamente à SST...	7
Tabela 2.	Características sociodemográficas dos participantes	25
Tabela 3.	Comparação de médias da intenção de rotatividade em função das características sociodemográficas dos participantes	31
Tabela 4.	Correlação entre os constructos intervenientes na investigação	32

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

ACP	-	Análise de Componentes Principais
BEP	-	Bem-estar psicológico
BES	-	Bem-estar subjetivo
BET	-	Bem-estar no trabalho
DP	-	Desvio-padrão
EIR	-	Escala de intenção de rotatividade
GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
KMO	-	Média
M	-	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
R&S	-	Recrutamento e seleção
RH	-	Recursos Humanos
SPSS	-	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SST	-	Saúde e segurança no trabalho
VD	-	Variável dependente
VI	-	Variável independente
VM	-	Variável mediadora
WLB	-	<i>Work-Life Balance</i>

INTRODUÇÃO

As práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) socialmente responsáveis têm vindo a assumir um papel central nas organizações contemporâneas que, cada vez mais, necessitam de se reinventar para superar desafios e alcançar vantagem competitiva (Monteiro et al., 2018). Segundo Aguinis e Glavas (2019) quando as organizações fomentam a responsabilidade social (RS) aumentam a satisfação dos seus colaboradores e garantem a fidelização dos seus clientes. Deste modo, as novas gerações, começam a preocupar-se mais com a competitividade e a inovação e, como tal, escolhem as organizações onde querem trabalhar. Segundo Loan (2020) esta competitividade exige respostas rápidas, criativas e flexíveis que respondam às solicitações do mercado e às suas constantes exigências, pelo que é fundamental conhecer não só os níveis de compromisso dos colaboradores, mas também o que os motiva a alcançar elevados níveis de desempenho.

Quando as organizações têm consciência de que são as pessoas que estão por trás do seu sucesso, começam a investir em PGRH que valorizem os seus colaboradores. Assim, deixam de os encarar apenas como mão-de-obra e passam a investir no seu bem-estar e qualidade de vida no trabalho (Monteiro et al., 2018). As organizações têm todo o interesse em diminuir as intenções de *turnover* dos seus colaboradores, porque a rotatividade do pessoal envolve custos diretos (*e.g.*, o recrutamento, seleção, formação de uma nova força de trabalho) e indiretos (*e.g.*, baixa moral, mudanças que envolvem os restantes trabalhadores, baixos níveis de desempenho) que prejudicam a performance organizacional (Wang et al., 2020).

Paiva et al. (2017) referem que as práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm um impacto considerável nos níveis de bem-estar dos colaboradores, principalmente as que se encontram relacionadas com o processo de avaliação de desempenho (AD). Quando os trabalhadores percecionam que a organização os valoriza e trata com respeito e justiça sentem-se mais satisfeitos e comprometidos com a organização e não têm intenções de a deixar (Bernd & Beuren, 2021). Face ao exposto, formulou-se a seguinte questão de investigação: *Em que medida o bem-estar em contexto laboral e a perceção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD medeiam a relação que existe entre as PGRH socialmente responsáveis e intenção de rotatividade?*

A presente investigação insere-se nesta temática e pretende analisar de que forma a relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e a intenção de rotatividade é

mediada pelo bem-estar em contexto laboral e pela percepção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD.

Em termos de estrutura, esta dissertação encontra-se organizada em sete capítulos. O primeiro é dedicado às PGRH socialmente responsáveis e às várias dimensões que as compõem, nomeadamente: a formação e desenvolvimento, a diversidade e igualdade de oportunidades, a prevenção da saúde e segurança no trabalho, o equilíbrio trabalho-família, a comunicação, a adaptação ao posto de trabalho e a partilha de informação.

O capítulo dois incide sobre o bem-estar dos colaboradores e os fatores que influenciam a sua interação com a organização, entre os quais se destacam: as características da função, as estratégias de *coping*, a positividade, os fatores organizacionais e o nível de bem-estar propriamente dito. Reflete-se, ainda, sobre o impacto das PGRH socialmente responsáveis no bem-estar em contexto laboral.

O capítulo três recai sobre o processo de AD, em particular sobre o seu nível de precisão e sobre os fatores que o influenciam. São, ainda, mencionadas as consequências de um processo de AD (des)adequado e analisada a influência das PGRH socialmente responsáveis na percepção do colaborador sobre a precisão do processo de AD.

O capítulo quatro aborda a intenção de rotatividade em contexto organizacional e a forma como a mesma é influenciada pelas PGRH socialmente responsáveis, pelo bem-estar em contexto laboral e pela percepção do colaborador sobre a precisão do processo de AD. Por último, termina-se com uma análise da relação existente entre os quatro construtos intervenientes na investigação.

O quinto capítulo incide sobre o enquadramento metodológico, onde são apresentados os objetivos do estudo, as hipóteses de investigação e o modelo concetual. Inclui, ainda, a caracterização sociodemográfica dos participantes e a descrição dos instrumentos de medida e dos procedimentos que permitiram levar a cabo este trabalho.

No sexto capítulo apresentam-se os resultados decorrentes da análise estatística, que tem início como a análise das propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados. Seguidamente, é feita uma comparação de médias da intenção de rotatividade em função das variáveis sociodemográficas, após a qual se analisa a correlação entre as PGRH socialmente responsáveis, o bem-estar em contexto laboral, a percepção do colaborador sobre a precisão do processo de AD e a intenção de rotatividade. Termina-se este capítulo com a apresentação dos resultados provenientes das análises de regressão que visaram a validação das hipóteses de investigação.

No capítulo sete discutem-se os resultados, fazendo a ligação aos estudos mais recentes sobre a tema, e apresentam-se os contributos teóricos e práticos desta investigação. Também são abordadas as limitações encontradas durante a realização do trabalho e deixam-se algumas sugestões para estudos futuros. Nas conclusões são sintetizados os principais resultados.

CAPÍTULO 1

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

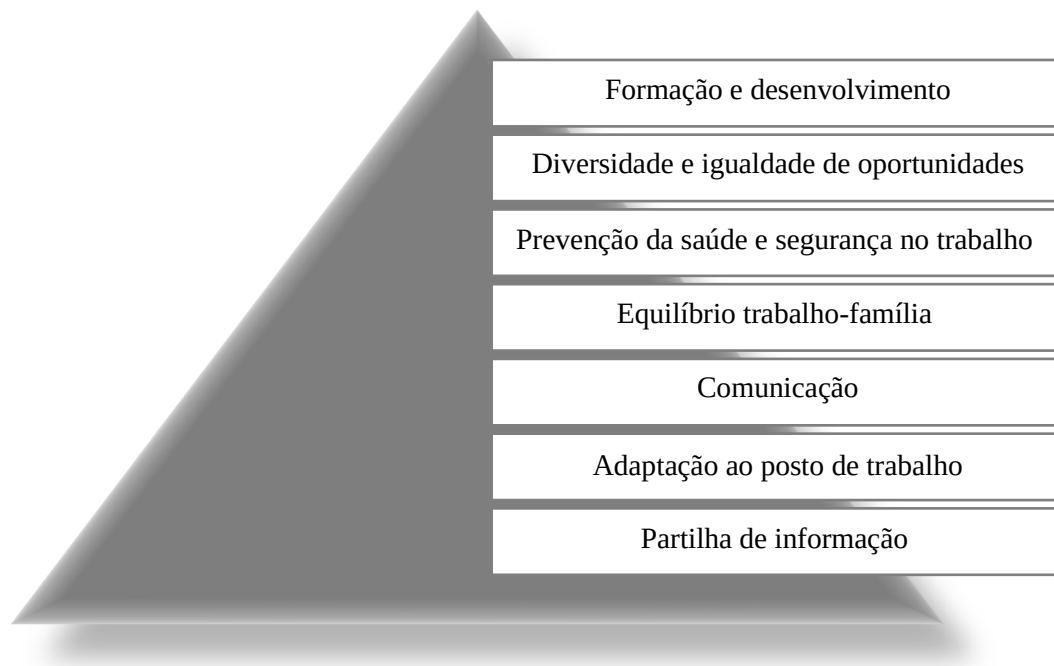
Nas últimas décadas, a RS ganhou uma importância crescente no âmbito da GRH, porque além de se encontrar diretamente relacionada com a satisfação e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral, contribui de forma significativa para diminuir as intenções de rotatividade (*turnover*; Sales et al., 2019). Segundo Silva e Filho (2020) a RS diz respeito às ações desenvolvidas pela organização, tanto a nível interno, como externo e que contribuem para uma sociedade mais justa e igualitária. As atividades de RS além de fomentarem a qualidade de vida no trabalho, procuram atender às necessidades e expectativas dos colaboradores de forma ética, mas sem descuidar a missão, os princípios e os valores da organização (Frangieh & Yaacoub, 2019).

Uma empresa socialmente responsável respeita os direitos dos seus trabalhadores, não exerce práticas discriminatórias e preocupa-se em criar um ambiente de trabalho harmonioso e onde as pessoas tenha vontade de permanecer. Além disso exerce um papel importante no desenvolvimento das comunidades locais, seja através de patrocínios, doações e/ou ações de voluntariado em diversas áreas (*e.g.*, educação, cultura, desporto; Liao et al., 2022). Devido à sua importância, as PGRH socialmente responsáveis têm sido estudadas por vários autores (*e.g.*, Aguinis & Glavas, 2019; Cherif, 2020; Loan, 2020) e ao longo do tempo tem sido demonstrado que as mesmas influenciam positivamente o sentimento de pertença à organização, os níveis de compromisso organizacional e a satisfação com o trabalho.

Barrena-Martínez et al. (2017) referem que perante a competitividade que caracteriza o contexto atual, as organizações estão cientes que para sobreviverem e terem sucesso necessitam de acrescentar valor à vida dos seus colaboradores. Deste modo, defendem que as PGRH socialmente responsáveis devem incluir as sete dimensões que se apresentam na Figura 1.

Figura 1

Práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis



(Adaptado de Barrena-Martínez et al., 2017)

1.1. Formação e desenvolvimento

A viabilidade organizacional depende fortemente das competências dos seus colaboradores, pelo que é fundamental saber identificar o potencial de cada um e procurar extrair o seu melhor (Rahayu et al., 2019). Deste modo, é essencial investir em programas de formação e desenvolvimento que tragam vantagens tanto para o colaborador, como para a organização e que contribuam para fazer a diferença no mercado de trabalho (Cascio, 2019). Verifica-se, assim que a formação se tornou um instrumento crucial para aumentar o sucesso da organização e para obter vantagem competitiva sobre a concorrência, motivo pelo qual deve encarada como um investimento. Ao potenciar o desenvolvimento de novas competências e conhecimentos, a organização torna-se mais eficiente (Assen, 2020).

1.2. Diversidade e igualdade de oportunidades

A diversidade e igualdade de oportunidades tem vindo a ocupar uma posição de relevo na área da GRH, pois é imprescindível para estimular o potencial dos trabalhadores. Para que

este processo seja bem-sucedido é necessário providenciar ações que realcem os seus efeitos positivos (Barros, 2018). Niroula (2018) adiciona que a diversidade em contexto laboral contribui para melhorar os resultados em termos de quantidade e qualidade, aumenta a cooperação entre os colaboradores, melhora as decisões tomadas em grupo e fomenta a criatividade, e quando é bem gerida permite reconhecer, compreender, aceitar e valorizar as diferenças entre as pessoas. As organizações necessitam de abraçar a diversidade e procurar formas de a incluir na sua cultura organizacional, porque quando a mesma é reconhecida como uma realidade influencia positivamente o comportamento dos trabalhadores, o que se reflete nos seus níveis de produtividade (Baek & Kim, 2021).

1.3. Prevenção da saúde e segurança no trabalho

A prevenção da saúde e segurança no trabalho (SST) constitui uma prática obrigatória em qualquer organização, porque os riscos e os perigos associados à atividade laboral devem ser bem geridos, caso contrário colocam em causa o bem-estar dos trabalhadores (Cahaya et al., 2017). Um sistema de SST eficaz aumenta o compromisso e o envolvimento dos trabalhadores com a organização, o que se traduz no seu desempenho (Álvarez-Torres & Riaño-Casallas, 2018).

A política de SST deve partir da gestão de topo e abranger a totalidade da organização, porque todos os intervenientes devem estar conscientes dos procedimentos a seguir em qualquer situação (D'Amorim, 2019). Na Tabela 1 apresentam-se as principais obrigações dos empregadores e dos trabalhadores relativamente à SST (Lei nº 102/2009, de 10 de setembro).

Tabela 1*Obrigações dos empregadores e dos trabalhadores relativamente à SST*

Obrigações do empregador
▪ Assegurar as condições de SST de todos os trabalhadores ▪ Garantir que as condições de SST respeitam os princípios gerais de prevenção ▪ Implementar medidas de prevenção que garantam níveis eficazes de SST ▪ Fornecer informação e formação adequadas ao desenvolvimento da atividade profissional em condições SST ▪ Adotar medidas e dar instruções que permitam aos trabalhadores, em caso de perigo grave, cessar atividades ou afastarem-se do local de trabalho ▪ Organizar meios de prevenção para as pessoas que podem ser suscetíveis aos riscos associados à realização dos trabalhos, tanto no interior, como no exterior da organização ▪ Assegurar a vigilância da saúde dos trabalhadores em função dos riscos a que se encontram expostos nos seus locais de trabalho ▪ Estabelecer, em matéria de primeiros socorros e de combate a incêndio e evacuação, as medidas a adotar e os trabalhadores responsáveis pela sua aplicação e por assegurar os contactos necessários com as entidades externas competentes ▪ Observar as prescrições legais, gerais e específicas de SST a serem aplicadas na organização ▪ Suportar os encargos da SST e das restantes medidas de prevenção (<i>e.g.</i>, avaliação dos riscos profissionais)
Obrigações dos trabalhadores
▪ Cumprir as prescrições legais da SST e as instruções determinadas pelo empregador ▪ Garantir a SST do próprio e de todos os que possam ser afetados pelas suas atividades laborais ▪ Utilizar as máquinas, equipamentos e materiais de trabalho de acordo com as instruções transmitidas pelo empregador ▪ Utilizar os meios e equipamentos de proteção coletiva e individual de acordo com as instruções transmitidas pelo empregador ▪ Comparecer aos exames marcados pelo médico do trabalho ▪ Comunicar, de imediato, quaisquer avarias e deficiências que possam originar perigo grave e iminente ▪ Comunicar, de imediato, quaisquer defeitos verificados nos sistemas de proteção ▪ Em caso de perigo grave e iminente, adotar as medidas e instruções previamente estabelecidas para essas situações

(Adaptado da Lei nº 102/2009, de 10 de setembro)

1.4. Equilíbrio trabalho-família

O termo *Work-Life Balance* (WLB) ganhou popularidade nos últimos anos devido à dificuldade de conciliar os dois principais domínios da vida das pessoas: o trabalho e a família (Kelliher et al., 2019). Segundo Vaziri et al. (2020) esta situação agravou-se nos últimos dois anos devido à situação pandémica provocada pela COVID-19, que forçou as pessoas a assumirem as tarefas profissionais e familiares em simultâneo.

Quando a organização promove o equilíbrio entre o trabalho e a família, o colaborador percebe que o empregador se preocupa com as suas necessidades e exibe um esforço extra para alcançar os objetivos estratégicos da organização (Bernd & Beuren, 2021). Para que este equilíbrio ocorra é necessário existir uma preocupação por parte das organizações no que diz respeito à flexibilização das formas e do horário de trabalho (*e.g.* teletrabalho, isenção de horário), à criação de serviços de apoio que ajudem a lidar com a rotina diária (*e.g.*, infantários, lares de terceira idade) e à atribuição de medidas que permitam prestar assistência familiar (*e.g.*, horário flexível; Barrena-Martínez et al., 2016).

1.5. Comunicação

A comunicação constitui uma componente estrutural da organização, uma vez, que facilita as interações que ocorrem em contexto laboral (Atouba, 2018). Neste âmbito, Meldi e Hyanto (2019) referem que quando o processo comunicacional é claro e transparente promove o diálogo entre os vários níveis hierárquicos e contribui para a criação de um ambiente de trabalho harmonioso que fomenta o bem-estar. A comunicação tem um papel importante na vinculação do indivíduo à organização porque favorece o compromisso, influencia a atitude do colaborador em relação às suas atividades profissionais e à própria organização, possibilita a gestão do comportamento, facilita a tomada de decisão e aumenta a motivação dos trabalhadores, o que se reflete no seu empenho para melhorar a performance organizacional (Podgorodnichenko et al., 2020).

1.6. Adaptação ao posto de trabalho

A adaptação ao posto de trabalho visa o ajustamento do colaborador recém-contratado às novas condições laborais de forma eficiente (Frolenoka & Dukule, 2017). Quando o processo de adaptação é bem gerido, são implementados programas que permitem ao trabalhador conhecer os objetivos, a estrutura e as regras da organização. Este acolhimento traz vantagens tanto para o trabalhador, como para a organização, nomeadamente: diminuição da intenção de

rotatividade, maior sensação de segurança, desenvolvimento de vínculos com a empresa e aumento dos níveis de compromisso organizacional (Park et al., 2018). Na sequência desta ideia, Cardoso e Morgado (2019) aludem que o sucesso do processo de adaptação depende das competências do colaborador, da sua identificação com as tarefas que realiza, do apoio dos pares e da chefia direta e da sua capacidade para lidar com as adversidades.

1.7. Partilha de informação

Os sistemas de informação são um dos fatores que mais contribui para o sucesso das organizações porque além de reduzirem as lacunas geográficas, aumentam a eficiência do trabalho realizado, o que se reflete numa melhoria dos processos organizacionais (Veld & Alfes, 2017). A partilha de informação gera e difunde conhecimento por toda a organização, o que possibilita o desenvolvimento de soluções que contribuem para aumentar a vantagem das organizações face à concorrência (Zakaria et al., 2018). Quando partilham os seus conhecimentos, os colaboradores fomentam o espírito do grupo e incentivam a aprendizagem em contexto laboral, o que sugere que a partilha de informação se encontra positivamente correlacionada com o desempenho organizacional e a vontade de permanecer na organização (Battistelli et al. 2019).

CAPÍTULO 2

BEM-ESTAR EM CONTEXTO LABORAL

Desde os tempos mais remotos que o trabalho é considerado um elemento estruturante e central na vida das pessoas, porque além de garantir a sobrevivência e a segurança do indivíduo abarca três funções básicas: a económica (*e.g.*, rendimento), a social (*e.g.*, reconhecimento, estatuto) e a psicológica (*e.g.*, autoestima, realização; Blustein et al., 2019). Sendo o trabalho definido como o conjunto de tarefas produtivas que vão evoluindo de acordo com o nosso crescimento pessoal deve ser visto como algo que dê prazer e satisfação, motivo pelo qual o bem-estar em contexto laboral tem vindo a ganhar uma importância crescente (Garcia et al., 2019).

O conceito de bem-estar pode ser determinado através da prevalência de emoções positivas e pode ser classificado em quatro grandes tipos: (i) bem-estar subjetivo (BES); (ii) bem-estar psicológico (BEP); (iii) bem-estar social; (iv) e bem-estar no trabalho (BET; Boehs & Silva, 2017). O BES surgiu na década de 50 do século passado e encontra-se associado aos indicadores de qualidade de vida (*e.g.*, afetos positivos e negativos, satisfação; Oliveira et al., 2019). O BEP centra-se no desenvolvimento do potencial humano e engloba a autoaceitação, a autorrealização, a autonomia, as relações positivas com os outros e o crescimento pessoal (Loon et al., 2019). O bem-estar social, por sua vez, engloba a qualidade do relacionamento da pessoa com a sociedade e a sua perceção sobre a aceitação e importância que tem para determinado grupo social (Souza & Moraes, 2019). Por último, o BET foca-se na vinculação da pessoa com o trabalho que realiza e com a própria organização e depende de aspetos relacionados com os recursos financeiros, a segurança física, o estatuto profissional, o desenvolvimento de competências, a variedade de tarefas desempenhadas e a progressão na carreira (Hirschle & Godim, 2020).

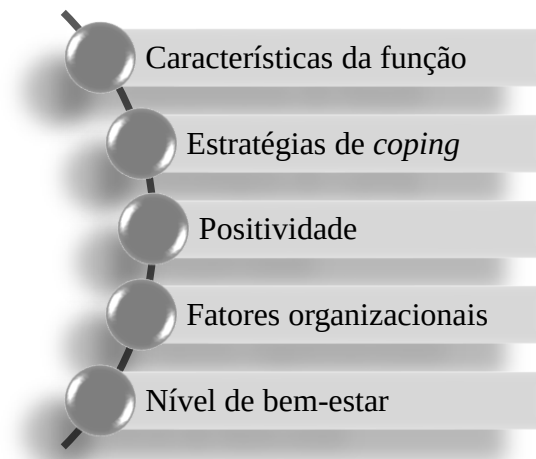
Como anteriormente referido, o trabalho é extremamente importante na vida do ser humano, pelo que é importante conhecer as variáveis que promovem o bem-estar nesse contexto, podendo as mesmas ser de natureza hedónica ou eudemónica (Panteleão & Veiga, 2019). Segundo a abordagem hedónica, o BET depende da frequência e da intensidade das emoções positivas e da sua prevalência sobre o afeto negativo (Devotto et al., 2020). A perspetiva eudemónica, por seu turno, foca-se na realização pessoal e na utilização do potencial humano (Rossi et al., 2020).

2.1. Dimensões do bem-estar em contexto laboral

Smith e Smith (2021), preconizam que os fatores relacionados com o bem-estar no trabalho, refletem a interação que ocorre entre o indivíduo e a organização, nomeadamente: (i) as características da função; (ii) as estratégias de *coping*; (iii) a positividade; (iv) os fatores organizacionais; (v) e o nível de bem-estar propriamente dito (Figura 2).

Figura 2

Dimensões do bem-estar em contexto laboral



(Adaptado de Smith & Smith, 2021)

2.1.1. Características da função

O bem-estar em contexto laboral depende das atividades profissionais realizadas diariamente e quando as mesmas constituem um desafio contribuem para aumentar os níveis de motivação e envolvimento dos trabalhadores com a organização (Vital et al., 2020). Neste âmbito, Hackman e Oldham (1975; Raihan, 2020) defendem que o desempenho depende das características da função, designadamente: (i) da variedade de competências, que diz respeito às aptidões necessárias para desempenhar corretamente a função (Evelyn et al., 2018); (ii) da identidade da tarefa, que indica o grau de identificação com as atividades realizadas (Kamani, 2020); (iii) do significado da tarefa, que se refere à importância atribuída às tarefas que o colaborador executa (Demirkol & Nalla, 2018); (iv) da autonomia, que corresponde à responsabilidade do trabalhador para desempenhar a sua função sem supervisão (Raihan, 2020); (v) e do *feedback* dos resultados, que reflete a informação recebida pelo colaborador relativamente ao trabalho que realiza (Tang & Do, 2019). As cinco características da função

além de promoverem o bem-estar em contexto de trabalho, são fundamentais para diminuir as taxas de absentismo e a intenção de rotatividade (Khan, 2021).

2.1.2. Estratégias de *coping*

As estratégias de *coping* têm ganho grande destaque em contexto organizacional, pois são fundamentais para que o indivíduo se adapte à organização e para conseguir gerir o stress laboral. O termo foi utilizado por Smith e Smith (2017) para definir as capacidades psicológicas e comportamentais que ajudam o indivíduo a ultrapassar os obstáculos com que lida diariamente, verificando-se que as emoções desempenham um papel essencial neste processo.

Apesar de vários estudos (*e.g.*, Bliese et al., 2017; Nery et al., 2020; Zhang et al., 2017) demonstrarem a existência de uma associação negativa entre o stress e o BET, o número de pesquisas que explica as condições em que as adversidades não afetam negativamente o bem-estar tem vindo a aumentar nos últimos anos (Lai et al., 2020). Segundo Hirschle e Gondim (2020) as estratégias de *coping* usadas para controlar e lidar com as próprias emoções (autorregulação) podem ser eficazes para reduzir os níveis de stress e melhorar o bem-estar em diversas situações. Muller et al. (2021) acrescentam que o *coping* é um processo que decorre da interação entre o indivíduo e o contexto onde está inserido, que mobiliza esforços cognitivos e comportamentais que ajudam a reduzir, minimizar ou tolerar as contrariedades que surgem diariamente.

2.1.3. Positividade

O bem-estar encontra-se diretamente relacionado com a positividade e é considerado sinónimo de felicidade, pois enfatiza os aspetos positivos da experiência do trabalhador (Farsen et al., 2018). Segundo Boehs e Silva (2020), a positividade procura aplicar a psicologia positiva em contexto organizacional através dos processos e recursos disponíveis que potenciam o desenvolvimento do otimismo, resiliência, esperança e autoeficácia, as quatro dimensões que constituem o capital psicológico positivo (Boehs & Silva, 2020).

O ser humano procura constantemente alcançar o bem-estar em contexto laboral, pelo que a preocupação das organizações para aumentar a qualidade de vida dos seus trabalhadores e transformar as experiências de trabalho em situações positivas começa a ser cada vez maior (Oliveira et al., 2020). A positividade tem um papel basilar na competitividade da organizacional, uma vez que incentiva o desenvolvimento de vínculos afetivos entre os trabalhadores e a organização. Deste modo, é fundamental desenvolver estratégias que

promovam a satisfação e o bem-estar dos seus trabalhadores, sobretudo porque existem evidências empíricas de que estas variáveis afetam o desempenho individual e conduzem a resultados organizacionais bastante vantajosos (Ingsih et al., 2020).

2.1.4. Fatores organizacionais

O bem-estar em contexto laboral é fortemente influenciado por fatores organizacionais que se agrupam em três categorias: (i) política e filosofia da empresa (*e.g.*, PGRH, SST); (ii) cultura organizacional (*e.g.*, percepção de justiça, estilo de liderança); (iii) e relações laborais (*e.g.*, condições de trabalho, contratos; Pedersini & Ensslin, 2020). Neste âmbito, Devotto et al. (2020) acrescentam que quando se analisa o bem-estar em contexto de trabalho, é fundamental considerar: (i) o local onde as pessoas desempenham funções, porque quando o trabalhador se sente confortável tende a melhorar o seu desempenho; (ii) a autonomia e participação, porque quando os colaboradores têm responsabilidades e se sentem envolvidos na tomada de decisão, manifestam níveis de compromisso organizacional mais elevados; (iii) o ambiente de trabalho caracterizado por um bom relacionamento interpessoal com a chefia e os pares; (iv) e condições de trabalho justas no que diz respeito à AD, ao salário, horário de trabalho, incentivos e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

2.1.5. Nível de bem-estar

O nível de bem-estar reflete as atitudes do colaborador em relação ao trabalho e, uma vez que, depende da percepção que os colaboradores têm sobre a forma como a organização satisfaz as suas necessidades, pode ter uma valência positiva ou negativa (Smith & Smith, 2017). Deste modo, apresenta dois polos opostos: (i) a gratificação, que deriva da valorização do trabalho realizado, do reconhecimento pessoal e da autonomia; (ii) e o desgosto, que surge quando as expectativas não são correspondidas e quando a organização não apoia, nem dá o suporte necessário (Pantaleão & Veiga, 2019).

Segundo Garcez et al. (2018), o nível de bem-estar em contexto laboral é influenciado pela satisfação com o trabalho, o envolvimento e o compromisso organizacional. Nesta perspetiva, a satisfação emerge quando existe uma prevalência de emoções positivas que contribuem para alcançar as metas profissionais (Delaney & Royal, 2017). O envolvimento com o trabalho, por sua vez, pode ser entendido como o grau de identificação do indivíduo com as atividades que realiza em contexto laboral (Zaman et al., 2020). Por último, o compromisso

organizacional caracteriza a ligação do colaborador à organização e sua vontade de nela permanecer e contribuir para que a mesma alcance os seus objetivos (Aziz et al., 2021).

2.2. Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis no bem-estar em contexto laboral

O mercado de trabalho tem vindo a confrontar-se com desafios e exigências que exigem uma nova dinâmica de gestão, da qual a GRH é uma parte integrante, uma vez que é um fator chave para manter a competitividade e alcançar bons resultados organizacionais. Esta realidade tem conduzido a investigação no sentido de identificar as práticas que mais contribuem para atingir os objetivos estratégicos da organização (Monteiro et al., 2018). Por conseguinte, as organizações investem, cada vez mais, em PGRH socialmente responsáveis, que valorizam o bem-estar dos seus profissionais e apostam no seu desenvolvimento (Frangieh & Yaacoub, 2019).

Segundo Barrena-Martínez et al. (2017) quando as organizações se preocupam com a saúde e segurança laboral, a aprendizagem contínua, o desenvolvimento de carreira e um sistema de recompensas justo, os colaboradores revelam um esforço acrescido para alcançar as metas organizacionais. Álvarez-Torres e Riaño-Casallas (2018) adicionam que quando os trabalhadores consideram que existe uma preocupação com o seu bem-estar, sentem-se mais comprometidos com a organização e não têm vontade de a abandonar. Neste âmbito, Podgorodnichenko et al. (2020) referem que quando as organizações oferecem mais do que os benefícios tradicionais os colaboradores sentem-se mais satisfeitos. Deste modo, é fundamental investir em PGRH socialmente responsáveis que promovam a diversidade e a inclusão, fomentem o equilíbrio trabalho-família e invistam na formação e desenvolvimento, porque estas práticas são as mais valorizadas pelos colaboradores e as principais responsáveis bem-estar em contexto laboral. Loan (2020) vai mais além e defende que as PGRH socialmente responsáveis são preditoras do compromisso organizacional porque conduzem a uma relação de reciprocidade que se traduz em benefícios tanto para o colaborador (*e.g.*, progressão na carreira, qualidade de vida) como para a organização (*e.g.*, aumento da produtividade, diminuição das intenções de *turnover*).

CAPÍTULO 3

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As organizações sentem-se cada vez mais pressionadas para se tornarem competitivas e sustentáveis e para isso é necessário contratarem os melhores profissionais, pelo que é importante avaliar o seu desempenho e perceber se os mesmos estão a corresponder às expectativas da organização (Okolie et al., 2020). Assim, é necessário garantir que o colaborador desempenha as suas tarefas eficientemente, motivo pelo qual a AD constitui uma ferramenta essencial para assegurar que função está a ser executada da forma pretendida (Rubin & Edwards, 2020).

A AD permite melhorar a performance individual e conhecer a contribuição dos colaboradores para atingir os objetivos da organização (Ahmed & Sattar, 2018). Memon et al. (2019) adicionam que além de facilitar a definição dos objetivos a alcançar e sinalizar as necessidades de formação, a AD permite comparar o desempenho dos trabalhadores com os seus pares e/ou com o seu desempenho anterior. Possibilita, ainda, alinhar o desempenho dos colaboradores com a estratégia organizacional e justificar a tomada de decisão relativamente às outras práticas de GRH (*e.g.*, gestão de remunerações, progressão de carreira; Stewart & Brown, 2020). Neste âmbito, Diamantidis e Chatzoglou (2019) afirmam que a AD tem um papel crucial no sucesso organizacional porque quando o mesmo é considerado justo e preciso, contribui para aumentar a satisfação com o trabalho e diminuir as intenções de *turnover*. Memon et al. (2020) vão mais longe e afirmam que quando o desempenho não é avaliado com precisão não cumpre a sua função e despoleta comportamentos contraproducentes (*e.g.*, diminuição da produtividade, aumento da intenção de rotatividade).

3.1. Precisão do processo de avaliação do desempenho

Para que o processo de AD seja aceite deve ser percecionado como preciso, porque quanto melhor for a perceção dos colaboradores sobre essa precisão, mais positiva tende a ser a sua atitude face aos resultados da sua avaliação, o que se reflete nos seus níveis de satisfação e na vontade de permanecer na organização (Pichler, 2019). Quando o processo de AD é preciso descreve com clareza o conteúdo das tarefas e reflete exatamente a performance do colaborador o que permite comparar o seu desempenho com os objetivos definidos pela organização (Correia et al., 2019).

Segundo Memon et al. (2019) o processo de AD é ancorado numa relação recíproca, pelo que quando o trabalhador considera que o resultado da sua avaliação é justo, preciso e imparcial tende a retribuir de forma positiva, o que se reflete numa melhoria do seu desempenho e no aumento do compromisso organizacional. A classificação é considerada precisa quando traduz a qualidade do trabalho realizado e os resultados atribuídos são justos e equitativos, motivo pelo qual é frequente associar esta prática da GRH à percepção de justiça (He et al., 2019). Na sequência desta ideia, Vuong et al. (2020) defendem que os colaboradores que desempenham funções similares devem ser avaliados através dos mesmos parâmetros, caso contrário a comparação não é feita com objetividade, transparência e consistência. Assim, verifica-se que quando os critérios de avaliação são precisos, os resultados decorrentes do processo de AD fornecem informação que permite fundamentar a tomada de decisão (He et al., 2020).

3.2. Fatores que influenciam a precisão do processo de avaliação de desempenho

O processo de AD tem um papel fundamental na satisfação dos colaboradores e com a sua permanência na organização (Memon et al., 2019). Como tal é importante chamar a atenção para a importância de alinhar as expectativas com a realidade e definir com precisão: (i) as características das tarefas; (ii) as competências necessárias ao correto desempenho da função; (iii) as necessidades de formação; (iv) e as perspetivas de desenvolvimento de carreira (Al-Jedaia & Mehrez, 2020). Assim, é pertinente considerar os objetivos do processo de AD, as características dos métodos escolhidos e respetivas escalas/instrumentos de avaliação, as fontes e modelos de avaliação e o seu ajustamento aos objetivos estratégicos da organização (Bayo-Moriones et al., 2020).

Uma AD eficaz e justa permite alinhar os objetivos individuais e a estratégia organizacional, tendo por base um conjunto de competências previamente acordado entre o avaliado e o avaliador. O nível de competência esperado é determinado pela profissão, cargo e/ou responsabilidades que o colaborador exerce dentro da organização (Okolie et al., 2020). Para ser considerado preciso, o processo de AD deve abranger todos os colaboradores, todas as dimensões do seu desempenho e todo o período de avaliação. Deve, ainda, ser simples de aplicar, útil e pouco exigente em termos de tempo, custos e esforço exigido de forma a proporcionar mais valor do que os recursos consumidos (Pedersini & Ensslin, 2020).

Independentemente da forma como é projetado ou configurado, o processo de AD deve fornecer resultados isentos de erros e que traduzam a contribuição do colaborador para os

resultados organizacionais, pelo que deve incidir sobre todos os aspetos do desempenho que são relevantes e não incluir fatores fora do controlo do avaliado, caso contrário coloca em causa o seu grau de precisão (Murphy et al., 2018).

3.3. Consequências de um processo de avaliação de desempenho (des)adequado

O processo de AD pode ter consequências positivas ou negativas tanto para o colaborador como para a organização, uma vez que influencia significativamente a atitude e o comportamento dos trabalhadores e o seu envolvimento com o trabalho que realiza (Naeem et al., 2017). Segundo Murphy et al. (2018) um sistema de AD desadequado pode dar origem a erros de avaliação que provocam o descontentamento dos avaliadores e avaliados e deterioram a qualidade dos resultados obtidos. Os erros cometidos durante a AD afetam diretamente a objetividade do processo, tanto a nível individual como organizacional, o que se reflete nos níveis de satisfação dos colaboradores, no seu desempenho e, consequentemente nas suas intenções de *turnover* (Al-Jedaia & Mehrez, 2020).

Sendo a AD um processo delicado, é importante que os avaliados e os avaliadores trabalhem em conjunto, porque só assim é possível cumprir os objetivos da organização (Bayo-Moriones et al., 2020). Por outro lado, verifica-se que quando o processo de AD é realizado adequadamente incentiva os colaboradores a melhorar o seu desempenho e a contribuir para aumentar o sucesso da organização (Singh & Singh, 2018). Segundo Correia et al. (2019) os colaboradores sentem-se mais satisfeitos com os resultados do seu desempenho quando lhes é dado suporte durante o processo de AD e conhecem as suas dimensões e procedimentos. Memon et al. (2020), por sua vez, referem que quando o processo de AD é percecionado como desadequado ou injusto aumenta a desmotivação, a insatisfação com o trabalho e as intenções de abandonar a organização. Além disso, os colaboradores mais eficientes sentem-se desvalorizados porque não veem o seu trabalho reconhecido e tendem a diminuir a sua produtividade (Pedersini & Ensslin, 2020).

3.4. Influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis na perceção do colaborador sobre a precisão do processo de avaliação do desempenho

A AD é considerada um elemento chave da GRH, pois constitui uma prática essencial para promover o desenvolvimento dos trabalhadores e, consequentemente, aumentar a performance da organização. Não obstante, ainda, é um assunto controverso e na maioria das

organizações é mais um protocolo do que uma prática, o que impede que se alcancem os resultados desejados (Cunha et al., 2018). É através do desempenho dos trabalhadores que a organização consegue atingir os seus objetivos, pelo que é fundamental desenvolver procedimentos que permitam identificar onde se quer chegar e o que é necessário fazer para atingir os objetivos que se pretendem (Vuong et al., 2020). Sendo a AD um processo que permite obter informações sobre o contributo dos colaboradores para os resultados da organização é importante que o mesmo seja eficaz e preciso (Widiani & Dudija, 2020). Neste contexto, os trabalhadores que executam atividades semelhantes devem ser avaliados através dos mesmos parâmetros, para que os seus resultados possam ser diretamente comparados (Irdaningsih et al., 2020).

Quando os colaboradores percecionam que a sua AD é transparente e precisa consideram que o processo constitui uma mais-valia para o seu desenvolvimento e também da própria organização, mas se não se reveem, nem aceitam os critérios e os procedimentos, pressupõem que o mesmo é injusto e têm tendência para desvalorizar a avaliação (Riyanto et al., 2017). A AD deve ser o mais objetiva possível e permitir que os avaliados contestem as decisões decorrentes da mesma se as considerarem injustas. Neste âmbito, Ramos-Villagrasa et al. (2019) asseveram que o processo de AD deve assegurar que os avaliadores apenas avaliam as dimensões sobre as quais dispõem informação, respeitam a confidencialidade dos dados e não atribuem as avaliações em função dos seus interesses pessoais.

Perante o exposto, é possível afirmar que uma organização que possui PGRH socialmente responsáveis honra os direitos dos seus colaboradores e providencia que o processo de AD seja justo, preciso e sem qualquer tipo de enviesamento, pois verifica-se que existe uma associação positiva entre as PGRH socialmente responsáveis e a satisfação dos colaboradores com a precisão do processo de AD (Dias & Toni, 2018). Complementando esta premissa, Otoo (2019) adiciona que quando os colaboradores se sentem e respeitados, manifestam um desempenho superior e esforçam-se para aumentar a vantagem competitiva da organização.

CAPÍTULO 4

INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoal constitui uma fonte de preocupação para as organizações, pelo que é fundamental conhecer as suas causas, porque só assim é possível evitar a saída dos melhores colaboradores e manter o desempenho organizacional (Shah et al., 2020). Quando um trabalhador abandona a organização, não se perde apenas um funcionário, mas também as capacidades e conhecimentos necessários ao desempenho da sua função, o que transporta consigo custos humanos e financeiros bastante significativos. Além disso, quando as taxas de rotatividade são elevadas provocam incerteza e instabilidade no que diz respeito às condições de trabalho que a organização oferece (Willie, 2021).

Sendo o conceito de rotatividade utilizado para expressar a vontade dos colaboradores para abandonarem o local onde trabalham é importante apurar as variáveis do contexto laboral que o despoletam e conhecer o seu impacto na organização (Entringer & Taveira, 2021). As intenções de rotatividade encontram-se diretamente associadas à satisfação laboral que, por sua vez, é influenciada pelas características pessoais do trabalhador (*e.g.*, sexo, idade, habilitações literárias) e por fatores organizacionais (*e.g.*, stress laboral, relação com a chefia, processo de AD; Ramlawati et al., 2021). Deste modo, é crucial promover uma cultura que se foque na atração e retenção de talentos, para que a organização seja percecionada interna (colaboradores) e externamente (mercado de trabalho) como uma marca empregadora que valoriza os seus talentos (Ingsih et al., 2020).

4.1. Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis na intenção de rotatividade

Atualmente, um dos principais desafios dos gestores de RH é manter os seus melhores talentos pelo máximo período de tempo, porque a saída dos mesmos além de implicar elevados custos para a organização, decorrentes de novo processo de recrutamento e seleção (R&S), afeta a performance organizacional e, consequentemente, a sua produtividade (Top & Ali, 2021). Para fazer face a esta situação, as organizações necessitam de renovar a forma como gerem os seus RH, sendo neste contexto que as PGRH socialmente responsáveis começam a ganhar destaque, pois existe evidência estatística de que as mesmas se encontram negativamente associadas às intenções de *turnover* (Cherif, 2020; Loan, 2020).

Segundo Aziz et al. (2021) o sucesso das organizações não depende apenas da atração de profissionais qualificados, mas principalmente da criação de estratégias que permitam o seu desenvolvimento e retenção, pelo que é necessário promover um ambiente atrativo onde as pessoas desejem trabalhar. Nunes et al. (2021) complementam que as estratégias de retenção de talentos se materializam naquilo que a organização oferece para que as pessoas tenham vontade de nela permanecer. Entre essas estratégias ganham especial ênfase as que se relacionam com a formação e o desenvolvimento de carreira, a diversidade e igualdade de oportunidades, a prevenção da saúde e segurança no trabalho, o equilíbrio trabalho-família, a comunicação, a adaptação ao posto de trabalho e a partilha de informação (Barrena-Martínez et al., 2017).

Face ao exposto, é possível afirmar que as PGRH socialmente responsáveis se encontram negativamente correlacionadas com as intenções de rotatividade e contribuem para criar um ambiente de trabalho onde as pessoas têm vontade de permanecer, o que sugere que quanto mais eficientes forem as PRGH, menor é a vontade dos colaboradores abandonarem a organização (Memon et al., 2020).

4.2. Importância do bem-estar em contexto laboral na intenção de rotatividade

É cada vez mais comum recorrer a PGRH socialmente sustentáveis para promover o bem-estar no trabalho, porque quando o colaborador se identifica com a função que desempenha sente-se mais motivado e envolvido com a organização e não tem vontade de a deixar (Oliveira et al., 2018).

Segundo Jang e Ardichvili (2020) um bom ambiente de trabalho fomenta o sentimento de pertença, facilita o processo de comunicação e incentiva a conciliação entre a vida pessoal e profissional, o que contribui para aumentar os níveis de satisfação. Assen (2020) afirma que quando a organização estimula a aquisição de novas competências, o trabalhador sente-se mais satisfeito e realiza a sua atividade profissional com mais empenho, o que se reflete no seu bem-estar, que por sua vez contribui para aumentar os níveis de motivação e diminuir as intenções de *turnover*. São vários os estudos (*e.g.*, Álvarez-Torres & Riaño-Casallas, 2018; Loan, 2020; Monteiro et al., 2018) que têm vindo a demonstrar que o bem-estar em contexto laboral desempenha um papel essencial na diminuição da taxa de rotatividade.

4.3. Influência da percepção do colaborador sobre a precisão do processo de avaliação do desempenho na intenção de rotatividade

Nas últimas décadas a preocupação com a satisfação em contexto laboral tem vindo a aumentar de forma significativa, mas as organizações continuam a deparar-se com baixos níveis compromisso e uma elevada taxa de rotatividade dos seus colaboradores (Afsar et al., 2018). Segundo Schuck e Rabe-Hemp (2018) a rotatividade tem consequências negativas e custos muito elevados para as organizações, motivo pelo qual as entidades patronais têm dedicado especial atenção a este fenómeno, sendo várias as ações realizadas para intervir atempadamente e evitar que a saída ocorra, nomeadamente as que se prendem com o processo de AD.

A percepção de justiça constitui uma das principais causas de retenção dos colaboradores, porque ao percecionarem que estão a ser devidamente recompensados sentem que a organização se preocupa com as suas necessidades e expectativas (He et al., 2019). Deste modo, verifica-se que quando o processo de AD é considerado justo e preciso traz benefícios tanto para o colaborador (*e.g.*, aumento dos níveis de satisfação e bem-estar), como para a organização (*e.g.*, diminuição das taxas de *turnover*, aumento da produtividade). Diamantidis e Chatzoglou (2019), vão mais além e, referem que sem AD os trabalhadores não percebem o impacto do seu trabalho nos resultados organizacionais e acabam por abandonar a organização.

4.4. Relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis, o bem-estar em contexto laboral, a percepção do colaborador sobre a precisão do processo de avaliação do desempenho e a intenção de rotatividade

O capital humano constitui o ativo mais importante de qualquer organização, pelo que é crucial analisar estrategicamente os motivos que levam os trabalhadores a quererem deixar o local onde trabalham (Oliveira et al., 2018). Deste modo, os empregadores devem estar atentos aos comportamentos e atitudes dos seus colaboradores porque só assim conseguem desenvolver ações que evitem essa saída, nomeadamente as que se relacionam com as PGRH socialmente responsáveis (Steil et al., 2019). A permanência dos melhores profissionais depende do que a organização tem para oferecer, porque um bom salário já não é suficiente. Assim, devem ser criados planos individuais de desenvolvimento que promovam a valorização pessoal e profissional, designadamente os que se relacionam com o reconhecimento e valorização, a aprendizagem contínua, a qualidade de vida e o bem-estar, a autonomia e a flexibilidade em termos de horário e modalidade de trabalho (Loan, 2020).

Quando os colaboradores percebem que a organização os valoriza e se preocupa com o seu bem-estar, permitindo-lhes conciliar as várias esferas da sua vida sentem-se mais comprometidos e esforçam-se para ir além do que lhes é exigido, pois não sentem necessidade de deixar o local onde trabalham (Rodrigues, 2021). Puhakka et al. (2021) complementam esta ideia e afirmam que quanto mais satisfeitos os colaboradores se sentem, mais positivas são as suas atitudes em relação ao trabalho que realizam, o que se reflete no aumento do envolvimento e de compromisso e no decréscimo das intenções de *turnover*. Não obstante a importância da reter os melhores talentos, é necessário garantir que os mesmos possuem as competências necessárias para desempenhar a função para a qual foram contratados e assim corresponder às expectativas da organização (Okolie et al., 2020). Neste particular, é necessário implementar um processo de AD preciso e equitativo que possibilite distinguir os melhores desempenhos e recompensar os resultados obtidos (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Só quando AD é objetiva, transparente e precisa cumpre o seu papel e contribui para alcançar os objetivos organizacionais (Vuong et al., 2020).

CAPÍTULO 5

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Na presente investigação foi utilizada uma metodologia quantitativa, cujos dados foram recolhidos através de inquéritos por questionário. Este estudo teve por base uma perspetiva hipotético-dedutiva que procura determinar em que medida as variáveis em análise se relacionam entre si.

5.1. Objetivos do estudo

Este trabalho tem como principal objetivo analisar o papel mediador do bem-estar em contexto laboral e da perceção sobre a precisão do processo de AD na relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e a intenção de rotatividade. Com o propósito de detalhar a temática em estudo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Avaliar o impacto das PGRH socialmente responsáveis na intenção de rotatividade;
2. Averiguar o impacto do bem-estar em contexto laboral na intenção de rotatividade;
3. Verificar se a perceção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD influencia a intenção de rotatividade;
4. Apurar se a relação entre as PGRH socialmente responsáveis e a intenção de rotatividade é mediada pelo bem-estar em contexto laboral;
5. Analisar se a relação entre as PGRH socialmente responsáveis e a intenção de rotatividade é mediada pela perceção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD.

5.2. Hipóteses de investigação

Para responder aos objetivos específicos foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

- H₁: As PGRH socialmente responsáveis influenciam a intenção de rotatividade.
- H₂: O bem-estar em contexto laboral têm influência na intenção de rotatividade.
- H₃: A perceção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD influencia a sua intenção de rotatividade.
- H₄: A relação entre as PGRH socialmente responsáveis e a intenção de rotatividade é mediada pelo bem-estar em contexto laboral.

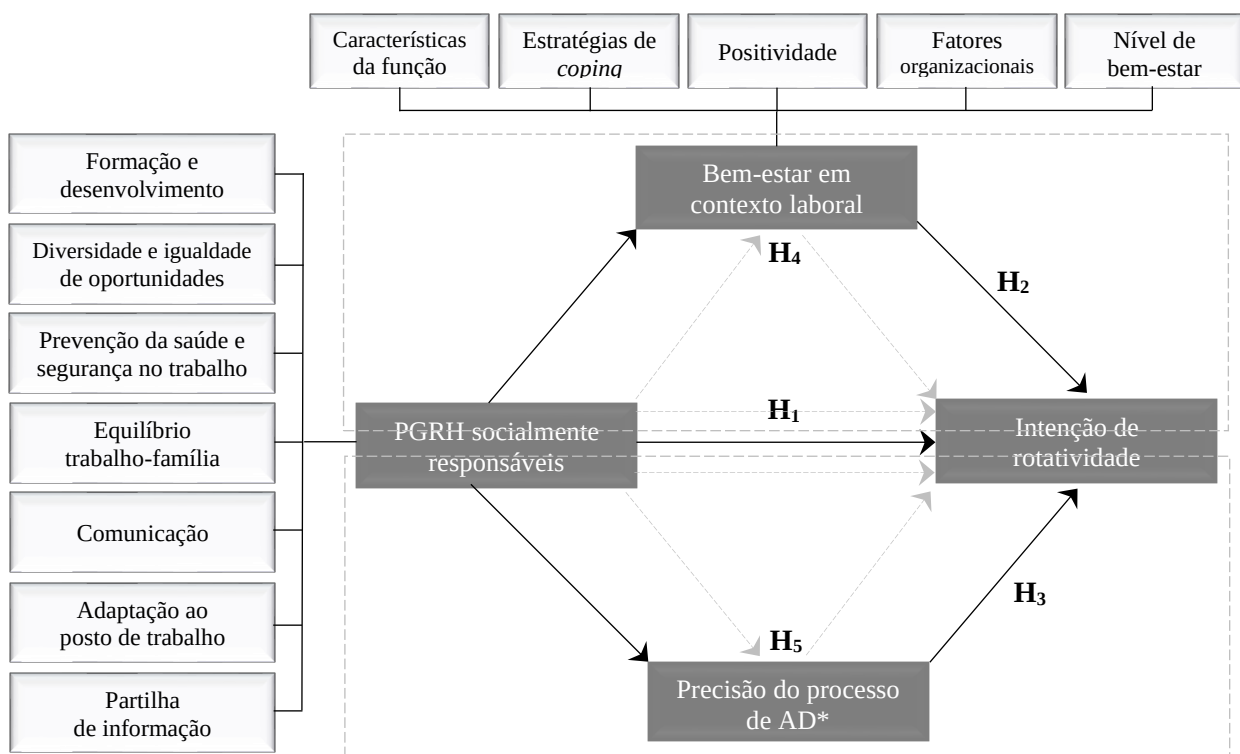
H₅: A relação entre as PGRH socialmente responsáveis e a intenção de rotatividade é mediada pela percepção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD.

5.3. Modelo concetual

A Figura 3 representa graficamente a relação entre as variáveis em estudo e as respectivas hipóteses de investigação.

Figura 3

Modelo concetual



Nota: Percepção dos colaboradores sobre o processo de AD

5.4. Participantes

Participaram no estudo 255 pessoas que trabalham por conta de outrem, na região de Lisboa e Vale do Tejo. As idades variam entre os 18 e os 70 anos ($M = 40.45$; $DP = 10.19$)¹ e a

¹ M = Média; DP = Desvio-padrão

maior parte (61.6%) dos respondentes pertence ao sexo feminino. Com o intuito de facilitar a leitura dos dados e homogeneizar o tamanho os grupos, a idade, as habilitações literárias, a área de formação, a profissão e a antiguidade na função foram agrupadas nas categorias que se apresentam na Tabela 2. Deste modo, verificou-se que 42.7% dos participantes tem 41 anos ou mais. Relativamente às habilitações literárias foi possível constatar que mais de metade dos inquiridos possui um grau académico igual (40.8%) ou superior à licenciatura (18.8%) e 40.8% tem formação na área das Ciências sociais. No que à profissão diz respeito apurou-se que 62.0% dos respondentes desempenha funções técnicas e profissões de nível intermédio e encontra-se a trabalhar na atual organização há 10 anos ou mais (31.8%). Por último, verificou-se que 33.7% dos colaboradores têm um cargo técnico e exercem funções em médias empresas (entre 51 e 250 trabalhadores; European Comissão, 2003; Lei nº 7/2009, 2 de dezembro).

Tabela 2

Características sociodemográficas dos participantes

Variáveis sociodemográficas	N	%
Sexo		
Masculino	98	38.4
Feminino	157	61.6
Faixa etária ($M = 40.45$; $DP = 10.18$)		
Menor ou igual a 30 anos	50	19.6
Entre 31 e 40 anos	96	37.6
Maior ou igual a 41 anos	255	42.7
Habilitações literárias		
Inferior a licenciatura	103	40.4
Licenciatura	104	40.8
Superior a licenciatura	48	18.8
Área de formação²		
Ciências naturais	29	11.4
Engenharia e tecnologia	45	17.6
Ciências médicas e da saúde	29	11.4
Ciências sociais	104	40.8
Artes e humanidades	41	16.1
Não respondeu	7	2.7

² As áreas de formação foram agrupadas de acordo com os domínios e áreas científicas estipuladas pela Fundação da Ciência e da Tecnologia (Fundação para a Ciência e a Tecnologia [FCT], 2022).

Tabela 2*Características sociodemográficas dos participantes (continuação)*

Variáveis sociodemográficas	N	%
Profissão³		
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	37	14.5
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	21	8.2
Técnicos e profissões de nível intermédio	158	62.0
Pessoal administrativo	24	9.4
Trabalhadores não qualificados	15	5.9
Antiguidade na organização ($M = 8.36$; $DP = 9.12$)		
Menor ou igual a 1 ano	53	20.8
Entre 2 e 4 anos	81	31.8
Entre 5 e 9 anos	40	15.7
Maior ou igual a 10 anos	81	31.8
Função que desempenha		
Operacional	33	12.9
Administrativa	38	14.9
Técnica	86	33.7
Chefia intermédia	22	8.6
Direção/Gestão	30	11.8
Chefia de topo	46	18.0
Dimensão da organização		
Menos de 10 trabalhadores	14	5.5
Entre 11 e 50 trabalhadores	42	16.5
Entre 51 e 250 trabalhadores	141	55.3
251 ou mais trabalhadores	58	22.7

5.5. Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados foram utilizados os questionários que a seguir se descrevem.

5.5.1. Questionário das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis

As PGRH socialmente responsáveis foram avaliadas através do questionário construído por Barrena-Martínez e colaboradores (2016). É um instrumento constituído por 32 itens que

³ As profissões foram agrupadas de acordo com as categorias recomendadas pela última edição da Classificação Portuguesa de Profissões (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2011).

medem sete dimensões: (i) formação e desenvolvimento (*e.g.*, *Identifica as necessidades de formação dos colaboradores*); (ii) diversidade e igualdade de oportunidades (*e.g.*, *Cria equipas diversificadas para desenvolver a criatividade dos colaboradores*); (iii) prevenção da saúde e segurança no trabalho (*e.g.*, *Preocupa-se com a prevenção e o bem-estar físico e emocional dos colaboradores*); (iv) equilíbrio trabalho-família (*e.g.*, *Facilita o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar*); (v) comunicação (*e.g.*, *Comunica com os colaboradores através de mecanismos formais e informais*); (vi) adaptação ao posto de trabalho (*e.g.*, *Usa processos específicos para integrar e promover a adaptação dos novos colaboradores*); (vii) e partilha de informação (*e.g.*, *Promove a troca de conhecimento entre os colaboradores*). Cada item avalia a percepção dos trabalhadores relativamente às PGRH socialmente responsáveis existentes nas organizações onde desempenham funções, podendo as respostas ser dadas através de uma escala tipo *Likert* que varia entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (7).

O estudo de validação do questionário revelou uma adequada consistência interna para todas as dimensões, com os coeficientes alfa de *Cronbach* a oscilar entre 0.70 e 0.90 (Barrena-Martínez et al., 2016).

5.5.2. Escala de intenção de rotatividade (EIR)

A intenção de rotatividade foi medida através dos três itens desenvolvidos por Siqueira et al. (2014) para avaliar o grau em que os trabalhadores fazem planos para deixar a organização onde trabalham (*e.g.*, *Tenho vontade de sair da organização onde trabalho*). Na escala original as respostas foram dadas numa escala tipo *Likert* de cinco pontos que oscilava entre Nunca (1) e Sempre (5) consoante a frequência com que os participantes pensavam de sair da organização. Porém, considerou-se pertinente usar uma escala de sete pontos, porque de acordo com Weng (2004) quanto maior é o número de categorias, mais elevados tendem a ser índices de consistência interna do instrumento. No estudo de validação, a fiabilidade da EIR foi medida através do coeficiente alfa de *Cronbach*, cujo valor revelou uma adequada consistência interna ($\alpha = 0.95$).

5.5.3. Questionário de precisão do processo de avaliação de desempenho

A percepção dos trabalhadores sobre a precisão do processo de AD foi avaliada através do questionário desenvolvido por Stone et al. (1984), todavia seguiu-se o postulado no estudo

de Keeping e Levy (2000) e apenas foram usados três dos nove itens do questionário original (e.g., *Considero que a classificação que obtive na minha última avaliação foi adequada ao meu desempenho*). Os itens foram respondidos através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos, em que um corresponde a Discordo totalmente e sete a Concordo totalmente.

5.5.4. Short Smith Wellbeing Questionnaire (Short-SWELL)

Para avaliar o bem-estar dos colaboradores utilizou-se o questionário *Short-SWELL* desenvolvido por Smith e Smith (2017). É um instrumento composto por dez itens, que avaliam cinco dimensões: (i) caracterização da função (e.g., *O meu trabalho tem vários aspetos positivos*); (ii) estratégias de *coping* (e.g., *O meu trabalho permite-me lidar com os problemas de forma positiva*); (iii) positividade (e.g., *O meu trabalho permite-me ter uma personalidade positiva*); (iv) fatores organizacionais (e.g., *O meu trabalho incentiva o compromisso com a organização*); (v) nível de bem-estar (e.g., *O meu trabalho proporciona um elevado nível de bem-estar*).

No instrumento original as questões foram respondidas através de uma escala tipo *Likert* de dez pontos que variava entre Nada (1) e Muito (10). Não obstante o recomendado por Weng (2004), para padronizar as categorias de resposta optou-se por utilizar uma escala de sete pontos, cujos valores oscilam entre Nunca (1) e Sempre (7) consoante a frequência com que os comportamentos ocorrem. Segundo Vieira e Dalmoro (2008) deve-se evitar o uso de escalas com formatos diferentes para não confundir os participantes no estudo.

5.5.5. Questionário sociodemográfico

Com o objetivo de caracterizar os participantes no estudo foi incluído um conjunto de questões de natureza sociodemográfica, designadamente: sexo, idade, habilitações literárias, área da formação, profissão, antiguidade na função, função que desempenha e dimensão da organização.

5.6. Procedimento

Após a introdução dos questionários na plataforma *Google Forms*, o link foi enviado por *e-mail* e partilhado nas redes sociais da investigadora (*Linkedin* e *Facebook*). Posteriormente, os dados foram analisados através do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

CAPÍTULO 6

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo incide sobre a apresentação dos resultados decorrentes da análise estatística. Deste modo, começaram por se analisar as propriedades psicométricas dos instrumentos para garantir que os mesmos são válidos e fiáveis para medir os constructos em estudo. Seguidamente, os valores médios da intenção de rotatividade, que constitui a variável dependente (VD) desta investigação, foram comparados em função das características sociodemográficas dos inquiridos. Por último, foram realizadas análises de correlação e regressão para verificar se existe evidência estatística para validar as hipóteses de investigação.

6.1. Análise dos indicadores psicométricos

A precisão dos resultados depende consideravelmente dos instrumentos de medida utilizados, pelo que é essencial avaliar as suas propriedades psicométricas, nomeadamente a validade e a fiabilidade (Souza et al., 2017). Apesar de existirem vários tipos de validade, neste estudo apenas se pretendeu verificar se os instrumentos eram válidos para medir os construtos para os quais foram construídos, motivo pelo qual só foi analisada a validade de construto (Almanasreh et al., 2019). Por conseguinte a estrutura dos instrumentos foi estudada através da Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação *varimax*, que permitiu identificar as dimensões que estão associadas a cada constructo (Marôco, 2021).

O número de componentes extraídas teve por base o critério de *Kaiser-Guttman* (*eigenvalues* superiores a um) e a percentagem de variância explicada que deve apresentar um valor superior a 60.0% (Furr, 2021). Importa referir que os itens com uma correlação item-componente menor que 0.40, diferença entre correlações inferior a 0.20 e/ou que saturavam em mais que uma componente foram excluídos, pelo que todos os itens que compõem os vários instrumentos possuem elevados índices de saturação nas componentes correspondentes (Shrestha, 2021). Para testar a existência de problemas de identidade nos dados e se as correlações entre os itens são adequadas foram analisados os indicadores de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett (Hair et al., 2018).

A fiabilidade, por seu turno, visa medir a consistência interna dos instrumentos de medida, para apurar se os vários itens avaliam um constructo comum, sendo o alfa de *Cronbach*,

o coeficiente mais utilizado entre a comunidade científica. Segundo Fullmer e Daniel (2020) consideram-se adequados os valores iguais ou superiores a 0.70.

6.1.1. Questionário das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis

Para avaliar a estrutura fatorial do Questionário das PGRH socialmente responsáveis foi realizada uma ACP, que revelou que o indicador de KMO (0.97) e o teste de esfericidade de Bartlett [$\chi^2_{(300)} = 7680.665$, $p < 0.001$] apresentam valores adequados. Na sua versão inicial o instrumento era composto por 32 itens distribuídos pelas sete dimensões anteriormente referidas, mas a matriz fatorial revelou a existência de um único fator que com um *eigenvalue* de 17.83, explica 71.32% da variância total. A fiabilidade foi analisada através do coeficiente alfa de *Cronbach* que revelou uma elevada consistência interna ($\alpha = 0.98$).

6.1.2. Escala de intenção de rotatividade (EIR)

À semelhança da escala original a EIR apresentou uma estrutura unifatorial que explica 88.84% da variância total e apresenta um peso próprio de 2.66. O teste de esfericidade de Bartlett [$\chi^2_{(3)} = 679.810$, $p < 0.001$] e o indicador de KMO (0.75) revelaram valores adequados (Marôco, 2021). O coeficiente alfa de *Cronbach* revelou uma elevada consistência interna ($\alpha = 0.93$).

6.1.3. Questionário de precisão do processo de avaliação de desempenho

A ACP do questionário que mediu a perceção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD permitiu extrair um único fator, que com o peso próprio de 1.67, explica 83.81% da variância total. O teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(2)} = 154.384$, $p < 0.001$] permitiu confirmar que as correlações entre os itens são suficientes e adequadas. Não obstante, o indicador KMO revelou um valor medíocre ($\alpha = 0.50$), mas ainda assim aceitável para prosseguir com a análise (Martinez & Ferreira, 2007). Para analisar a fiabilidade apurou-se o coeficiente alfa de *Cronbach*, que revelou uma adequada consistência interna ($\alpha = 0.80$).

6.1.4. Short Smith Wellbeing Questionnaire (Short-SWELL)

A validade do constructo do *Short-SWELL* seguiu os mesmos procedimentos dos instrumentos anteriores e demonstrou que os valores de KMO (0.91) e do teste de esfericidade

de Bartlett [$\chi^2_{(28)} = 1673.233, p < 0.001$] são adequados. O questionário original era composto por cinco componentes, mas ACP revelou uma estrutura unifatorial que com um *eigenvalue* de 5.350, explica 66.88% da variância. A consistência interna foi avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach que revelou bastante satisfatório ($\alpha = 0.92$).

6.2. Comparação de médias da intenção de rotatividade em função das variáveis sociodemográficas

Durante a revisão de literatura foi possível constatar que a intenção de rotatividade, que constitui a VD deste estudo, é influenciada pelas características pessoais e por fatores organizacionais (Ramlawati et al., 2021). Neste particular, considerou-se relevante perceber se os valores médios da intenção de rotatividade diferem em função das características sociodemográficas dos participantes. Para facilitar a leitura dos dados, os resultados decorrentes da comparação de médias foram sintetizados na Tabela 3.

Tabela 3

Comparação dos valores médios da intenção de rotatividade em função das características sociodemográficas dos participantes

Variáveis	Teste estatístico	Significância	Valores médios mais elevados
Sexo	$t_{(253)} = -2.809$	0.005*	Sexo feminino
Faixa etária	$F_{(2, 252)} = 4.419$	0.001**	Entre os 31 e os 40 anos
Habilitações literárias	$F_{(2, 252)} = 2.661$	0.072	Licenciatura
Área de formação	$F_{(5, 249)} = 3.105$	0.010*	Ciência naturais
Profissão	$F_{(4, 250)} = 1.665$	0.159	Trabalhadores não qualificados
Antiguidade	$F_{(3, 251)} = 1.236$	0.297	Entre 2 e 4 anos
Função desempenhada	$F_{(5, 249)} = 1.225$	0.298	Direção/Gestão
Dimensão organização	$F_{(3, 251)} = 0.904$	0.440	251 ou mais trabalhadores

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Face ao exposto, foi possível constatar que a intenção de rotatividade varia significativamente em função do sexo, da faixa etária e da área de formação dos participantes.

6.3. Análise da correlação entre os constructos em estudo

Seguidamente, procurou-se apurar se os construtos intervenientes na investigação se encontram relacionados e verificou-se que existe uma correlação significativamente negativa

entre a intenção de rotatividade e todos os outros construtos, sendo a mais elevada a que se relaciona com o bem-estar em contexto laboral ($r = -0.431$, $p < 0.001$). Estes resultados sugerem que quanto mais PGRH socialmente responsáveis existem na organização, mais positiva é a percepção dos colaboradores relativamente à precisão do processo de AD, mais elevados são os seus níveis de bem-estar e menor é a sua intenção de abandonar a organização onde desempenham funções (Tabela 4).

Tabela 4

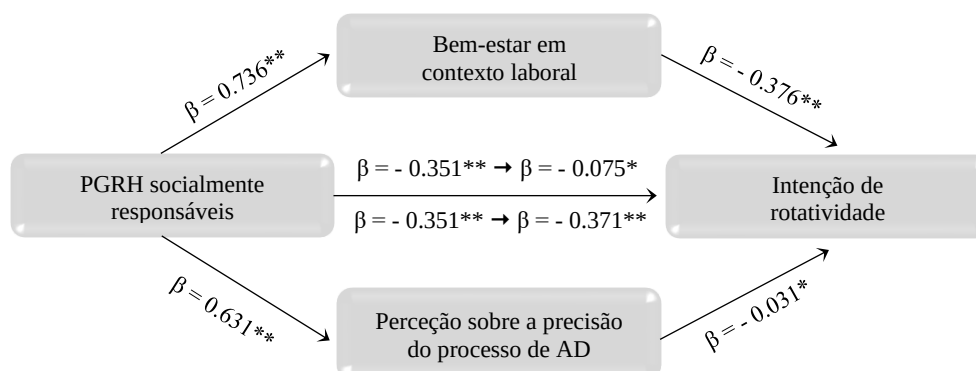
Correlação entre os constructos intervenientes na investigação

	M	DP	1	2	3
Intenção de rotatividade (1)	3.89	1.88	-		
PGRH socialmente responsáveis (2)	4.75	1.61	- 0.351**	-	
Precisão do processo de AD (3)	4.63	1.20	- 0.203**	0.631**	-
Bem-estar em contexto laboral (4)	4.75	1.88	- 0.431**	0.736**	0.584**

Nota: 2 = Percepção dos participantes sobre a precisão do processo de AD; ** $p < 0.001$

6.4. Validação das hipóteses de investigação

Perante estes resultados considerou-se pertinente identificar os constructos que mais influenciam a intenção de rotatividade dos trabalhadores. Para o efeito, realizaram-se análises de regressão múltipla, através do método *Enter*, que permitiu conhecer o contributo da variável independente (VI – PGRH socialmente responsáveis) e das variáveis mediadoras (VM – bem-estar em contexto laboral e percepção sobre a precisão do processo de AD) na variação da VD (intenção de rotatividade). Deste modo, testou-se o modelo de mediação apresentado na Figura 4.

Figura 4*Modelo de mediação*

A análise dos dados revelou as PGRH socialmente responsáveis influenciam significativamente a intenção de rotatividade dos colaboradores (**Hipótese 1**; $\beta = - 0.351$, $t = - 5.972$, $p < 0.001$), o bem-estar em contexto laboral ($\beta = 0.736$, $t = 17.281$, $p < 0.001$) e a percepção sobre a precisão do processo de AD ($\beta = 0.631$, $t = 12.931$, $p < 0.001$). Estes resultados mostram que quanto mais PGRH socialmente responsáveis existem na organização, mais elevados são os níveis de bem-estar dos colaboradores, mais positiva é a sua percepção sobre a precisão do processo de AD e menos vontade têm de abandonar a organização.

Verificou-se ainda, que o bem-estar em contexto laboral tem um impacto negativo na intenção de rotatividade dos trabalhadores (**Hipótese 2**; $\beta = - 0.376$, $t = - 4.487$, $p < 0.001$), o que sugere que quanto melhor se sentem na organização, maior é a sua vontade de nela permanecer. Resultados semelhantes foram encontrados para a precisão do processo de AD, pois verificou-se que quanto mais favorável é a percepção dos colaboradores sobre o mesmo, menor é a intenção de sair da organização (**Hipótese 3**; $\beta = - 0.031$, $t = - 0.404$, $p < 0.05$).

Os resultados também demonstram que quando o bem-estar em contexto de trabalho entra no modelo com o papel de mediadora o efeito das PGRH socialmente responsáveis diminui (**Hipótese 4**; $\beta = 0.075$, $t = - 0.893$, $p < 0.05$), mas ainda assim continua a ser significativo, o que indica a existência de uma mediação parcial. Assim, verifica-se que existe um efeito indireto das PGRH socialmente responsável no bem-estar em contexto laboral (Sobel $Z = 4.336$, $p < 0.001$; Preacher, 2022).

Por último, verificou-se que com entrada da percepção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD do modelo, o efeito das PGRH socialmente responsáveis aumenta (**Hipótese**

5; $\beta = 0.075$, $t = -0.893$, $p < 0.05$), o que sugere que a VM intensifica o efeito da VI sobre a VD. Neste caso, o efeito indireto das PGRH socialmente responsáveis no bem-estar em contexto laboral também é significativo (Sobel $Z = 0.404$, $p < 0.05$; Preacher, 2022).

CAPÍTULO 7

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As atividades de RS além de fomentarem a qualidade de vida no trabalho, procuram atender às necessidades e expectativas dos colaboradores de forma ética, mas sem descurar a missão, os princípios e os valores da organização (Frangieh & Yaacoub, 2019). E quando as organizações têm consciência de que são as pessoas que estão por trás do seu sucesso, deixam de as encarar apenas como mão-de-obra e passam a investir na sua qualidade de vida em contexto laboral (Jang & Ardichvili, 2020). A relevância desta temática incentivou a realização desta investigação, cujo principal objetivo é analisar o papel mediador do bem-estar em contexto laboral e da percepção sobre a precisão do processo de AD na relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e a intenção de rotatividade.

A análise dos dados teve início com o estudo das propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados para a recolha dos dados e constatou-se que os mesmos são válidos e fiáveis para medir os constructos a que se propõem. Posteriormente, os valores médios das intenções de rotatividade foram comparados em função das características sociodemográficas dos participantes, tendo-se apurado que os mesmos diferem segundo o sexo, a faixa etária e a área de formação dos participantes. Deste modo verificou-se que os homens manifestam mais vontade de deixar a organização do que as mulheres tal como se verifica nos estudos Ferede et al. (2018). Também se verificou que os trabalhadores com idade compreendidas entre os 31 e os 40 anos são os que manifestam mais vontade de sair da organização onde desempenham funções, o que vai ao encontro dos estudos de Favaro et al. (2020). Estes resultados podem dever-se ao facto de os trabalhadores mais novos se encontrarem em início de carreira e, como tal, ainda estarem a ganhar experiência para abraçar novos desafios. Por outro lado, os colaboradores mais velhos como já se encontram no auge ou em fim de carreira não estão dispostos de mudar de emprego, porque na maior parte das vezes já alcançaram posições que lhe proporcionam determinados benefícios dos quais não querem abdicar (*e.g.*, salários elevados, estatuto profissional). À semelhança dos resultados alcançados por Wang et al. (2021) constatou-se que as intenções de rotatividade são mais elevadas nos colaboradores cuja formação se insere na área das ciências sociais.

De seguida foi analisada a associação entre as variáveis em estudo e verificou-se que existe uma correlação significativamente negativa entre a intenção de reatividade e as PGRH socialmente responsáveis, a percepção sobre a precisão do processo de AD e o bem-estar em contexto laboral, o que vai no mesmo sentido das conclusões obtidas por Steil et al. (2019). Neste âmbito, Jang e Ardichvili (2020) referem as PGRH socialmente responsáveis promovem um bom ambiente de trabalho e fomentam o sentimento de pertença, o que contribui para aumentar os níveis de bem-estar dos colaboradores.

A análise dos dados também revelou que as PGRH socialmente responsáveis influenciam significativamente as intenções de rotatividade dos colaboradores, o que viabilizou a confirmação da **primeira hipótese**. Estas conclusões são semelhantes às encontradas por Memon et al. (2020) que asseveram que quanto mais eficientes forem as PRGH socialmente responsáveis menor é a vontade dos colaboradores abandonarem a organização. Aziz et al. (2021) acrescentam a vantagem competitiva das organizações não depende apenas da atração dos melhores talentos, mas acima de tudo da sua retenção, pelo que é fundamental criar um ambiente de trabalho agradável e harmonioso, para incentive a sua permanência. Não obstante, verifica-se que um elevado salário já não é suficiente porque, cada vez mais, as pessoas valorizam a autonomia, a flexibilidade, a aprendizagem continua e a progressão na carreira (Nunes et al., 2021).

Também foi possível apurar que o bem-estar em contexto laboral tem um impacto negativo na intenção de rotatividade dos trabalhadores, o que assegurou a validação da **segunda hipótese**. Estes resultados são similares aos encontrados por Assen (2020) que demonstram que quando a organização valoriza os seus colaboradores estes tendem a sentir-se mais satisfeitos, o que se reflete no seu bem-estar, que por sua vez contribui para aumentar os níveis de motivação e diminuir as intenções de *turnover*. Na mesma linha, Loan (2020) refere que o bem-estar em contexto laboral é um dos fatores que mais contribui para diminuir as taxas de rotatividade.

Segundo He et al. (2019) a percepção de justiça constitui uma das principais causas de retenção dos colaboradores, porque ao percecionarem que estão a ser devidamente recompensados sentem que a organização se preocupa com as suas necessidades e expectativas e não têm vontade de a deixar. Estas conclusões permitiram confirmar a **terceira hipótese** e vão ao encontro da investigação desenvolvida por Diamantidis e Chatzoglou (2019) que revela

que quanto mais positiva é a percepção dos colaboradores relativamente à precisão do processo de AD menor é a sua tendência para sair da organização.

Por último, pretendeu-se avaliar o papel mediador do bem-estar em contexto de trabalho e da percepção sobre o processo de AD na relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e as intenções de rotatividade e ambos os casos estamos perante uma mediação parcial o que assegurou a validação da **quarta e da quinta hipótese**. No entanto, verificou-se que quando o bem-estar em contexto laboral entra no modelo, o efeito das PGRH socialmente responsáveis diminui, apesar de se manter significativo. Por outro lado, apurou-se que a entrada da percepção sobre o processo de AD intensifica o efeito das PGRH socialmente responsáveis. Em ambos os casos o efeito indireto das PGRH socialmente responsáveis no bem-estar em contexto laboral é significativo. Analogamente, Puhakka et al. (2021) demonstram que quanto mais satisfeitos os colaboradores se sentem, mais positivas são as suas atitudes em relação ao trabalho que realizam, o que se reflete no aumento do envolvimento e do compromisso organizacional e no decréscimo das intenções de rotatividade.

Perante o mencionado é possível concluir que as PGRH socialmente responsáveis, o bem-estar e a percepção sobre a precisão do processo de AD influenciam negativamente as intenções de rotatividade, o que deve alertar os gestores de RH para a importância destas variáveis em contexto laboral.

7.1. Contributos teóricos e práticos

O presente trabalho visa contribuir para aprofundar o conhecimento sobre as PGRH socialmente responsáveis mais valorizadas pelos colaboradores e sobre a sua influência no bem-estar e no desempenho individual e organizacional. A identificação destas práticas pode constituir uma ferramenta importante para as organizações que apresentam elevadas taxas de rotatividade e/ou que necessitam de melhorar a performance dos seus colaboradores. Esta investigação chama a atenção para o facto de o bem-estar aumentar o compromisso dos colaboradores, pois verifica-se que o mesmo fomenta o sentido de pertença e desejo de permanência na organização. Deste modo, é necessário implementar práticas que incentivem a criação de um ambiente de trabalho harmonioso e onde as pessoas gostem de estar, porque os resultados são benéficos para ambas as partes.

Os resultados obtidos são importantes para alertar os responsáveis pela gestão dos RH para a valorização dos seus colaboradores, pois sendo os mesmos o ativo mais importante de qualquer organização é necessário desenvolver estratégias que garantam a sua retenção.

7.2. Limitações e estudos futuros

Como limitações destacamos o tamanho da amostra e o facto de a mesma ter sido, maioritariamente, recolhida na região de Lisboa e Vale do Tejo, pelo que se recomenda que em estudos futuros sejam abrangidas outras zonas do país, para que os dados possam ser generalizados para a população portuguesa. Outra limitação prende-se com a dimensão do questionário (48 perguntas), que pode ter enviesado as respostas dadas, uma vez que a partir do meio começou a verificar-se uma tendência para responder no ponto médio da escala.

O facto de ser um questionário de autorrelato pode ter levado os participantes a responder de acordo com a desejabilidade social, pelo que seria pertinente que em estudos futuros fossem recolhidos dados junto das chefias diretas e comparados os resultados. Também seria interessante adicionar variáveis relacionadas com a cultura da organização, a qualidade de vida no trabalho, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e os níveis de satisfação. Por fim, recomenda-se a inclusão de uma medida de AD para perceber se a precisão do processo se reflete na performance dos colaboradores.

CONCLUSÃO

No mundo atual, o ambiente em que as organizações operam é cada vez mais influenciado pela retenção dos melhores talentos, porque só assim é possível fazer a diferença face à concorrência e alcançar vantagem competitiva. Neste âmbito, verifica-se que PGRH socialmente responsáveis têm vindo a ganhar um papel de destaque, pois contribuem para aumentar a satisfação dos seus trabalhadores e diminuir as suas intenções de rotatividade (Wang et al., 2020). Segundo por Assen (2020) quando os colaboradores percecionam que são tratados com respeito e a sua AD é justa sentem-se mais satisfeitos e comprometidos com a organização e não têm vontade de a abandonar. Perante o exposto considerou-se pertinente analisar de que forma a relação existente entre as PGRH socialmente responsáveis e a intenção de rotatividade é mediada pelo bem-estar em contexto laboral e pela perceção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD.

A análise dos dados revelou que quando a organização implementa PGRH socialmente responsáveis, a perceção dos colaboradores relativamente à precisão do processo de AD é mais positiva, os seus níveis de bem-estar são mais elevados a sua vontade de deixar o emprego atual diminui. Também foi possível apurar que as PGRH socialmente responsáveis influenciam negativamente a intenção de rotatividade dos colaboradores e positivamente o bem-estar em contexto laboral e a perceção sobre a precisão do processo de AD. Estas conclusões indicam que quanto mais PGRH socialmente responsáveis existem na organização, mais elevados são os níveis de bem-estar dos colaboradores, mais positiva é a sua perceção sobre a precisão do processo de AD e menos vontade têm de abandonar a organização.

Verificou-se ainda, que o bem-estar em contexto laboral e a perceção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD contribuem para diminuir a intenção de rotatividade dos trabalhadores, o que sugere que quanto maiores são os níveis de satisfação com o ambiente de trabalho, maior é a sua vontade de nela permanecer. Os resultados também revelam que quando o bem-estar em contexto de trabalho entra no modelo com o estatuto de variável mediadora o efeito das PGRH socialmente responsáveis diminui, apesar de permanecer positivo. A perceção dos colaboradores sobre a precisão do processo de AD do modelo, por seu turno, intensifica o efeito das PGRH socialmente responsáveis, o que demonstra que em ambos os casos as PGRH socialmente responsáveis têm um efeito indireto nas intenções de rotatividade,

O capital humano constitui o ativo mais importante de qualquer organização, pelo que

é crucial analisar os motivos que levam os trabalhadores a quererem deixar o local onde trabalham e desenvolver estratégias que evitem a sua saída.

Perante o mencionado, podemos concluir que é muito importante, apostar na implementação de PGRH socialmente responsáveis, porque sem elas, não se conseguem reter os melhores talentos, nem garantir que a organização seja vista como um local aprazível para trabalhar. Deste modo, é pertinente refletir que perante um mercado de trabalho cada vez mais incerto, volátil e competitivo, deve existir uma preocupação acrescida por parte das organizações para acrescentar valor aos seus colaboradores, tanto a nível profissional, como pessoal.

REFERÊNCIAS

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Ahmed, I., & Sattar, A. (2018). The influence of justice perceptions on performance appraisal reactions in telecom sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(1), 86-100.
- 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(9), 2077-2088. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.003>
- Álvarez-Torres, S., & Riaño-Casallas, M. (2018). La política pública de seguridad y salud en el trabajo: el caso colombiano. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 17(35), 1-21. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps17-35.ppss>
- Almanasreh, E., Moles, R., & Chen, T. F. (2019). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in social and administrative pharmacy*, 15(2), 214-221. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.03.066>
- Assen, M. (2020) Training, employee involvement and continuous improvement: The moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 32(2), 1-13. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1716405>
- Atouba, Y. (2018). Tackling the turnover challenge among it workers: Examining the role of internal communication adequacy, employee work participation, and organizational identification. *Communication Reports*, 31(3), 174-187. <https://doi.org/10.1080/08934215.2018.1497180>
- Aziz, H., Othman, B., Gardi, B., Ahmed, S., Sabir, B., Ismael, N., Hamza, P., Sorguli, S., Ali, B., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee

- Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Baek, P., & Kim, T. (2021). Socially Responsible HR in Action: Learning from Corporations Listed on the Dow Jones Sustainability Index World 2018/2019. *Sustainability*, 13(6), 3237. <https://doi.org/10.3390/su13063237>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 1-37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*, 12(2), 549-590. <https://doi.org/10.3926/ic.738>
- Barros, J. (2018). Igualdade e diferença: uma discussão conceitual mediada pelo contraponto das desigualdades. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 1-25. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782018230093>
- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Napoli, D., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 1-21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21344>
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J., & Martinez-de-Morentin, S. (2020). Business strategy, performance appraisal and organizational results. *Personnel Review*, 50(2), 515-534. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0498>
- Bernd, D., & Beuren, I. (2021). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.4270/ruc.2020101>
- Bliese, P., Edwards, J., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 389-402. <https://doi.org/10.1037/apl0000109>
- Blustein, D., Kenny, M., Autin, K., & Duffy, R. (2019). The psychology of working in practice: A theory of change for a new era. *The Career Development Quarterly*, 67(3), 236-254. <https://doi.org/10.1002/cdq.12193>
- Boehs, S., & Silva, N. (2017). Bem-estar, felicidade e satisfação de vida na aposentadoria: Construindo reflexões. Em S. Boehs & N. Silva (Orgs), *Psicologia Positiva nas*

- Organizações e no Trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados* (pp. 208-224). Vetor.
- Cahaya, F., Porter, S., Tower, G., & Brown, A. (2017). Coercive pressures on occupational health and safety disclosures. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 7(3), 318-336. <https://doi.org/10.1108/JAEE-04-2015-0032>
- Cardoso, A., & Morgado, L. (2019). Trabalho e saúde do trabalhador no contexto atual: ensinamentos da Enquete Europeia sobre Condições de Trabalho. *Saúde e Sociedade*, 28(1), 169-181. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902019170507>
- Cascio, W. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Development Review*, 29(2), 284-297. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.001>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Correia, P., Mendes, I., & Silva, S. (2019). A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 37, 31-50. <http://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc37a2>
- Cunha, M., Vieira, D., Rego, A., & Clegg, S. (2018). Why does performance management not perform? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 673-692. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2016-0243>
- D'Amorim, A. (2019). Práticas sustentáveis nas instituições bancárias? Análise do subsistema higiene e segurança no trabalho da gestão com pessoas. *Revista Caravana: Diálogos entre Extensão e Sociedade*, 4(1), 29-59.
- Delaney, M., & Royal, M. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127-140. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.2>
- Demirkol, I., & Nalla, M. (2018). Predicting job satisfaction and motivation of aviation security personnel: a test of job characteristics theory. *Security Journal*, 31(4), 901-923. <https://doi.org/10.1057/s41284-018-0137-2>
- Devotto, R., Freitas, C., & Wechsler, S. (2020). O papel do redesenho do trabalho na promoção do flow e do bem-estar. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-25. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200113>

- Diamantidis, A., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dias, D., & Toni, D. (2018). Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. *RGO: Revista de Gestão Organizacional*, 11(3), 110-127
- Dwiyanti, R., Na'imah, T., & Hamzah, H. (2021). Work Engagement: The Role of Affective Wellbeing and Supervisor Support. *International Journal of Management*, 12(4), 266-274. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.4.2021.023>
- European Commission (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
- Evelyn, N., Kilika, J., & Muathe, S. (2018). Job Characteristics and Employee Performance in Private Equity Firms in Kenya. *Journal of Business and Management*, 20(1), 6-70. <https://doi.org/10.9790/487X-2001026070>
- Farsen, T. C., Boehs, S. D. T. M., Ribeiro, A. D. S., de Paula Biavati, V., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, 22(1), 31-41. <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288>
- Favaro, A., Wong, C., & Oudshoorn, A. (2021). Relationships among sex, empowerment, workplace bullying and job turnover intention of new graduate nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 30(9-10), 1273-1284. <https://doi.org/10.1111/jocn.15671>
- Ferede, A., Kibret, G., Million, Y., Simeneh, M., Belay, Y., & Hailemariam, D. (2018). Magnitude of turnover intention and associated factors among health professionals working in public health institutions of North Shoa Zone, Amhara Region, Ethiopia. *BioMed Research International* (publicado online). <https://doi.org/10.1155/2018/3165379>
- Frangieh, G., & Yaacoub, K. (2019). Socially responsible human resource practices: disclosures of the world's best multinational workplaces. *Social Responsibility Journal*, 15(3), 277-295. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2017-0226>
- Frolenoka, B., & Dukule, O. (2017). Personnel adaptation in the workplace, the quality of working life and subjective well-being. *Information Technologies, Management and Society*, 10(1), 7-12.

- Fullmer, S., & Daniel, D. (2020). *Psychometrics: The Students' Guide to Learning Design and Research*. TechBooks.
- Fundação para Ciência e a Tecnologia (FCT, 2022). *Domínios Científicos e Áreas Científicas*. <https://www.fct.pt/apoios/projectos/concursos/>
- Furr, R. (2021). *Psychometrics: an introduction*. Sage.
- Garcez, L., Antunes, C., & Zarife, P. (2018). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, 51(1-2), 143-155.
- Garcia, A., Arantes, K., Souto, L., Cruz, N., & Macedo, S. (2020). Bem-estar no trabalho: um estudo com operadores de telemarketing, *e-RAC*, 9(1), 1-23.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- He, W., Chen, L., & Liu, W. (2020). Does new performance appraisal system (EVA) affect earnings management? *Nankai Business Review International*, 11(2), 191-216. <https://doi.org/10.1108/NBRI-10-2019-0051>
- Hirschle, A., & Gondim, S. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Ingsih, K., Prayitno, A., Waluyo, D. E., & Suhana, S. (2020). Mediating roles of job satisfaction toward the organizational commitment of employees in the public sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 999–1006. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.999>
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística.
- Irdaningsih, H., Parwoto, P., & Saluy, A. (2020). Influence of leadership, compensation & commitment to employee performance in Pasar Mobil Kemayoran Management (PPMK). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(6), 856-866. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Jang, S., & Ardichvili, A. (2020). The role of HRD in CSR and sustainability: a content analysis of corporate responsibility reports. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 549-573. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0006>

- Kamani, T. (2020). *Analysis of the Job Characteristics Model* (publicado online). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3600844>
- Keeping, L., & Levy, P. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708-723. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.5.708>
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resources Management Journal*, 29(2), 97-112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Khan, A. (2021). Effect of compensation on employee satisfaction: the manufacturing industry in Pakistan. *RJ Journal of Business Management & Social Sciences*, 1(1), 1-5. <https://doi.org/10.48112/rjbmss.v1i1.71-5>
- Lai, J., Ma, S., Wang, Y., Cai, Z., Hu, J., Wei, N., ... & Hu, S. (2020). Factors associated with mental health outcomes among health care workers exposed to coronavirus disease 2019. *JAMA network open*, 3(3), 1-12. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.3976>
- Lei nº 102/2009 de 10 de setembro. Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. *Diário da República nº 176/2009 - I Série*. Assembleia da República.
- Lei nº 7/2009 de 2 de dezembro. Aprova a revisão do Código do Trabalho. *Diário da República nº 30/2009 - I Série*. Assembleia da República.
- Liao, Z., Cheng, J., & Chen, Q. (2022). Socially responsible human resource management and employee ethical voice: Roles of employee ethical and organizational identification. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (publicado online).
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10, 3307-3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Loon, M., Otaye-Ebede, L., & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: An integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156-187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479877>
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2007). *Análise de dados com SPSS: primeiros passos*. Escolar Editora.

- Meldi, M., & Hyanto, H. (2019). The influence of quality of human resources and communication on the performance of civil servants in the Regional Secretariat of Dharmasraya regency with organizational commitment as intervening variables. *Archives of Business Research*, 7(7), 132-141. <https://doi.org/10.14738/abr.77.6647>
- Memon, M., Salleh, R., Mirza, M., Cheah, J., Ting, H., & Ahmad, M. (2019). Performance appraisal satisfaction and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Management Decision*, 58(6), 1053-1066. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0685>
- Memon, M., Salleh, R., Mirza, M., Cheah, J., Ting, H., Ahmad, M., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21-50.
- Monteiro, L., Ornelas, M., & Cardoso, I. (2018). Gestão de Recursos Humanos socialmente responsável: Formar e reter pessoas. *Revista Científica da Escola da Gestão e Negócios da UnP*, 7(2), 28-41.
- Muller, J. M., Silva, N., & Pesca, A. D. (2021). Estratégias de coping no contexto laboral: uma revisão integrativa da produção científica brasileira e internacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(3), 1594-1604. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.20385>
- Murphy, K., Cleveland, J., & Hanscom, M. (2018). *Performance appraisal and management: Why does it fail and how can it be fixed?* Sage.
- Naeem, M., Jamal, W., & Riaz, M. (2017). The relationship of employees' performance appraisal satisfaction with employees' outcomes: Evidence from higher educational institutes. *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2), 71-81.
- Nery, V., Franco, K., & Neiva, E. (2020). Attributes of the organizational change and its influence on attitudes toward organizational change and well-being at work: A longitudinal study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 216-236. <https://doi.org/10.1177/0021886319865277>
- Niroula, A. (2018). *Managing diversity and equality in the workplace*. https://www.researchgate.net/publication/328879115_Managing_diversity_and_equality_in_the_workplace
- Nunes, A., Martins, G., Mendonça, J. (2021). A retenção de talentos e o novo normal de Recursos Humanos. *Id on line: Revista de Psicologia*, 15(58), 391-409. <https://doi.org/10.14295/online.v15i58.3335>
- Okolie, U., Nwajiuba, C., Binuomote, M., Osuji, C., Onajite, G., & Igwe, P. (2020). How careers advice and guidance can facilitate career development in technical,

- vocational education, and training graduates: The case in Nigeria. *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 97-106. <http://dx.doi.org/10.1177/1038416220916814>
- Okolie, U., Nwajiuba, C., Binuomote, M., Osuji, C., Onajite, G., & Igwe, P. (2020). How careers advice and guidance can facilitate career development in technical, vocational education, and training graduates: The case in Nigeria. *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 97-106. <http://dx.doi.org/10.1177/1038416220916814>
- Oliveira, A., Júnior, S., Poli, B., & Oliveira-Silva, L. (2018). Analysis of Organizational Factors that Determine Turnover Intention. *Trends in Psychology*, 26(2), 1031-1042. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18En>
- Oliveira, M., Oliveira, R., Nomelini, Q., & Vieira, A. (2019). Inteligência Emocional nas Organizações, Capital Psicológico e Bem-Estar no Trabalho: Um Estudo com Servidores do Município de São Paulo. *REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 5(2), 103-118. <https://doi.org/10.51923/repae.v5i2.180>
- Oliveira, A., Gomide Júnior, S., & Poli, B. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200105>
- Otoo, F. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Paiva, L., Lima, T., Oliveira, T., & Pitombeira, S. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i1.843>
- Pantaleão, P., & da Silva Veiga, H. M. (2019). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura nacional na última década. *Holos*, 5, 1-24. <https://doi.org/10.15628/holos.2019.7570>
- Park, S., Kim, E., Yoo, S., & Song, J. (2018). Validation of the Workplace Adaptation Questionnaire (WAQ) in Korea: Focusing on Learning in the Workplace. *Performance Improvement Quarterly*, 31(1), 83-102. <https://doi.org/10.1002/piq.21268>
- Pedersini, D., & Ensslin, S. (2020). Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude? *Revista*

- Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1), 207-235.
<https://doi.org/10.19177/reen.v13e02020207-235>
- Pichler, S. (2019). Performance appraisal reactions: A review and research agenda. In L. A. Steelman, & J. R. Williams (Eds.), *Feedback at work* (pp. 75-96). Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2>
- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. (2020). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations*, 42, 1-33.
<https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0016>
- Preacher, K. (2022). *Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests*. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.html>
- Puhakka, I., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover intention. *Vocations and Learning*, 14(3), 481-510. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09275-3>
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79-89. <https://doi.org/10.32479/irmm.7439>
- Raihan, T. (2020). Role of Job Characteristics Model on Employee Job Satisfaction: An Empirical Study. *Journal of Business Administration*, 32, 179-196.
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511-518. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>
- Ramos-Villagrasa, P., Ramón-Barrada, J., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). The impact of working motivation and working environment on employee's performance in Indonesia stock exchange. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 342-348.
- Rodrigues, R. (2021). *Se quer manter os seus colaboradores, não desvalorize o processo de acolhimento e integração*. <https://hrportugal.sapo.pt/se-quer-manter-os-seus-colaboradores-nao-desvalorize-o-processo-de-acolhimento-e-integracao/>

- Rossi, V., Martins, M., Tashima-Cid, D., & Dias, M. (2020). Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 16(31), 151-175.
- Rubin, E., & Edwards, A. (2020). The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1938-1957. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424015>
- Sales, M., Fonseca, J., & Silva, B. (2019). Uma perspectiva crítica da responsabilidade social empresarial: histórico, práticas correntes e controvérsias. *Pretextos: Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas*, 4(8), 354-372.
- Schuck, A., & Rabe-Hemp, C. (2018). Investing in people: salary and turnover in policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 1(1), 113-128. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2016-0137>
- Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H. (2020). Multifaceted role of job embeddedness within organizations: development of sustainable approach to reducing turnover intention. *Sage Open*, 10(2), 1-19. <https://doi.org/10.1177/2158244020934876>
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>
- Silva, M., & Filho, A. (2020). Responsabilidade social empresarial: uma revisão de literatura (2018-2019). *Entrepreneurship*, 4(2), 37-42. <http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2020.002.0004>
- Singh, S., & Singh, A. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952. <https://doi.org/10.1108/md-09-2018-0966>
- Siqueira, M., Gomide, S., Oliveira, A., & Polizzi, A. (2014). Intenção de rotatividade. In M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 209-216). Artmed.
- Smith, A., & Smith, H. (2017). A short questionnaire to measure wellbeing at work (Short-SWELL) and to examine the interaction between the employee and organization. In R. Charles & J. Wilkinson (Eds.), *Contemporary Ergonomics and Human Factors* (pp. 1-6). Chartered Institute of Ergonomics & Human Factors.

- Smith, A., & Smith, H. (2021). Wellbeing at work: theory, measurement and findings. In E. Aydin & M. Rahman (Eds.), *Global Issues in Business and Organization Studies* (pp. 27-47). Cambridge Scholars Publishing.
- Souza, A., Alexandre, N., & Guirardello, E. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649-659. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022>
- Souza, F., & Moraes, N. (2019). Estado de bem-estar social: uma revisão de literatura. *Revista Observatório*, 5(5), 906-936. <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2019v5n5p906>
- Steil, A., Floriani, E., Zilli, M., & Rubio, M. (2019). Intenção de sair da organização: definição, métodos e citações em publicações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(2), 515-522. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.2.14080>
- Stewart, G., & Brown, K. (2020). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice* (4th ed.). Wiley.
- Stone, D., Gueutal, H., & McIntosh, B. (1984). The effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceived feedback accuracy. *Personnel Psychology*, 37(3), 487-506.
- Tang, D., & Do, D. (2019). The Impact of Work Characteristics on Bank Employees' Motivation in Hanoi: Application of Job Characteristics' Theory of Hackman and Oldham (1980). *European Journal of Business and Management*, 11(27), 101-106. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-27-11>
- Top, C., Abdullah, B., & Faraj, A. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Vaziri, H., Casper, W., Wayne, J., & Matthews, R. (2020). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073-1087. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000819>
- Veld, M., & Alfes, K. (2017). HRM, climate and employee well-being: comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314313>
- Vieira, K., & Dalmoro, M. (2008). Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In *Anais do ENANPAD: Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, Brasil.

- Vital, M., Paiva, K., & Pereira, J. (2020). Modelo integrado de qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: no final, o que vale são as regras. *Revista Gestão e Planejamento, Salvador*, 21, 456-476. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.21.6288>
- Vuong, B., Tung, D., Hoa, N., Chau, N., & Tushar, H. (2020). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Job Performance: Vietnam Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 277-286. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.277>
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T., & Li, Q. (2020a). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Wang, Y., Jiang, N., Zhang, H., & Liu, Z. (2021). Organizational justice, burnout, and turnover intention of social workers in China. *Journal of Social Work*, 21(3), 456-475. <https://doi.org/10.1177/1468017320911347>
- Weng, L. (2004). Impact of the number of response categories and anchor labels on coefficient alpha and test-retest reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64(6), 956-972. <https://doi.org/10.1177/0013164404268674>
- Widiani, Y., & Dudija, N. (2020). A literature review of performance appraisal reaction: Predictors and measurement. In I. Rachmawati & R. Hendayani (Eds.), *Managing Learning Organization in Industry 4.0* (pp. 143-148). Routledge.
- Willie, E. (2021). *Hospitality Industry Hospitality Industry Employ y Employee Turnover*. [Tese de Doutorado]. Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11114&context=dissertations>
- Zakaria, N., Fauzi, W., Abdullah, N., & Yusoff, R. (2018). The Link between HRM Practices and Performance in Malaysian SMEs. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(6), 118-126.
- Zaman, U., Nawaz, S., Javed, A., & Rasul, T. (2020). Having a whale of a time: Linking selfdetermination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1807707>
- Zhang, M., Wang, W., Millar, R., Lil, G., & Yan, F. (2017). Coping and compromise: a qualitative study of how primary health care providers respond to health reform in

China. *Human Resources for Health*, 15(50). <https://doi.org/10.1186/s12960-017-0226-z>

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se, a fins meramente académicos e insere-se no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão do Potencial Humano, do Instituto Superior de Gestão, que pretende avaliar o Impacto das Práticas de GRH socialmente responsáveis nas intenções de *Turnover*.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma confidencial, respeitando as indicações do RGPD. O seu preenchimento demora cerca de 10 minutos. Por favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

Obrigada pela sua colaboração.



Por motivos legais precisamos que autorize que as suas respostas sejam usadas no âmbito desta investigação.

Sim, autorizo ☐

As afirmações que se seguem descrevem alguns aspetos das práticas de recursos humanos existentes na organização onde desempenha funções. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada uma delas, utilizando a seguinte escala de 7 pontos.

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

A organização onde desempenho funções ...

1. Assegura a implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as políticas, práticas e processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH).	
2. Identifica as necessidades de formação dos colaboradores.	
3. Considera os princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades como critérios essenciais para a excelência na composição, estrutura e gestão da força de trabalho.	
4. Cria equipas diversificadas para desenvolver a criatividade dos colaboradores.	
5. Promove um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem e a melhoria contínua.	
6. Avalia periodicamente o desempenho dos colaboradores com o objetivo de melhorar a performance profissional.	
7. Avalia periodicamente as necessidades de formação e estabelece metodologias de aprendizagem para corrigir as lacunas identificadas.	
8. Promove a troca de conhecimento entre os colaboradores (<i>e.g.</i> , reuniões, <i>brainstorming</i>).	
9. Cria programas de formação e ações destinadas a melhorar a prevenção, a saúde e segurança no trabalho que vão além dos requisitos legais.	
10. Preocupa-se com a prevenção e o bem-estar físico e emocional dos colaboradores.	
11. Minimiza os riscos físicos e emocionais decorrentes do trabalho (<i>e.g.</i> , absentismo, stress).	
12. Facilita o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar.	
13. Altera os horários de trabalho de forma a conciliar as necessidades dos colaboradores com os da instituição.	

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

A organização onde desempenho funções ...						
14. É flexível na concessão de licenças maternidade, paternidade e/ou períodos de amamentação.						
15. Usa processos específicos para integrar e promover a adaptação dos novos colaboradores.						
16. Comunica futuras vagas e planos de carreira de forma a que todos os colaboradores tenham acesso.						
17. Incentiva a retenção dos colaboradores através de mecanismos de motivação (e.g., prémios de produtividade)						
18. Preocupa-se em promover um ambiente de trabalho que vá ao encontro das necessidades e expectativas dos colaboradores.						
19. Promove o diálogo e gere os conflitos através da interação dos colaboradores com a sua chefia direta.						
20. Promove reuniões regulares para estabelecer relações de confiança entre os colaboradores e as suas chefias.						
21. Comunica aos colaboradores as mudanças que podem afetar o seu vínculo contratual com a organização.						
22. Comunica com os colaboradores através de mecanismos formais e informais (e.g., reuniões de grupo, newsletters).						
23. Comunica com os colaboradores de forma transparente.						
24. Fornece informações relacionadas com os resultados económicos, sociais e ambientais da empresa.						
25. Facilita o diálogo entre os colaboradores para promover a partilha de informação.						
26. Incentiva a partilha de ideias/sugestões.						
27. Garante que os princípios de justiça, transparência e equidade são postos em prática.						
28. A remuneração depende das competências que os colaboradores possuem.						
29. Oferece benefícios sociais para reter os colaboradores (e.g., bolsas de estudo, seguros de vida).						
30. Oferece meios e recursos que permitem melhorar as condições de trabalho.						
31. Preocupa-se com o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores.						
32. Facilita a transferência dos colaboradores para outros departamentos.						

As seguintes afirmações dizem respeito às suas intenções de abandonar a organização onde trabalha atualmente. Utilize a seguinte escala de 7 pontos e coloque à frente de cada uma das afirmações a resposta que melhor se adequa à sua situação.

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

1. Penso em sair da organização onde trabalho.	
2. Planeio sair da organização onde trabalho.	
3. Tenho vontade de sair da organização onde trabalho.	

Tendo em consideração processo de avaliação de desempenho (PAD), implementado na organização, onde desempenha funções, por favor indique o grau de concordância com afirmações que se seguem. Para o efeito, utilize a seguinte escala 7 pontos.

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

1. A classificação que obtive na minha última avaliação refletiu apenas o meu desempenho individual e não foi influenciada por outros critérios (<i>e.g.</i> , pessoais, políticos)	
2. Considero que a classificação que obtive na minha última avaliação foi adequada ao meu desempenho.	
3. O <i>feedback</i> da minha última avaliação desempenho foi preciso.	

As seguintes afirmações referem-se à forma como se sente em relação ao seu trabalho. Utilize a seguinte escala de 7 pontos para indicar o grau de concordância com cada uma delas.

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

O meu trabalho...	
1. Tem vários aspetos negativos (<i>e.g.</i> , elevada exigência)	
2. Tem vários aspetos positivos (<i>e.g.</i> , suporte dos colegas e da chefia, recompensas adequadas)	
3. Permite-me lidar com os problemas de forma positiva (<i>e.g.</i> , foca-se na solução)	
4. Incentiva-me a lidar com os problemas de forma passiva (<i>e.g.</i> , evitamento de problemas)	
5. Permite-me ter uma personalidade positiva (<i>e.g.</i> , elevada autoestima, otimismo)	
6. Motiva-me a ser um funcionário modelo (<i>e.g.</i> , ético, altruísta)	
7. Incentiva o meu compromisso com a organização (<i>e.g.</i> , elevada satisfação)	
8. Fomenta o contrato psicológico (<i>e.g.</i> , perceção de justiça)	
9. Proporciona-me um elevado nível de bem-estar (<i>e.g.</i> , satisfação, felicidade)	
10. Proporciona-me um baixo nível de bem-estar (<i>e.g.</i> , stress, ansiedade)	

Os dados que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão comprometer.

Género: Masculino ☐ Feminino ☐ **Idade:** _____

Habilitações literárias: 1º CEB* ☐ 2º CEB ☐ 3º CEB ☐ Ensino Secundário ☐

Curso Profissional ☐ Licenciatura ☐ Pós-Graduação ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐

Área da formação: _____ **Profissão:** _____

Antiguidade na Empresa: _____ (anos)

Função que desempenha: Operacional ☐ Administrativa ☐ Técnica ☐

Chefia intermédia ☐ Direção/Gestão ☐ Chefia de topo ☐ Outra ☐ Qual? _____

* CEB = Ciclo do Ensino Básico