Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Bem-estar no Trabalho

Sónia P. Gonçalves
sonia.goncalves@iscte.pt
CIS/ISCTE-IUL

José Neves
jose.neves@iscte.pt
CIS/ISCTE-IUL

Resumo

Problemática: É possível concluir pela revisão de literatura que pouco se conhece sobre a relação entre a forma como são geridas organizações através das suas práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar dos colaboradores, e o que se conhece é inconclusivo e inconsistente (e.g., Baptiste, 2008; Peccei, 2004). Com o objectivo de contribuir para este campo de investigação, a presente pesquisa focaliza-se no estudo das percepções das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) enquanto preditoras do bem-estar no trabalho.

Metodologia: Inquiriram-se 856 polícias, avaliando-se através de questionário as percepções acerca de cinco PGRH (formação, comunicação, avaliação de desempenho, saúde e oportunidade de participação) e o nível de bem-estar afectivo no trabalho.

Resultados: Os resultados mostram uma associação positiva entre a percepção das PGRH e o bem-estar no trabalho, sendo que quanto mais os polícias consideram a comunicação transparente e partilhada, a avaliação de desempenho como clara e justa, a formação como promotora de desenvolvimento pessoal e profissional, a existência de práticas de promoção da saúde, bem como participação nas actividades de gestão, mais elevados são os seus níveis de bem-estar. As percepções das práticas de formação e de comunicação são preditoras significativas do bem-estar no trabalho.

Limitações e Futuro: Este estudo reporta-se a um contexto de trabalho específico. É correlacional, transversal e de auto-preenchimento. No futuro será importante replicar este estudo noutros sectores de actividade e incluir variáveis mediadoras, como por exemplo o ajustamento pessoa-organização, que contribuam para aprofundar o conhecimento da relação entre as PGRH e o bem-estar no trabalho.

Implicações e contributos: Este trabalho reforça a ideia de que, as variáveis organizacionais, têm um potencial explicativo e que devem ser incluídas nos modelos de bem-estar no trabalho e nas intervenções. Na prática, este estudo aponta para um conjunto de aspectos que poderão ser alvo de intervenção no sentido de promover o bem-estar no trabalho.

Palavras chave: Práticas de gestão de recursos humanos, bem-estar no trabalho, sector policial

Introdução

O mundo laboral tem vindo a confrontar-se com desafios e exigências cada vez a um ritmo mais acelerado que exigem uma nova dinâmica de gestão, na qual os recursos humanos são parte integrante e factor chave, no sentido de manterem a competitividade e bons resultados organizacionais. Esta realidade tem conduzido a investigação a debruçar-se sobre quais as práticas de GRH associadas a um melhor desempenho organizacional (e.g., MacDuffie, 1995). Embora o desempenho organizacional seja um *outcome* importante das práticas, existem outros que têm sido descurados na investigação, nomeadamente o impacto nos trabalhadores (Peccei, 2004). Também a literatura na área da psicologia da saúde ocupacional focaliza essencialmente

características individuais dos trabalhadores e características do trabalho, não tendo integrado nos seus modelos e estudos as características da organização, a forma como é gerida, bem como as suas práticas. Assim, temos dois campos de investigação que pouco se têm cruzado e, nos estudos em que se cruzam, revelam resultados inconclusivos e contraditórios. Desta forma, com o objectivo de minimizar esta lacuna, a presente pesquisa procura integrar estes dois campos de investigação analisando o papel das percepções das PGRH como predictoras do bem-estar no trabalho.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Nos dias de hoje a gestão de recursos humanos assume um papel fundamental na gestão estratégica das organizações, “sendo um agente de ajuda às empresas para a concretização dos seus objectivos principais” (Martins, 2004). Contudo, nem sempre foi assim, pois predominava o termo “*administração de pessoal*” e mais tarde “*gestão de pessoal*” com carácter administrativo. Não reflecte apenas uma mudança de terminologia mas também uma mudança de paradigma de gestão, a qual Guest (1987) elucida muito bem ao defender que as diferenças entre a Administração de Pessoal e a GRH baseiam-se, antes de mais, em políticas de recursos humanos distintas que consubstanciam, também, práticas diferentes. A título de exemplo, a administração de pessoal tende a assumir uma perspectiva de tempo e planeamento a curto-prazo e reactiva, enquanto que a GRH assume uma perspectiva a longo-prazo e proactiva.

A própria passagem do termo “*pessoal*” para “*recursos humanos*” apresenta uma evolução ao longo da qual os conceitos de “*administração*”, “*custos*”, “*formação*” e “*negociação colectiva*”, vêm sendo substituídos pelos conceitos de “*gestão*”, “*investimento*”, “*desenvolvimento*”, “*negociação individual*” e “*trabalho de equipa*”. Esta transformação demonstra a importância de se considerar os recursos humanos como vantagem competitiva e estratégica para a organização.

Assim, o termo “*Gestão de Recursos Humanos*” é resultado e reflexo das mudanças que têm vindo a ocorrer nas organizações. Um dos primeiros pontos que se levanta nesta área é o pouco consenso relativamente à definição de GRH (Becker & Gerhart, 1996; Wright & Boswell, 2002), para além de que, não existe consenso sobre quais as práticas que constituem um sistema de GRH coerente (Delery, 1998). A título de exemplo, Peccei (2004, p.2) adopta uma perspectiva abrangente ao definir GRH “HRM [human resource management] systems as comprising a wide

range of practices covering all main aspects of the management of people in organisations including, for example, policies and practices in the areas of recruitment and selection, training and development, job design, pay and rewards, numerical flexibility, communications and employee welfare”. De acordo com Neves (2000a, p.12) a gestão de recursos humanos “é, simultaneamente, um conjunto de conhecimentos e uma actividade”, i.e., é um conjunto de conhecimentos acerca das práticas da organização no que concerne aos recursos humanos, sendo também uma actividade porque constitui um sistema de gestão que é influenciado pelo ambiente externo e interno da organização. Assumindo que a gestão de recursos humanos tem um papel estratégico e determinante para o desenvolvimento organizacional, aceita-se que as diferentes actividades da gestão de recursos humanos estão interligadas entre si e estão inseridas na estratégia, estrutura e na envolvente da organização, não sendo, portanto, processos isolados e meramente administrativos.

É difícil delimitar, conceptualmente, as práticas de gestão de recursos humanos em termos das suas dimensões, devido ao pouco consenso e escassa informação na investigação existente (Neves & Gonçalves, 2009). A investigação tem feito esforços na tentativa de identificar quais as *melhores* práticas de GRH existentes no actual contexto organizacional (e.g. Pfeffer, 1994; Arthur, 1995; Mcduffie, 1995; Pfeffer, 1998; Pfeffer & Veiga, 1999; Gomes & Cunha, 2003). O Quadro 1 procura sistematizar alguns trabalhos que têm por objectivo sintetizar as melhores práticas de GRH para o sucesso e desempenho organizacional. Este quadro permite observar que não há consenso sobre quais são as “melhores” práticas de GRH e que os autores continuam a utilizar diferentes classificações, não existindo uma única classificação que possa ser aplicada a todas as situações, i.e., “A sua aplicabilidade varia, portanto, em função dos interesses da organização e em função do tipo de empregados, quer estes assumam funções nucleares ou funções periféricas (Martins, 2004, p.58).

Quadro 1. Síntese das “melhores práticas de GRH”

Pfeffer (1994)	Segurança no Emprego / Recrutamento e Selecção / Salários elevados / Incentivos / Propriedade dos Empregados / Partilha de Informação / Participação e Empowerment / Equipas e redesenho de postos / Treino e fomento de aptidões / Utilização cruzada e treino cruzado / Igualitarismo Simbólico / Compressão de salários / Promoção de dentro / Perspectivas de longo prazo / Medição das práticas / Filosofia Envolvente
Mcduffie (1995)	Trabalho em equipa / Grupos de resolução de problemas / Sistema de sugestão de ideias / Rotação dos postos / Descentralização / Recrutamento e selecção / Incentivos / Diferenciação de status / Formação de novos empregados / Formação dos empregados experientes
Pfeffer (1998)	Segurança no Emprego / Contratação selectiva de novo pessoal / Equipas auto-geridas e descentralização do processo de decisão / Elevadas retribuições / Treino extensivo / Distinções de estatuto e barreiras reduzidas / Partilha extensiva de informação através de toda a organização
Pfeffer e Veiga (1999)	Estabilidade no emprego / Recrutamento e Selecção / Trabalho em equipa / Retribuição alta em relação ao rendimento organizacional / Igualdade salarial e simbólica / Difusão da informação
Gomes e Cunha (2003)	Análise de Funções / Selectividade no recrutamento / Filosofia de enquadramento / Formação e desenvolvimento de competências / Formação em múltiplas funções / Práticas de participação e <i>empowerment</i> / Participação accionista dos empregados / Promoções internas / Segurança de emprego / Sistema de incentivos / Salários altos / Compressão salarial / Sistemas de avaliação baseados no mérito / Perspectivas de longo prazo / Equipas de redesenho do trabalho / Igualitarismo simbólico / Partilha de informação / Medição das práticas / Procedimentos formais de reclamações / Inquéritos às atitudes dos empregados

Para além do debate sobre a definição, conceptualização e conteúdo das PGRH, a literatura também tem debatido a importância das PGRH objectivas e das percepções acerca das mesmas, embora se reconheça a importância das práticas objectivas e alguns autores (e.g., Meyer & Allen, 1997) referirem que as percepções individuais dos trabalhadores acerca das práticas de GRH poderão ter mais impacto no desempenho do que as políticas formalmente documentadas, revelando-se como melhores predictoras, quer do desempenho, quer das atitudes e comportamentos no trabalho (e.g., Kinnie et al., 2005; Wright & Nishii, 2007).

Bem-estar no Trabalho

O bem-estar no trabalho tem atraído a atenção das empresas e da investigação, dando lugar a um novo paradigma centrado numa perspectiva positiva e saudável, ao invés do tradicional paradigma centrado na doença. Poder-se-á, contudo, afirmar que a investigação realizada no âmbito do bem-estar no trabalho está intimamente ligada à literatura do stress no trabalho, como Chambel (2005, p.106) realça “concepções e modelos têm procurado integrar a literatura em torno destes dois conceitos, stress e bem-estar”, deste modo encontram-se modelos com foco essencial na explicação do stress no trabalho e modelos que procuram integrar de forma mais explícita o bem-estar no trabalho. Um ponto de partida destacado nesta literatura é o Modelo de Michigan (Kahn et al., 1964), que posteriormente foi integrado em sucessivas contribuições, que

genericamente propõe que existem um conjunto de características no contexto de trabalho que podem ser percebidas pelos indivíduos como stressores. Outro modelo referenciado na literatura é o Modelo de Vitamina de Warr (1990) que sugere que a saúde mental é influenciada pela situação vivida no trabalho, sendo de considerar que variadas características do trabalho diferenciam-se de forma distinta com o bem-estar, relação esta que pode não ser sempre linear. Um exemplo saliente desta literatura é o Modelo Exigências-Controlo de Karasek (e.g., Karasek & Theorell, 1990) e as suas respectivas ampliações para novos modelos, nomeadamente o Modelo Exigências-Recursos (Schaufeli & Bakker, 2004) no qual se amplia o número e alcance dos recursos laborais. Genericamente, este modelo defende as exigências como responsáveis de um processo de deterioração da saúde e do bem-estar e incremento do stress, e os recursos como responsáveis por um processo motivacional promotor de saúde e bem-estar.

Encontram-se na literatura uma enorme diversidade de definições e operacionalizações de bem-estar no trabalho, paralelamente ao que acontece com o stress no trabalho (Chambel, 2005). É importante notar que existe uma série de dimensões de bem-estar no trabalho que têm sido distinguidas na literatura incluindo, por exemplo, afecto positivo e negativo relacionado com o trabalho, stress no trabalho e vários aspectos da satisfação no trabalho (Furnham, 1991). Embora reconhecendo estas diferentes dimensões, neste artigo perspectiva-se o bem-estar no trabalho como bem-estar afectivo, evocando o trabalho de Warr pela sua sistematização teórica e empírica, e pelo facto de que o bem-estar afectivo no trabalho tem sido identificado como indicador de bem-estar psicológico (Daniels, 2000) e de saúde mental relacionada com o trabalho (Chambel, 2005). De acordo com Warr (1990), o bem-estar afectivo no trabalho pode ser conceptualizado com base em duas dimensões ortogonais: prazer e activação associado ao trabalho que se organizam em quatro quadrantes: ansiedade (elevada activação e baixo prazer), entusiasmo (elevada activação e elevado prazer), depressão (baixa activação e baixo prazer) e conforto (baixa activação e elevado prazer), formando assim dois eixos ortogonais: conforto/ansiedade e entusiasmo/depressão. Para além disso, postula uma terceira dimensão relativa, contentamento/descontentamento, que corresponde às habituais avaliações de satisfação no trabalho (Weinberg & Cooper, 2007) que contudo, não constituindo, contudo, o *core* do constructo de bem-estar afectivo no trabalho.

Práticas de GRH e bem-estar no trabalho

É assumido na literatura científica que pouca atenção tem sido dada à relação entre as práticas de GRH e o bem-estar dos trabalhadores, “There is however some research (Guest, 2002; Kersley et al., 2006; Peccei, 2004) conducted on HRM practices and well-being of the workforce. Nevertheless, research within this area remains relatively untapped” (Baptiste, 2008, p.287). Peccei (2004, p.2), não esquecendo que a importância dos estudos sobre o desempenho organizacional coloca esta relação como o desafio da GRH:

“Now issues about organisational performance and about the link between HRM and performance are clearly important. Arguably, though, this is a rather one-sided approach to the analysis of HRM, one that tends to ignore the human factor, the very people that HRM presumably is all about. In particular, it ignores the impact that HR practices, or more generally, HR systems actually have on employees’ quality of working life, on their experienced sense of satisfaction and well-being at work. In other words, the real challenge in the field of HRM is not just to understand how HR policies and practices in the areas, for example, of employee selection, training, job design and rewards can help to maximise the productivity and financial performance of the organisation. But rather, it is also to understand how different policies and practices in these key areas actually affect the people most directly involved, namely, workers on the shopfloor, the so called ‘human resources’ of Human Resource Management”.

Este autor (Peccei, 2004) justifica o porquê de se estudar o impacto da GRH no bem-estar do trabalhador, com base em duas razões: por um lado, porque o bem-estar e a satisfação no trabalho têm revelado serem importantes *outcomes* na literatura das ciências sociais, nomeadamente, comportamento organizacional, psicologia e sociologia industrial, organizacional e do trabalho quando relacionados com outras variáveis; por outro lado, alguns autores sugerem que as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, incluindo o bem-estar e satisfação no trabalho, poderão ter um papel central nos modelos explicativos da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, enquanto variáveis mediadoras. Deste modo, este autor reforça que o incremento do conhecimento da relação entre práticas GRH e bem-estar, significa contribuir também para os debates sobre relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

A nível da conceptualização teórica dominante para explicar a relação entre as práticas de GRH e o bem-estar no trabalho, tem sido sugerida a Teoria da Troca Social de Blau (Baptiste, 2008). Esta teoria sugere que em situações em que é percebido apoio por parte dos superiores e em que

há confiança nos gestores, os empregados irão retribuir e responder de forma recíproca com atitudes positivas no trabalho através do aumento da motivação e da implicação que pode conduzir ao incremento do desempenho. Assim, os trabalhadores interpretam as acções organizacionais, como as práticas de recursos humanos (Gallie et al., 2001), como indicadores de compromisso das organizações para com eles (Wood & Albanese, 1995) o que os irá conduzir a um empenhamento e reciprocidade. Estão reunidas as condições para o início dos processos de troca social quando há a percepção de que a organização se preocupa, valoriza e contribui para o bem-estar dos trabalhadores (Eisenberger et al., 1990), pois nesse momento o trabalhador percebe que a organização o valoriza e irá ser recíproco com atitudes e comportamentos positivos (Aryee et al., 2002). Contudo, Blau (1964) argumenta que a confiança necessária para a troca social é construída e estimulada por investimentos graduais.

A revisão de literatura sobre a relação entre as práticas de GRH e o bem-estar no trabalho conduziu-nos a um conjunto de estudos (exemplos no Quadro 2), cuja análise permite salientar alguns pontos relevantes. A complexidade envolvente nesta relação está reflectida nos resultados inconclusivos e pouco robustos, que emergem nos estudos. Este ponto de situação poderá ter origem na diversidade de medidas e conceptualização das práticas GRH e do bem-estar no trabalho que são utilizadas nos estudos, para além da diversidade de técnicas estatísticas e variáveis de controlo. Todo este contexto torna difícil a comparação de estudos, o que faz com que o conhecimento acumulado seja muito lento e pouco expressivo, daí que esta área de investigação ainda esteja a dar os seus primeiros passos em busca de conhecimento e explicações. Embora a divergência de resultados presentes na literatura, tendo por base a Teoria da Troca Social e conceptualizando as percepções de boas práticas como recursos à luz do Modelo de Exigências-Recursos, é esperado que as percepções das PGRH se encontrem positivamente associadas ao bem-estar afectivo no trabalho (Hipótese 1a), revelando serem preditoras do bem-estar afectivo no trabalho (Hipótese 1b).

Quadro 2. Alguns estudos correlacionais cuja o objectivo é estudar a relação entre percepções das PGRH e bem-estar no trabalho

Autores	Amostra	Práticas de GRH incluídas	Indicadores de bem-estar no trabalho considerados	Principais resultados
Edgar (2003)	367 Trabalhadores do sector privado e 259 trabalhadores do sector público	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 práticas ▪ Condições de trabalho boas e seguras ▪ Recrutamento e selecção ▪ Formação e desenvolvimento ▪ Igualdade de oportunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justiça organizacional ▪ Implicação ▪ Satisfação no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correlação positiva e significativa entre condições de trabalho boas e seguras com justiça organizacional e implicação organizacional
Peccei (2004)	28000 Trabalhadores de diferentes instituições (agregados em 1249 locais de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 33 práticas de GRH agrupadas em 7 dimensões ▪ Participação Flexibilidade numérica/ estabilidade no emprego ▪ Design do trabalho ▪ Competência e conhecimento ▪ Práticas de base ▪ Estrutura salarial, benefícios e recompensas ▪ Igualdade status e tratamento, equilíbrio trabalho-família 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação no trabalho ▪ Stress laboral ▪ Indicador de bem-estar subjectivo (índice da satisfação e stress) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As práticas têm impacto nas dimensões do bem-estar com 78% de variância explicada ▪ O impacto das práticas é mais positivo do que negativo: 11 preditores negativos, 18 preditores positivos e 4 sem efeitos significativos ▪ Práticas mais relevantes para o bem-estar: flexibilidade numérica, design do trabalho, pagamento e recompensas, equilíbrio trabalho-família e comunicação
Vanhala & Tuomi (2006)	91 gestores e 1389 trabalhadores dos sectores do comércio de retalho e industria metal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 16 práticas organizadas em 7 dimensões: ▪ Formalidade da GRH ▪ Recrutamento ▪ Desenvolvimento do trabalhador Recompensa e motivação dos trabalhadores ▪ Flexibilidade Trabalho de equipa e participação ▪ Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saúde geral ▪ Satisfação geral ▪ Exaustão emocional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As 16 PGRH têm pouco poder explicativo (2% a 5%). ▪ Preditores positivos e significativos da saúde geral: comunicação e existência de programas de saúde e segurança ▪ Preditores negativos e significativos da saúde geral: Oportunidades de desenvolvimento individual ▪ Preditores positivos e significativos da satisfação geral: Oportunidade de desenvolvimento individual e flexibilidade das horas de trabalho ▪ Preditores negativos e significativos da satisfação geral: Prioridade do recrutamento interno ▪ Preditores negativos e significativos da exaustão emocional: programas de saúde e higiene, nível de participação na formação e comunicação
Baptiste (2008)	50 Funcionários de uma instituição governamental local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 práticas de GRH estudadas: ▪ Práticas de selecção e recrutamento interno ▪ Participação ▪ Envolvimento e partilha de informação ▪ Compensação com base no desempenho ▪ Formação, aprendizagem e desenvolvimento ▪ Envolvimento na tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implicação organizacional ▪ Satisfação no trabalho ▪ Conciliação trabalho-família 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correlações positivas e significativas entre PGRH e a os indicadores de bem-estar no trabalho ▪ Correlações não significativas entre preenchimento de novas vagas internamente e implicação e conciliação trabalho-família ▪ As práticas não se revelam preditores significativos dos indicadores de bem-estar

Método

Amostra

A amostra é constituída por 856 polícias de sete instituições de polícia (incluindo polícias de segurança e municipais), dos quais 91.5% são homens. A idade média dos inquiridos é de 37 anos (DP = 8.85). A maioria é casada (n = 494, 64.2%). Relativamente às habilitações literárias, 57.2% (n = 413) dos inquiridos tem a escolaridade entre o 10.º e o 12º ano. A média de anos de serviço de aproximadamente 13 anos (DP=8.59).

Procedimento

Os dados foram recolhidos através de questionário. Foram estabelecidos contactos telefónicos e presenciais com as chefias, tendo-lhes sido explicado o estudo, bem como o procedimento de recolha dos dados. O questionário foi distribuído e, após um período de aproximadamente três semanas, procedeu-se à recolha dos mesmos já preenchidos, pessoalmente ou via correio interno. A taxa de resposta foi de aproximadamente 70%.

Instrumentos

As **percepções das práticas de gestão de recursos humanos** foram medidas com base em 25 itens que se organizam em cinco dimensões que traduzem cinco práticas de GRH de ordem operacional: Práticas de comunicação que congregam seis itens (baseados em Hargie & Tourish, 2002) relativos à forma de partilha e acesso à informação, bem como ao processo comunicacional entre chefias e colegas (e.g., “Somos encorajados a partilhar informação com os colegas”; $\alpha=0.89$); Práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento que integra seis itens (baseados em Neves, 2000b) que abordam os critérios de avaliação de desempenho, bem como o processo de feedback (e.g., “Conheço os critérios com base nos quais o meu desempenho é avaliado”; $\alpha=0.87$); Práticas de saúde que integra cinco itens (baseados em Mazzola & Spector, 2009) que traduzem boas práticas ao nível da promoção da saúde física e psicológica (e.g., “A instituição dá condições para fazer exercício físico e refeições saudáveis”; $\alpha=0.89$); Práticas de oportunidade de participação com quatro itens (baseados em Esteves, 2008)

relativos à participação na toma de decisão (e.g., " Os agentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho"; $\alpha=0.88$); Práticas de formação e desenvolvimento com quatro itens (baseados em Neves, 2000b) relativos à utilidade e aplicabilidade da formação ao trabalho (e.g., "Consegue-se entender de que forma a formação contribui para a melhoria do desempenho profissional"; $\alpha=0.64$). A selecção por quais as PGRH a incluir teve por base a realização prévia de entrevistas às chefias e polícias, bem como o sector em análise. Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Sempre e 1=Discordo totalmente a 6=Concordo totalmente; manteve-se a escalas de respostas dos autores originais).

O **bem-estar afectivo no trabalho** foi medido através do IWP Multi-Affect Indicator (Warr, 1990) constituído por 12 itens (e.g., "Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir confortável"; $\alpha=0.66$), medidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Todo o tempo).

Os participantes responderam também a um conjunto de questões sócio-demográficas, à escala de auto-eficácia ocupacional percebida (Occupational Self-Efficacy Scale de Rigotti, Schyns & Mohr, 2008) composta por seis itens (e.g., "Lido normalmente bem com qualquer obstáculo que me surja no trabalho"; $\alpha=0.89$; a escala de resposta é de tipo *Likert* de seis pontos, em que 1=Discordo fortemente significa a 6=Concordo fortemente). Os inquiridos responderam ainda a um item que visa avaliar o stress global percebido "Em geral, em que medida considera que a sua actividade profissional é geradora de ansiedade, desconforto ou stress?", respondido numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos, em que 1 é "Nada geradora de stress" e 5 é "Extremamente geradora de stress" (adaptado de Marques Pinto, 2000). Estas variáveis serão incluídas na análise da predição do bem-estar como variáveis de controlo, dada a relevância que têm demonstrado em estudos anteriores ao nível de predição do bem-estar (Warr, 1990).

Resultados

Análise das estatísticas descritivas e correlações

As médias e desvios-padrão, consistência interna e as correlações das variáveis principais incluídas no estudo são apresentados no Quadro 3.

A análise dos resultados permite constatar um nível médio de bem-estar afectivo no trabalho (média=3.637) e de práticas de formação e desenvolvimento (média=3.618). As restantes práticas apresentam valores relativamente baixos, oscilando entre 2.105 nas práticas de saúde e 2.990 nas práticas de comunicação.

Os resultados das correlações revelam correlações positivas e significativas entre as cinco práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar afectivo no trabalho. A prática que apresentou uma correlação mais elevada foi a formação e desenvolvimento ($r=0.283$; $p<0.01$).

Quadro 3. Estatísticas descritivas, alpha de cronbach e correlações entre as variáveis

	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1. Práticas de formação e desenvolvimento	3.618	0.906	(0.64)					
2. Práticas de comunicação	2.990	0.891	0.342**	(0.89)				
3. Práticas de oportunidade de participação	2.520	1.110	0.320**	0.471**	(0.88)			
4. Práticas de saúde	2.105	1.085	0.260**	0.319**	0.519**	(0.89)		
5. Práticas de avaliação de desempenho	2.571	0.828	0.360**	0.478**	0.609**	0.458**	(0.87)	
6. Bem-estar afectivo no trabalho	3.637	0.695	0.283**	0.223**	0.206**	0.147**	0.212**	(0.66)

Nota. Escalas de resposta de 1 a 6; ** $p<0.01$; DP=Desvio padrão; Valores de consistência interna medida através do Alpha de Cronbach na diagonal entre parêntesis; As variáveis resultam da construção de um índice que traduz média dos itens correspondentes.

Análise do papel preditor das práticas de GRH

Para analisar o papel preditor das práticas de GRH foram realizadas regressões lineares múltiplas que se encontram sintetizadas no Quadro 4. No modelo 1 foram incluídas as variáveis sócio-demográficas, a auto-eficácia ocupacional percebida e o stress percebido como variáveis de controlo; no modelo 2 foram incluídas as cinco práticas de GRH consideradas no estudo.

Os resultados revelam que do modelo 1 composto pelas variáveis de controlo para o modelo 2 que inclui os preditores, houve um incremento significativo da variância explicada do bem-estar afectivo no trabalho em aproximadamente 6%. Os resultados revelam que a percepção relativa às práticas de formação é o melhor preditor do bem-estar ($\beta=0.137$; $p<0.01$), seguida da percepção relativa às práticas de comunicação ($\beta=0.190$; $p<0.01$)

Quadro 4. Modelos de regressão múltipla para predição do bem-estar afectivo no trabalho

	<i>Beta</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>R Square Change</i>	<i>F change</i>
Modelo 1 (Constante)				
Sexo	0.027			
Idade	-0.055			
Antiguidade	0.034	0.252	0.259	39.496**
Instituição de pertença	0.057			
Auto-eficácia ocupacional percebida	0.205**			
Stress profissional percebido	-0.450**			
Modelo 2 (Constante)				
Sexo	0.022			
Idade	-0.106			
Antiguidade	0.043			
Instituição de pertença	0.068			
Auto-eficácia ocupacional percebida	0.154**	0.308	0.061	11.968**
Stress profissional percebido	-0.418**			
Práticas de formação	0.190**			
Práticas de comunicação	0.137*			
Práticas de oportunidade de participação	-0.032			
Práticas de saúde	0.004			
Práticas de avaliação de desempenho	0.001			

Nota. Variável dependente: Bem-estar afectivo no trabalho; **p<0.01; *p<0.05

Conclusão

Os estudos sobre a relação das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho são ainda escassos, face a outros *outcomes* das práticas de GRH e a outros preditores do bem-estar no trabalho que têm vindo a ser estudados. São igualmente insuficientes os estudos relativos às práticas de GRH e ao bem-estar no contexto das polícias. É no intuito de contribuir para minimizar estas carências que a presente pesquisa teve por objectivo estudar a relação entre as percepções, das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho em contexto das polícias.

Os resultados mostram que os polícias inquiridos apresentam um nível médio de bem-estar afectivo no trabalho, havendo espaço para procurar intervir no sentido do incremento do bem-estar destes profissionais. Ao nível das percepções das PGRH, a formação e desenvolvimento parece ser a prática mais presente e fomentada nas instituições policiais estudadas havendo, ainda, um longo caminho a percorrer ao nível das restantes práticas analisadas, ou seja, ao nível da promoção de práticas de saúde, de oportunidade de participação, de uma avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e de uma comunicação transparente e partilhada. Neste campo fará sentido no futuro uma análise mais aprofundada das práticas intencionais por parte das organizações e daquilo que é percebido pelos profissionais.

Os resultados reforçam a literatura (e.g., Baptiste, 2008) e a hipótese 1a, revelando uma correlação positiva entre as percepções das PGRH e o bem-estar no trabalho. Desta forma, os resultados apontam para que quanto mais os polícias percebem a comunicação como transparente e partilhada, a avaliação de desempenho como clara e justa, a formação como promotora de desenvolvimento pessoal e profissional, a existência de práticas de promoção da saúde, bem como possibilidade de participação nas actividades de gestão, mais elevados são os seus níveis de bem-estar.

Os resultados suportam parcialmente à hipótese 1b relativa ao papel preditor das percepções das PGRH. Efectivamente, as percepções das práticas parecem contribuir para o incremento significativo e positivo do bem-estar afectivo no trabalho, embora, realçando significativamente apenas o papel das percepções das práticas de formação conducente ao desenvolvimento e desempenho da tarefa, bem como das práticas de comunicação partilhada e transparente. Este resultado reforça estudos prévios (Vanhala & Tuomi, 2006). No futuro dever-se-á explorar no âmbito desta relação possíveis variáveis mediadoras sugeridas na literatura, como o ajustamento pessoa-organização (Boon, 2008), bem como um conjunto de outras PGRH que façam sentido ao contexto estudado. A investigação futura poderá passar por estudos com metodologias de recolhas de dados (por exemplo, designs longitudinais) e análise de dados (por exemplo, multi-nível) mais complexas que permitirão aprofundar o conhecimento sobre esta temática. Para além disto, os estudos deverão assumir de forma mais consciente a conceptualização de bem-estar no trabalho, utilizando efectivamente medidas de bem-estar e não indicadores de outros constructos.

Muito embora os resultados desta pesquisa ajudem a clarificar a relação entre as percepções de práticas de GRH e o bem-estar no trabalho, persiste a necessidade de desenvolver mais pesquisa sobre a problemática. Os resultados alcançados devem ser interpretados e generalizados com precaução. Muito embora durante a preparação e condução do estudo se tenha seguido os procedimentos metodológicos recomendados ao nível da construção e aplicação do instrumento, a presente investigação é correlacional transversal e como tal está sujeita aos diversos condicionalismos inerentes aos estudos desta natureza. Desde logo, a efeitos do método comum (Podsakoff et al., 2003). Para além do facto de ser um estudo de auto-preenchimento (*self-report*) e, por isso, pode ter associados alguns enviesamentos, derivados da deseabilidade social, de repostas aleatórias, falsificação e estilo de resposta (Pais Ribeiro, 1999). Os resultados devem ser lidos à luz do contexto em que o estudo foi realizado e tendo em conta que se trata de uma amostra de conveniência. Será importante replicar o estudo noutros sectores de actividade, com o objectivo de ultrapassar eventuais especificidades da área de actividade contemplada.

Este trabalho reforça que as variáveis organizacionais têm um potencial explicativo e que devem ser incluídas nos modelos de bem-estar no trabalho e nas intervenções. Na prática, este estudo aponta para um conjunto de aspectos que poderão ser alvo de intervenção no sentido de promover o bem-estar no trabalho. Espera-se que este trabalho permita avançar numa direcção importante, que consiste no estabelecimento da relação entre as percepções das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho.

Bibliografia

- Aryee, S., Budhwar, P.s. & Chen, Z.X. (2002). Trust as mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organisational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Baptiste, N.R. (2008). Tightening the link between employee well-being at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309.
- Beaumont, Phil B. (1993). *Human Resource Management: Key concepts and skills*. London: Sage Publications.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley Publishers.
- Boon, C. (2008). *HRM and fit: Survival of the fittest!?*. Dissertação de doutoramento, Erasmus Research Institute of Management (pólicopiado).
- Chambel, M.J. (2005). Stress e bem-estar nas organizações. In A. Marques Pinto & A. Lopes da Silva (Coords). *Stress e bem-estar* (pp.105-134). Lisboa. Climepsi Editores.
- Daniels, K. (2000). Measures of Five Aspects of Affective Well- Being at Work. *Human Relations*, 5, 275-294.

- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289 – 309.
- Edgar, F. (2003). Employee-centred human resource management practices. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 28(3), 230-240.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organisational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Esteves, M.T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancários portugueses*. Dissertação de doutoramento em Gestão, ISCTE (pólicopiado).
- Furnham, A. (1991). Work and leisure satisfaction. In F. Strack, M. Argyle & M. Martin (eds.), *Subjective Well-being* (pp. 235-259). Oxford: Pergamon Press.
- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-1997. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1081-1101.
- Gomes, J. & Cunha, M.P. (2003). O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos. *Recursos Humanos Magazine*, nº26, Lisboa, Maio/Junho, 6-12.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Marques Pinto, A. (2000). *Burnout profissional em professores portugueses: Representações sociais, incidência e preditores*. Dissertação de doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (pólicopiado).
- Martins, D. (2004). *Práticas de gestão de recursos humanos em empresas de média dimensão: O caso do distrito de Aveiro*. Dissertação de mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social, Faculdade de Economia da Universidade do Porto (pólicopiado).
- Mazzola, J.J., & Spector, P. E. (2009, November). *The Workplace Nutrition and Exercise Climate Scale and its relationships*. Paper presented in the 8th International Conference on Occupational Stress and Health. San Juan, Puerto Rico.
- Neves, J. & Gonçalves, S.P. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.
- Neves, J. (2000a). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. Caetano & J. Vala. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. (2000b). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Peccei, R. 2004. Human resource management and the search for the happy workplace. *Erasmus Research Institute of Management*. Rotterdam: ERIM/Erasmus University.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *Seven Practices of Successful Organizations*, *Management Review*, 40(2), 96-123.
- Pfeffer, J., & Viega, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 38-48.
- Rigotti, T., Schyns, B. & Mohr, G. (2008). A Short version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries. *Journal of Career Assessment*, 16, 238-257.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, Job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Review*, 17(3), 241-255.
- Weinberg, A. & Cooper, C. (2007). *Surviving the workplace: A guide to emotional well-being*. London: Thomson.
- Wood, S. & Albanese, M.T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2), 2322-2380.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247 – 276.