

SOFIA DURO NAENDRALAL

**O impacto das Práticas de RH no desempenho: O papel mediador
do comprometimento organizacional e a moderação da satisfação
profissional**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2025

SOFIA DURO NAENDRALAL

**O impacto das Práticas de RH no desempenho: O papel mediador
do comprometimento organizacional e a moderação da satisfação
profissional**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2025

O impacto das Práticas de RH no desempenho: O papel mediador do comprometimento organizacional e a moderação da satisfação profissional

Declaração de autoria do trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Sofia Duro Naendralal

Copyright by Sofia Duro Naendralal

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

Com o concluir da presente dissertação, alcanço orgulhosamente mais uma etapa na minha vida pessoal e acadêmica. A realização deste trabalho apenas foi possível com o apoio incondicional de várias pessoas, as quais gostaria de deixar o meu mais sincero agradecimento.

Primeiramente gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Cátia Sousa, pelo seu acompanhamento durante todo o processo, pela sua dedicação, apoio e profundo conhecimento. Sem dúvida que a sua orientação foi essencial e motivadora.

Ao meu companheiro de vida José, um agradecimento especial pela sua compreensão, carinho e incentivo diário. O seu apoio incondicional em todos os momentos foi fundamental e permitiu que eu confiasse nas minhas capacidades, para enfrentar as dificuldades e concluir esta jornada.

Um agradecimento profundo à minha família pelo seu amor incondicional e por serem dos maiores pilares da minha vida. A conclusão desta etapa foi o resultado da sua convicção nas minhas habilidades.

Aos meus amigos queridos, que nunca duvidaram que eu seria capaz de finalizar este ciclo. A sua presença e suporte significaram muito para mim.

Queria deixar um reconhecimento especial às minhas colegas de mestrado Laura, Andreia e Vânia, que me acompanharam desde o início e permaneceram um apoio constante em vários momentos da minha vida, sempre com leveza e alegria.

Por fim, agradeço a todas as outras pessoas que contribuíram de forma direta e indireta para a realização desta dissertação.

Resumo

Num contexto organizacional marcado pela crescente valorização do capital humano, torna-se essencial compreender de que forma as práticas de gestão de pessoas influenciam o comportamento dos trabalhadores. O presente estudo quantitativo teve como objetivo analisar a relação entre as percepções de práticas de recursos humanos (PRH) e o desempenho dos colaboradores, considerando o papel mediador do comprometimento organizacional e o efeito moderador da satisfação profissional. Pretendeu-se, assim, explorar não apenas relações diretas, mas também os mecanismos psicológicos e condições contextuais que explicam ou condicionam esta ligação. A investigação empírica baseou-se numa amostra de 193 participantes, maioritariamente do género feminino (70.5%), com idades entre os 18 e os 64 anos ($M = 35.67$; $DP = 10.97$), que responderam a um questionário *online*. As análises estatísticas incluíram testes de regressão, mediação e moderação. Os resultados indicam que percepções favoráveis das PRH se associam a maiores níveis de satisfação profissional e comprometimento organizacional, sendo este último, na sua dimensão afetiva, um mediador significativo da relação entre PRH e desempenho. Por outro lado, a satisfação profissional não moderou a ligação entre comprometimento e desempenho, apontando para o seu papel independente enquanto preditor. Estes resultados sublinham a relevância das práticas de recursos humanos na promoção de atitudes positivas e na melhoria do desempenho individual, quando sustentadas por vínculos afetivos fortes com a organização.

Palavras-chave: Práticas de Recursos Humanos, Comprometimento Organizacional, Satisfação Profissional, Desempenho Individual,

Abstract

In an organizational context increasingly marked by the value of human capital, it becomes essential to understand how human resource management practices influence employee behavior. This quantitative study aimed to analyze the relationship between perceptions of human resource practices (HRP) and employee performance, considering the mediating role of organizational commitment and the moderating effect of job satisfaction. The objective was to explore not only direct associations but also the psychological mechanisms and contextual conditions that explain or influence this relationship. The empirical investigation was based on a sample of 193 participants, mostly female (70.5%), aged between 18 and 64 years ($M = 35.67$; $SD = 10.97$), who completed an online questionnaire. Statistical analyses included regression, mediation, and moderation tests. The results indicate that favorable perceptions of HR practices are associated with higher levels of job satisfaction and organizational commitment, with the latter—particularly its affective dimension—acting as a significant mediator in the relationship between HRP and performance. On the other hand, job satisfaction did not moderate the relationship between commitment and performance, suggesting an independent predictive role. These findings highlight the importance of human resource practices in fostering positive attitudes and improving individual performance, especially when supported by strong affective bonds with the organization.

Keywords: Human Resource Practices, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Individual Performance

Índice

Introdução.....	1
I. REVISÃO DA LITERATURA	3
1. Gestão de Recursos Humanos: a evolução do conceito	3
1.1. Práticas de Recursos Humanos	5
1.1.1. Recrutamento e Seleção	6
1.1.2. Formação e Desenvolvimento	10
1.1.3. Gestão e Avaliação de Desempenho.....	11
1.1.4. Sistemas de Recompensas	13
1.1.5. Desenvolvimento de Carreiras	15
2. Desempenho Individual	17
2.1. As Práticas de Recursos Humanos e o Desempenho	19
3. Comprometimento Organizacional	21
4. Satisfação Profissional	24
II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	27
5. Objetivo e Hipóteses de Investigação	27
5.1. Amostra	29
5.2. Instrumentos	30
5.3. Procedimentos de Recolha de Dados	32
5.4. Procedimentos de Análise de Dados	32
6. Resultados	33
6.1. Estatística Descritiva	33
6.2. Correlações.....	34
6.3. Análises de Regressão	35
6.4. Análise da Mediação	37
6.5. Análise da Moderação	38
7. Discussão	39
7.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros.....	43
7.2. Implicações Teóricas e Práticas.....	44
III. CONCLUSÃO	46
Referências Bibliográficas	47
Anexos.....	57
Anexo 1.....	57

Índice de Figuras

Figura 2.1. Estrutura Heurística Do Desempenho Individual No Trabalho	18
Figura 5.1. Modelo De Investigação Proposto	27

Índice de Tabelas

Tabela 6.1. Estatísticas Descritivas Das Variáveis Em Estudo (N = 193)	34
Tabela 6.2. Matriz De Correlações De Pearson Entre As Variáveis Em Estudo (N = 193).....	35
Tabela 6.3. Regressão Linear Das Práticas De Recursos Humanos Sobre O Desempenho (N = 193)	35
Tabela 6.4. Regressões Lineares Das Práticas De Recursos Humanos Sobre O Comprometimento Organizacional (Global E Dimensões) (N = 193)	36
Tabela 6.5. Efeitos Total, Direto E Indireto Das Práticas De Recursos Humanos Sobre O Desempenho Via Comprometimento Organizacional (N = 193).....	38
Tabela 6.6. Moderação Da Satisfação Profissional Na Relação Entre Comprometimento Organizacional E Desempenho (N = 193)	39

Lista de abreviaturas

AMO – *Ability, Motivation and Opportunity*

CO – Comprometimento Organizacional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA – Inteligência Artificial

PRH – Práticas de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SAGD – Sistemas de Avaliação e Gestão do Desempenho

SMART – *Specific, Measurable, Achievable/Attainable, Relevant/Realistic, Time-bound*

Introdução

Num contexto organizacional cada vez mais volátil, competitivo e orientado para resultados, o capital humano assume um papel central na diferenciação estratégica das organizações. O desempenho dos colaboradores, enquanto reflexo do seu envolvimento e contributo para os objetivos coletivos, tornou-se um dos indicadores mais valorizados na avaliação da eficácia organizacional. Neste enquadramento, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a evoluir no sentido de alinhar práticas, pessoas e estratégias, contribuindo diretamente para o sucesso sustentável das empresas.

Entre os elementos centrais da GRH, as Práticas de Recursos Humanos (PRH) constituem o conjunto de ações e políticas organizacionais que visam recrutar, desenvolver, motivar e reter os colaboradores. A perceção que os trabalhadores têm da qualidade e justiça dessas práticas influencia significativamente o seu envolvimento, atitudes e desempenho (Guest, 2017; Kehoe & Wright, 2013).

Contudo, a relação entre PRH e desempenho não ocorre de forma linear. A literatura tem sublinhado a importância de analisar os mecanismos psicológicos que explicam essa relação. Um desses mecanismos é o Comprometimento Organizacional, entendido como o vínculo emocional, racional ou normativo que liga o colaborador à organização (Meyer & Allen, 1991). Colaboradores comprometidos tendem a demonstrar maior esforço, lealdade e dedicação, potenciando o seu desempenho.

Outro fator relevante é a Satisfação Profissional, definida como a avaliação global positiva do trabalho e das condições organizacionais (Locke, 1976). Para além de constituir um indicador de bem-estar, a satisfação pode funcionar como um recurso motivacional que reforça ou enfraquece os efeitos do comprometimento no desempenho (Bakker & Demerouti, 2017).

Por fim, o Desempenho Individual é aqui compreendido como o grau de eficácia com que os colaboradores realizam as suas tarefas, contribuindo para os objetivos da organização. Este desempenho pode ser influenciado diretamente por perceções sobre as PRH, mas também indiretamente por fatores motivacionais e atitudinais.

Assente neste quadro conceptual, o presente estudo tem como objetivo analisar a forma como as perceções de práticas de recursos humanos se relacionam com o desempenho dos colaboradores, considerando o papel mediador do comprometimento organizacional e o efeito moderador da satisfação profissional. Pretende-se, assim, compreender como e em que condições as práticas de GRH contribuem para melhores resultados organizacionais.

O trabalho encontra-se estruturado em três partes principais: Parte I – Enquadramento teórico: apresenta uma revisão da literatura sobre as variáveis em estudo e os modelos teóricos que sustentam as hipóteses formuladas; Parte II – Investigação empírica: descreve os objetivos, hipóteses, metodologia, procedimentos de análise e principais resultados, com respetiva discussão crítica, limitações e sugestões para investigação futura e sintetiza os contributos teóricos e práticos do estudo, destacando as suas implicações para a gestão de pessoas e o desempenho organizacional; Parte III – Conclusão final do estudo.

I. REVISÃO DA LITERATURA

1. Gestão de Recursos Humanos: a evolução do conceito

A literatura indica que, embora não exista um consenso absoluto quanto ao momento histórico em que emergiu a prática de gerir pessoas, alguns autores, como Deadrick e Stone (2014), referem que as origens da Gestão de Recursos Humanos (GRH) remontam às primeiras formas de organização social, como as tribos, onde os indivíduos começaram a formar grupos coesos com divisão de tarefas e funções. Neste sentido, a GRH pode ser considerada uma das primeiras áreas da gestão a emergir, antecedendo outras funções organizacionais, como as finanças, a contabilidade ou o marketing (Deadrick & Stone, 2014).

O advento da Revolução Industrial, iniciado na Europa no final do século XVIII, marcou uma viragem profunda nas relações laborais. O trabalho artesanal foi progressivamente substituído por trabalho mecanizado, acelerando a transição de uma sociedade agrícola para uma sociedade industrial (Deadrick & Stone, 2014). Esta transformação exigiu novas formas de organização e supervisão do trabalho, levando à criação de estruturas fabris que adotaram modelos de gestão autoritários, com escassa preocupação pelo bem-estar ou segurança dos trabalhadores.

No período pós-revolução industrial, a evolução da GRH pode ser dividida em quatro fases principais: Administração de Pessoal, Gestão de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Serrano, 2010).

Administração de Pessoal (final do século XIX – 1960)

Nesta fase inicial, o foco da gestão de pessoas estava centrado em aspetos administrativos e legais, nomeadamente o cumprimento da legislação laboral, o registo de horários e o processamento de salários. Entre as duas guerras mundiais, com a intensificação das tensões sociais e organizacionais, tornou-se necessária uma maior organização dos serviços de pessoal, muitas vezes confiados a ex-militares e juristas encarregues de manter a ordem interna (Bilhim, 2004). Na década de 1950, o crescimento das multinacionais e a consolidação da legislação social trouxeram novas exigências. As empresas passaram a reconhecer a influência das motivações e da satisfação dos trabalhadores nos seus resultados, o que impulsionou o alargamento do papel da função de RH para além da mera administração (Serrano, 2010).

Gestão de Pessoal (1960–1980)

Com o surgimento de uma perspectiva mais humanista, esta fase foi marcada pela valorização da Qualidade de Vida no Trabalho e pela introdução de práticas orientadas para a integração do trabalhador na organização. A GRH passou a assumir funções mais técnicas, incluindo recrutamento, gestão de carreiras, formação e aconselhamento. Neste período, ganha força a ideia do trabalhador como um recurso estratégico, e não apenas um fator produtivo (Brewster et al., 2021; Sainsaulieu, 2019).

Gestão de Recursos Humanos (anos 1980)

A década de 1980 trouxe novos desafios organizacionais, como o aumento da competitividade internacional, a globalização, a emergência de culturas de excelência, a especialização do conhecimento e o avanço das tecnologias de informação (Tavares & Caetano, 2000). A GRH teve de se adaptar a estas exigências, adotando um papel mais dinâmico e estruturado na captação e desenvolvimento de talento, nomeadamente através de novos métodos de recrutamento, avaliação e gestão de desempenho (Boxall et al., 2016).

Gestão Estratégica de Recursos Humanos (anos 1990 – atualidade)

Foi no início da década de 1990 que começou a consolidar-se a visão atual da GRH como função estratégica. Segundo Besseyre des Horts (1987), as organizações passaram a mobilizar os seus recursos humanos de forma integrada para enfrentar mudanças tecnológicas, económicas e sociais. A função de RH tornou-se central no planeamento estratégico, com ênfase no desenvolvimento de competências, inovação organizacional e vantagem competitiva baseada nas pessoas (Cascio & Boudreau, 2016; Serrano, 2010; Ulrich, 1997). A Gestão Estratégica de Recursos Humanos representa, assim, um afastamento da abordagem quantitativa e coletiva que dominou fases anteriores, privilegiando uma perspectiva qualitativa e individualizada. A noção de competência torna-se central, deslocando o foco do volume de trabalhadores para o conteúdo e valor estratégico dos empregos (Bilhim, 2004).

A evolução da GRH acompanha as transformações sociais, económicas e tecnológicas das organizações e da sociedade em geral. Desde as primeiras estruturas sociais rudimentares, passando pela mecanização da Revolução Industrial, até à era contemporânea da gestão estratégica, o percurso da GRH reflete uma crescente valorização do indivíduo como recurso essencial ao sucesso organizacional. Atualmente, a GRH é reconhecida como uma função

estratégica que contribui decisivamente para a criação de valor, inovação e sustentabilidade das organizações.

1.1. Práticas de Recursos Humanos

As Práticas de Recursos Humanos (PRH) assumem, atualmente, um papel central e estratégico na gestão das organizações contemporâneas. Para alcançar o sucesso organizacional, as empresas devem alinhar os seus objetivos estratégicos com as práticas de RH, assegurando que recrutam o talento mais adequado, promovem uma cultura de apoio orientada para o desempenho desejado e criam um ambiente propício à satisfação, ao bem-estar e à motivação dos colaboradores.

Neste contexto, o setor dos RH tem vindo a evoluir de uma função meramente administrativa para um verdadeiro parceiro estratégico na concretização dos objetivos organizacionais (Sonar & Pandey, 2023). De acordo com os autores, as PRH integram um conjunto de ações estratégicas orientadas para a maximização do potencial humano, desempenhando um papel essencial na construção dos alicerces que sustentam o crescimento sustentável das organizações, especialmente em contextos cada vez mais dinâmicos, voláteis e competitivos.

Para atingir elevados níveis de desempenho organizacional e promover o bem-estar dos trabalhadores, é fundamental que as práticas adotadas estejam alinhadas com as metas e valores da organização. Neste sentido, Armstrong e Taylor (2014) destacam que os profissionais de RH devem ser agentes promotores da cultura e dos valores organizacionais, assegurando que as práticas e processos são autênticos, compreendidos e aplicados de forma sistemática e coerente.

Embora não exista um modelo único ou universalmente aplicável de boas práticas de GRH, a literatura aponta para um conjunto de práticas que, adaptadas às especificidades de cada organização, tendem a contribuir de forma significativa para o aumento do desempenho organizacional, do comprometimento dos colaboradores e da sua satisfação no trabalho (Aburumman et al., 2020; Armstrong, 2006; Guest, 2017). Estas práticas têm sido amplamente associadas à melhoria da produtividade, da qualidade do trabalho e à redução da rotatividade (Lwin, 2022; Jiang et al., 2012).

Desta forma, este capítulo abordará um conjunto de práticas de Recursos Humanos amplamente reconhecidas pela sua relevância e aplicabilidade transversal em contextos organizacionais distintos. As práticas analisadas incluem:

- Recrutamento e Seleção

- Formação e Desenvolvimento
- Gestão e Avaliação de Desempenho
- Sistemas de Recompensas
- Desenvolvimento de Carreira

Estas áreas serão exploradas em detalhe nos subcapítulos seguintes, evidenciando as suas contribuições para o desempenho individual e organizacional, bem como para a construção de ambientes de trabalho saudáveis, motivadores e orientados para a excelência.

1.1.1. Recrutamento e Seleção

O *Recrutamento e Seleção* (R&S) corresponde ao processo pelo qual uma organização identifica, atrai e escolhe talentos que satisfaçam as suas necessidades atuais e futuras. O recrutamento é o primeiro passo para a integração de novos colaboradores, sendo fundamental adotar uma abordagem cuidadosa na definição dos perfis pretendidos, bem como nos canais e métodos de atração utilizados (Hosain & Liu, 2020; Jyothika & Ganesh, 2025).

Segundo Armstrong e Taylor (2014), o recrutamento consiste na procura ativa de candidatos potencialmente adequados, enquanto a seleção refere-se à avaliação sistemática para identificar o indivíduo que melhor se adequa à função. Quando bem conduzido, este processo contribui diretamente para a eficácia organizacional, melhorando o desempenho, o *engagement* e a retenção de talento (Alhassan & Alhassan, 2025). De forma geral, o processo de R&S deve assentar nas seguintes etapas:

- a) Preparação do recrutamento
- b) Análise da função e necessidades organizacionais
- c) Elaboração da descrição da função e do perfil do candidato
- d) Divulgação da oferta e atração de candidatos
- e) Triagem de candidaturas
- f) Entrevistas e outras formas de avaliação
- g) Tomada de decisão
- h) Integração do novo colaborador (*onboarding*)

Além de ser uma ferramenta de gestão, o processo de recrutamento constitui uma forma de comunicação bidirecional entre a organização e o candidato. Ambos devem ter oportunidade de se conhecer, partilhar expectativas e avaliar se existe um alinhamento mútuo. Para isso, o processo deve assentar em princípios de transparência, respeito e não discriminação (Alhassan & Alhassan, 2025). Complementando esta perspetiva, mas com maior ênfase em práticas de

ética a ser aplicadas durante o processo de recrutamento, Armstrong e Taylor (2014) corroboram que é necessário haver respeito entre ambas as partes, que o recebimento das candidaturas deve ser tido em consideração e que os candidatos devem ser informados de todas as etapas e decisões sobre o seu processo, durante as entrevistas o recrutador deve evitar perguntas intrusivas ou colocar demasiada pressão no candidato, mantendo um tom de não julgamento e acolhimento para que a pessoa se sinta recebida. Para os autores é de extrema importância dar oportunidade ao candidato para se apresentar, explicar o seu percurso e colocar questões pertinentes, por fim, o recrutador deve apresentar informações completas e precisas sobre o cargo, funções a desempenhar e principais benefícios.

Tipos de Recrutamento: Interno e Externo

Relativamente aos tipos de recrutamento a ser utilizados, podemos considerar o recrutamento interno ou externo, sendo que no interno se recorre aos trabalhadores existentes na organização e no recrutamento externo, como o nome indica, a função desejada será preenchida através de candidatos externos (Carvalho & Rua, 2017). No que concerne às escolhas preferenciais para os dois tipos de recrutamento, os autores referem que no recrutamento interno recorre-se às transferências para uma nova área ou departamento, à reconversão e à promoção que pode ser horizontal ou vertical. Já para o recrutamento externo, ressaltam que os principais recursos são as escolas e universidades com participação em feiras de emprego, centros de emprego locais, *outsourcing*, anúncios, redes sociais e plataformas *online*. É possível também que os futuros candidatos possam entrar em contacto com a organização através das suas diversas plataformas e enviar uma candidatura espontânea.

Com base na distinção entre os tipos de recrutamento, é essencial evidenciar as suas principais diferenças, tendo em conta que a escolha entre recrutamento interno e externo dependerá de diversos fatores e das necessidades específicas de cada organização. Entre os fatores internos, destacam-se a política de recrutamento vigente, a dimensão da empresa, os custos associados ao processo, as perspetivas de crescimento e expansão, bem como a cultura organizacional. Já os fatores externos incluem a dinâmica da oferta e procura no mercado de trabalho, o contexto sociopolítico, as condições económicas, a taxa de desemprego e a presença de concorrência direta (Islam et al., 2010).

De acordo com Mumba e Qutieshat (2023), independentemente da situação concreta da organização, é recomendável considerar ambos os tipos de recrutamento — interno e externo — de forma a alcançar um processo equilibrado e eficaz. Nesse sentido, Vasile e Zhan (2020)

apresentam uma comparação entre estas duas abordagens. No caso do recrutamento interno, os principais benefícios prendem-se com o conhecimento prévio do candidato, a maior rapidez e menor custo do processo, a redução do risco na tomada de decisão devido à informação já disponível sobre o colaborador, o fortalecimento do sentimento de pertença e lealdade, o reconhecimento interno de competências e o aumento da motivação pela possibilidade de progressão na carreira dentro da própria organização.

Por sua vez, o recrutamento externo permite às organizações aceder a uma maior diversidade de perfis, introduzir novas perspetivas e ideias, e atrair candidatos altamente qualificados e com formação de excelência (Mumba & Qutieshat, 2023; Vasile & Zhan, 2020). No entanto, ambos os tipos de recrutamento apresentam limitações. Segundo Mohammad (2020), o recrutamento interno pode restringir o acesso a novos talentos, reduzir a diversidade de pontos de vista e, por vezes, promover uma cultura de conformismo, com os colaboradores a assumirem que a progressão se dá apenas por antiguidade. Já o recrutamento externo tende a ser mais moroso, implica custos operacionais mais elevados e pode gerar desmotivação entre os colaboradores atuais.

Compreender as especificidades, vantagens e limitações de cada abordagem é essencial para que as organizações possam aperfeiçoar a sua estratégia de recrutamento, promovendo a entrada de colaboradores diversificados, qualificados e alinhados com um ambiente organizacional dinâmico, inovador e orientado para o alto desempenho (Mumba & Qutieshat, 2023).

Concluído o processo de recrutamento — cujo objetivo é atrair o maior número possível de candidatos adequados à função —, segue-se a fase de seleção. Esta consiste na escolha do candidato que melhor se adequa ao perfil desejado para a função em causa (Mohammad, 2020). Durante este processo, procede-se à triagem dos candidatos, avaliando-se os seus pontos fortes e fracos, com vista a tomar uma decisão fundamentada e adequada (Hosain & Liu, 2020).

Segundo Armstrong e Taylor (2014), o processo de seleção deve procurar identificar o candidato mais adequado à função, através da análise de múltiplas dimensões, como competências, experiência profissional e pessoal, qualificações e formação. Esta avaliação deve ser complementada pela aplicação de técnicas de seleção ajustadas, que apoiem uma decisão informada relativamente à escolha do futuro colaborador.

De acordo com Chiavenato (2014), as técnicas de seleção podem ser agrupadas em cinco grandes categorias, tendo como principal objetivo investigar, de forma sistemática, os

conhecimentos e as características comportamentais dos candidatos. Segundo o autor, os métodos de seleção mais utilizados por recrutadores e organizações incluem:

- a) Entrevistas, que podem assumir um formato estruturado (com recurso a guião), não estruturado, ou híbrido (combinando ambos os formatos);
- b) Provas de conhecimento, que podem ser gerais (por exemplo, de cultura geral ou domínio de línguas) ou específicas (relacionadas com competências técnicas exigidas para a função);
- c) Testes psicológicos, nomeadamente testes de aptidões;
- d) Testes de personalidade, com vista à identificação de traços comportamentais relevantes;
- e) Técnicas de simulação, como dinâmicas de grupo, dramatizações (role-play) e psicodramas.

No que diz respeito à ética na gestão do processo de seleção, Armstrong e Taylor (2014) sublinham a importância de evitar julgamentos precipitados e decisões baseadas em preconceitos. Os autores recomendam a utilização de testes previamente validados, que não envolvam qualquer viés discriminatório ou tendencioso, bem como a comunicação clara dos resultados aos candidatos. Destacam ainda a necessidade de garantir que as decisões de seleção não sejam influenciadas por fatores como género, orientação sexual, etnia, idade ou incapacidade. Nesta mesma linha, Naoum (2025) reforça que as organizações devem envidar esforços significativos para eliminar a discriminação no acesso ao emprego, uma vez que o enviesamento pode comprometer a criação de ambientes de trabalho seguros, diversificados e inclusivos. Recentemente, Rigotti (2024) destacou que a equidade nos processos mediada por algoritmos de inteligência artificial depende fortemente da calibração dos dados e do controlo humano sobre as decisões finais.

Importa ainda destacar a crescente utilização da Inteligência Artificial (IA) nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S), especialmente como apoio em tarefas rotineiras como a triagem de currículos, o agendamento de entrevistas e o envio de feedback. A IA tem-se revelado uma ferramenta eficaz na melhoria da eficiência e na redução de tempo e custos para as organizações (Geetha & BhanuSree, 2018). No entanto, persistem limitações relevantes. Num estudo com 283 participantes, Horodyski (2023) identificou que mais de 71% consideram que, apesar dos avanços, a IA ainda não consegue replicar a perceção humana, sendo os seus resultados muitas vezes baseados em dados automatizados em detrimento de conhecimento real e contextual. Além disso, vários participantes destacam a ausência de instintos e emoções,

aspectos considerados cruciais nos processos de tomada de decisão e contratação. Tursunbayeva (2025) acrescenta que, embora a adoção da IA nos processos de recrutamento esteja a crescer, as organizações enfrentam o desafio de manter a transparência, a ética e a confiança no uso de dados sensíveis. De igual modo, Soleimani (2025) defende que a mitigação de viés algorítmico deve ser uma prioridade, dado que o uso da IA, se não for devidamente monitorizado, pode reforçar desigualdades em vez de as corrigir.

Também ao nível das perceções dos candidatos, Hosain et al. (2025) sublinha que a confiança no processo de seleção é maior quando a intervenção humana está presente, sendo a IA mais bem aceite como complemento do que como substituto da avaliação interpessoal. Por sua vez, Sýkorová et al. (2024) refere que, apesar das vantagens operacionais, a eficácia da IA depende fortemente da sua integração com as práticas tradicionais, especialmente na avaliação de aspetos relacionais e culturais.

O processo de seleção conclui-se com a integração do novo colaborador na organização, etapa designada por *onboarding*. Este processo visa familiarizar o colaborador com a missão, visão, valores e cultura organizacional da empresa. De acordo com Carvalho e Rua (2017), é essencial que, nesta fase, sejam disponibilizadas todas as informações relevantes, promovendo um sentimento de pertença e facilitando a adaptação à nova realidade organizacional.

1.1.2. Formação e Desenvolvimento

Os recursos mais importantes de uma organização são os seus talentos. Para fazer face aos constantes desafios que se apresentam como resultado dos mercados emergentes e o dinâmico mundo laboral, as empresas necessitam de estruturar e implementar planos consistentes de Formação e Desenvolvimento e, que estejam alinhados com a visão, missão e valores da organização (Othman & Mahmood, 2019).

Formação e desenvolvimento pode ser amplamente definido como um processo desenvolvido por uma organização com o objetivo de garantir que os seus talentos são qualificados, comprometidos e contribuem para o alcance das metas estratégicas estabelecidas (Armstrong & Taylor, 2014). É através da formação que os indivíduos são providos das competências e conhecimentos essenciais para o desempenho das suas tarefas, por outro lado, o desenvolvimento foca-se em melhorar determinadas capacidades a ser aplicadas em funções ou cargos futuros dentro da organização (Arulsamy et al., 2023).

Armstrong e Taylor (2014), salientam que é através de uma diversa oferta que os seus colaboradores adquirem os conhecimentos e as aptidões necessárias para atingir elevados níveis

de desempenho e expandirem as suas competências, como por exemplo formação *on the job*, *e-learning*, *coaching*, estágios, programas e ações de desenvolvimento grupal, pessoal e autodesenvolvimento.

Para Chiavenato (2014), o processo de formação é estruturado por 4 fases essenciais compostas pelo diagnóstico, o desenho, a implementação e termina com a avaliação. Durante o diagnóstico é feito o levantamento das necessidades passadas, atuais e futuras e, tem como objetivo definir problemas, identificar causas e procurar soluções. O desenho envolve o desenvolvimento de um programa estruturado com vista a responder às necessidades identificadas, sendo que nesta fase são igualmente definidos os objetivos gerais e específicos do resultado da formação, recursos didáticos a ser utilizados, os métodos e técnicas pedagógicas e, os instrumentos e critérios de avaliação do programa de formação, do avaliador e do formando (Chiavenato, 2014; Kumar, 2023). Uma vez terminado o plano previamente elaborado, procede-se a fase da implementação com a execução da ação formativa. Por fim, é feita uma avaliação de forma a averiguar se os resultados atingidos com o processo de formação foram ao encontro dos objetivos organizacionais estabelecidos. De acordo com Kumar (2023), durante esta última fase, é imperativo fazer uma análise profunda e identificar quais as forças e limitações do programa para se proceder às alterações necessárias.

Em concordância com o descrito anteriormente, a literatura assume que o processo de formação e desenvolvimento é um mecanismo essencial no aumento da *performance* individual, da eficiência, produtividade, motivação e satisfação com o trabalho, atuando como catalisador para que os indivíduos atinjam o seu máximo potencial. Neste sentido é relevante que as organizações desenvolvam esforços internos para identificar as principais oportunidades de aprendizagem para os seus colaboradores, como forma de se destacarem no mercado global e ganhar vantagem competitiva (Arulsamy et al., 2023). De acordo com os mesmos autores, este esforço e desenvolvimento de oportunidades de aumento de competências, permite aos talentos de uma organização que se sintam reconhecidos, mais confiantes na realização das suas tarefas e ultimamente comprometidos com o seu trabalho.

1.1.3. Gestão e Avaliação de Desempenho

Num mercado global em constante transformação, torna-se essencial que as organizações definam e apliquem processos eficazes de gestão, de forma a alcançarem a competitividade e o sucesso desejado. Para garantir que os objetivos organizacionais estão alinhados com os objetivos individuais, muitas empresas implementam Sistemas de Avaliação

e Gestão do Desempenho (SAGD) baseados em metas estruturadas, ciclos de feedback e mecanismos de avaliação contínua, promovendo, assim, uma cultura organizacional assente na produtividade, motivação e comprometimento (Herefa et al., 2024).

A gestão de desempenho pode ser entendida como um conjunto de políticas, práticas e procedimentos que visam melhorar a performance dos indivíduos e potenciar os resultados da organização. Este processo inclui a definição de objetivos *SMART* (específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais), a implementação de planos de formação e desenvolvimento, a realização de avaliações sistemáticas e a aplicação de sistemas de recompensa (DeNisi & Murphy, 2017; Herefa et al., 2024). Contudo, importa reconhecer que não existe um modelo universalmente aplicável, sendo fundamental que cada organização construa um sistema de avaliação flexível, adaptável e coerente com a sua cultura organizacional. Um SAGD eficaz deverá ser inclusivo, orientador e ajustado às necessidades contextuais, de modo a otimizar o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores (Herefa et al., 2024).

Para Armstrong e Taylor (2014), a gestão de desempenho representa um processo estratégico de melhoria contínua, que capacita os indivíduos a atingirem o seu máximo potencial e a contribuírem para os objetivos globais da organização. Este alinhamento entre os objetivos individuais e estratégicos potencia a realização das metas definidas e reforça o papel da gestão de desempenho como alicerce do autodesenvolvimento, oferecendo suporte e orientação aos colaboradores para que se sintam reconhecidos e valorizados. Quando os funcionários recebem informação clara sobre o seu desempenho e sobre os resultados esperados, tendem a sentir-se mais comprometidos e motivados, o que reforça o seu alinhamento com a missão e visão organizacional. Este sentimento de valorização contribui para elevar os níveis de desempenho e fomentar o empenho no sucesso sustentado da organização (Herefa et al., 2024).

Nesta perspetiva, torna-se imperativo realizar avaliações regulares que permitam verificar se os objetivos estão a ser concretizados e identificar áreas de melhoria. Segundo Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho consiste num processo sistemático de análise das competências, comportamentos e resultados dos colaboradores, com o objetivo de aferir se estes estão a contribuir de forma efetiva para o sucesso organizacional. Durante este processo formal, os trabalhadores são normalmente avaliados por um superior hierárquico, que atribui uma classificação final baseada em múltiplos critérios de desempenho (DeNisi & Murphy, 2017). A avaliação permite oferecer aos indivíduos clareza sobre a sua evolução profissional,

promover a autoavaliação, e criar condições para o estabelecimento de metas futuras, que podem incluir novos desafios, aumentos salariais ou progressão na carreira (Herefa et al., 2024).

As organizações podem recorrer a diversos métodos de avaliação, alguns dos quais são desenhados internamente para responder às suas especificidades. De acordo com Chiavenato (2014), os métodos tradicionais incluem: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. No entanto, o autor alerta que muitas destas abordagens não respondem às exigências contemporâneas, sendo consideradas burocráticas, rígidas e pouco eficazes na promoção de comportamentos desejáveis.

Em contrapartida, Carvalho e Rua (2017) destacam métodos mais recentes, como a avaliação por competências, o *balanced scorecard*, a avaliação por valores e a avaliação 360°, que proporcionam uma análise mais holística e integrada do desempenho individual e coletivo.

Vários autores (Drouvelis & Paiardini, 2021; Herefa et al., 2024) salientam a crescente valorização de sistemas de avaliação assentes no feedback contínuo, específico e construtivo, que incentive os colaboradores a progredirem, em vez de os desmotivar. O feedback deve ser frequente, personalizado e informal, promovendo uma relação de proximidade entre líderes e equipas, e favorecendo um clima organizacional aberto, colaborativo e de melhoria contínua.

Em suma, a gestão e avaliação de desempenho assumem um papel central nas organizações contemporâneas, ao estimular o desenvolvimento individual e coletivo, enquanto proporcionam indicadores concretos para decisões estratégicas em matéria de RH. Os SAGD não só promovem a eficácia organizacional, como também capacitam os gestores enquanto líderes justos, equitativos e orientados para o crescimento sustentável das suas equipas (Chiavenato, 2014).

1.1.4. Sistemas de Recompensas

Um dos objetivos mais importantes de uma organização, na sua gestão de recursos humanos, é que os seus colaboradores atinjam altos níveis de desempenho e comprometimento. Quando os indivíduos estão motivados e satisfeitos com o seu trabalho, apresentam um maior envolvimento nas suas funções e desejo geral de contribuírem para atingir os resultados. Deste modo, as organizações devem procurar implementar sistemas de recompensas atraentes para que os funcionários se mantenham motivados e comprometidos para atingir o sucesso da empresa (Molalathoko & Rachidi, 2025). De acordo com os autores, a motivação é o fator determinante que impulsiona o esforço dos colaboradores no desempenho das suas funções,

atuando como responsável pelos comportamentos, atitudes e disposição para atingirem os resultados.

De acordo com Armstrong e Taylor (2014), as motivações que influenciam o comportamento dos indivíduos podem ser intrínsecas ou extrínsecas. As motivações intrínsecas estão relacionadas com a satisfação pessoal e a importância que atribuem ao trabalho, se através dele conseguem atingir uma certa autonomia, obter oportunidades de progressão e realização e, se as suas funções são desafiantes. Para os autores esta motivação não é originada por incentivos externos, e uma vez que é algo inerente ao sentimento dos indivíduos pelo seu trabalho, tem um maior potencial de gerar efeitos significativos e prolongados.

Por outro lado, a motivação extrínseca acontece quando são usados fatores externos para motivar o indivíduo a atingir determinado comportamento, ou evitar um comportamento indesejado (Armstrong & Taylor, 2014). Apesar do seu efeito instantâneo e poderoso, possui uma curta duração uma vez que quando o estímulo é retirado, o comportamento muda de acordo.

Tendo em consideração que a motivação é um fator fundamental na obtenção de resultados por parte dos colabores, as organizações devem desenvolver programas de recompensas que estejam em harmonia com a sua estratégia e capazes de se adaptar às alterações, quer sejam internas ou externas (Elrayah & Semlali, 2023). Neste sentido, os autores complementam que a maioria das organizações coloca em prática um sistema de remuneração total equilibrado que engloba as recompensas financeiras e não-financeiras valorizadas pelos colaboradores, que podem incluir desde remuneração, benefícios e incentivos a práticas de desenvolvimento, reconhecimento e bem-estar (Elrayah & Semlali, 2023).

Para Armstrong e Taylor (2014), as recompensas financeiras englobam todas as atribuições relativas com o desempenhar da função e reconhecimento da contribuição do indivíduo. Dentro desta categoria, podemos considerar como exemplos de recompensas o salário base; os incentivos, que têm como objetivo recompensar os elevados níveis de desempenho e podem englobar desde comissões e bónus a *stock options*, participação nos lucros da organização, distribuição e compra de ações; os benefícios, que podem ser considerados como remuneração direta ou indireta e devem sempre estar adaptados às necessidades de cada indivíduo, como por exemplo, seguro de vida, cheques de educação e formação, subsídio de alimentação e transportes; os símbolos de estatuto concedidos a cargos de gestores através de atribuição de carro de serviço ou motorista privado, cartões de crédito, pagamento de despesas da escola para os filhos e planos especiais de saúde e seguro de vida; as viagens pagas também podem ser consideradas como um benefício (Chiavenato, 2014).

Por outro lado, as recompensas não-financeiras não pressupõem uma troca monetária direta ou indireta, e estão mais focadas nas necessidades das pessoas e no seu reconhecimento e satisfação, possibilitando o desenvolvimento de competências e progressão de carreira e proporcionando um ambiente organizacional com uma relação positiva entre a vida profissional e pessoal (Armstrong & Taylor, 2014). Elrayah e Semlali (2023), destacam como alguns exemplos de recompensas não financeiras as oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento, iniciativas com foco no bem-estar e condições de trabalho flexível.

Um sistema de recompensas de sucesso que valoriza os colaboradores de uma organização, contribui para o aumento da satisfação, motivação e desempenho (Figueiredo et al., 2025). Deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização, formulado com base em princípios de justiça e consistência (Molalathoko & Rachidi, 2025), e ser aceite por todas as partes envolvidas (Elrayah & Semlali, 2023).

1.1.5. Desenvolvimento de Carreiras

De acordo com Caetano e Vala (2007), a carreira ganhou um papel fundamental e central na vida do indivíduo como consequência do tempo dedicado a uma determinada organização.

O conceito de carreira pode ser considerado como complexo e multidimensional ao ter variados significados associados: a carreira como desenvolvimento profissional, onde o conceito está ligado à mobilidade do colaborador na vertical em várias ocupações ou organizações; a carreira como ocupação profissional, referindo-se a um conjunto de atividades que se vão realizando de forma ascendente no decorrer do tempo de trabalho; carreira como uma sequência de trabalhos/funções ao longo da vida, em que a atribuição do significado de carreira está associado ao percurso profissional do colaborador; carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida, onde o conceito explora de forma mais variável as atitudes, objetivos e pensamentos do indivíduo em relação ao seu percurso profissional (Hall 1976).

De acordo com Sousa et al. (2006), existe uma forte focalização do conceito de carreira no indivíduo e as suas principais necessidades, sendo que ele deve ser visto de uma perspetiva mais ampla, relacionando o colaborador e a organização e não através de uma visão individual. Consequentemente, o autor reconhece que o termo correto a ser utilizado deverá ser desenvolvimento de carreiras em oposição a gestão de carreiras.

Ao implementar um sistema de desenvolvimento de carreiras, a organização possibilita uma expansão de conhecimento sobre o indivíduo e as suas aspirações, bem como se coloca

numa posição de atratividade e diferenciação, ao potencializar a execução de um plano específico e individualizado que promova as competências do colaborador e integre as suas necessidades na estratégia da empresa (Sousa et al., 2006).

Uma vez que a carreira é considerada um processo contínuo que compreende as diferentes experiências e interações do indivíduo ao longo da sua vida, torna-se significativo referir alguns dos principais períodos de uma carreira profissional de acordo com Schein (1978). A primeira fase, identificada como a fase da exploração, compreende a mudança da vida escolar para a vida profissional e onde são estabelecidos os primeiros passos e escolhas do percurso do indivíduo no mundo de trabalho. A fase seguinte denomina-se a fase do estabelecimento, onde se inicia efetivamente a entrada no mundo profissional com a escolha do primeiro emprego. Posteriormente surge a fase do desenvolvimento, onde podem ocorrer duas situações distintas, sendo que uma possibilita uma fase de promoções e possíveis transições de cargos levando a novas ambições de carreira, ou pode levar o indivíduo para o caminho oposto tendo em conta as escolhas feitas anteriormente. Com o aumento da experiência e permanência na esfera empresarial, emerge a fase da maturação onde surge a possibilidade de se desempenhar papéis de mentoria e atingir um patamar superior na carreira. Por fim, dá-se início à fase do abandono da atividade profissional, em que o colaborador se preparara formalmente para a reforma (Schein, 1978).

Em termos de movimentações do indivíduo no contexto organizacional, Sousa et al. (2006) indica que é possível ter em consideração várias dimensões, sendo que a primeira corresponde aos movimentos horizontais que consistem nas alterações de conteúdo no desenvolvimento do trabalho e pode indicar uma transferência para outros cargos ou atribuição de funções ao mesmo nível hierárquico, sendo aumentada a complexidade das tarefas e as competências necessárias para as realizar. Os movimentos verticais implicam uma promoção na carreira, baseada em níveis hierárquicos. Os movimentos internos estão associados à influência e poder do indivíduo na organização, sendo que pode levar a movimentos verticais quanto mais perto o colaborador estiver do núcleo de influência organizacional.

De acordo com Caetano e Vala (2007), as teorias e dimensões discutidas até ao momento podem apresentar algumas limitações, uma vez que apenas englobam as diferentes fases da vida profissional do indivíduo, ao invés de as analisar em conjunto com seu meio envolvente. Uma vez que, através desta abordagem, conseguiriam alcançar melhores resultados sobre o que influência realmente o seu percurso profissional.

Consequentemente, é fundamental que as organizações integrem na sua estratégia global a implementação de sistemas de desenvolvimento de carreiras que estejam articulados com as

necessidades individuais dos colaboradores. Este alinhamento promove o reforço das capacidades do indivíduo, bem como o aumento da sua satisfação, motivação e produtividade, contribuindo em simultâneo, para o desenvolvimento estratégico do departamento de recursos humanos (Panjaitan et al., 2025).

2. Desempenho Individual

Num contexto organizacional marcado por constante evolução, competitividade e incerteza, as organizações procuram, cada vez mais, estratégias eficazes para alcançar e sustentar vantagens competitivas. Entre os recursos mais valiosos destaca-se o capital humano: os colaboradores são reconhecidos como a força vital das empresas, sendo o seu desempenho individual um fator crítico para o sucesso organizacional (Othman & Mahmood, 2019; Taib et al., 2018). Assim, torna-se fundamental investir em políticas que desenvolvam o potencial humano e promovam uma cultura orientada para a excelência, a produtividade e o bem-estar no trabalho.

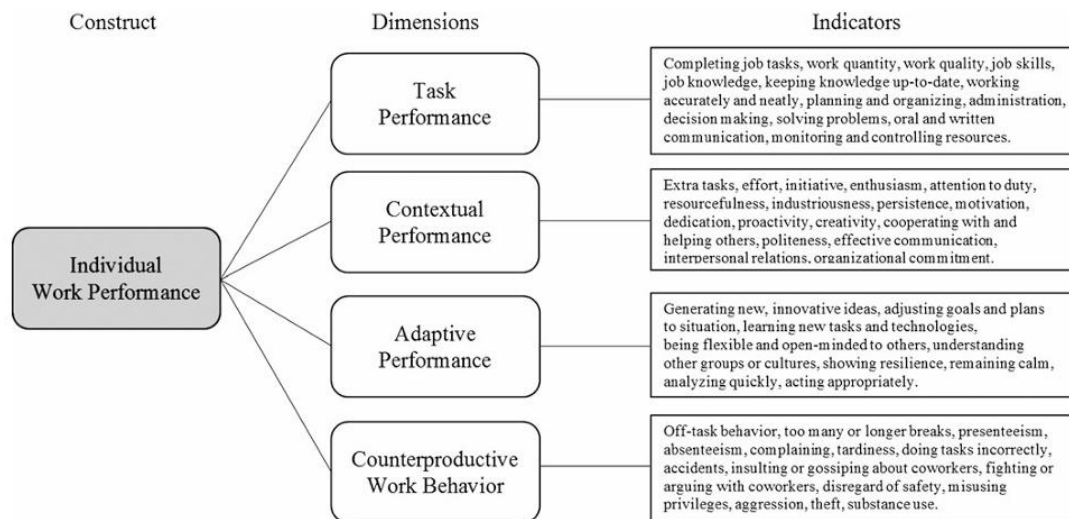
O desempenho individual pode ser definido como o resultado direto das ações dos colaboradores, refletindo a medida em que estes atingem os objetivos estabelecidos e correspondem às expectativas da organização (Pinheiro & Palma-Moreira, 2025). Para Khan et al. (2024), o desempenho constitui um indicador da eficiência com que as metas organizacionais são cumpridas, englobando elementos como a qualidade e quantidade do trabalho realizado, o cumprimento de normas e regulamentos, bem como a concretização dos objetivos operacionais definidos. Desta forma, o desempenho emerge como um construto multifacetado e determinante, cuja análise deve ter em conta a complexidade dos fatores que o influenciam. Complementando esta abordagem, Klein e Kozlowski (2000) e Pinheiro e Palma-Moreira (2025) sublinham que o desempenho individual deve ser compreendido como um fenómeno dinâmico e multidimensional, dependente de variáveis individuais, contextuais e organizacionais. Esta complexidade dificulta a definição de uma métrica única e universal para avaliar o desempenho, justificando a necessidade de modelos teóricos integradores. Camilleri e Van Der Heijde (2007) reforçam esta ideia ao sugerirem a construção de estruturas avaliativas robustas, que permitam capturar a diversidade de fatores e comportamentos subjacentes ao desempenho eficaz.

Neste enquadramento, Koopmans et al. (2011) propõem um modelo heurístico do desempenho individual, composto por quatro dimensões fundamentais: (1) desempenho da tarefa, (2) desempenho contextual, (3) desempenho adaptativo e (4) comportamento

contraproducente. Este modelo visa fornecer uma estrutura abrangente e transversal a diferentes funções e contextos profissionais (Figura 2.1).

Figura 2.1.

Estrutura heurística do desempenho individual no trabalho



Fonte: Koopmans et al., (2011)

Cada uma das dimensões destaca aspectos distintos, mas complementares, da atuação profissional:

- **Desempenho da tarefa:** diz respeito à execução eficaz das tarefas nucleares associadas à função, implicando precisão, qualidade técnica e cumprimento de objetivos (Pinheiro & Palma-Moreira, 2025).
- **Desempenho contextual:** refere-se a comportamentos que, embora não prescritos formalmente, contribuem para o bom funcionamento da organização, como a cooperação, a proatividade e o civismo organizacional (Koopmans et al., 2011). Estes comportamentos são fortemente influenciados por estilos de liderança baseados na confiança, justiça e colaboração (Pinheiro & Palma-Moreira, 2025).
- **Desempenho adaptativo:** traduz a capacidade do indivíduo em ajustar-se eficazmente a mudanças organizacionais, demonstrando flexibilidade, resiliência e abertura à aprendizagem (Koopmans et al., 2011).
- **Comportamento contraproducente:** corresponde a ações que prejudicam a organização, afetando o clima de trabalho, os resultados e o bem-estar coletivo, como o

absentismo injustificado, o incumprimento de normas ou comportamentos antiéticos (Pinheiro & Palma-Moreira, 2025).

Importa ainda destacar que o desempenho individual não é influenciado apenas pelas características pessoais ou pelas exigências da função, mas também por fatores organizacionais como a cultura de gestão, a percepção de suporte e a qualidade das práticas de recursos humanos. Ambientes laborais que promovem justiça, reconhecimento, confiança e alinhamento de valores entre colaboradores e organização tendem a estimular comportamentos produtivos, potencializar o desempenho e reforçar o comprometimento organizacional (Yang et al., 2024). A satisfação profissional, entendida como uma resposta afetiva positiva face à experiência no trabalho, surge igualmente como um fator motivacional chave que alimenta o envolvimento, a dedicação e a eficácia individual (Gazi, 2024). Quando os trabalhadores sentem que as suas necessidades são reconhecidas, que há oportunidades de desenvolvimento e que existe suporte organizacional, tende a emergir um sentimento de reciprocidade e lealdade, com impacto direto e indireto no desempenho (Nurhasanah et al., 2025). Neste sentido, torna-se essencial que as organizações desenvolvam políticas e práticas de gestão que reconheçam as necessidades dos colaboradores e criem condições para o florescimento humano no trabalho, em linha com os modelos contemporâneos que integram práticas de RH, atitudes e resultados.

2.1. As Práticas de Recursos Humanos e o Desempenho

De acordo com a revisão anteriormente realizada sobre as Práticas de Recursos Humanos (PRH), é possível concluir que estas constituem uma parte fundamental e estratégica na gestão organizacional. A implementação de práticas eficazes de RH tem demonstrado gerar efeitos positivos tanto ao nível individual como organizacional, promovendo elevados níveis de desempenho, satisfação, bem-estar, sucesso e, em última instância, impulsionando o crescimento sustentável da organização.

Apesar de não existir consenso na literatura sobre qual o conjunto ideal de práticas a aplicar, vários autores defendem que a melhor abordagem consiste na adoção das práticas mais adequadas às necessidades e ao contexto específico de cada organização (Aburumman et al., 2020; Armstrong, 2006). Por sua vez, outros investigadores recorrem ao modelo AMO (*Ability, Motivation and Opportunity*) para explicar como as práticas de RH influenciam o desempenho individual, destacando as três dimensões centrais: habilidade (desenvolvimento de competências), motivação (incentivos e reconhecimento) e oportunidade (condições para aplicar o conhecimento e participar ativamente) (Savaneviciene & Stankeviciute, 2011).

O sucesso organizacional está, assim, diretamente associado ao desempenho eficaz dos seus colaboradores, sendo este otimizado quando as práticas de RH estão alinhadas com a estratégia empresarial e com as necessidades dos trabalhadores. A disponibilização de ferramentas, recursos e condições de trabalho adequadas potencia o desenvolvimento pessoal e profissional, refletindo-se numa maior produtividade e eficácia organizacional (Khan et al., 2024).

Neste sentido, a implementação de um processo de recrutamento e seleção estruturado e orientado para a atração de talentos qualificados traduz-se numa força de trabalho mais competente e alinhada com os objetivos organizacionais (Malik et al., 2020). A oferta contínua de formação e desenvolvimento promove a atualização de competências, reforça o sentimento de valorização e está associada a melhores níveis de desempenho (Armstrong & Taylor, 2014). Do mesmo modo, a avaliação de desempenho e o fornecimento de feedback contínuo ao longo do ano contribuem para o aumento da motivação, o alinhamento com os objetivos delineados e a intenção de permanência na organização (Rodjam et al., 2020).

A adoção de sistemas de recompensas justos, transparentes e equitativos representa igualmente um fator crítico de sucesso, promovendo a satisfação, o compromisso organizacional e, conseqüentemente, o desempenho dos colaboradores (Figueiredo et al., 2025). Já o desenvolvimento de carreira permite integrar o colaborador na estratégia da organização, reconhecendo as suas aspirações individuais e reforçando o sentimento de pertença, a motivação e o desempenho (Sousa et al., 2006).

A evidência empírica tem demonstrado de forma consistente o impacto significativo das Práticas de Recursos Humanos (PRH) no desempenho individual dos colaboradores (Alsafadi & Altahtat, 2021; Hoxha et al., 2025; Monteiro et al., 2019; Rodjam et al., 2020). Estes estudos reforçam a ideia de que a aplicação estratégica de PRH pode potenciar os recursos individuais, alinhando-os com os objetivos organizacionais. Para além deste efeito direto, Khan et al. (2024) destacam ainda a existência de mecanismos indiretos, através dos quais as PRH influenciam o desempenho, nomeadamente por via do comprometimento organizacional, enquanto variável mediadora, e da satisfação profissional, como variável moderadora. O comprometimento organizacional traduz-se no envolvimento afetivo e na identificação do trabalhador com a organização, funcionando como um catalisador do esforço individual e da intenção de permanecer na empresa. Por sua vez, a satisfação profissional pode amplificar ou atenuar os efeitos das práticas de RH no desempenho, funcionando como um contexto emocional que condiciona o modo como os colaboradores respondem às iniciativas da organização. Assim, compreender estas relações mediadoras e moderadoras é essencial para uma abordagem mais

integrada e eficaz da gestão de pessoas, permitindo que as organizações maximizem os benefícios das suas práticas de RH. Estas dinâmicas serão exploradas em profundidade nos capítulos seguintes, onde se analisará o papel específico do comprometimento organizacional e da satisfação profissional nas relações entre PRH e desempenho.

3. Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional (CO) tem sido amplamente reconhecido como um fator determinante para o sucesso das organizações e para o desempenho elevado dos seus colaboradores. De facto, quanto maior o envolvimento e a dedicação dos trabalhadores, maior será a probabilidade de alcançar os objetivos organizacionais, uma vez que o êxito das empresas depende diretamente da *performance* das pessoas que as integram (Adam et al., 2020).

Segundo Cesário e Chambel (2017), o comprometimento organizacional é um fenómeno extensamente estudado nas últimas décadas e refere-se à ligação psicológica que os indivíduos estabelecem com a organização, refletindo o grau de identificação e envolvimento com os seus valores e objetivos. Para os autores, é essencial que as organizações criem um ambiente propício ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos, valorizando a perceção dos colaboradores face às práticas implementadas. Shields (2007) reforça esta ideia ao defender que o vínculo com a organização pode manifestar-se sob diferentes formas: de forma racional e consciente, emocional e não racional, ou como uma combinação de ambas.

Armstrong e Taylor (2014) complementam esta perspetiva ao destacarem a importância do compromisso enquanto elemento central da gestão de recursos humanos, que pode evoluir para sentimentos de lealdade e intenção de permanência na organização. Segundo os autores, o comprometimento emerge de três características fundamentais das ações individuais: (1) a visibilidade do comportamento (e conseqüente responsabilização), (2) o grau de irreversibilidade das decisões e dos seus impactos, e (3) o nível de voluntariedade com que essas ações são praticadas. Estes elementos interagem entre si e influenciam diretamente o grau de comprometimento experienciado pelo colaborador. Assim, torna-se evidente o papel estratégico dos RH na criação de práticas que fomentem o envolvimento ativo e genuíno dos trabalhadores.

Embora não exista um consenso absoluto quanto à definição única de comprometimento organizacional, muitos autores convergem na ideia de que se trata de um vínculo entre o indivíduo e a organização (Camilleri & Van Der Heijden, 2007). Para alguns, o conceito deve ser entendido de forma multidimensional, dada a diversidade de formas como este vínculo se

manifesta (Oliveira & Honório, 2020). Nesta linha, Meyer e Allen (1991) propuseram o Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional (*Three-Component Model of Commitment*), que continua a ser amplamente utilizado na literatura. Este modelo conceptualiza o CO como um estado psicológico composto por três dimensões distintas, mas inter-relacionadas: o comprometimento afetivo, o comprometimento de continuidade e o comprometimento normativo.

O comprometimento afetivo traduz-se na ligação emocional do colaborador à organização, sendo motivado por identificação, orgulho em pertencer e desejo de contribuir. Quanto mais forte for este envolvimento afetivo, maior será a vontade de permanecer na empresa (Cesário & Chambel, 2017; Meyer & Allen, 1991). O comprometimento de continuidade, por sua vez, está relacionado com a percepção de custos associados à saída, ou seja, o colaborador permanece porque sente que perderia benefícios importantes ou que teria dificuldade em encontrar uma alternativa equivalente (Meyer & Allen, 1991). Shields (2007) classifica esta forma de comprometimento como calculista e momentânea, baseada numa avaliação racional de perdas e ganhos.

Por fim, o comprometimento normativo refere-se ao sentido de obrigação moral de permanecer na organização, normalmente decorrente de normas sociais, valores pessoais ou retribuição por investimento da empresa no colaborador. Nestes casos, o colaborador permanece não por desejo ou necessidade, mas por sentir que "deve" fazê-lo (Shields, 2007).

Meyer e Allen (1991) sublinham que estas três componentes, embora distintas, podem coexistir em diferentes graus num mesmo indivíduo, influenciando comportamentos organizacionais de forma diferenciada. Por exemplo, um colaborador pode simultaneamente desejar continuar na organização e sentir que não tem outra opção, mas não experimentar um forte sentido de obrigação (Oliveira & Honório, 2020). Outro pode sentir obrigação moral e necessidade de permanência, mas não apresentar grande envolvimento emocional. Como nota Shields (2007), a melhor forma de compreender o comprometimento organizacional global é reconhecê-lo como a interação dinâmica entre os três estados psicológicos, que moldam a forma como os colaboradores se comportam e tomam decisões em relação à organização.

Meyer e Allen (1991) também destacam que a disposição dos colaboradores para contribuir para o sucesso organizacional está fortemente associada ao tipo de comprometimento que experienciam. Aqueles com elevado comprometimento afetivo tendem a demonstrar mais esforço, proatividade e iniciativa do que os que apenas permanecem por obrigação ou necessidade. Neste sentido, o comprometimento de continuidade, embora possa prevenir a saída

do colaborador, é geralmente o menos eficaz no que diz respeito ao impacto positivo no desempenho.

Contudo, é importante reconhecer que níveis excessivos de comprometimento, especialmente quando associados à obrigação moral, podem ter efeitos negativos. Shields (2007) alerta que o excesso de comprometimento pode resultar em *burnout*, stress elevado e desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, especialmente quando os colaboradores negligenciam os seus próprios limites para corresponder às expectativas organizacionais. Assim, cabe às chefias e aos profissionais de RH a responsabilidade de desenhar estratégias que promovam o comprometimento de forma saudável e sustentável, criando ambientes equilibrados e atentos ao bem-estar dos trabalhadores.

Além disso, Shields (2007) sugere que o comprometimento organizacional não deve ser analisado de forma isolada, mas sim considerado no contexto das relações interpessoais (ex. colegas de trabalho, liderança) e das aspirações pessoais, que influenciam a forma como os colaboradores vivem a sua relação com a organização.

Torna-se, portanto, evidente que o comprometimento organizacional é um construto complexo e multifacetado, que influencia uma variedade de resultados organizacionais, nomeadamente o desempenho individual. Diversos estudos recentes confirmam o papel mediador do CO na relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho dos colaboradores. Por exemplo, Khan et al. (2024), num estudo no setor das tecnologias de informação, demonstraram que práticas eficazes de RH — como formação e desenvolvimento — fomentam comportamentos de alto comprometimento, os quais, por sua vez, elevam os níveis de desempenho. Os autores concluem que o desempenho ideal é atingido quando os colaboradores se sentem satisfeitos, envolvidos e valorizados. De forma semelhante, Mahfouz et al. (2021) confirmaram o papel mediador parcial do CO, evidenciando que as PRH influenciam diretamente o desempenho, mas também o fazem indiretamente através do fortalecimento da ligação entre o colaborador e a organização.

Face a esta evidência, torna-se essencial que as organizações implementem estratégias que promovam um comprometimento saudável e duradouro, contribuindo para o sucesso organizacional e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. O investimento em práticas de gestão de pessoas que fomentem o envolvimento, a motivação e a identificação com a organização é, assim, uma via fundamental para alcançar desempenhos sustentáveis, inovação e vantagem competitiva.

4. Satisfação Profissional

A satisfação profissional é uma das temáticas mais amplamente estudadas no contexto da gestão de recursos humanos, devido ao seu impacto direto em variáveis-chave como a produtividade, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a retenção de talento, o comprometimento organizacional e o desempenho individual.

Este construto é geralmente compreendido como uma resposta emocional e cognitiva do indivíduo ao seu trabalho, traduzindo-se na avaliação global que o colaborador faz da sua experiência laboral (Pereira et al., 2024). Pode assumir tanto uma perspetiva afetiva – associada a sentimentos de prazer ou desagrado – como atitudinal, refletindo uma posição favorável ou desfavorável face à função exercida e à estrutura organizacional envolvente (Shields, 2007). Este último autor sustenta que a satisfação pode influenciar de forma contínua comportamentos críticos, tais como a intenção de permanecer na organização e a redução do absentismo.

Apesar da sua relevância, autores como Omar e Urteaga (2017) sublinham a complexidade do conceito e a ausência de consenso na sua definição. Ainda assim, defendem que se trata da atitude mais positiva que um indivíduo pode adotar em relação ao seu trabalho, sendo por isso um indicador crucial do bem-estar organizacional.

Ao longo das últimas décadas, diversas teorias e modelos explicativos foram desenvolvidos para compreender os determinantes da satisfação no trabalho. Uma das primeiras abordagens foi a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), que propõe uma estrutura piramidal com cinco níveis de necessidades humanas: fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização. Esta teoria sugere que a satisfação profissional advém da satisfação progressiva destas necessidades, sendo especialmente útil para compreender as motivações individuais no contexto organizacional (Andreassi et al., 2012; Câmara et al., 2007).

Inspirado nesta perspetiva, Herzberg (1968) desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, distinguindo entre fatores higiénicos (extrínsecos) – como salário, condições de trabalho, relações com colegas e supervisão – cuja ausência causa insatisfação, e fatores motivacionais (intrínsecos) – como reconhecimento, responsabilidade, progresso e realização – que efetivamente promovem satisfação. Para este autor, a ausência de insatisfação não significa, por si só, presença de satisfação, sendo fundamental atuar sobre os fatores intrínsecos para promover envolvimento e bem-estar no trabalho (Andreassi et al., 2012; Câmara et al., 2007; Sousa et al., 2006).

Mais tarde, Locke (1976) introduziu a Teoria da Discrepância de Valor, que postula que a satisfação no trabalho resulta da diferença entre o que o indivíduo espera obter e o que

efetivamente experiência. Quando as expectativas se alinham com a realidade – ou são superadas – ocorre satisfação; caso contrário, emerge frustração e desmotivação.

Outro contributo relevante é o Modelo das Características da Função, de Hackman e Oldham (1976), que destaca cinco dimensões críticas do trabalho com impacto direto na motivação e satisfação: variedade de competências, identidade da tarefa, significado do trabalho, autonomia e feedback. Estas características, ao serem potenciadas, aumentam a percepção de utilidade e o envolvimento do colaborador com a sua função.

De acordo com Locke (1976), a satisfação pode ser influenciada por múltiplos fatores, organizados em diversas categorias:

- Fatores relacionados com a tarefa em si: complexidade, desafio, significado e interesse pessoal;
- Remuneração: percepção de justiça salarial e compatibilidade com o custo de vida;
- Oportunidades de progressão: possibilidade de promoção e crescimento profissional;
- Relações interpessoais: ambiente cooperativo, colegas competentes e cultura de confiança;
- Supervisão e liderança: clareza na comunicação, reconhecimento do mérito, justiça e respeito;
- Benefícios e políticas organizacionais: pacote atrativo de benefícios, condições de trabalho seguras e competitivas no mercado.

A nível individual, Locke (1976) defende que fatores pessoais como os valores, a personalidade e a saúde mental influenciam significativamente a forma como os colaboradores avaliam o seu trabalho. De acordo com Andreassi et al. (2012), que inquiriram mais de 75 mil trabalhadores, os fatores mais relevantes para a satisfação profissional são o reconhecimento e a realização pessoal, independentemente de variações entre setores ou culturas organizacionais.

Neste sentido, é fundamental que as práticas de recursos humanos integrem mecanismos que reforcem a motivação intrínseca e extrínseca, promovendo assim a valorização dos colaboradores e a maximização do seu desempenho.

Estes resultados são corroborados por Rodjam et al. (2020), que demonstraram, num estudo com 200 trabalhadores do setor farmacêutico, a existência de uma relação positiva entre a implementação de práticas de RH, a satisfação profissional e o desempenho individual. Quando os colaboradores se sentem satisfeitos, demonstram níveis mais elevados de comprometimento, maior empenho nas suas tarefas e uma forte orientação para os resultados (Pinheiro & Palma-Moreira, 2025). Como tal, as organizações devem adotar estratégias de

gestão baseadas no reconhecimento, justiça e transparência, alavancando a satisfação como fator central do sucesso a longo prazo.

A literatura demonstra ainda que a satisfação pode ser analisada quer como variável dependente (resultado de boas práticas organizacionais), quer como variável independente, que potencia outros resultados, nomeadamente o desempenho. Neste último caso, a satisfação pode assumir um papel moderador, como sugerido por Judge et al. (2001), que evidenciaram que a presença de colaboradores satisfeitos reforça o impacto positivo das políticas de gestão de recursos humanos no desempenho. Assim, o papel das chefias torna-se essencial na criação de ambientes psicológica e socialmente seguros, pautados pela equidade, respeito e valorização.

Colaboradores satisfeitos apresentam menor vulnerabilidade ao *burnout*, níveis mais elevados de saúde mental, maior comprometimento organizacional e melhor desempenho, tornando-se assim ativos estratégicos para a sustentabilidade e competitividade da organização (Pinheiro & Palma-Moreira, 2025).

Em síntese, a fundamentação teórica apresentada permitiu aprofundar a compreensão sobre os mecanismos através dos quais as perceções de práticas de recursos humanos influenciam o desempenho dos colaboradores. A literatura tem demonstrado de forma consistente que práticas de RH orientadas para o desenvolvimento, valorização e envolvimento dos trabalhadores estão associadas a resultados mais positivos ao nível individual e organizacional. No entanto, o impacto dessas práticas não ocorre de forma automática, sendo mediado por processos psicológicos e condicionado por fatores contextuais.

Neste enquadramento, o comprometimento organizacional foi identificado como um mecanismo mediador central, explicando como a perceção de práticas de RH se traduz em maior empenho e eficácia no desempenho. Por outro lado, a satisfação profissional surge como um recurso motivacional relevante, atuando como variável moderadora que potencia — ou atenua — a ligação entre o comprometimento e os comportamentos de desempenho. Assim, a análise conjunta destes dois processos permite ir além de uma perspetiva linear, adotando uma visão mais complexa e realista da relação RH–desempenho.

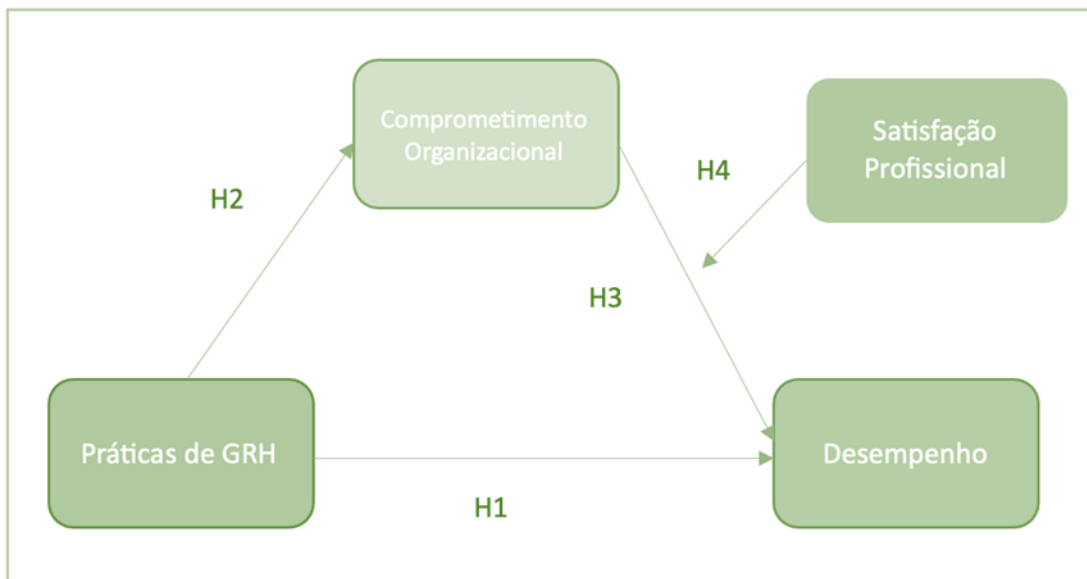
II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

5. Objetivo e Hipóteses de Investigação

O presente estudo teve como objetivo analisar a forma como as percepções de práticas de recursos humanos se relacionam com o desempenho dos colaboradores, considerando o papel mediador do comprometimento organizacional e o efeito moderador da satisfação profissional (Figura 5.1).

Figura 5.1.

Modelo de investigação proposto



Partindo da premissa de que as práticas de recursos humanos constituem um fator determinante para promover atitudes e comportamentos positivos no contexto laboral, pretendeu-se compreender não apenas o impacto direto dessas práticas no desempenho, mas também os processos psicológicos subjacentes e as condições que podem reforçar ou enfraquecer essa relação. Deste modo, o estudo procurou contribuir para a literatura sobre a ligação Gestão de Recursos Humanos–Desempenho, explorando simultaneamente mecanismos explicativos (mediação) e condicionais (moderação), em linha com abordagens contemporâneas que defendem a importância de identificar como e quando as práticas de recursos humanos se traduzem em melhores resultados organizacionais. Com base no enquadramento teórico e nos objetivos definidos, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: As percepções de práticas de recursos humanos associam-se positivamente ao desempenho dos colaboradores.

A literatura tem demonstrado de forma consistente que a percepção de práticas eficazes de recursos humanos (RH) está associada a melhores níveis de desempenho individual. De acordo com o modelo dos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (*High Performance Work Systems*), as práticas de RH, quando orientadas para o desenvolvimento, participação e motivação dos trabalhadores, contribuem para comportamentos mais produtivos (Huselid, 1995; Jiang et al., 2012). Estudos empíricos confirmam que trabalhadores que percebem práticas de RH de qualidade tendem a apresentar maior esforço e eficácia no desempenho das suas funções (Kehoe & Wright, 2013).

H2: As percepções de práticas de recursos humanos associam-se positivamente ao comprometimento organizacional.

A Teoria da Troca Social (Social Exchange Theory; Blau, 1964) sugere que, quando os colaboradores reconhecem práticas de RH favoráveis e percebem investimento organizacional no seu bem-estar e desenvolvimento, sentem-se motivados a retribuir esse apoio através de atitudes positivas, como o comprometimento organizacional. Investigação empírica reforça esta associação, evidenciando que práticas de RH percebidas como justas, consistentes e de suporte estão fortemente relacionadas com o comprometimento afetivo e global (Alfes et al., 2013; Meyer & Allen, 1997).

H3: O comprometimento organizacional medeia a relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho.

Estudos sobre a ligação Gestão de Recursos Humanos–Desempenho (HRM–Performance Link) indicam que as práticas de RH não influenciam o desempenho apenas de forma direta, mas sobretudo através de mecanismos psicológicos, como o comprometimento (Guest, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Neste sentido, o comprometimento organizacional funciona como um mediador que explica como as práticas de RH se traduzem em resultados de trabalho (Jiang et al., 2012). Do ponto de vista teórico, esta mediação assenta na lógica da troca social, pela qual os colaboradores que percebem práticas de RH positivas desenvolvem maior vínculo com a organização, e este vínculo, por sua vez, potencia comportamentos de maior empenho e eficácia. Assim, o teste de mediação justifica-se pela necessidade de

compreender como as práticas de RH impactam o desempenho, através do papel central do comprometimento.

H4: A satisfação profissional modera a relação entre o comprometimento organizacional e o desempenho.

Embora o comprometimento organizacional seja um antecedente importante do desempenho, a literatura sublinha que esta relação não é uniforme, podendo ser influenciada por variáveis motivacionais e contextuais. A satisfação profissional, definida como uma avaliação global positiva da experiência de trabalho (Locke, 1976), constitui um recurso motivacional que pode reforçar ou enfraquecer o efeito do comprometimento no desempenho (Meyer & Maltin, 2010). Em consonância com o Modelo de Recursos e Exigências Laborais (Job Demands–Resources Model; Bakker & Demerouti, 2017), a satisfação funciona como um recurso adicional, potenciando a ligação entre atitudes e comportamentos. Assim, espera-se que a relação comprometimento–desempenho seja mais forte em trabalhadores que reportam níveis elevados de satisfação. O teste de moderação justifica-se, portanto, pela necessidade de compreender quando e em que condições o comprometimento organizacional se traduz em melhor desempenho.

5.1. Amostra

A amostra é composta por 193 participantes, maioritariamente do género feminino (n = 136; 70.5%), sendo o restante do género masculino (n = 57; 29.5%). As idades variam entre os 18 e os 64 anos, com uma média de 35.67 anos (DP = 10.97).

No que respeita ao estado civil, a maioria dos participantes é solteira (n = 111; 57.5%), seguindo-se os casados ou em união de facto (n = 67; 34.7%). Apenas uma minoria se encontra divorciada (n = 12; 6.2%) ou viúva (n = 3; 1.6%). Relativamente às habilitações literárias, observa-se um elevado nível de qualificação académica: quase metade possui licenciatura (n = 91; 47.2%), 33 concluíram mestrado (17.1%), 21 têm pós-graduação (10.9%) e 3 doutoramento (1.6%). Em contrapartida, apenas 44 participantes completaram o ensino secundário (22.8%) e apenas 1 possui o ensino básico (0.5%).

Quanto ao tempo de permanência na organização atual, a maioria trabalha entre 1 e 5 anos (n = 78; 40.4%), enquanto 43 participantes estão há menos de 1 ano (22.3%), 35 entre 6 e 10 anos (18.1%) e 37 há mais de 10 anos (19.2%). Relativamente ao vínculo laboral,

predominam os contratos sem termo (n = 117; 60.6%), seguidos pelos contratos a termo (n = 47; 24.4%), sendo menos frequentes os trabalhadores independentes (n = 16; 8.3%) e outras situações (n = 13; 6.7%). A maioria dos inquiridos trabalha em regime de tempo inteiro (n = 180; 93.3%), sendo o trabalho em part-time pouco representativo (n = 13; 6.7%).

Em termos de atividades profissionais, a amostra revela uma grande diversidade setorial. Destaca-se o grupo ligado ao turismo, aviação e hospitalidade (n = 23; 11.9%), que inclui agentes de reservas, assistentes de bordo e técnicos de turismo. Seguem-se as funções de gestão e liderança (n = 19; 9.8%), desempenhadas por gerentes, gestores de equipa, coordenadores e chefias intermédias. As profissões de comércio, vendas e serviços representam 8.3% da amostra (n = 16), incluindo lojistas, comerciais e responsáveis de loja, enquanto as funções administrativas e de apoio correspondem a 7.3% (n = 14). Participantes da área da educação e formação constituem 5.7% da amostra (n = 11), e os de engenharia e técnicos especializados representam 5.2% (n = 10). Já as áreas de saúde e ciências sociais agregam 3.1% (n = 6). Uma parte significativa dos participantes (46.6%) desempenha funções muito diversas e dispersas, reunidas na categoria Outros.

5.2. Instrumentos

Práticas de Recursos Humanos - A perceção das práticas de recursos humanos foi avaliada com a escala de Takeuchi et al. (2007), adaptada para a língua portuguesa por Carvalho e Chambel (2014). A escala é composta por 17 itens que se centram em cinco dimensões fundamentais: funções e decisões, formação, avaliação de desempenho, remuneração e incentivos, e oportunidades de carreira. Os participantes responderam numa escala de tipo Likert de 7 pontos, de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente). Exemplos de itens incluem: “Os empregados estão envolvidos na tomada de decisões”, “A formação é contínua” e “A avaliação do desempenho baseia-se em critérios claros e objetivos”. No estudo original, a escala apresentou uma elevada consistência interna ($\alpha = .94$), valor que se confirmou no presente estudo ($\alpha = .94$).

Satisfação Profissional - A satisfação profissional foi medida através da escala de Warr et al. (1979), validada para a população portuguesa por Santos et al. (2022). A escala é unidimensional e composta por 16 itens, avaliados numa escala de Likert de 7 pontos, variando de 1 (Extremamente insatisfeito) a 7 (Extremamente satisfeito). Exemplos de itens são: “As condições físicas do trabalho”, “O reconhecimento que recebe pelo trabalho bem feito” e “As

suas oportunidades de promoções”. Esta escala apresentou um alfa de Cronbach de .88 no estudo de validação português (Santos et al., 2022) e de .93 no presente estudo.

Comprometimento Organizacional - O comprometimento organizacional foi avaliado com a adaptação portuguesa de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), da escala originalmente proposta por Meyer e Allen (1997). É composta por 16 itens que abrangem três dimensões: comprometimento afetivo (e.g., “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”), comprometimento normativo (e.g., “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora”) e comprometimento calculativo (e.g., “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”). As respostas foram dadas numa escala de Likert de 7 pontos (1 = Discordo totalmente, 7 = Concordo totalmente). No estudo original, as dimensões apresentam consistência interna adequada (afetivo $\alpha = .85$, normativo $\alpha = .79$, calculativo $\alpha = .69$). No presente estudo, os valores foram elevados: comprometimento global $\alpha = .89$, comprometimento afetivo $\alpha = .88$, comprometimento normativo $\alpha = .85$ e comprometimento calculativo $\alpha = .78$.

Desempenho individual autoreportado – O desempenho individual autoreportado foi avaliado com quatro itens de autorrelato, três retirados de Staples et al. (1999) e um adaptado por Rego (2009). Os itens foram respondidos numa escala de Likert de 5 pontos (1 = Discordo totalmente, 5 = Concordo totalmente). Exemplos incluem: “Considero-me um empregado eficaz”, “Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho” e “Os meus colegas consideram que sou um empregado bastante produtivo”. Esta medida apresentou boa consistência interna, com um alfa de Cronbach de .80 no presente estudo, valor semelhante (0.84) ao obtido por Rego (2009).

Dados Sociodemográficos - Para além das variáveis principais do estudo, o questionário incluiu uma secção destinada à recolha de dados biográficos e profissionais dos participantes. Estes dados permitiram caracterizar a amostra e identificar eventuais variáveis de controlo relevantes. Foram recolhidas informações relativas ao género, idade (em anos) e estado civil, sendo esta última variável categorizada em quatro opções: solteiro(a), casado(a)/união de facto, divorciado(a) e viúvo(a). Foi igualmente incluída uma questão sobre o número de filhos. No que respeita às características académicas, os participantes indicaram o seu nível de habilitações literárias, com opções que variavam entre ensino primário, básico, secundário, licenciatura, mestrado, pós-graduação e doutoramento. A secção contemplou ainda informações de natureza profissional, como a atividade profissional/função desempenhada,

o vínculo contratual (contrato com termo, contrato sem termo, trabalhador independente ou outro) e o tempo de permanência na empresa atual (menos de 1 ano, entre 1 e 5 anos, entre 6 e 10 anos, mais de 10 anos). Por fim, os participantes foram questionados quanto ao regime de trabalho, podendo indicar se trabalhavam a tempo parcial (*part-time*) ou a tempo inteiro (*full-time*). Estes dados foram utilizados para descrever a composição da amostra e permitiram uma análise mais completa do perfil sociodemográfico e laboral dos respondentes.

5.3. Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados para o presente estudo foi realizada através da partilha de um questionário, com link direto para o seu preenchimento na plataforma *Google Forms*. A divulgação através deste método permitiu um maior alcance, garantindo a qualidade e diversidade da amostra. Antes de iniciarem a sua participação, os inquiridos foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo, foi assegurada a participação voluntária e autorização dos dados exclusivamente para fins da presente investigação, bem como o anonimato e confidencialidade. A recolha de dados decorreu entre o espaço temporal de outubro 2024 a maio 2025 e o tempo estimado para o preenchimento do inquérito era aproximadamente 10 minutos.

5.4. Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada com recurso ao programa *IBM SPSS Statistics*, versão 30, complementada pelo PROCESS macro v5.0 (Hayes, 2022) para os testes de mediação e moderação.

Numa primeira etapa, foram calculadas as estatísticas descritivas (médias, desvios-padrão, valores mínimo e máximo) das variáveis em estudo, de modo a caracterizar a distribuição dos dados. Em seguida, foram obtidas as correlações de Pearson entre as variáveis principais, com o objetivo de analisar as associações bivariadas e verificar a existência de relações lineares preliminares consistentes com as hipóteses formuladas.

Posteriormente, foram conduzidas análises de regressão linear simples para testar as hipóteses H1 e H2, avaliando o impacto das perceções de práticas de recursos humanos no desempenho e no comprometimento organizacional (global e dimensões).

Para a hipótese H3, foi conduzida uma análise de mediação utilizando o PROCESS (Modelo 4), com recurso ao método de *bootstrapping* de 5.000 amostras e intervalos de confiança a 95%, permitindo estimar os efeitos direto, indireto e total. Esta abordagem permitiu

avaliar se o comprometimento organizacional, global e por dimensões, medeia a relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho.

Finalmente, para a hipótese H4, foram realizadas análises de moderação através do PROCESS (Modelo 1), testando se a satisfação profissional alterava a intensidade da relação entre o comprometimento organizacional (global e dimensões) e o desempenho. Para este efeito, foi incluído no modelo o termo de interação entre as variáveis e avaliados os efeitos condicionais (*simple slopes*) em diferentes níveis da variável moderadora (baixo, médio e elevado).

Este procedimento permitiu uma análise integrada, contemplando tanto os mecanismos explicativos (mediação) como os efeitos condicionais (moderação), em linha com as recomendações da literatura sobre o impacto das práticas de recursos humanos no comportamento e desempenho organizacional.

6. Resultados

6.1. Estatística Descritiva

As estatísticas descritivas mostram que o comprometimento organizacional global apresenta uma média de 3.89 (DP = 1.17), situando-se próximo do ponto médio da escala, o que sugere níveis moderados de ligação à organização (Tabela 6.1). Ao analisar as suas dimensões, observa-se que o comprometimento afetivo é ligeiramente mais elevado (M = 4.21; DP = 1.64), indicando uma tendência dos participantes para se sentirem emocionalmente ligados à organização. O comprometimento normativo revela valores médios mais baixos (M = 3.61; DP = 1.53), sugerindo menor expressão da obrigação moral de permanência, enquanto o comprometimento calculativo apresenta média de 3.86 (DP = 1.29), refletindo um nível intermédio de permanência por avaliação de custos e benefícios.

No que respeita à satisfação profissional, a média situa-se em 4.58 (DP = 1.20), revelando uma perceção globalmente positiva, embora não muito elevada. Quanto à perceção das práticas de recursos humanos, a média de 3.83 (DP = 1.41) também aponta para uma avaliação intermédia dos participantes relativamente às políticas e práticas da organização. Finalmente, o desempenho apresenta uma média mais elevada (M = 4.24; DP = 0.65), indicando que, de forma geral, os participantes se autoavaliam como desempenhando eficazmente as suas funções.

Tabela 6.1.*Estatísticas descritivas das variáveis em estudo (N = 193)*

Variável	N	Mínimo	Máximo	M	DP
Comprometimento Organizacional (global)	193	1.42	6.68	3.89	1.17
CO Afetivo	193	1.00	7.00	4.21	1.64
CO Normativo	193	1.00	7.00	3.61	1.53
CO Calculativo	193	1.14	6.43	3.86	1.29
Satisfação Profissional	193	1.75	6.88	4.58	1.20
Práticas de RH	193	1.00	6.59	3.83	1.41
Desempenho	193	2.00	5.00	4.24	0.65

6.2. Correlações

Os resultados evidenciam correlações significativas e positivas entre a maioria das variáveis em estudo (Tabela 6.2). O comprometimento organizacional global apresenta associações fortes com o comprometimento afetivo ($r = .84$, $p < .001$) e o comprometimento normativo ($r = .87$, $p < .001$), bem como uma correlação moderada com o comprometimento calculativo ($r = .68$, $p < .001$). Estes resultados confirmam a proximidade conceptual entre as dimensões do comprometimento.

A satisfação profissional associa-se positivamente a todas as dimensões do comprometimento, sendo mais forte a sua relação com o comprometimento afetivo ($r = .72$, $p < .001$). Além disso, apresenta uma correlação elevada com as práticas de recursos humanos ($r = .77$, $p < .001$), sugerindo que percepções positivas das práticas organizacionais estão associadas a maiores níveis de satisfação no trabalho.

As práticas de RH mostram correlações moderadas com o comprometimento (r entre .41 e .50, $p < .001$) e associações significativas com o desempenho ($r = .20$, $p = .005$).

O desempenho apresenta correlações positivas, embora de menor magnitude, com o comprometimento global ($r = .21$, $p = .003$), a satisfação profissional ($r = .29$, $p < .001$) e as práticas de RH ($r = .20$, $p = .005$).

De forma geral, os resultados sugerem que os trabalhadores mais satisfeitos e que percebem práticas de RH eficazes tendem a apresentar níveis mais elevados de comprometimento e um melhor desempenho.

Tabela 6.2.*Matriz de correlações de Pearson entre as variáveis em estudo (N = 193)*

Variável	1	1.2	1.3	1.4	5	6
1. Comprometimento Organizacional (global)	—					
1.2. CO Afetivo	0.84**	—				
1.3. CO Normativo	0.87**	0.70**	—			
1.4. CO Calculativo	0.68**	0.28**	0.36**	—		
5. Satisfação Profissional	0.60**	0.72**	0.52**	0.17*	—	
6. Práticas de RH	0.47**	0.50**	0.41**	0.20**	0.77**	—
7. Desempenho	0.21**	0.27**	0.16*	0.08	0.29**	0.20**

Nota. $p < .05$ (*), $p < .01$ (**)

6.3. Análises de Regressão

Para testar a H1, foi realizada uma regressão linear simples com as Práticas de Recursos Humanos como variável preditora do Desempenho (Tabela 6.3). O modelo foi significativo, $F(1, 191) = 8.25$, $p = .005$, explicando cerca de 4.1% da variância do desempenho ($R^2 = .04$). Os resultados indicaram que as práticas de recursos humanos predizem de forma positiva e significativa o desempenho ($B = 0.09$, $SE = 0.03$, $\beta = .20$, $t = 2.87$, $p = .005$).

Assim, a hipótese H1 foi suportada, confirmando que percepções mais favoráveis das práticas de recursos humanos se associam a níveis mais elevados de desempenho.

Tabela 6.3.*Regressão linear das práticas de recursos humanos sobre o desempenho (N = 193)*

Variável	B	SE	β	t	p
Constante	3.88	0.13	—	29.22	<.001
Práticas de RH	0.09	0.03	.20	2.87	.005

Nota. $R^2 = .04$, $F(1, 191) = 8.25$, $p = .005$.

Para testar a H2, foram realizadas regressões lineares simples com as Práticas de Recursos Humanos como variável preditora do Comprometimento Organizacional (CO), global e por dimensão (Tabela 6.4).

O modelo para o CO global foi significativo, $F(1, 191) = 53.43$, $p < .001$, explicando 21.8% da variância ($R^2 = .22$). As práticas de RH preveem de forma positiva e significativa o comprometimento organizacional global ($B = 0.39$, $SE = 0.05$, $\beta = .47$, $t = 7.31$, $p < .001$).

Ao analisar as dimensões, verificou-se que as práticas de RH predizem de forma significativa:

- o CO Afetivo ($B = 0.58$, $SE = 0.07$, $\beta = .50$, $t = 7.97$, $p < .001$), explicando 25.0% da variância ($R^2 = .25$);
- o CO Normativo ($B = 0.44$, $SE = 0.07$, $\beta = .41$, $t = 6.15$, $p < .001$), explicando 16.5% da variância ($R^2 = .17$);
- o CO Calculativo ($B = 0.18$, $SE = 0.07$, $\beta = .20$, $t = 2.79$, $p = .006$), explicando 3.9% da variância ($R^2 = .04$).

Assim, a hipótese H2 foi suportada, confirmando que percepções mais favoráveis das práticas de RH se associam a maiores níveis de comprometimento organizacional, quer de forma global, quer em cada uma das dimensões.

Tabela 6.4.

Regressões lineares das práticas de recursos humanos sobre o comprometimento organizacional (global e dimensões) (N = 193)

Variável dependente	B	SE	β	t	p	R ²	F
CO Global	0.39	0.05	.47	7.31	<.001	.22	53.43***
CO Afetivo	0.58	0.07	.50	7.97	<.001	.25	63.53***
CO Normativo	0.44	0.07	.41	6.15	<.001	.17	37.79***
CO Calculativo	0.18	0.07	.20	2.79	.006	.04	7.78**

Nota. ***p < .001, **p < .01.

6.4. Análise da Mediação

Foram conduzidas análises de mediação (PROCESS v5.0, Modelo 4; Hayes, 2022) com as Práticas de Recursos Humanos como variável independente, o Comprometimento Organizacional (global e por dimensões) como mediadores, e o Desempenho como variável dependente.

No modelo global (tabela 6.5), verificou-se que as práticas de RH predizem significativamente o comprometimento organizacional ($B = 0.39, p < .001$) e que este apresenta uma tendência positiva para prever o desempenho ($B = 0.08, p = .058$). Contudo, o efeito indireto não foi significativo ($B = 0.03, IC95\% [-0.00, 0.07]$), não suportando a mediação global.

Quando analisadas as dimensões separadamente, emergiram diferenças relevantes. O comprometimento afetivo revelou-se um mediador significativo: as práticas de RH predizem-no fortemente ($B = 0.58, p < .001$), e este associa-se positivamente ao desempenho ($B = 0.09, p = .006$). O efeito indireto foi significativo ($B = 0.05, IC95\% [0.02, 0.09]$), indicando uma mediação total, já que o efeito direto das práticas de RH sobre o desempenho deixou de ser significativo após a inclusão do mediador.

No caso do comprometimento normativo, embora tenha sido significativamente predito pelas práticas de RH ($B = 0.44, p < .001$), não se associou de forma significativa ao desempenho ($B = 0.04, p = .266$). O efeito indireto não foi significativo ($B = 0.02, IC95\% [-0.01, 0.05]$).

De forma semelhante, o comprometimento calculativo foi positivamente influenciado pelas práticas de RH ($B = 0.18, p = .006$), mas não se revelou um preditor significativo do desempenho ($B = 0.02, p = .612$). Também aqui o efeito indireto não foi significativo ($B = 0.00, IC95\% [-0.01, 0.02]$).

Em síntese, apenas o comprometimento organizacional afetivo desempenha um papel mediador significativo na relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho. As dimensões normativa e calculativa, bem como a medida global de comprometimento, não se mostraram mediadores consistentes dessa relação.

Tabela 6.5.

Efeitos total, direto e indireto das práticas de recursos humanos sobre o desempenho via comprometimento organizacional (N = 193)

Efeito	B	SE	t	p	IC 95%
Total (PRH → DES)	0.09	0.03	2.87	.004	[0.03, 0.16]
Direto (PRH → DES)	0.06	0.04	1.67	.098	[-0.01, 0.13]
Indireto (PRH → CO → DES)	0.03	0.02	—	—	[-0.00, 0.07]
Total (PRH → DES)	0.09	0.03	2.87	.005	[0.03, 0.16]
Direto (PRH → DES)	0.04	0.04	1.13	.261	[-0.03, 0.11]
Indireto (PRH → COAfetivo → DES)	0.05	0.02	—	—	[0.02, 0.09]
Total (PRH → DES)	0.09	0.03	2.87	.005	[0.03, 0.16]
Direto (PRH → DES)	0.08	0.04	2.17	.031	[0.01, 0.15]
Indireto (PRH → CONorm → DES)	0.02	0.01	—	—	[-0.01, 0.05]
Total (PRH → DES)	0.09	0.03	2.87	.005	[0.03, 0.16]
Direto (PRH → DES)	0.09	0.03	2.71	.007	[0.02, 0.16]
Indireto (PRH → COCalc → DES)	0.00	0.01	—	—	[-0.01, 0.02]

6.5. Análise da Moderação

Para testar a H4, foram conduzidas análises de moderação (PROCESS v5.0, Modelo 1; Hayes, 2022), considerando a satisfação profissional como variável moderadora da relação entre o comprometimento organizacional (global e por dimensões) e o desempenho (Tabela 6.6).

Os resultados mostraram que, apesar de os modelos globais explicarem entre 8% e 10% da variância do desempenho, em nenhum dos casos o termo de interação se revelou significativo. Nem para o comprometimento organizacional global ($B = 0.01, p = .754$), nem para as suas dimensões afetiva ($B = 0.03, p = .265$), normativa ($B = 0.01, p = .831$) ou calculativa ($B = -0.01, p = .654$) foi observado um efeito moderador da satisfação profissional.

Isto significa que a relação entre comprometimento organizacional e desempenho não varia em função dos níveis de satisfação profissional. Em outras palavras, colaboradores mais ou menos satisfeitos não diferem quanto ao impacto do comprometimento (global ou por dimensão) no seu desempenho.

Deste modo, a hipótese H4 não foi suportada.

Tabela 6.6.

Moderação da satisfação profissional na relação entre comprometimento organizacional e desempenho (N = 193)

Variável	B	SE	t	p	IC 95%
Comprometimento Organizacional	-0.01	0.15	-0.07	.943	[-0.31, 0.29]
Satisfação Profissional	0.10	0.12	0.83	.409	[-0.14, 0.34]
CO × Satisfação Profissional	0.01	0.03	0.31	.754	[-0.06, 0.08]
Comprometimento Afetivo	-0.06	0.11	-0.58	.565	[-0.28, 0.15]
Satisfação Profissional	0.00	0.11	0.04	.967	[-0.20, 0.21]
COAfetivo × Satisfação	0.03	0.02	1.12	.265	[-0.02, 0.07]
Comprometimento Normativo	-0.02	0.12	-0.18	.854	[-0.26, 0.21]
Satisfação Profissional	0.14	0.09	1.48	.141	[-0.05, 0.32]
CONorm × Satisfação	0.01	0.02	0.21	.831	[-0.04, 0.05]
Comprometimento Calculativo	0.07	0.14	0.54	.593	[-0.20, 0.35]
Satisfação Profissional	0.20	0.11	1.79	.075	[-0.02, 0.42]
COCalc × Satisfação	-0.01	0.03	-0.45	.654	[-0.07, 0.04]

7. Discussão

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre as práticas de recursos humanos, o comprometimento organizacional, a satisfação profissional e o desempenho dos colaboradores. Mais do que identificar associações diretas, pretendeu-se compreender os

mecanismos através dos quais estas variáveis se interligam, bem como as condições que podem reforçar ou enfraquecer essas relações.

De uma forma geral, os resultados evidenciam que as percepções de práticas de recursos humanos eficazes se encontram associadas a níveis mais elevados de satisfação e comprometimento organizacional, confirmando o papel destas práticas enquanto alicerces da experiência laboral positiva. Os colaboradores que sentem que a organização investe em práticas justas, consistentes e de suporte tendem a demonstrar maior envolvimento, lealdade e sentido de obrigação para com a organização, enquanto reportam maior satisfação com o seu trabalho.

Os resultados também indicam que o comprometimento organizacional, em especial na sua dimensão afetiva, se encontra fortemente relacionado com a satisfação profissional, reforçando a ideia de que trabalhadores satisfeitos tendem a desenvolver vínculos emocionais mais fortes com a organização. Esta ligação sugere que a satisfação pode funcionar como um recurso motivacional que alimenta o envolvimento afetivo e a dedicação ao contexto laboral.

Por outro lado, verificou-se que tanto as práticas de recursos humanos como a satisfação profissional se associam positivamente ao desempenho individual, ainda que estas relações se revelem de menor intensidade. Este padrão é consistente com a literatura que aponta para o papel indireto e mediado de variáveis atitudinais na explicação do desempenho, sugerindo que o impacto das práticas de RH sobre os resultados individuais não é imediato, mas passa pela criação de condições favoráveis ao comprometimento e à satisfação.

Os resultados para a H1 mostraram que as percepções de práticas de recursos humanos se associam positivamente ao desempenho dos colaboradores, confirmando que a gestão de pessoas é um fator relevante para potenciar resultados individuais. Ainda que a variância explicada seja modesta, esta associação está em consonância com investigações recentes que destacam o papel das práticas de RH no estímulo a comportamentos de cidadania organizacional e no aumento da eficácia individual (Alfes et al., 2013; Boon et al., 2019). Estudos mais atuais reforçam que as práticas de RH, quando percebidas de forma positiva, contribuem para o envolvimento dos trabalhadores e, por essa via, para a melhoria do desempenho (Sharma et al., 2024).

Relativamente à H2, verificou-se que as práticas de RH predizem de forma positiva e significativa o comprometimento organizacional, quer de forma global, quer nas suas três dimensões (afetiva, normativa e calculativa). Este resultado sustenta evidência recente de que percepções favoráveis de práticas de gestão, como equidade, oportunidades de progressão e suporte ao desenvolvimento, reforçam os vínculos afetivos e atitudinais dos colaboradores à

organização (Boštjančič & Slana, 2018; Farndale & Murrer, 2015). A associação mais forte com o comprometimento afetivo confirma o papel destas práticas na promoção de uma ligação emocional sólida, como demonstrado por pesquisas que identificam o comprometimento como mecanismo mediador essencial entre práticas de RH e resultados organizacionais (Kooij et al., 2014; Meyer & Morin, 2016). Ainda que os efeitos sobre as dimensões normativa e calculativa tenham sido menos intensos, estes resultados indicam que práticas de gestão eficazes não apenas despertam envolvimento emocional, mas também fortalecem o sentido de obrigação moral e a percepção de custos associados à saída. Em linha com investigações recentes (Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013; Xu, Liu, & Chung, 2017), confirma-se que o comprometimento organizacional é um constructo multidimensional que pode ser mobilizado de diferentes formas em função das práticas adotadas pela organização. De forma global, os resultados para H1 e H2 validam o papel central das práticas de recursos humanos como antecedentes de resultados individuais (desempenho) e atitudinais (comprometimento), em consonância com os modelos contemporâneos que procuram explicar a ligação entre gestão de pessoas e performance organizacional.

A H3 propunha que o comprometimento organizacional medeia a relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho. As análises realizadas mostraram que apenas o comprometimento afetivo desempenhou um papel mediador significativo nessa relação. Especificamente, verificou-se que percepções favoráveis das práticas de RH aumentam o comprometimento afetivo dos colaboradores, o qual, por sua vez, potencia o seu desempenho. O efeito indireto foi significativo, indicando que o impacto das práticas de RH no desempenho se explica, em grande parte, pelo vínculo emocional estabelecido com a organização. Estes resultados estão alinhados com a literatura recente que identifica o comprometimento afetivo como a forma mais robusta de ligação organizacional para explicar resultados individuais, nomeadamente a motivação, a dedicação e o desempenho (Meyer & Morin, 2016; Vandenberghe et al., 2011). Investigações empíricas têm demonstrado que trabalhadores emocionalmente ligados à organização tendem a investir mais esforço, a adotar comportamentos discricionários e a apresentar melhor performance (Alfes et al., 2013; Meyer et al., 2013). Por outro lado, as dimensões normativa e calculativa não apresentaram efeitos mediadores significativos. Apesar de serem influenciadas pelas práticas de RH, estas formas de comprometimento não se associaram de forma consistente ao desempenho. Este resultado sugere que vínculos baseados em obrigação moral (normativo) ou em percepções de custos de saída (calculativo) não se traduzem necessariamente em maior eficácia no trabalho, corroborando estudos que apontam para um efeito mais fraco ou mesmo nulo destas dimensões

no desempenho (Meyer & Maltin, 2010; Zhang et al., 2024). De igual modo, o comprometimento organizacional global não mediou a relação entre práticas de RH e desempenho, o que reforça a importância de considerar as dimensões separadamente. A análise agregada pode diluir o efeito da componente afetiva, que se revelou determinante, ao misturá-la com dimensões normativas e calculativas menos preditoras de comportamentos positivos. Em síntese, os resultados confirmam parcialmente a H3, evidenciando que apenas o comprometimento afetivo atua como mediador. Estes dados reforçam a noção de que as práticas de recursos humanos influenciam o desempenho sobretudo quando conseguem promover vínculos emocionais e positivos dos colaboradores com a organização, em linha com os modelos contemporâneos sobre a ligação RH–desempenho (Boon et al., 2019; Meyer & Morin, 2016).

A H4 propunha que a satisfação profissional moderaria a relação entre o comprometimento organizacional e o desempenho. Contudo, os resultados não confirmaram esta hipótese, uma vez que a interação entre ambas as variáveis, não se revelou significativa. Há várias razões possíveis para justificar esta ausência de efeito moderador. Em primeiro lugar, a natureza conceptual das variáveis pode explicar os resultados. Tanto a satisfação profissional como o comprometimento organizacional são considerados preditores diretos do desempenho (Meyer & Morin, 2016), partilhando antecedentes comuns como práticas de recursos humanos, suporte organizacional e justiça percebida (Alfes et al., 2013; Sharma et al., 2024). Assim, é possível que, em vez de interagirem entre si, ambas atuem de forma independente e aditiva, explicando parte da variância do desempenho sem que haja efeitos condicionais. Em segundo lugar, pode estar em causa uma questão metodológica. O desempenho foi avaliado de forma auto-reportada, o que tende a reduzir variabilidade e a limitar a deteção de efeitos mais complexos, como interações. Além disso, a amostra apresentava níveis médios relativamente elevados de satisfação profissional, o que pode ter gerado um efeito teto (ceiling effect; Garin, 2014; Streiner et al., 2015) isto é, uma concentração das respostas no extremo superior da escala, reduzindo a variabilidade necessária para detetar efeitos moderadores. Em terceiro lugar, o contexto organizacional pode ter influenciado os resultados. Estudos anteriores sugerem que a satisfação tende a desempenhar um papel moderador em ambientes de elevada incerteza ou pressão, funcionando como recurso amortecedor (Susanto et al., 2022). No presente estudo, é possível que os participantes trabalhassem em contextos relativamente estáveis, nos quais a satisfação, ainda que importante, não se traduz em efeito condicional. Finalmente, pode-se argumentar que a ausência de moderação reflete um desenho teórico alternativo: em vez de moderadora, a satisfação profissional pode desempenhar um

papel mediador entre práticas de RH e resultados organizacionais, como sugerem estudos recentes (Sharma et al., 2024). Neste caso, a satisfação funcionária como variável explicativa do impacto das práticas organizacionais no comprometimento e no desempenho, e não como condição que altera a intensidade dessa relação. Em suma, embora a H4 não tenha sido confirmada, estes resultados não diminuem a relevância da satisfação profissional. Pelo contrário, reforçam a ideia de que tanto a satisfação como o comprometimento são recursos psicológicos fundamentais e independentes na promoção do desempenho dos colaboradores, ainda que não interajam diretamente entre si para intensificar esse efeito.

7.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Este estudo apresenta várias limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, a natureza transversal dos dados não permite estabelecer relações de causalidade entre as variáveis analisadas. Embora os resultados sugiram associações significativas entre práticas de recursos humanos, comprometimento organizacional, satisfação profissional e desempenho, não é possível confirmar a direção temporal dessas relações.

Em segundo lugar, as variáveis foram medidas através de questionários de autorrelato, o que pode introduzir viés de desejabilidade social e enviesamentos decorrentes da percepção subjetiva dos participantes. No caso do desempenho, em particular, a utilização de medidas autoavaliadas pode ter limitado a variabilidade e subestimado relações mais complexas, como a moderação da satisfação profissional.

Uma terceira limitação prende-se com a amostra. Embora diversificada em termos de setores de atividade, tratou-se de uma amostra por conveniência, o que limita a generalização dos resultados para outras populações. Além disso, os níveis médios relativamente elevados de satisfação profissional podem ter conduzido a um efeito teto, reduzindo a probabilidade de identificar variações significativas, sobretudo em análises de moderação.

Por último, o estudo analisou apenas um conjunto restrito de variáveis. Outros fatores contextuais e individuais — como estilos de liderança, cultura organizacional, clima de justiça ou recursos pessoais (e.g., autoeficácia, *engagement*) — podem também influenciar a relação entre práticas de RH e desempenho, mas não foram incluídos neste modelo.

Tendo em conta estas limitações, vários caminhos de investigação podem ser considerados em estudos futuros. Em primeiro lugar, seria relevante adotar desenhos longitudinais ou experimentais, de modo a examinar a direção causal das relações e compreender melhor a dinâmica entre práticas de RH, comprometimento, satisfação e desempenho ao longo do tempo. Em segundo lugar, recomenda-se a utilização de medidas

objetivas e múltiplas de desempenho, como avaliações de supervisores, indicadores de produtividade ou métricas organizacionais, complementando as percepções dos colaboradores e reduzindo o risco de viés comum do método. Em terceiro lugar, futuros estudos poderão explorar a satisfação profissional não apenas como moderador, mas também como mediador da relação entre práticas de RH e resultados organizacionais, hipótese sugerida por alguns trabalhos recentes (Sharma et al., 2024).

Adicionalmente, seria interessante considerar o papel de variáveis contextuais, como práticas de liderança, percepção de suporte organizacional ou cultura de alto desempenho, que podem reforçar ou atenuar os efeitos observados. Por fim, sugere-se o alargamento da análise a diferentes setores de atividade, incluindo contextos de maior instabilidade ou exigência, de forma a testar se a satisfação profissional poderá desempenhar um papel moderador em ambientes mais desafiantes, como sugerido por estudos recentes em pequenas e médias empresas (Susanto et al., 2022).

7.2. Implicações Teóricas e Práticas

Este estudo contribui para o avanço do conhecimento em gestão de recursos humanos e comportamento organizacional de várias formas.

Em primeiro lugar, ao confirmar que as práticas de recursos humanos predizem diretamente o desempenho e o comprometimento organizacional, os resultados reforçam a validade dos modelos que defendem a ligação entre sistemas de práticas de RH e *outcomes* individuais (Boon et al., 2019; Jiang et al., 2013). Estes resultados acrescentam evidência no contexto português, contribuindo para a discussão internacional sobre a aplicabilidade transversal dos modelos de HRM-*performance*. Em segundo lugar, a análise das dimensões do comprometimento evidenciou que apenas o comprometimento afetivo atua como mediador entre práticas de RH e desempenho. Este resultado confirma perspectivas teóricas que distinguem os diferentes vínculos de comprometimento e atribuem à componente afetiva um papel mais robusto na explicação de resultados positivos (Meyer & Morin, 2016; Vandenberghe et al., 2011). Assim, este estudo sublinha a importância de tratar o comprometimento como um constructo multidimensional e não apenas global, em linha com recomendações recentes na literatura (Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013; Klein, Becker, & Meyer, 2022).

Por último, ao testar a satisfação profissional como moderador e não encontrar suporte empírico, este estudo contribui para o debate sobre os mecanismos condicionais que explicam o desempenho. Estes resultados sugerem que a satisfação funciona sobretudo como preditor direto ou mediador (Sharma et al., 2024), mas não necessariamente como variável que altera a

intensidade da relação entre comprometimento e desempenho. Teoricamente, este resultado convida a refinar modelos integrativos, explorando de forma mais clara os papéis diferenciais de satisfação e comprometimento.

Do ponto de vista prático, os resultados têm relevância direta para a gestão de pessoas. Primeiro, demonstram que a percepção positiva das práticas de RH está associada a maior comprometimento e melhor desempenho. Isto reforça a importância de implementar sistemas de RH consistentes, transparentes e alinhados com as necessidades dos colaboradores (Guest, 2017; Peccei & Van De Voorde, 2019). Práticas que assegurem justiça nos processos, feedback construtivo, oportunidades de carreira e recompensas adequadas são particularmente eficazes na criação de vínculos sólidos com a organização.

Segundo, o facto de o comprometimento afetivo emergir como mediador sugere que as organizações devem apostar em estratégias que fortaleçam a ligação emocional dos trabalhadores, como reconhecimento, envolvimento em decisões e cultura de apoio (Wright, 2021). Investir apenas em vínculos normativos (obrigação) ou calculativos (custos de saída) pode não gerar os mesmos benefícios em termos de desempenho. Terceiro, a ausência de efeito moderador da satisfação profissional indica que esta variável, apesar de essencial, deve ser considerada como objetivo direto das práticas de RH e não apenas como condição de reforço de outros vínculos. Programas de promoção do bem-estar no trabalho, equilíbrio vida-trabalho e desenvolvimento de competências são formas eficazes de manter níveis elevados de satisfação e, conseqüentemente, maior eficácia individual (Susanto et al., 2022; Van De Voorde et al., 2012).

Em síntese, as organizações que pretendam potenciar o desempenho devem adotar práticas de RH orientadas não apenas para a eficiência técnica, mas também para o fortalecimento da motivação intrínseca e do compromisso emocional dos seus colaboradores.

III. CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu aprofundar a compreensão das relações entre as práticas de recursos humanos, o comprometimento organizacional, a satisfação profissional e o desempenho individual, contribuindo para um debate central na gestão de pessoas: de que forma as políticas e práticas organizacionais se refletem nos resultados dos colaboradores e, em última instância, no sucesso das organizações.

Os resultados reforçam a pertinência das práticas de recursos humanos como alicerces do desempenho e do vínculo organizacional, evidenciando, em particular, o papel do comprometimento afetivo como mediador deste processo. Além disso, destacam a relevância da satisfação profissional como variável-chave, mesmo que não tenha demonstrado um papel moderador. Estes achados confirmam a importância de olhar para o bem-estar e o envolvimento dos trabalhadores como elementos centrais nas dinâmicas de desempenho, indo além de uma visão estritamente instrumental da gestão de pessoas.

Numa era em que as organizações enfrentam desafios crescentes — como a digitalização, a escassez de talento, a pressão por produtividade e a necessidade de atrair e reter colaboradores qualificados —, compreender os mecanismos que ligam as práticas de RH ao desempenho torna-se ainda mais relevante. Este estudo oferece evidência empírica que pode sustentar políticas de gestão mais estratégicas, humanizadas e orientadas para o compromisso, capazes de promover simultaneamente resultados organizacionais e qualidade de vida no trabalho.

Em síntese, este trabalho reforça que a gestão de recursos humanos eficaz não deve ser entendida apenas como um conjunto de práticas administrativas, mas como um instrumento estratégico para criar valor sustentável através das pessoas. Ao investir no bem-estar, na satisfação e no comprometimento dos colaboradores, as organizações estão não só a potencializar o desempenho, mas também a preparar-se para responder de forma mais resiliente e inovadora às exigências do mercado de trabalho contemporâneo.

Referências Bibliográficas

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employees' turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Adam, A., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020). The mediation effect of organizational commitment in the relation of organization culture and employee performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 117. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200131.056>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Alhassan, A., & Alhassan, I. (2025). Optimising recruitment and selection practices for enhanced employee performance: Insights from the University for Development Studies, Ghana. *Voice of the Publisher*, 11(1), 191–222. <https://doi.org/10.4236/vp.2025.111015Jyothika>
- Ali, A. A. M., Usman, I., & Kurniawati, M. (2024). The role of human resource management practices in enhancing organizational commitment: Systematic literature review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(3), 2164–2176. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.3.3783>
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: The role of job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Andreassi, J. K., Lawter, L., Brockerhoff, M., & Rutigliano, P. (2012). Job Satisfaction Determinants: A Study Across 48 Nations. In *Proceedings of 2012 Annual Meeting of the Academy of International Business-US North East Chapter*.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page Publishers.
- Arulsamy, A. S., Singh, I., Senthil Kumar, M., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). Employee training and development enhancing employee performance – A study. *Samdarshi*, 16(3). https://www.researchgate.net/publication/373775939_Employee_Training_and_Development_Enhancing_Employee_Performance_-_A_Study

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Besseyre des Horts, C.-H. (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion, (65-66)*, 149–155
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management, 45*(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boštjančič, E., & Slana, Z. (2018). The role of talent management comparing medium-sized and large companies – Major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in Psychology, 9*, 1750. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01750>
- Boxall, P., Guthrie, J. P., & Paauwe, J. (2016). Progressing our understanding of strategic HRM and performance. *Human Resource Management Journal, 26*(3), 249–261. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12104>
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (3.^a ed.). RH Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.
- Camilleri, E., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review, 31*(2), 241–274. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310205>
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de recursos humanos: Abordagem das boas práticas*. Vida Económica.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research, 119*, 373–387. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0475-8>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business, 51*(1), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management, 24*(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2014.03.002>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Drouvelis, M., & Paiardini, P. (2021). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101534>
- Elrayah, M., & Semlali, Y. (2023). Sustainable total reward strategies for talented employees' sustainable performance, satisfaction, and motivation: Evidence from the educational sector. *Sustainability*, 15(2), 1605. <https://doi.org/10.3390/su15021605>
- Farndale, E., & Murrer, I. (2015). Job resources and employee engagement: A cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 610–626. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2013-0318>
- Figueiredo, E., Margaça, C., Sanchez, J., & Ribeiro, C. (2025). The contribution of reward systems in the work context: A systematic review of the literature and directions for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–35. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>
- Michalos, A. C. (Ed.). (2014). *Ceiling effect*. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 631–632). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_367
- Garin, O. (2014). Ceiling Effect. In: Michalos, A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_296
- Gazi, M. A. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 221. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Geetha, R., & BhanuSree, K. (2018). Recruitment through artificial intelligence: A conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63–70. https://www.researchgate.net/publication/326929416_Recruitment_through_artificial_intelligence_A_conceptual_study
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>

- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor.
- Herefa, T., Santoso, R. A., & Fuadah, L. L. (2024). Literature review of performance management systems and their impact on employee performance. *IJEAM: International Journal of Economics, Accounting, and Management*, 1(4), 251–259. <https://doi.org/10.60076/ijeam.v1i4.892>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Horodyski, P. (2023). Recruiter's perception of artificial intelligence (AI)-based tools in recruitment. *Computers in Human Behavior Reports*, 10, 100298. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100298>
- Hosain, M. S., & Liu, P. (2020). The role of social media on talent search and acquisition: Evidence from contemporary literature. *Journal of Intercultural Management*, 12(1), 92–137. <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0034>
- Hosain, M. S., Amin, M. B., Debnath, G. C., & Rahaman, M. A. (2025). The use of Artificial Intelligence (AI) in the hiring process: Job applicants' perceptions of procedural justice. *Computers in Human Behavior Reports*, 100713. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100713>
- Hoxha, S., Bajraktari, A., & Ramadani, R. (2025). The Role of HRM Practices in Enhancing Employee Performance and Reducing Turnover Intentions in Public Enterprises: Implications for Workforce Development in Kosovo. *Journal of Educational and Social Research*, 15(4), 215. <https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0133>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Islam, N., Habib, M. W., & Pathan, R. K. (2010). Factors affecting the recruitment and selection process of private commercial banks in Bangladesh. *The Journal of Global Commerce*, 2(4). <https://ssrn.com/abstract=2856216>
- Jyothika, D., & Ganesh, R. S. (2025). A study on the impact of recruitment and selection processes on employee hiring performance. *Shanlax International Journal of Management*, 12(4), 39–46. <https://doi.org/10.34293/management.v12i4.8797>

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Khan, A., Zafar, H., & Alam, N. (2024). The impact of human resource management practices on employee performance and the mediating role of employee commitment in the IT industry of Pakistan. *Pakistan Journal of Management Studies*, 1(1), 1–17. <https://pmanagementstudies.com/poms/index.php/poms/article/view/40>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (Eds.). (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192–2212. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872169>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kumar, V. (2023). *Training and development*. Laxmi Publications Pvt Ltd.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Lwin, N. N. (2022). The impact of human resource management practices on employee retention. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2908–2912
- Mahfouz, S., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2021). The impact of human resource management practices on employee performance and the mediating role of employee commitment. *Journal of Governance & Regulation*, 10(4), 222–234. <https://doi.org/10.22495/jgrv10i4siart3>
- Malik, S. Y., Yukun, C., & Khan, N. (2020). The effects of sustainable human resource management practices on employee performance: The moderating role of organizational commitment. *Gomal University Journal of Research*, 36(1), 1–14
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, *23*(2), 190–202. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.007>
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(4), 584–612. <https://doi.org/10.1002/job.2085>
- Molalathoko, M., & Rachidi, M. (2025). Impact of rewards and benefits on motivation among allied health professionals in a public hospital. *International Journal of Research in Business and Social Science*, *14*(3), 422–432. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i3.4137>
- Mohammad, A. (2020). A review of recruitment and selection process. *Journal Journal of Promotion Management*, *3*, 1–20. https://www.researchgate.net/publication/341787517_A_Review_of_recruitment_and_selection_process
- Monteiro, A. C. F., Mourão, L., & de Freitas, C. P. P. (2019). Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas sobre o Desenvolvimento Profissional dos Trabalhadores. *Psico*, *50*(4). <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2019.4.29665>
- Mumba, K., & Qutieshat, A. (2023). The strategic dilemma of internal and external recruitment: A systematic literature review. *6*(4). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30847.38562>
- Naoum, R. F. (2025). Implication of risk-as-feeling in selection and recruitment decision-making for recruiters and hiring managers. *RMUTT Global Business Accounting and Finance Review*, *9*(1), 79–99. <https://doi.org/10.60101/gbafr.2025.277741>
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a Validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o Contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, *14*(1), 115–133. <https://core.ac.uk/download/pdf/70647804.pdf>

- Nurhasanah, N., Sarah, S., & SK, P. (2025). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1411–1420. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3342>
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public organization. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200160>
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 92–115. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/v18n5p92-115>
- Othman, S. A., & Mahmood, N. H. N. (2019). Linking employee engagement towards individual work performance through human resource management practice: From high potential employee's perspectives. *Management Science Letters*, 9(7), 1083–1092. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.016>
- Panjaitan, M., Simatupang, S., Silalahi, M., Julyanthry, J., & Simanjuntak, M. D. (2025). Determinants of career development on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1599–1608. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3180>
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Pereira, A., Silva, L., & Durão, M. (2024). Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6). <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>
- Pinheiro, A., & Palma-Moreira, A. (2025). Job satisfaction, perceived performance and work regime: What is the relationship between these variables? *Administrative Sciences*, 15(5), 175. <https://doi.org/10.3390/admsci15050175>
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos/Polytechnical Studies Review*, 7(12), 215–233. <https://ciencia.ucp.pt/ws/files/106075968/92902833.pdf>
- Rodjam, C., Thanasrisuebwong, A., Suphuan, T., & Charoenboon, P. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 37–47. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.05>
- Sainsaulieu, R. (2019). *L'identité au travail – les effets culturels de l'organisation* (Presses de Sciences Po).
- Santos, J., Sousa, C., & Gonçalves, G. (2022). Job Satisfaction Scale of Warr, Cook and Wall (1979): The psychometric properties of the portuguese version. *BPA Applied Psychology Bulletin*, 294, 1-9. <https://doi.org/10.26387/bpa.2022.00002>

- Savanevičienė, A., & Stankevičiūtė, Ž. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Economika ir vadyba (Economics and Management)*, 16, 921–928. <https://www.lituanistika.lt/content/32407>
- Schein, E.H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Serrano, M. M. (2010). *A gestão de recursos humanos: Suporte teórico, evolução da função e modelos* (SOCIUS Working Papers n° 01/2010). ISEG – SOCIUS.
- Sharma, A., Raj, R., & Asif, M. (2024). HR practices and employee engagement: The mediating role of employer branding. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241303625>
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Sonar, N. A., & Pandey, N. D. R. K. (2023). Human resource (HR) practices: A comprehensive review. *Management Journal for Advanced Research*, 3(5), 42–56. <https://doi.org/10.54741/mjar.3.5.5>
- Soleimani, M., Intezari, A., Arrowsmith, J., Pauleen, D. J., & Taskin, N. (2025). Reducing AI bias in recruitment and selection: an integrative grounded approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–36. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2480617>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas* (10.^a ed.). Lidel.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>
- Streiner, D. L., Norman, G. R., & Cairney, J. (2015). *Health measurement scales: A practical guide to their development and use* (5th ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/med/9780199685219.001.0001>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work–life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Sýkorová, Z., Hague, D., Dvoulety, O., & Procházka, D. A. (2024). Incorporating artificial intelligence (AI) into recruitment processes: Ethical considerations. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 21(2), 293–307. <https://doi.org/10.1108/XJM-02-2024-0039>
- Tavares, S. M., & Caetano, A. (2000). *A emergência da gestão de recursos humanos estratégica*. In A. Caetano, A. Passos, M. Cal, M. Carmo, P. Alcobia, P. Alves, S. Bogalho,

- & S. M. Tavares (Eds). *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (1^a ed, pp. 29-60). OEFP.
- Taib, N. M., Saludin, M. N., & Hanafi, W. N. W. (2018). The effects of human resources management (HRM) practices on employee performance with the mediating role of employee engagement. *Selangor Business Review*, 3(1), 46–60. https://www.researchgate.net/publication/335965130_The_Effects_of_Human_Resources_Management_HRM_Practices_on_Employee_Performance_with_the_Mediating_Role_of_Employee_Engagement
- Tursunbayeva, A. (2025). Artificial intelligence and digital data in recruitment: Opportunities and threats. *Information & Management*, 62(3), 103689. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.03.002>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., & Ayed, A. K. B. (2011). Continuance commitment and turnover: Examining the moderating role of negative affectivity and risk aversion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 403–424. <https://doi.org/10.1348/096317910X491848>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Vasile, G. I., & Zhan, X. (2020). Recruitment, selection and integration in the human resource management. *Internal Auditing & Risk Management*, 59(3), 34–40. <https://ideas.repec.org/a/ath/journal/v59y2020i3p34-40.html>
- Warr, P.J., Cook, J. & Wall, T. (1979) Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Wright, E. S. (2021). The effects of organizational culture on employee turnover. *Performance Improvement Quarterly*, 34(3), 303–319. <https://doi.org/10.1002/piq.21372>
- Xu, J., Liu, Y., & Chung, B. G. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 969–985. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0126>
- Yang, Y., Zhao, J., Zhang, Y., & Chen, Z. (2024). Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1270194. <https://doi.org/10.3390/bs14080688>

Zhang, J., He, W., Jiang, J., Luo, X., Li, G., & Li, Y. (2024). The impact of high-performance work system perceived by medical staff on job satisfaction: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Health Psychology*, 29(3), 492–504. <https://doi.org/10.1080/13548506.2023.2189271>

Anexos

Anexo 1

Questionário:

Este questionário insere-se num projeto de investigação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve, que tem como principal objetivo recolher informação sobre as práticas de Recursos Humanos e seu impacto no desempenho. O questionário é anónimo e confidencial. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 10 minutos para a sua realização.

A responsável pela investigação encontra-se disponível para qualquer esclarecimento acerca do estudo. **Investigadora: Sofia Naendralal** a44992@ualg.pt

Declaração de Consentimento Informado

Fui informado(a) sobre os objetivos e condições de participação nesta investigação. Sinto-me esclarecido(a) e aceito participar neste estudo de forma voluntária, **autorizando a utilização dos dados** exclusivamente para fins de investigação nas condições previamente apresentadas.

Concordo ___ Discordo ___

Tendo em conta o que sente pessoalmente, em relação à organização onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, através de uma escala crescente de 1 (discordo totalmente – DT) a 7 (concordo totalmente – CT)	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7

10. Esta instituição merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta instituição é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta instituição	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

As seguintes questões dizem respeito à sua percepção sobre as várias práticas que aplicadas na empresa, na gestão dos seus colaboradores. Leia as seguintes afirmações e indique o seu grau de concordância através de uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente)	Discordo						Concordo
Os empregados estão envolvidos na tomada de decisões	1	2	3	4	5	6	7
As funções são atribuídas de acordo com as competências e capacidades individuais	1	2	3	4	5	6	7
A formação é contínua	1	2	3	4	5	6	7
O acesso à formação é claro e compreensível	1	2	3	4	5	6	7
A formação aposta no desenvolvimento de competências e conhecimentos relevantes para a empresa	1	2	3	4	5	6	7
A formação está adaptada às funções desenvolvidas	1	2	3	4	5	6	7
A avaliação do desempenho baseia-se em critérios claros e objetivos	1	2	3	4	5	6	7
A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objetivos compreensíveis.	1	2	3	4	5	6	7
A avaliação de desempenho inclui feedback tendo em vista o desenvolvimento	1	2	3	4	5	6	7
Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho da equipa	1	2	3	4	5	6	7
A remuneração e incentivos está desenhada por forma a assegurar equidade	1	2	3	4	5	6	7
A remuneração está ajustada à função.	1	2	3	4	5	6	7
Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho individual.	1	2	3	4	5	6	7
A remuneração está ligada às competências.	1	2	3	4	5	6	7

A remuneração está de acordo com a praticada no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados mais competentes têm oportunidades de promoção	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados têm prioridade quando abrem concursos para novas funções.	1	2	3	4	5	6	7

C. Leia as seguintes afirmações e indique o seu grau de concordância através de uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)						
	Discordo				Concordo	
	1. Considero-me um empregado eficaz	1	2	3	4	5
	2. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	1	2	3	4	5
	3. O meu superior vê-me como um empregado eficaz	1	2	3	4	5
4. Os meus colegas consideram que sou um empregado bastante produtivo.	1	2	3	4	5	

E. As seguintes questões referem-se a vários aspetos do seu trabalho. Indique o quão satisfeito ou insatisfeito está, em relação a cada uma das características do seu trabalho. Por favor, responda de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Não tenho certeza	Moderadamente Satisfeito	Muito Satisfeito	Extremamente Satisfeito

1. As condições físicas do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. A liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os seus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. O reconhecimento que recebe pelo trabalho bem feito.	1	2	3	4	5	6	7
5. A sua chefia direta.	1	2	3	4	5	6	7
6. A responsabilidade que tem.	1	2	3	4	5	6	7
7. O seu salário.	1	2	3	4	5	6	7
8. A oportunidade para utilizar as suas competências.	1	2	3	4	5	6	7
9. As relações laborais entre a direção e os trabalhadores, na sua empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. As suas oportunidades de promoções.	1	2	3	4	5	6	7
11. A forma como a sua empresa é gerida.	1	2	3	4	5	6	7
12. A atenção dada às sugestões que faz.	1	2	3	4	5	6	7
13. O seu horário trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. A variabilidade de tarefas no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. A sua estabilidade no emprego.	1	2	3	4	5	6	7

16. Por último, tendo em consideração todas as características, como se sente em relação ao seu emprego como um todo?	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Dados Biográficos

Género	
Feminino	
Masculino	
Outro	

Idade:
Nº Filhos:

Estado Civil	
Solteiro(a)	
Casado(a)/União Facto	
Divorciado	
Viúvo	

Habilitações Literárias		Atividade Profissional/Função:	Vínculo contratual	
Ensino Primário			Contrato c/ Termo	
Ensino Básico		Há quanto tempo trabalha na atual empresa:	Contrato s/ Termo	
Ensino Secundário			Trabalhador Independente	
Licenciatura			Outro	
Mestrado				
Pós-Graduação		Menos de 1 ano:	Part-Time	
Doutoramento		Entre 1 a 5 anos:	Full-Time	
		Entre 6 a 10 anos:		
		Mais de 10 anos:		

Obrigada pela sua participação!