

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos e  
Comprometimento Organizacional no  
Setor Bancário Português**

**Cláudia Sofia Reis Camilo Monteiro**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau

de

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Orientador: Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro

Setúbal, Dezembro de 2013



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao amor da minha vida, o meu marido, por acreditar sempre em mim...às vezes mais que eu própria. E aos meus filhos...a razão do meu ser.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho permitiu-me regressar a uma *casa* que muito admiro e com a qual me identifico de forma inequívoca. Foi desenvolvido num época cheia de desafios, obstáculos e provações e, por isso mesmo, tem um valor muito especial. Mas não o consegui sozinha, por isso não posso deixar de agradecer:

**Ao meu orientador, Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro**, pela sua disponibilidade, apoio, orientação (no verdadeiro sentido da palavra) e partilha de conhecimentos fundamentais para a concretização deste projeto. Agradeço, acima de tudo, por nunca se ter desinteressado do nosso projeto.

**Ao Diretor do Mestrado, Professor Doutor António Almeida**, por fazer parte do meu percurso académico e o ter engrandecido com o seu entusiasmo, humanismo e conhecimentos. Ao **Professor Doutor Rui Brites** que me apoiou sempre com paciência e cooperação.

**Aos trabalhadores do Setor Bancário Português** que aceitaram participar neste estudo.

**Aos meus colegas de Mestrado** pela partilha de experiências e pelo prazer do reencontro com muitos deles.

**À minha equipa de trabalho** que me apoiaram e ouviram os meus desabafos ao longo destes meses. Ao Doutor José Murtinha pelo seu apoio e compreensão nesta etapa da minha vida, felizmente que faz parte do meu percurso profissional.

**À minha amiga**, Maria José Ricardo...a amiga de uma vida...esta Tese também é por ti.

**À minha amiga**, Marta Ribeiro que demonstrou que não é a distância geográfica que impede o apoio, a compreensão e a existência de uma amizade genuína.

**Aos meus pais** Manuel e Luzia Camilo, que me educaram sobre os valores do trabalho, do respeito e da persistência. **À minha mana** Andreia, que tem mais importância na minha vida do que por vezes pode pensar, ainda bem que fazes parte dela. **À minha avó Amélia**, uma força da natureza. Ao meu marido **Gonçalo Monteiro**, pelo seu amor, compreensão e apoio incondicional e pelos filhos maravilhosos que me deu...o **André** e a **Sofia** que pacientemente e sem cobranças esperaram que a mãe acabasse este desafio. A mamã adora-vos.



## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo aferir a percepção dos trabalhadores em relação às práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional no setor bancário português. O objetivo principal do estudo é o de identificar de que forma as práticas de gestão de recursos humanos podem cooperar para desenvolver e manter o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Como objetivos específicos pretende-se aferir a percepção que os trabalhadores têm das práticas de gestão de recursos humanos em vigor na sua organização, assim como identificar o tipo de comprometimento organizacional desses mesmos trabalhadores. O estudo integra o enquadramento teórico e um estudo empírico. A nível teórico abordámos a evolução da gestão de recursos humanos, a gestão estratégica de recursos humanos e as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente as de elevado desempenho. Recolhemos igualmente literatura sobre a temática de comprometimento organizacional e a sua relação com as práticas de gestão de recursos humanos. A nível metodológico, aplicámos um questionário que tem por base o modelo e instrumento dos autores Allen e Meyer (1997) no âmbito da temática do comprometimento organizacional e que tem vindo a ser amplamente investigado, tendo-se verificado elevados índices de precisão nos vários estudos realizados. Nascimento et al. (2008) realizaram um estudo de forma a validar o “Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional” para o contexto português e foi o utilizado no presente estudo. Para aferir a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos na organização, utilizámos o questionário aplicado e testado por Esteves (2008). Os resultados obtidos estão, de um modo geral, de acordo com outros estudos empíricos.

### **Palavras Chave:**

Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Comprometimento Organizacional, Setor Bancário

## **ABSTRACT**

This study has the purpose of analysing the workers perception regarding human resources management and organizational commitment in the portuguese banking sector. The primary target is to identify how human resources management practices can help develop and maintain workers organizational commitment. This study also pretends to find out how well workers know the human resources management practices currently in use in their organization as well as their commitment to those practices. This study has also a theoretical positioning and an empirical study. Theoretically we approached the evolution, the strategy and practices on human resources management, specially on high performances. We collected literature about organizational commitment and its relation to human resources management techniques. The method used, was a number of questions based on the model and instruments of the authors Allen and Meyer (1997), regarding the organizational commitment that has been and still is widely investigated, with very high standards of accuracy. Nascimento et al. (2008), made a study to validate the “Model of the Three Components of Organizational Commitment” applied to Portuguese reality, a model we used in the present study. In order to know workers’ perception of human resources management techniques in the Organization, we used the Model of Questioning tested and applied by Esteves (2008). The results obtained are, in general, in line with other similar studies made.

### **Keywords:**

Human Resources Management, Organizational Commitment, Banking Sector.

# ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	
1.1 - A Gestão de Recursos Humanos	4
1.1.1 A evolução da Gestão de Recursos Humanos	5
1.1.2 Da Gestão de Recursos Humanos à Gestão Estratégica de Recursos Humanos	6
1.1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos: <i>As Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho</i>	9
1.2 - O Comprometimento Organizacional	11
1.2.1 Os modelos unidimensionais	12
1.2.2 Os modelos multidimensionais	13
1.2.3 Antecedentes e Consequências do Comprometimento Organizacional	18
1.3 - Relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional	22
<b>II METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO</b>	
2.1 – Objeto de Estudo	26
2.2 – Caracterização do Setor Bancário Português	26
2.3 – Metodologia	27
2.3.1 Tipo de Investigação	28
2.3.2 Técnicas de Investigação	28
2.3.2.1 Inquérito por questionário	29
2.3.2.2 Recolha e análise de dados documentais	30
<b>III ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS</b>	
3.1 – Amostra	32
3.2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos	34
3.2.1 – Segurança de emprego	36
3.2.2 – Avaliação de desempenho	37
3.2.3 – Práticas de remuneração	39
3.2.4 – Oportunidades de carreira	40
3.2.5 – Oportunidades de formação	40



3.2.6 – Oportunidades de participação	42
3.2.7 – Acesso a informação	43
3.3 – Comprometimento organizacional	44
3.3.1 – Comprometimento organizacional e variáveis sociodemográficas e profissionais	48
3.3.2 – Comprometimento organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	53
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>
ANEXO 1 – Estudos subjacentes à elaboração das questões relativas às práticas de GRH	70
ANEXO 2 – Questionário aplicado	72
ANEXO 3 – Detalhe dos outputs dos dados Sócio – Económicos – SPSS	82

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional	15
Quadro 2 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos <i>versus</i> Tipos de Comprometimento	23
Quadro 3 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos	35
Quadro 4 - Segurança de Emprego	36
Quadro 5 - Segurança de Emprego por Grupo Etário	37
Quadro 6 - Oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas por grupo etário	37
Quadro 7 - Avaliação de Desempenho	38
Quadro 8 - Clareza dos critérios utilizados para avaliar o desempenho por função	39
Quadro 9 - Práticas de Remuneração	39
Quadro 10 - Oportunidades de Carreira	40
Quadro 11 - Oportunidades de Formação	41
Quadro 12 - Investimento na formação profissional por grupo etário	41
Quadro 13 - Oportunidades de Participação	42
Quadro 14 - Participação no levantamento das necessidades de formação por função	43
Quadro 15 - Acesso a informação	43
Quadro 16 - Comprometimento Organizacional	44
Quadro 17 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional	45
Quadro 18 - Comprometimento Afetivo	46
Quadro 19 - Comprometimento Calculativo	47
Quadro 20 - Comprometimento Normativo	48
Quadro 21 - Média do Comprometimento Organizacional por Antiguidade na Organização	48
Quadro 22 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional por Antiguidade na Organização	49
Quadro 23 - Média do Comprometimento Organizacional por Habilitações Literárias	50
Quadro 24 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional por Habilitações Literárias	50

Quadro 25 - Média do Comprometimento Organizacional por Género	51
Quadro 26 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional por género	51
Quadro 27 – Média do Comprometimento Organizacional por vínculo laboral	52
Quadro 28 – Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional por tipo de vínculo	52
Quadro 29 – Média do Comprometimento Organizacional por grupo etário	53
Quadro 30 – Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional por tipo de vínculo	53
Quadro 31 – Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional <i>por</i> Práticas de Gestão de Recursos Humanos	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos inquiridos por grupo etário	32
Gráfico 2 - Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias	33
Gráfico 3 - Distribuição dos inquiridos por antiguidade na organização	33
Gráfico 4 - Distribuição dos inquiridos por função	34
Gráfico 5 - Distribuição dos inquiridos por vínculo laboral	34
Gráfico 6 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos	35
Gráfico 7 - Comprometimento Organizacional	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Escalas de Comprometimento Organizacional	17
--	----

## **GLOSSÁRIO**

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos



## INTRODUÇÃO

As pessoas possuem expectativas, sonhos e ambições. As organizações, que pretendam atingir os seus objetivos, não devem descurar tais aspirações pois só assim as organizações conseguirão valor acrescentado e atingirão os seus objetivos estratégicos. Neste sentido, a gestão de recursos humanos deve estar diretamente ligada aos objetivos organizacionais, pois a definição de uma estratégia de negócio deve identificar as práticas de gestão de recursos humanos que melhor a reforcem.

A globalização e a atual instabilidade vivida nos mercados acarretam, por si só, um desafio ainda maior à gestão de recursos humanos, passando a ser vista como uma área fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos. As empresas que quiserem manter-se competitivas necessitam de ser flexíveis, rápidas na adaptação à mudança e contar com o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores.

O presente trabalho pretende-se responder à pergunta de partida: De que forma os trabalhadores do setor bancário português percebem as práticas de gestão de recursos humanos e qual a relação com o seu comprometimento organizacional?

É nesta linha de raciocínio que se pretende desenvolver uma investigação sobre o tema “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português”, com o objetivo geral de identificar de que forma as práticas de gestão de recursos humanos podem cooperar para desenvolver e manter o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Como objetivos específicos pretende-se aferir a perceção que os trabalhadores têm das práticas de gestão de recursos humanos em vigor na sua organização, assim como identificar o tipo de comprometimento organizacional desses mesmos trabalhadores tendo por base algumas variáveis sociodemográficas e laborais.

No que se refere às Práticas de Gestão de Recursos Humanos, identificamos as oito práticas integradas nos sistemas como “boas práticas” (Pfeffer, 1998) ou de “elevado desempenho” (Becker, Huselid, Ulrich, 2001), a saber: segurança de emprego, recrutamento seletivo, formação e oportunidades de desenvolvimento, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de carreira, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, oportunidades de participação e acesso a informação.

No que se refere ao Comprometimento Organizacional, procurou-se aferir o comprometimento dos trabalhadores, através da categorização feita por Meyer e Allen (1997), que identificam três tipos de comprometimento, a saber: Comprometimento Afectivo, Comprometimento de Continuidade e Comprometimento Normativo.

O objeto de estudo serão os profissionais do setor bancário português. O setor bancário português assume-se como um dos setores económicos que demonstram uma maior produtividade e inovação, apresentando-se por si só como um setor interessante a analisar do



ponto de vista da temática das práticas de gestão de recursos humanos. A crise financeira internacional, a retracção da economia e as medidas reguladoras tomadas recentemente colocam a banca portuguesa perante um contexto de negócio severo, originando quebras abruptas e insustentáveis dos níveis de retorno económico e proporcionando, num prazo relativamente curto, operações com impacto significativo na actual estrutura do sector. Para superar estas novas dificuldades o sector dependerá da sua capacidade de adaptação às mudanças, do seu enfoque nas áreas críticas de mudança e na qualidade e rapidez de execução. Os Recursos Humanos que compõem este sector assumem por si só um papel preponderante neste processo de mudança e sobrevivência.

Neste sentido, considerando o Comprometimento Organizacional (e.g. Porter et al., 1974 e Mowday et al., 1979, *cit in* Cunha et al. 2007:225), como um “laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecer”, e tendo em consideração a actual situação do sector bancário português, pretende-se identificar qual o grau de comprometimento dos seus trabalhadores. Dado que o receio de perder o emprego aumenta, num sector até então considerado seguro em termos de empregabilidade, será possível que os trabalhadores estejam mais comprometidos? Que tipos de comprometimento poderão apresentar? De que forma o comprometimento organizacional dos trabalhadores bancários pode ser influenciado pelas práticas de gestão de recursos humanos da organização?

Este projeto assenta numa estratégia orientada por uma lógica de descoberta. Tem, essencialmente, a vertente de uma pesquisa exploratória e, como tal, não assenta no pressuposto da representatividade. Desenvolve-se numa lógica de descoberta dos parâmetros organizacionais relativos à relação entre o “comprometimento dos trabalhadores e as práticas de gestão de recursos humanos”.

O presente trabalho encontra-se estruturado em três partes. Na primeira parte elaboramos o enquadramento teórico, através de uma síntese da literatura sobre a Gestão de Recursos Humanos, os seus desafios, a sua evolução até à Gestão Estratégica de Recursos Humanos, abordando as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente as designadas práticas de elevado desempenho. Posteriormente abordamos a temática do comprometimento organizacional, os modelos unidimensionais e multidimensionais, assim como os seus antecedentes e consequências. Terminamos esta primeira parte com uma síntese da literatura no que diz respeito à relação entre as práticas de gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional.

A segunda parte diz respeito aos aspetos metodológicos da investigação, onde caracterizamos o objeto de estudo e a metodologia utilizada.

Na terceira parte é realizada a descrição e análise dos dados obtidos através dos inquéritos por questionário aos trabalhadores do sector bancário português.

Por fim são apresentadas as conclusões finais, as limitações do estudo, assim como sugestões para trabalhos futuros.

Como contributos deste estudo pretende-se contribuir para o desenvolvimento da área, proporcionando mais informações sobre a temática gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional, assim como a forma como se relacionam.

## **I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

A Gestão de Recursos Humanos deve envolver todas as decisões ao nível da gestão e todas as práticas que afetam diretamente os colaboradores que trabalham numa organização. O conceito de comprometimento organizacional é encarado como uma “arma competitiva” capaz de tornar as organizações mais eficazes e únicas no mercado. Este investimento nas pessoas é no entanto, um processo a ser desenvolvido a longo prazo (McElroy, et al., 2001).

Neste capítulo pretendemos abordar a evolução da gestão de recursos humanos, as suas práticas, identificando as consideradas de elevado desempenho pelos teóricos de referência. Assim como as definições de comprometimento organizacional, os modelos unidimensionais e multidimensionais. Quais os seus antecedentes e consequências. E, por fim, a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional.

### **1.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Os desafios constantemente colocados pela dinâmica do mercado de trabalho foi conduzindo as empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e dos modelos de organização do próprio trabalho. As estruturas fortemente hierarquizadas foram sucedendo a organizações flexíveis, onde a delegação de competências e a atribuição do poder de decisão às equipas é essencial. O contributo individual é hoje integrado em equipas multidisciplinares com objetivos de negócios bem definidos.

A gestão de recursos humanos não se assume mais como uma mera área de fornecimento de um conjunto de serviços de pessoal, nomeadamente a seleção e recrutamento, gestão salarial, formação, mas sim como uma área parceira dos seus clientes internos, com áreas de especialização valorizadas e relevantes, como garante dos valores e princípios da organização e a sua aplicação equitativa interna.

A ideia que o sucesso de uma organização dependia de uma tecnologia avançada, de uma situação financeira sólida e de uma posição dominante no mercado, foi dando lugar à ideia que para alcançar esse mesmo sucesso também precisam de uma força de trabalho motivada, com perfil de aptidões virado para o futuro, flexíveis e de elevada produtividade. Esta mudança de mentalidades alterou a forma de ver a gestão de recursos humanos numa organização.

### **1.1.1 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A Gestão de Recursos Humanos tem o seu suporte conceptual nas teorias organizacionais e comportamentais. As teorias que mais influenciaram as diversas concepções foram a abordagem clássica, a burocracia, as relações humanas, a abordagem sistemática e a abordagem contingencial.

As abordagens clássicas desenvolveram uma concepção redutora dos indivíduos os quais são classificados de acordo com as suas aptidões técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão (Sainsaulieu, 1997).

Posteriormente, Elton Mayo,(1945) cit in Hassard (2012) foi o precursor do movimento das relações humanas, sublinhando a dimensão informal da organização e reconhecendo a dimensão humana no conjunto dos vários elementos (técnicos, económicos, mercado) que compõem a organização (Neves, 2000).

A Escola das Relações Humanas vem demonstrar que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas, mas também das condições sociais e organizacionais, integrando desta forma o factor humano nos diversos contextos de produção, comunicação e da organização em geral.

Para Sainsaulieu (1997) passam a estar disponíveis duas alternativas possíveis para pensar a organização: a abordagem clássica, na base da racionalidade técnica e económica; as relações humanas, na base dos problemas humanos como ponto de partida para a construção de uma nova racionalidade centrada nas pessoas e nas relações entre elas.

A abordagem sistemática das organizações contesta as perspectivas tecnocráticas e psicossociológicas, considerando de forma integrada as condições internas e as condições externas (Serrano,2010).

As teorias de contingência, com origem na década de 70, procuram explicar a existência de uma relação funcional entre as condições ambientais (consideradas variáveis independentes) e as técnicas administrativas (estas variáveis dependentes), que permitem levar as organizações a atingir eficazmente os seus objetivos (Chiavenato, 1983).

Sainsaulieu (1993) resume que as teorias da contingência sugerem que perante ambientes complexos, concorrenciais e ameaçadores as estruturas internas das empresas se tornem flexíveis, comunicativas, orgânicas, participativas e as relações informais. Enquanto um ambiente simples e previsível permitirá a adopção de formas organizacionais com tendência para a simplicidade racional e para o formalismo burocrático.

No início da década de 1960 surge o movimento do Desenvolvimento Organizacional. Segundo Chiavenato (1983) esta abordagem centra-se nos conceitos de mudança e de capacidade de adaptação da organização à mudança. As teorias comportamentais resultam deste movimento do Desenvolvimento Organizacional, com grande influência na Gestão de Recursos Humanos.

Surgem as teorias gerais e organizacionais da motivação, da satisfação com o trabalho, do poder e liderança, do trabalho em equipa e da participação.

Para Chiavenato (1983) o movimento comportamental tem como premissa “o conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar”.

Podemos, então, concluir que quer as teorias sistemáticas e contingenciais, quer as comportamentais, consideram de forma mais ou menos incisiva, a relevância do fator humano no contexto dos fatores que contribuem para a eficácia organizacional (Neves, 2000).

### **1.1.2 DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Entre o final do século XIX e os anos 1960 situa-se a chamada fase primitiva da função de recursos humanos dominada pela “gestão previsional dos efectivos” (Besseyers des Horts, 1987, cit. in Serrano, 2010).

Muitos investigadores identificam o início do século XX como a data mais provável para o despontar da Administração de Pessoal nas organizações. Nos primeiros anos da função assiste-se ao surgimento de serviços especializados para tratar as questões sociais. A Administração de Pessoal ocupava-se essencialmente de questões administrativas, como remunerações, recompensas e questões disciplinares. Concentravam-se essencialmente em fazer cumprir as regras internas e a legislação. Em termos de práticas de gestão de recursos humanos limitavam-se ao recrutamento e à formação (embora básica), segundo Serrano (2010).

No período entre as duas Guerras mundiais as relações sociais tornam-se mais complexas, devido à intensificação dos conflitos sociais entre capital e trabalho (Neves, 2010), o que originou que os elementos da gestão do pessoal passassem a ser frequentemente negociados com os parceiros sociais.

Após a II Guerra mundial assiste-se ao aparecimento das multinacionais, dando origem a uma nova fase em que as grandes empresas dominam. A década de 50 coincide com o desenvolvimento da legislação social e os serviços de pessoal passam a ser dirigidos por pessoal administrativo com formação jurídica, com o objetivo de fazer cumprir a lei. Segundo Besseyers des Horts (1987) os temas prioritários nesta época são a motivação e a satisfação do pessoal e as práticas de gestão centram-se nas remunerações, promoções e formação.

Assume-se o pressuposto de que a motivação e a satisfação dos trabalhadores influencia a produtividade da organização. A função de recursos humanos torna-se mais técnica e passa a propor políticas e formas de trabalho de modo a que os indivíduos sejam coerentes com a evolução da organização.

Entre 1960 e 1980 a administração de pessoal entra em ruptura, ganhando terreno um novo paradigma em que a função pessoal é dominada por preocupações humanistas, apostando-se na motivação no trabalho. A mão-de-obra aumenta o seu nível de escolaridade e transformam-se os valores do trabalho (Serrano, 2010).

Neste âmbito, da concepção da gestão do pessoal, são formalmente criadas as Direções de Pessoal e os profissionais da função adquirem o estatuto de gestores. Começa-se a desenhar uma visão mais moderna e generalista da função, integrando estes novos gestores com vista a aumentar a produtividade da empresa.

Sob a orientação humanista, privilegia-se a possibilidade de conciliação entre objetivos económicos e sociais, e a concepção do pessoal como um custo começa a ceder a favor da concepção do pessoal como recurso (Serrano, 2010). Começa-se a perceber que as pessoas podem contribuir para melhorar a organização do trabalho e o funcionamento da organização.

A concepção da gestão de recursos humanos desenvolve-se a partir da crise com início nos anos 80 e surge como uma resposta estrutural e de gestão às alterações verificadas nas empresas. Tavares e Caetano (1999) referem que nesta época as empresas vivem alterações profundas derivadas do aumento da concorrência e competição internacional, a globalização dos mercados, a emergência de culturas empresariais ditas de excelência, a competência no trabalho e responsabilização dos trabalhadores e a importância atribuída ao cliente.

A Gestão de Recursos Humanos tem o desafio de dar resposta (Tavares e Caetano, 1999):

- Mudanças verificadas no mercado de trabalho e dos produtos
- Expectativas da força trabalhadora
- Complexidade crescente dos processos de gestão
- Aparecimento de novas formas de trabalho
- Alteração do relacionamento entre os próprios trabalhadores e a empresa
- Confiança na gestão
- Diminuição da taxa de sindicalização
- Introdução de novas tecnologias de informação

Para Tavares e Caetano (1999), a gestão de recursos humanos distingue-se da gestão de pessoal por colocar a ênfase na gestão da cultura, ao invés de se centrar nas regras e nos procedimentos e, ainda, pelo facto de se entenderem os recursos humanos, e a vinculação destes à organização, como um dos principais factores da vantagem competitiva da empresa.

Segundo Neves (2000), a designação de gestão de recursos humanos revela uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa.

A visão contemporânea da função recursos humanos (Serrano, 2010) começa-se a desenhar nos anos de 1990. As empresas enfrentam múltiplos desafios de natureza económica, social, tecnológica, política e legal, pelo que as empresas mobilizam todos os seus recursos, incluindo os seus recursos humanos, de forma a dar uma resposta adequada. As pessoas são agora considerados recursos estratégicos e a função de recursos humanos adquire por si só o estatuto de uma função estratégica. Segundo Serrano (2010) a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos distancia-se da visão quantitativa e colectiva da anterior abordagem e propõe uma gestão de recursos humanos qualitativa e individual. As empresas tornam-se mais atentas ao conteúdo dos empregos do que ao seu volume.

Gilbert (1999) defende que as empresas procuram adaptar-se num ambiente cada vez mais turbulento, e em permanente mudança, desenvolvendo a empregabilidade dos seus trabalhadores, internamente, pelo desenvolvimento da polivalência, aumento da mobilidade funcional e prevenção da exclusão e, externamente, acompanhando o trabalhador na aquisição de competências validas e reconhecidas no mercado de trabalho.

Um novo conjunto de desafios e lógicas contribuem para a renovação das práticas de gestão de recursos humanos em contextos organizacionais mais descentralizados ao nível da decisão e da informação. Peretti (1998) classifica as práticas adaptadas pelas empresas no âmbito das novas lógicas de gestão de recursos humanos da seguinte forma:

- Personalização – conciliação das expectativas e ambições das pessoas com os condicionalismos da empresa, tendo por base a avaliação, comportamentos, resultados e a detecção dos potenciais.
- Adaptação – adaptação da empresa às evoluções do meio ambiente e às solicitações internas e externas através das várias modalidades de flexibilidade.
- Mobilização – envolvimento da hierarquia e da sua capacidade para motivar os recursos humanos, pelo que a função deve gerar informação capaz de assegurar a mobilização dos seus recursos humanos e de lhes abrir possibilidades de escolha e meios de resolução dos problemas.
- Partilha – todas as chefias participam na gestão de recursos humanos em colaboração com o Director da função e este, por sua vez, assume o papel de promotor do novo conceito de função partilhada.
- Antecipação – face à imprevisibilidade do ambiente reforça-se a ideia da necessidade de uma gestão previsional do emprego a médio e longo prazo.

A função de recursos humanos está sujeita às leis e mutações constantes do mercado, pelo que deve despoletar acções para que as políticas e práticas em gestão de recursos humanos possam gerar valor acrescentado significativo às empresas, tornando-se um parceiro estratégico na política empresarial. O próprio termo gestão estratégica de recursos humanos salienta o facto da função adoptar uma visão dinâmica dos recursos que gere. A função deve

abranger o planeamento e a implementação de acções coerentes entre si e o controlo dos resultados (Peretti, 1998).

Tavares e Caetano (1999) referem que o conceito de gestão estratégica de recursos humanos integra as políticas da gestão de recursos humanos da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização. Defendem os autores que esta nova concepção da gestão das pessoas nas organizações pressupõe uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve e de muita qualidade. Estes objectivos atingem-se através de uma grande atenção prestada a elementos chave, tais como, selecção, socialização, formação e desenvolvimento de sistemas de recompensas (Tavares e Caetano, 1999).

### **1.1.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: AS PRÁTICAS DE TRABALHO DE ELEVADO DESEMPENHO**

Tendo em consideração o ambiente cada vez mais concorrencial vivido pelas empresas, estas adotam novos modelos de gestão dos recursos humanos, que colocam ênfase no maior envolvimento das pessoas e no aproveitamento do seu potencial intelectual, considerando a gestão das pessoas uma questão estratégica (Klein, 1998, cit. in Cordeiro, 2008).

Pfeffer (1998) considera que o sucesso das empresas em mercados cada vez mais competitivos depende cada vez mais da inovação, velocidade e capacidade de adaptação, considerando que tais vantagens competitivas tem origem nos recursos humanos.

As “práticas de elevado desempenho” (Huselid, 1995), também designadas por “boas práticas” (Pfeffer, 1998), “práticas de implicação” (Lepak e Snell, 1999, cit. in Cordeiro, 2008) ou “práticas de elevado envolvimento” (Marchington e Grugulis, 2000, cit. in Cordeiro, 2008), procuram integrar o sistema de recursos humanos com as estratégias organizacionais.

Cordeiro (2008) refere que práticas de trabalho de elevado desempenho promovem a inovação e a motivação do trabalhador, conduzindo a maior satisfação e lealdade (comprometimento), originando, previsivelmente, melhores resultados organizacionais.

Huselid (1995) que adotou a designação de práticas de elevado desempenho, defende que as práticas de gestão de recursos humanos permitem a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos, motivando os colaboradores a utilizá-los para atingir objetivos estratégicos. As práticas que Huselid (1995) integrou no conjunto de práticas de elevado desempenho são:

#### *Competências dos Colaboradores e estruturas organizacionais*

- Programas de Comunicação Interna
- Descrição, análise e qualificação de funções formal
- Recrutamento e Seleção internos, promoções e transferências
- Programas de qualidade de vida ou grupos de envolvimento de colaboradores



- Inquéritos de clima motivacional/ atitudinal
- Compensação contingente
- Formação
- Sistema de resolução de conflitos
- Seleção científica

#### *Motivação do Colaborador*

- Avaliação de desempenho
- Qualificação da força de trabalho

Através de um estudo empírico, Huselid (1995) constatou que as práticas de elevado desempenho estavam associadas a retornos financeiros positivos para as empresas. O autor defende que o investimento nestas práticas sugere uma relação com a baixa rotatividade e a elevada produtividade dos colaboradores. Para Huselid (1995, p. 636) “um sistema eficaz de PGRH que simultaneamente explore as complementaridades e sinergias entre as mesmas, e que ajude a implementar a estratégia organizacional representa uma fonte de vantagem competitiva”.

De facto, um conjunto de vários estudos (Porter, 1985; Begin, 1991; Butler, Ferris & Napier, 1991; Cappelli & Singh, 1992; Jackson & Shuler, 1995; Wright & MacMahan, 1992) tem reforçado o consenso de que as práticas de recursos humanos, se forem corretamente aplicadas, terão um impacto económico direto no desempenho organizacional.

No que se refere às práticas de gestão de recursos humanos, integradas nos sistemas como “boas práticas” (Pfeffer, 1998) ou de “elevado desempenho” (Becker, Huselid, Ulrich, 2001), identificamos as seguintes oito práticas:

- Segurança de emprego;
- Recrutamento seletivo;
- Formação e oportunidades de desenvolvimento;
- Avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento,
- Oportunidades de carreira;
- Remuneração com componentes contingentes ao desempenho;
- Oportunidades de participação;
- Acesso a informação.

Pfeffer (1998) acrescenta que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos dentro de um sistema podem ser usadas e combinadas para o alcance de vantagens competitivas. São práticas que se podem agrupar em três grandes dimensões, a motivacional (compensação e gestão de carreiras), a participação (equipas autónomas, mecanismos de participação) e o

desenvolvimento (formação, avaliação de desempenho centrada no desempenho) (Veloso, 2007, cit. in Cordeiro, 2008).

Esteves (2008), adoptou as oito práticas de gestão de recursos integradas nos sistemas de elevado desempenho enunciadas por Pfeffer (1998), e desenvolveu um questionário de forma a aferir de que forma as práticas de gestão de recursos humanos existentes nas organizações do sector bancário português se aproximam das que na literatura são designadas como práticas de elevado desempenho. As questões resultaram de uma adaptação das anteriormente efetuadas a Diretores de Recursos Humanos num estudo exploratório efetuado pela investigadora, com o objetivo de identificar as práticas de gestão de recursos humanos prescritas em oito organizações do sector bancário português. As questões foram elaboradas com base nos estudos que constam no Anexo 1.

Autores como Becker, Huselid e Ulrich (2001) destacam que, por forma a que colaboradores sejam considerados ativos estratégicos para a empresa, o sistema de recursos humanos deve estar alinhado com o processo de implementação da estratégia da empresa. Delery & Doty (1996) em concordância com Pfeffer, considera que nem todas as práticas de recursos humanos devem ser consideradas estratégicas. O ponto de partida elementar para a gestão estratégica de recursos humanos é a de que as organizações, na adoção de qualquer estratégia, devem implementar uma prática de recursos humanos coerente com a estratégia seguida. Consoante as especificidades e contingências das organizações, estas práticas de gestão de recursos humanos podem ser desenhadas e aplicadas de forma diferente (Ulrich, 1987).

O impacto que as práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional, torna relevante a relação da gestão de recursos humanos com outras funções organizacionais, para além de que pondera igualmente a necessidade das práticas serem consistentes entre si e com a estratégia organizacional.

## **1.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

O comprometimento organizacional tem sido largamente estudado nos últimos 50 anos, tendo suscitado interesse de alguns investigadores na área do comportamento organizacional (por exemplo Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979; Meyer e Allen, 1984; Allen e Meyer, 1990 e 1996). O principal objetivo dos diversos estudos efetuados é o de encontrar resultados que de alguma forma expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho.

A vinculação dos indivíduos às organizações assume particular importância num contexto em que as organizações têm que responder a constantes pressões e oportunidades, deparando-se com o desafio de repensarem as suas identidades tendo em conta as reformuladas noções de cooperação e de competição organizacional.

O comprometimento organizacional tem sido utilizado para conceptualizar a relação de vinculação de um indivíduo para com a organização em que trabalha. Segundo Tavares (2001)

as organizações valorizam a implicação dos seus empregados uma vez que esta reduz os comportamentos de retirada organizacional, como sejam o absentismo e o turnover, comportamentos estes considerados importantes para a eficácia e a produtividade organizacional.

A ideia de um “emprego para a vida” começa a não ser uma realidade, o que poderia colocar em causa a pertinência do comprometimento organizacional. Contudo apesar desta realidade no mercado de trabalho as organizações continuam a querer, mais que nunca, selecionar os melhores trabalhadores, os mais competentes, dedicados, flexíveis e de elevado desempenho, pelo que o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores continua a ser fulcral para as organizações como forma de retenção dos seus melhores trabalhadores.

O comprometimento organizacional, na literatura também abordado como empenhamento, compromisso ou implicação organizacional, foi inicialmente abordado como um constructo unidimensional (Morrow & McElroy, 1993), reconhecendo-se actualmente que o comprometimento organizacional pode assumir diferentes formas, assumindo a sua multidimensionalidade (Allen & Meyer, 1990).

Para Allen e Meyer (1996), o comprometimento organizacional é o estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, afectando a sua decisão de nela continuar a permanecer ou não.

Segundo Rego (2003), as organizações necessitam de pessoas dispostas a “irem mais além” do que aquilo que está formalmente definido, necessitam de trabalhadores com capacidade de resposta para problemas inesperados, que forneçam sugestões criativas e inovadoras, que se identifiquem com a organização, demonstrando “amor à camisa”, por forma a atuarem como “bons cidadãos” organizacionais. A performance da organização passa também pelos múltiplos comportamentos individuais e coletivos dos seus trabalhadores, que acabam por influenciar a atividade global da organização.

Neste sentido, compreende-se a importância dada ao comprometimento dos trabalhadores com a organização, explicando o interesse pela temática. Os teóricos e investigadores que se debruçaram sobre o estudo do comprometimento organizacional, consideraram-no inicialmente como um constructo unidimensional (Meyer & Allen, 1991), reconheceu-se posteriormente que o comprometimento organizacional pode assumir diferentes formas, assumindo-se como um constructo multidimensional (Meyer et al., 2004; Rego et al., 2007).

### **1.2.1 OS MODELOS UNIDIMENSIONAIS**

O estudo do comprometimento organizacional deu os primeiros passos através de Becker (1960), que conceptualizou o comprometimento organizacional numa perspectiva instrumental. O comprometimento é visto como uma tendência do indivíduo para adoptar linhas consistentes

de atividade que implicam uma escolha, da responsabilidade do indivíduo, do curso de ação que melhor serve os seus interesses, permanecendo na organização devido aos custos associados à sua saída. Este modelo defende que o trabalhador permanecerá na organização enquanto a relação custo- benefício se justifique.

Nesta linha, Hrebiniak e Alutto (1972) definem o comprometimento como um fenómeno estrutural resultante de transações entre o indivíduo e a organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo ao longo do tempo. Esta abordagem, também designada como calculativa, defende que o comprometimento aumenta à medida que as transações se acumulam (Meyer & Allen, 1984).

Segundo Porter et al. (1974) o comprometimento organizacional define-se como uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; um forte desejo de se manter como membro da organização.

Esta definição reuniu um considerável consenso sendo categorizada na chamada corrente afetiva. Mowday et al. (1979) construíram e validaram um instrumento para medir este tipo de comprometimento organizacional (OCQ – Organizational Commitment Questionnaire). Para os autores o comprometimento representa uma postura de lealdade ativa assente num relacionamento que visa o bem estar da organização.

Wiener (1982) defende uma abordagem normativa. Nesta corrente, o comprometimento organizacional resulta da totalidade das pressões normativas interiorizadas para agir conforme os objetivos e interesses organizacionais. As normas e valores organizacionais moldam o comportamento do indivíduo da forma que a organização deseja. O comprometimento é determinado pela identificação organizacional e pelos valores de lealdade e dever. Pode ser influenciado por predisposições individuais e/ou organizacionais, já que os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos por os considerarem corretos e morais.

As diferentes abordagens unidimensionais (mais do que definirem de diferentes formas o conceito de comprometimento organizacional, que traduzem diferentes componentes do laço indivíduo/organização), levou ao aparecimento de modelos multidimensionais do comprometimento organizacional. Estes são reforçados pela ideia que diferentes componentes podem ter diferentes antecedentes e gerar diferentes efeitos.

### **1.2.2 OS MODELOS MULTIDIMENSIONAIS**

Gouldner (1960), havia já referido que o comprometimento não era apenas um constructo unidimensional, identificando duas dimensões: a *integração*, que é o grau em que o indivíduo é ativo e sente que faz parte da organização, e a *introjecção*, que se assume como o grau em que a imagem do indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

Para descrever a existência de mais de uma dimensão no comprometimento, os autores utilizam designações diferentes: Mowday et al. (1982) utilizam a designação “tipologias”; Meyer e Allen (1991) a designação de “componentes”; Becker (1992) a designação de “bases”.

O'Reilly e Chatman (1986), desenvolveram o seu modelo multidimensional, argumentando que o comprometimento pode assumir três formas distintas:

- Complacência, ocorre quando as atitudes e respetivos comportamentos são adaptados apenas com vista à obtenção de recompensas específicas;
- Identificação, que surge quando o indivíduo se deixa influenciar na manutenção de relações satisfatórias, o chamado desejo de afiliação;
- Internalização, que surge quando existe uma congruência entre os valores individuais e organizacionais.

O'Reilly e Chatman (1986), desenvolveram um instrumento para medir estes três tipos de ligação, numa tentativa de operacionalizar este modelo. Contudo, mostrou-se difícil diferenciar identificação de internalização.

O modelo multidimensional de comprometimento organizacional que tem revelado maior consistência nos diversos estudos em que foi utilizado, e maior referência na literatura é o “Modelo das Três – Componentes” de Meyer e Allen (1991). O modelo destes autores é internacionalmente aceite e já foi testado em diversas culturas.

Os autores Meyer e Allen (1997) propõem, assim, três escalas que permitem a medição das componentes afetiva, calculativa e normativa do comprometimento organizacional. Segundo este modelo, os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (comprometimento afetivo), de relações transaccionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (comprometimento calculativo) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (comprometimento normativo).

Segundo Meyer e Allen (1991) o comprometimento organizacional é o estado psicológico determinado simultaneamente por estas três componentes que vão assumir diferentes intensidades e através do qual se: caracteriza a relação do colaborador com a organização, e que tem implicações na decisão de continuar membro da organização

O comprometimento afetivo caracteriza-se pelo desejo de permanecer na organização. Colaboradores com um comprometimento afetivo elevado estão entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização, não perspetivando a sua saída da organização (Meyer et al., cit in Nascimento et al., 2008).

O comprometimento calculativo caracteriza-se pela necessidade de ficar na organização. Um elevado comprometimento calculativo implica que os indivíduos se vão esforçar no seu trabalho, tendo em vista unicamente a realização dos seus objetivos pessoais, permanecendo

na organização enquanto não tiverem alternativas, ou devido aos custos associados a uma mudança serem elevados (Meyer et al., cit in Nascimento et al., 2008).

O comprometimento normativo caracteriza-se por uma responsabilidade moral dos indivíduos para com a organização. Esse sentimento leva-os a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenhamento, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficiente forte (Meyer et al. 1997 cit. in Nascimento et al. 2008).

O quadro seguinte mostra-nos de uma forma sistematizada as três componentes do comportamento organizacional definidas por Allen & Meyer (1990).

Quadro 1: As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categorias	Caraterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
<b>Afetiva</b>	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente ligado</b> , identificado e envolvido na organização.	... sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
<b>Normativa</b>	Grau em que o colaborador possui um sentido de <b>obrigação</b> (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigação
<b>Calculativa (ou Instrumental)</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que <b>tem</b> <b>necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego (2003)

A dimensão afetiva tem sido a mais estudada pelos investigadores, quer a nível teórico, quer a nível empírico (Somers, 1993). Segundo Meyer et al. (2004), trabalhadores com um comprometimento afetivo elevado estão mais entusiasmados com a função que desempenham e empenhados em contribuir para o sucesso da organização. Para Mowday et al. (1982) o verdadeiro comprometimento está presente na componente afetiva. Meyer et al. (1991), consideram que o maior interesse demonstrado pela componente afetiva se deve mais ao facto de se poder aceder com maior facilidade a medidas desta componente do comprometimento.

O modelo pressupõe que as três componentes do comprometimento organizacional sejam independentes entre si (Meyer & Allen, 1997). No entanto, e segundo Nascimento et al. (2008), diversos estudos têm posto em evidência relações entre elas. Por exemplo, Meyer et al. (2002), assim como Rego et al. (2007), encontraram uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo. Segundo Nascimento et al. (2008), apesar de se ter questionado a relação destes dois constructos, tem-se optado por manter a independência destas duas componentes. Por outro lado, vários outros estudos destes mesmos autores, não

encontraram uma relação entre o comprometimento afetivo e o comprometimento calculativo. Contudo, existem estudos (Makanjee, Hartzer e Uys, 2006); Rego & Souto, 2004; Macamo, 2007, cit. in Nascimento et al., 2008) que evidenciam a existência de uma relação entre estes dois constructos. No que diz respeito à relação entre o comprometimento calculativo com o normativo, estudos como os de Meyer et al. (2002) e o de Rego et al. (2007) evidenciam uma fraca relação entre eles. Todavia, estudos como os de Makanjee, Hartzer e Uys (2006) e Macamo (2007) realçam o facto de encontrarem uma correlação entre o comprometimento calculativo e o normativo.

São diversos os investigadores que alegam que as dimensões do comprometimento organizacional não se esgotam nas componentes afetiva, normativa e instrumental, devendo por isso, ser pormenorizadas. Rego (2003) realizou dois estudos empíricos que sugerem a existência de seis dimensões: afetiva, de futuro comum, normativa, de sacrifícios avultados, de escassez de alternativas e de ausência psicológica. Considerando, contudo, que são necessários estudos adicionais, nomeadamente com outros tipos de amostras, por forma a testar se essas mesmas seis dimensões se relacionam com diferentes antecedentes e consequências.

Contudo, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997) tem-se assumido globalmente como a proposta mais sustentada sobre a temática, sem prejuízo de discordâncias de alguns investigadores, que defendem a existência de mais do que três dimensões para analisar o comprometimento organizacional a partir de um constructo multidimensional.

Nascimento et al. (2008) desenvolveram um trabalho com o objetivo principal de contribuir para o estudo da validação do “Modelo das Três Componentes”, assim como das três escalas a ele associadas para o contexto português. Será este o estudo de suporte conceptual ao presente trabalho empírico, no que diz respeito à temática de comprometimento organizacional.

O estudo desenvolvido por Nascimento et al. (2008) baseia-se, assim, no constructo Comprometimento Organizacional, definido através de uma componente Afetiva, Normativa e Calculativa. O modelo pressupõe a existência de uma relação positiva entre a componente afetiva e a normativa, e a ausência de relação no que diz respeito à componente calculativa. As três componentes do comprometimento organizacional foram medidas pelos itens que constituem cada uma das escalas propostas pelos autores Meyer e Allen (1997). Nascimento et al. (2008) pretenderam assim desenvolver um estudo exploratório de validação, para o contexto português, do instrumento proposto por Meyer e Allen (1997).

O instrumento utilizado foi, assim, o questionário, onde cada uma das três componentes afetiva, calculativa e normativa, pode ser medida através de uma escala específica, as quais são constituídas por afirmações representativas da dimensão que está a ser medida. A resposta é dada numa escala de tipo Likert.

Numa primeira versão, Allen e Meyer (1990) criaram as três sub-escalas, com oito itens cada, num total de vinte e quatro itens. Contudo, na ultima versão proposta pelos autores em 1997,

as escalas foram revistas passando a possuir seis itens na escala afetiva, sete itens para a calculativa e seis para a normativa, num total de dezanove itens. As três sub-escalas, na versão revista de 1997, apresentavam uma consistência interna aceitável, tendo sido esta a versão utilizada no estudo de Nascimento et al. (2008).

Nascimento et al. (2008) traduziram inicialmente as escalas, corrigindo-as posteriormente tendo em consideração a versão proposta por Botelho (1996) e as versões utilizadas por Rego e Souto (2004). Foram efetuados dois pré-testes com o objetivo de identificar más interpretações das questões e ou dificuldades em responder, assim como a adaptação linguística. Com base nas observações efetuadas, foram feitas revisões, tendo os investigadores chegado à versão final. Com essa versão final, procederam a uma ordenação aleatória dos itens de cada sub-escala e mativeram a escala de resposta de tipo Likert de 7 pontos, proposta pelos autores Meyer e Allen (1997).

A figura seguinte demonstra os itens de cada sub-escala, sendo representado por (R) os itens cuja escala terá de ser invertida.

Figura 1 – Escalas do Comprometimento Organizacional

*Escalas do Comprometimento Organizacional (Baseado em Mayer & Allen, 1997, pp. 118-119)*

<b>Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo</b>	
02: Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa (R)	CAf_2_I
06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	CAf_6
07: Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa (R)	CAf_7_I
09: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	CAf_9
11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	CAf_11
15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)	CAf_15_I
<b>Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo</b>	
01: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	CCal_1
03: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	CCal_3
13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	CCal_13
14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	CCal_14
16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	CCal_16
17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	CCal_17
19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	CCal_19
<b>Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Normativo</b>	
04: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CNor_4
05: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (R)	CNor_5_I
08: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	CNor_8
12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	CNor_12
10: Esta empresa merece a minha lealdade	CNor_10
18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	CNor_18

Fonte: Nascimento et al. (2008)



Os investigadores utilizaram uma amostra de conveniência, constituída por 461 trabalhadores de três empresas distintas: uma empresa nacional na área das tecnologias de informação, uma outra empresa nacional na área dos transportes e uma empresa multinacional na área farmacêutica. Uma vez que foi utilizada uma amostra de conveniência os investigadores alertam que os resultados e conclusões perspectivados devem ser encarados como relativos a esta mesma amostra.

O estudo permitiu (Nascimento et al., 2008):

- confirmar a estrutura tridimensional do comprometimento organizacional;
- verificar a acuidade do instrumento para a medição das três componentes
- não verificar as relações entre as componentes do comprometimento organizacional previstas no quadro teórico, não tendo sido validado o modelo em causa.

Os investigadores referem, ainda, que as relações obtidas entre as três componentes levam a questionar a influência de variáveis contingenciais, nomeadamente valores, cultura, condições socioeconómicas, gestão de recursos humanos na formação do comprometimento organizacional.

### **1.2.3 ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Como já referimos anteriormente, o comprometimento organizacional tem ocupado um lugar de destaque no âmbito dos estudos desenvolvidos na área do comportamento organizacional, nomeadamente a forma como o comprometimento organizacional se correlaciona com outras variáveis, por forma a determinar as variáveis que lhe são antecedentes ou causas, correlações e consequências.

Investigadores como Porter et al. (1974), Steers (1997), Mowday et al. (1979) e Allen e Meyer (1990) interessaram-se pelo estudo do comprometimento organizacional e as suas correlações com outras variáveis, procurando identificar o que gera o comprometimento, quais as suas consequências, assim como qual o nível ótimo de comprometimento para que os objetivos organizacionais sejam atingidos preservando a qualidade de vida do trabalhador.

Da revisão da literatura efetuada é perceptível verificar que é comum aos diversos investigadores que o comprometimento por si só não garante o sucesso da organização. Contudo, um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para o que os objetivos da organização sejam atingidos.

A meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1990) indica que, tendo em conta as variáveis consideradas antecedentes do comprometimento organizacional, as características situacionais relativas ao contexto de trabalho (nomeadamente ambiguidade da função, papéis no grupo, conflito, clima e relações líder/grupo) contribuem para explicar mais variações do que as

caraterísticas pessoais (como a idade, habilitações literárias, disposições individuais e necessidade de realização). Ainda segundo estes autores a maioria dos investigadores têm incluído variáveis pessoais nos estudos sobre comprometimento, mais como variáveis que permitem estatísticas descritivas do que como variáveis explicativas. Os autores identificaram vários estudos que informam relações positivas entre as caraterísticas do trabalho e o comprometimento, nomeadamente no que diz respeito ao desafio de trabalho, diversidade das tarefas e autonomia.

A literatura mostra-nos, assim, que as correlações entre comprometimento e caraterísticas pessoais são reduzidas. Allen e Meyer (1993) consideram contudo que pode-se associar um maior comprometimento afetivo a mais idade, mais antiguidade na organização, maior nível ocupacional e a uma maior remuneração. Apesar de serem variáveis consideradas antecedentes do comprometimento organizacional de continuidade, as correlações são mais fortes quando se trata de comprometimento afetivo (Mathieu & Zajac, 1990). Observam-se, também, correlações positivas entre comprometimento e caraterísticas do trabalho, assim como a variedade de tarefas e uma maior abrangência de trabalho. O estilo de gestão participativa, a forma de comunicação utilizada pelo líder, as experiências no trabalho, a formação e integração numa equipa também influenciam o grau de comprometimento organizacional.

As experiências de trabalho positivas estão entre os melhores preditores do comprometimento afetivo (Mowday et al., 1982; Allen & Meyer (1991). Alguns estudos têm, também, demonstrado que todos os tipo de comprometimento estão negativamente correlacionados com a duração do percurso educativo (Mathieu & Zajac, 1990). Outras investigações indicam que os investimentos pessoais na organização são dos fatores pessoais mais determinantes do comprometimento organizacional (Morrow, 1983), são *side-bets* (Becker, 1960) que amplificam a lealdade à empresa. Durante um período de tempo vão-se acumulando certos custos e benefícios que vão definindo o comprometimento com a organização ou o sair desta. A ideia de perda desse investimento simultaneamente com a perceção de falta de alternativas no exterior potencia que o indivíduo continue ligado à organização.

Allen e Meyer (1990) identificam a existência de categorias distintas de variáveis que influenciam cada tipo de comprometimento organizacional, nomeadamente:

- Comprometimento afetivo é desencadeado pelas experiências anteriores de trabalho, principalmente as que satisfizeram as necessidades psicológicas do trabalhador, levando-o a sentir-se confortável dentro da organização e competente no seu trabalho.
- Comprometimento instrumental é desenvolvido pelo número de investimentos feitos pelo trabalhador na organização e pela falta de alternativas de empregos no mercado.
- Comprometimento normativo é desencadeado pelas experiências prévias de socialização familiar e social e pelo processo de socialização organizacional ocorrido após a entrada do trabalhador na organização.

Segundo Meyer (1997) o estudo das causas ou antecedentes do comprometimento organizacional divide-se em três grandes correntes: os modelos causais, os processuais e das políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Os estudos dos modelos causais procuram identificar as variáveis com poder explicativo ou preditivo em relação ao comprometimento, entre as quais se destacam as características pessoais, as características do posto de trabalho e da função. As características pessoais referem-se ao sexo, idade, antiguidade e habilitações literárias, as características do posto de trabalho e da função referem-se ao grau de autonomia, conteúdo e diversidade das tarefas desempenhadas, segurança no trabalho e ambiguidade ou conflito de papéis. Os modelos causais também consideram como variáveis potencialmente preditivas do comprometimento organizacional a dimensão da organização, o nível de centralização e os mecanismos de coordenação.

Em relação aos modelos processuais, estes centram-se nas variáveis causais que exercem uma influência sobre o comprometimento organizacional. Segundo Meyer e Smith (2000), o enfoque é colocado na percepção de suporte organizacional e na percepção de justiça organizacional. A percepção de suporte organizacional é vista como o grau que cada indivíduo traduz que a sua contribuição é valorizada pela organização e que esta se preocupa com o seu bem-estar. Esta percepção encontra-se fortemente relacionada com o comprometimento afetivo, segundo os autores Mathieu e Zajac (1990), levando a um aumento do comprometimento organizacional dos trabalhadores. As percepções de maior justiça organizacional têm sido associadas a níveis mais elevados de comprometimento (Sweeney e McFarlin, 1997).

Tavares (2001) salienta que, embora os resultados dos estudos realizados não demonstrem objetivamente os efeitos da percepção de justiça e da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional, os indivíduos em função das percepções que têm da justiça dos procedimentos usados pela organização nas tomadas de decisão, assim como da percepção que possuem relativamente à preocupação da organização face ao seu bem-estar, irão avaliar as suas experiências de trabalho.

No que diz respeito ao impacto que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos possam ter no comprometimento organizacional, Lee e Farh (1999) salientam que as percepções que os colaboradores possuem do sistema organizativo encontram-se associadas ao nível de comprometimento organizacional. Meyer e Smith (2000) acrescentam que as práticas de gestão de recursos humanos representam mecanismos privilegiados de desenvolvimento do comprometimento afetivo e normativo uma vez que as mesmas demonstram o apoio, igualdade de oportunidades e suporte de organização para com os seus trabalhadores. Meyer e Smith (2000) defendem assim que as práticas de gestão de recursos humanos da organização podem contribuir para o comprometimento afetivo se forem vistas pelos trabalhadores como uma evidência do empenhamento que a organização têm para com eles próprios.

Allen e Meyer (1997) no âmbito do impacto que as práticas de gestão de recursos humanos possam ter no comprometimento organizacional, defendem que estas não atuam isoladamente como elemento influenciador, devem ser integradas e associadas à estratégia geral de negócio e à própria cultura organizacional por forma a se obter o efeito desejado no comprometimento.

São diversos os estudos que relacionam o comprometimento organizacional com várias variáveis na tentativa de sistematizar as consequências do comprometimento organizacional: Monday et al. (1982) concluiu no seu estudo que o comprometimento organizacional está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho e a motivação; O'Reilly & Chatman (1986) identificam a sua relação com comportamentos de cidadania organizacional; Mathieu e Zajac (1990) identificam a sua relação com a assiduidade; Cotton e Tuttle (1986) concluíram que está negativamente relacionado com o absentismo e *turnover*.

Os dados recolhidos na revisão bibliográfica são diversos, e muitas vezes incongruentes. De referir que estudos realizados com o objetivo de aferir a relação entre comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho têm resultados contraditórios. Para autores como Mathieu e Zajac (1990) as correlações entre o desempenho e o comprometimento organizacional são nulas. Contudo, para Meyer et al. (1991) o comprometimento afetivo e normativo já se correlaciona positivamente com o desempenho, sendo que o calculativo é que está negativamente correlacionado.

O comprometimento afetivo está correlacionado com a assiduidade, inibindo o absentismo voluntário (Allen e Meyer, 1997), em relação ao *turnover* estes mesmos autores realizaram várias pesquisas que relatam correlações negativas consistentes entre comprometimento organizacional e a intenção de abandonar a organização.

Rego e Souto (2004) referem, com base no modelo tridimensional de Allen e Meyer, que os trabalhadores afetivamente comprometidos com a organização demonstram menor tendência de *turnover*, menor absentismo, maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania. Quanto aos trabalhadores com um comprometimento calculativo, estes não são propensos a desempenhos superiores ao esperado, assim como os trabalhadores com um comprometimento normativo contribuem para a organização, apesar de essa contribuição ser uma obrigação.

Allen e Meyer (1997) confirma a correlação entre trabalhadores com forte comprometimento afetivo e comportamentos de cidadania organizacional. Os comportamentos de cidadania, implicam comportamentos extra, tais como voluntariado, oferecer-se para ajudar os colegas, iniciativa, dar sugestões, solucionar problemas, comportamentos de defesa da organização no exterior e divulgação de uma boa imagem da mesma (Esteves, 2008). Allen e Meyer (1997) evidenciam os benefícios de um comprometimento afetivo forte, pois o mesmo trás benefícios pessoais, mais que não seja por se trabalhar num ambiente pelo qual se tem sentimentos positivos e com implicações positivas ao nível de stress.

Contudo, autores como Reilly e Orsak (1991, cit. in Allen e Meyer, 1997), verificaram correlações negativas entre comprometimento afetivo e normativo e diversos indicadores de stress.

De uma forma geral, podemos dizer que os dados disponíveis na literatura sugerem que os trabalhadores mais comprometidos afetivamente tendem a revelar uma maior intenção de permanecer na organização, revelando menor absentismo, índices mais elevados de cidadania organizacional, tornando as consequências do comprometimento organizacional positivas, quer para a organização, quer para o trabalhador.

Meyer et al (1989) previnem, contudo, as consequências de altos níveis de comprometimento calculativo, que podem ser negativas. Meyer e Smith (2000) concluem que as práticas de gestão de recursos humanos devem procurar incrementar o comprometimento afetivo e normativo, sem o aumento do comprometimento calculativo. Randall (1987) refere que nem sempre são benéficos para a organização e para os indivíduos, níveis muito elevados de comprometimento organizacional, pois pode trazer perda de flexibilidade, para além dos indivíduos poderem progredir mais rapidamente na carreira e atingirem mais facilmente os objetivos provocando insatisfação. As relações extra- organização, nomeadamente as relações familiares e sociais, também podem sair prejudicadas. O autor defende assim que os elevados níveis de comprometimento devem ser geridos pela gestão de recursos humanos com vista a melhores resultados para a organização (Randall, 1987).

Em suma, o comprometimento organizacional é um dos mais importantes determinantes, apenas ultrapassado pela filiação sindical, de atitudes de mudança organizacional (Iverson, 1996). As interações que o comprometimento organizacional estabelece com outras variáveis e os impactos que proporciona em contexto organizacional tornam-no, por si só, de extrema importância no atual contexto de mudança e dinâmica organizacional.

### **1.3 RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Walton (1985) faz a diferenciação entre dois tipos de estratégias de gestão de recursos humanos. A estratégia orientada para o controlo e a estratégia de comprometimento.

Na estratégia orientada para o controlo, que tem por base o taylorismo, baseado na divisão das tarefas, é dada relevância à hierarquia e ao estatuto. Existe a necessidade de se exercer o controlo sobre a força de trabalho como forma de se alcançar a eficiência produtiva. Walton (1985) defende que para se alcançar um nível superior de desempenho e, por conseguinte, o sucesso no mercado, não se deve ir apenas pela obediência mas sim pelo comprometimento dos trabalhadores. Segundo a sua experiência o comprometimento não floresce num local de trabalho baseado no modelo de controlo.

A estratégia de comprometimento organizacional é iniciada na década de 70 e tem como princípios base o *empowerment*, o trabalho em equipa, o achatamento dos níveis hierárquicos,

o enriquecimento do trabalho, a flexibilidade e os objetivos comuns. Na estratégia de comprometimento organizacional o sucesso da equipa é mais valorizado que a avaliação de desempenho individual, sendo tal facto traduzido ao nível da compensação financeira, com distribuição de lucros de forma equitativa. A garantia de segurança no emprego assume igualmente um papel importante nesta estratégia, assim como a formação.

Pfeffer e Veiga (1999), que se identificam com a estratégia de comprometimento de Walton (1985), defendem que as organizações devem ter determinados princípios por forma a criarem organizações de elevado desempenho, nomeadamente: devem proporcionar segurança no emprego, um rigoroso recrutamento e seleção, equipas multidisciplinares e auto-geridas, descentralização da tomada de decisão, remuneração acima da média e diretamente relacionada com o desempenho da organização, formação para todos os colaboradores, redução das diferenças ao nível de estatuto e elevada partilha de informação (práticas estas já abordadas no ponto 1.1.3 do presente trabalho). É assim proposto que se atinja um nível de comprometimento organizacional elevado através das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas e desenvolvidas numa organização.

McElroy et al. (2001), apresenta o conjunto de sete práticas de recursos humanos identificadas por Pfeffer e Veiga (1999), e demonstra como cada uma dessas práticas pode afetar o comprometimento organizacional.

Quadro 2: Práticas de Gestão de Recursos Humanos *versus* Tipos de Comprometimento

Práticas de Recursos Humanos	Tipos de Comprometimento		
	Afetivo	Normativo	Calculativo
Estabilidade/ Segurança de emprego	+	+	+
Recrutamento Seletivo	+	+	0
Equipas Auto- geridas/ Descentralização	+	+	+
Recompensas baseadas no desempenho	+	0	+
Formação contínua	+	+	0/+
Redução das diferenças entre trabalhadores	+/-	+/-	+/-
Partilha de informação	+	+	0

Fonte: Adaptado de McElroy et al., 2001.

Legenda: Efeito Positivo(+) Efeito Negativo (-) Efeito Nulo (0) Ou (/).

Pfeffer (1995), defende que a segurança de emprego dada aos trabalhadores representa o compromisso da organização para com os seus trabalhadores, particularmente valorizada em contextos de crise, como o que se vive atualmente. Os níveis de comprometimento afetivo podem aumentar, uma vez que se verifica um aumento da crença do trabalhador nos valores da organização. Contudo, o comprometimento normativo também pode ser reforçado, pois o trabalhador pode simplesmente sentir-se moralmente obrigado a retribuir o sentimento de lealdade. Tal também se pode verificar no comprometimento calculativo pois a saída da organização pode implicar uma perda de segurança que não é atingível noutra organização.

O recrutamento seletivo pode contribuir para o comprometimento afetivo e normativo, pois se a organização seleciona os melhores recursos humanos, valoriza o trabalhador. O facto dos trabalhadores saberem que foram selecionados por serem os melhores, aumenta a sua percepção sobre a sua qualidade como profissionais e sobre a expectativa que a própria organização coloca sobre o seu desempenho e as suas contribuições futuras (Meyer & Allen, 1997). Conseguir que um trabalhador se sinta especial no momento da contratação, aumenta o seu sentido de obrigação moral, prevendo-se um aumento do comprometimento normativo. Contudo, caso essa contratação não implique perder benefícios caso venha a deixar a organização, não existirá uma relação positiva entre o recrutamento seletivo e o comprometimento calculativo.

A oportunidade dada ao trabalhador de fazer parte de equipas Equipas Auto-geridas, promovendo a descentralização da estrutura organizacional, tendem a contribuir positivamente para os três tipos de comprometimento uma vez que fomentam e dão visibilidade à participação na decisão. Dar aos trabalhadores a oportunidade de tomarem decisões que afetem o seu trabalho, aumenta o seu sentido de responsabilidade e estimula a capacidade de iniciativa e esforço (Pfeffer e Veiga, 1999). Esta situação, segundo Meyer e Allen (1997), permite aumentar o comprometimento afetivo. Assim como o grau de confiança demonstrado pela organização permite incrementar o comprometimento normativo. Considerando que o trabalhador valoriza a autonomia que tem e que as restantes organizações não desenvolvem estas mesmas práticas, e caso o trabalhador perceba que terá de abdicar deste sistema de auto-gestão/ descentralização se deixar a organização, é igualmente possível um incremento do comprometimento calculativo.

No que diz respeito ao trabalhador ser recompensado tendo por base o seu desempenho, tal prática promove tanto o comprometimento afetivo como o calculista. Em relação ao comprometimento afetivo verifica-se quando o trabalhador adquire com esta prática um sentimento de valorização. Em relação ao comprometimento calculista verifica-se quando o trabalhador adquire o sentimento de vantagem percebida. Em ambas as situações é esperado que o trabalhador assuma comportamentos com vista a uma melhoria do desempenho da organização.

Em relação à formação, esta prática deve potenciar o comprometimento afetivo e o normativo, pois o trabalhador melhora a percepção que tem de si mesmo. É uma prática que aumenta a auto-valorização do trabalhador. A formação contínua deve ter um efeito pouco significativo no comprometimento calculativo, a não ser que a formação permita a aquisição de competências específicas à organização, ficando o trabalhador com a percepção que caso saia da organização perderá o investimento.

As práticas de recursos humanos que permitem uma redução das diferenças entre trabalhadores, podem trazer resultados distintos. O impacto é negativo para os trabalhadores que perdem status e positivo para os que ganham.

A partilha e troca de informações pode ter um efeito positivo sobre o comprometimento afetivo e normativo, caso a organização use a informação para afetar e direccionar atitudes. A partilha de informação deverá permitir o aumento da confiança, sendo que a percepção de que a organização depositou confiança nos seus trabalhadores pode ter um impacto direto no comprometimento afetivo. O aumento da percepção de confiança, apoio e justiça pode ainda levar à necessidade moral de retribuir aumentando os níveis de comprometimento normativo. De uma forma geral, a partilha de informação não afectará o comprometimento calculativo pois não há a percepção de investimento perdido em caso de abandono da organização.

Pfeiffer e Veiga (1999) defendem que estas sete práticas colocam ênfase nas pessoas, originando vantagens competitivas às organizações. Meyer e Allen (1997) defendem que grande parte das práticas contribuem para o aumento do comprometimento afetivo, em especial as que tem ligação com um aumento do apoio da empresa para com os trabalhadores.



## **II - METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO**

Neste ponto iremos apresentar a caracterização do objecto de estudo bem como a estratégia metodológica que presidiu à elaboração deste trabalho.

### **2.1 OBJETO DE ESTUDO**

No âmbito do presente projecto pretende-se analisar a temática apresentada no setor bancário português. Em finais de 2010, a população bancária representada pelas 33 instituições financeiras que integram as análises efetuadas pela Associação Portuguesa de Bancos (APB), era constituída por 58.871 colaboradores, dos quais a grande maioria (96,6%) se encontrava afectada à actividade doméstica.

### **2.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS**

Em 2010 a atividade desenvolvida pelas instituições financeiras a operar em Portugal foi essencialmente marcada pela crise na zona euro. Em Portugal, o desequilíbrio das contas públicas originou uma descida das notações de rating da dívida soberana nacional, dificultando o acesso a financiamento nos mercados financeiros internacionais, primeiro pelo próprio Estado Português e, por consequência, por parte das instituições financeiras nacionais. Tal facto originou um grave problema de liquidez para a banca.

A banca nacional desenvolveu-se ainda num intenso conjunto de iniciativas de regulação do setor financeiro a nível internacional, como forma de dar resposta à crise financeira desencadeada em 2008. Esta crise mostrou a necessidade que o setor tinha de aumentar a sua resistência. Avançou-se então com a introdução de um pacote de medidas por parte das autoridades políticas e das entidades reguladoras e de supervisão, muitas delas transportadas para o quadro legal português em 2010.

Podemos enumerar três conjuntos de iniciativas que em 2010 foram relevantes para a atividade das instituições financeiras a operar no mercado doméstico:

1. Diplomas legais e regulamentares relacionados com a atividade bancária que entraram em vigor em Portugal no ano de 2010;
2. Iniciativas de regulação do setor financeiro a nível internacional;
3. Alterações que ocorreram no ano a nível das normas internacionais de contabilidade.

Desde 2007 que o quadro global de pessoal das instituições financeiras analisadas pela APB cresceu pouco significativamente, resultado de um acréscimo moderado no ano de 2008, seguido de uma desaceleração em 2009 e uma recuperação irrelevante em 2010.

Em finais de 2010, a população bancária afeta à atividade doméstica das instituições, segundo dados da APB, era constituída maioritariamente por homens (53,9%). A sua idade média situava-se entre os 30 e 44 anos e uma parte significativa trabalhava no setor há mais de 15 anos (42,2%). Ao nível das habilitações literárias, cerca de metade dos colaboradores possuíam o ensino superior. Verificava-se, ainda, que o número de colaboradores contratados a prazo era reduzido, estando a maioria com contrato sem termo (efetivo).

A predominância de empregados do sexo masculino continua a ser uma característica do setor. Contudo, tem-se verificado, nos últimos anos, um acréscimo significativo do número de mulheres, acompanhado de uma redução do número de colaboradores do sexo masculino em 2009 e 2010.

A APB concluiu, através da análise cruzada das características género e função, que os cargos de chefia eram maioritariamente ocupados por homens em 2010. Em contrapartida, as funções que exigem menos habilitações literárias, nomeadamente as funções administrativas e auxiliares, são ocupadas maioritariamente por mulheres. Trata-se de uma realidade comum a outros setores.

Em 2010, segundo dados da Associação Portuguesa de Bancos (APB), existiam 6.240 balcões, concentrados no Distrito de Lisboa e Porto. Desde 2007, que o número de balcões tem vindo a aumentar, apesar de se ter verificado uma tendência de desaceleração do crescimento nos últimos dois anos. Em 2010, cerca de 94% da população bancária total foi abrangida por acções de formação.

### **2.3 METODOLOGIA**

Uma das questões fundamentais na realização de uma investigação é a opção metodológica que se adopta. Neste capítulo evidenciamos essas opções, partindo do princípio que se torna essencial a existência de uma forte coerência entre o objecto de estudo, o propósito com que este é desenvolvido, os pressupostos que o guiam e a opção metodológica adoptada.

Marconi e Lakatos (2003) definem o método científico como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A construção da estratégia metodológica, não se pode centrar exclusivamente na tentativa de compatibilização dos métodos disponíveis, partindo do pressuposto de que, porque recensados no reportório de instrumentos válidos, podem ser utilizados todos e em qualquer circunstância (Cordeiro, 2008). Neste sentido, cada pesquisa possui, devido às suas características e condições próprias, técnicas de investigação específicas e apropriadas, assumindo extrema importância a sua operacionalidade e potencialidade.

Em termos metodológicos pretende-se responder à pergunta de partida anteriormente identificada: De que forma os trabalhadores do setor bancário português percebem as práticas de gestão de recursos humanos e qual a relação com o seu comprometimento organizacional? Numa fase inicial identificam-se e caracterizam-se as dimensões “Práticas de Gestão de Recursos Humanos” e “Comprometimento Organizacional”, para posteriormente procurarmos aferir a forma como se inter-relacionam.

### **2.3.1 TIPO DE INVESTIGAÇÃO**

Este projeto assume a vertente de uma pesquisa exploratória, não tendo como objetivo final a representatividade. Tem como intuito proporcionar mais informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de uma temática de estudo; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições (Cordeiro, 2008).

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito. De um modo geral, esta pesquisa constitui um estudo preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa, ou seja, trata-se de estudo preliminar com o objetivo de nos familiarizar com o fenómeno que está a ser estudado, permitindo que uma possível pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão. A presente pesquisa exploratória, é realizada através de uma pequena amostra, permitindo formular hipóteses com maior precisão, assim como recolher alertas devido a potenciais dificuldades, sensibilidades e ou áreas de resistência.

### **2.3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO**

A realização deste projeto irá recorrer a duas técnicas de investigação. Iremos utilizar técnicas não documentais, nomeadamente o inquérito por questionário, e técnicas documentais, como a análise de documentos (Almeida e Pinto, 1990).

Relativamente à escolha dos métodos de recolha dos dados, Quivy e Campenhoudt (1992) referem que esta escolha influencia os resultados do trabalho. Os métodos de recolha e os métodos de análise dos dados são normalmente complementares e devem, por isso, ser escolhidos em conjunto, em função dos objetivos e das hipóteses de trabalho.

À partida os dados recolhidos por questionários fazem sentido quando vão ser alvo de tratamento quantitativo, comparando categorias de respostas e estudo de correlações (situação que se pretende fazer neste estudo).

### **2.3.2.1 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

A escolha do inquérito por questionário resulta essencialmente da dimensão da amostra e da sua maior eficiência na obtenção de uma vasta quantidade de informação, bem como na maior adequação à captação de aspectos passíveis de contabilização e comparabilidade dos fenómenos estudados.

O instrumento de recolha junto dos trabalhadores do setor bancário foi assim um questionário composto por três partes (anexo 2).

A primeira parte do questionário tem a finalidade de aferir o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores. O questionário teve por base o enquadramento teórico defendido pelos autores Allen e Meyer (1997), na década de 90, que construíram o Questionário de Empenhamento Organizacional com medidas das várias dimensões de Empenhamento Organizacional, nomeadamente: Empenhamento Afectivo, Empenhamento de Continuidade e Empenhamento Normativo.

Como já referimos (ponto 1.2.2. do presente trabalho) o modelo e instrumento dos autores Allen e Meyer (1997) tem vindo a ser amplamente investigado, tendo-se verificado elevados índices de precisão nos vários estudos realizados. Nascimento et al. (2008) realizaram um estudo de forma a validar o “Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional” para o contexto português, adaptando para português as três escalas de diagnóstico do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen. O questionário aplicado tem subjacente a validação destes autores.

O questionário está assim construído segundo a versão revista de 19 itens desenvolvida por Meyer e Allen (1997) para identificar as dimensões de comprometimento organizacional. As escalas são constituídas por seis itens para a componente afetiva, sete itens para a componente calculativa e seis para a normativa. As questões são fechadas e as escalas são em formato likert, uma escala de sete pontos, sendo que o 1 representa “discordo completamente” e o 7 representa “concordo completamente”

A segunda parte do questionário tem o intuito de conhecer a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos na organização. Utilizámos o questionário aplicado e testado por Esteves (2008) no seu estudo sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Sector Bancário Português. A investigadora pretendeu caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos em determinadas organizações do sector bancário português e averiguar se estas se aproximam das que são designadas na literatura como “práticas de elevado desempenho” (Esteves, 2008).

As práticas de gestão de recursos humanos integradas nos sistemas de elevado desempenho, consideradas por Esteves (2008) foram: segurança de emprego; recrutamento seletivo; formação e oportunidades de desenvolvimento; avaliação de desempenho orientada para o

desenvolvimento; oportunidades de carreira; remuneração como componentes contingentes ao desempenho; oportunidades de participação e acesso a informação.

Neste estudo e através da aplicação do questionário não se recolheu informação sobre a prática de recrutamento seletivo. Todavia, tal lacuna fica minimizada pelo facto de Esteves (2008) ter já concluído que esta prática está presente no setor bancário português e que não existem diferenças expressivas nas ações adotadas entre organizações.

O questionário está, assim, construído por sete das oito práticas de gestão de recursos humanos integradas nos sistemas de elevado desempenho. As questões são fechadas e as escalas são em formato likert, uma escala de cinco pontos, sendo que o 1 representa “discordo completamente” e o 5 representa “concordo completamente”.

A terceira, e última, parte do questionário tem como objetivo a recolha de dados sociodemográficos, para caracterização da amostra e para o estudo de variáveis demográficas relacionadas com as dimensões em estudo.

A aplicação do questionário foi feita através do envio de uma mensagem electrónica (e-mail) a trabalhadores das diversas instituições financeiras que compõe o setor bancário português, com uma breve apresentação do estudo aos participantes, realçando a importância da sua participação e a indicação do tempo previsto de resposta.

O questionário foi disponibilizado através de uma hiperligação, ficando disponível numa página da Internet. Foi garantida a confidencialidade e adicionalmente, foi garantido informaticamente que o formulário só poderá ser submetido quando todas as questões estiverem respondidas. As respostas dos participantes ficaram registadas numa base de dados por forma a permitir o tratamento da informação de forma agregada e estatística.

Os dados obtidos pelo inquérito por questionário serão analisados quantitativamente, tendo por base o programa informático de gestão e análise de dados de inquéritos SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19, sintetizando esses mesmos dados através de procedimentos adequados, detectando tendências, padrões e correlações (Pereira, 2004).

Através das respostas dos inquiridos foram calculadas as Frequências, Médias, Desvio Padrão, Cruzamentos de Variáveis e Correlações, através do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson, que nos permitiu aferir o grau de dependência entre variáveis (Cohen, 1988).

#### **2.3.2.2. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS DOCUMENTAIS**

Foi feita a recolha e a análise de dados que permitam caraterizar o setor bancário português, nomeadamente de Boletins Informativos Periódicos (emitidos pela Associação Portuguesa de Bancos e pelo Banco de Portugal) e do Acordo Coletivo de Trabalho do Setor Bancário (uma vez que estamos perante um setor altamente regulado), assegurando, desta forma, a credibilidade da informação.

A principal vantagem deste método de recolha de informação é a economia de tempo e de dinheiro, libertando o investigador para a análise propriamente dita (Quivy e Campenhoudt, 1992).

### III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

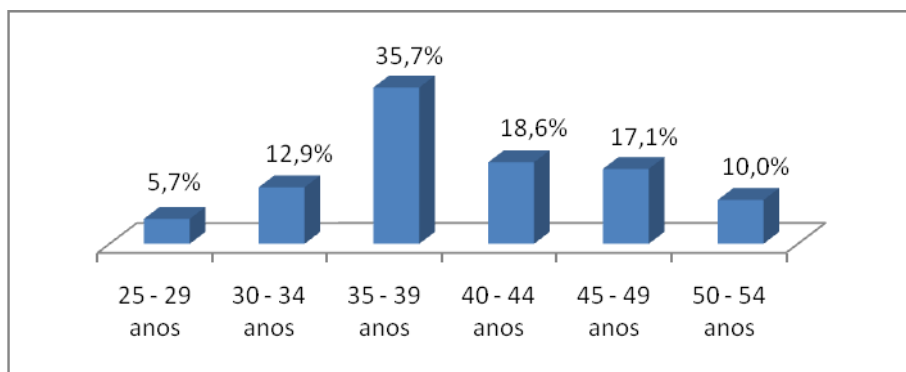
Neste ponto apresentam-se os principais resultados obtidos. Começaremos por apresentar os dados de caracterização da amostra do estudo; seguidamente apresentar-se-ão os resultados ao nível das práticas de gestão de recursos humanos; e finalmente os resultados sobre o comprometimento organizacional.

#### 3.1. AMOSTRA

Da aplicação do inquérito por questionário, responderam 70 trabalhadores do setor bancário português, a amostra utilizada foi uma amostra de conveniência. A amostra é constituída por 54,3% inquiridos do sexo feminino e 45,7% do sexo masculino.

A distribuição dos inquiridos por grupo etário demonstra que a maior percentagem situa-se na faixa etária 35-39 anos, com 35,7% dos trabalhadores, seguida da faixa etária 40-44 anos com 18,6% e dos 45-49 anos com 17,1%. Estas três faixas etárias que englobam os inquiridos dos 35 aos 49 anos corresponde a 71,4% dos inquiridos.

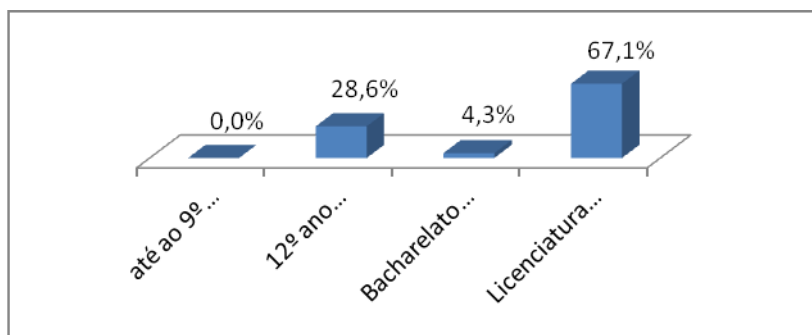
Gráfico 1 – Distribuição dos inquiridos por Grupo Etário



Fonte: Inquérito por Questionário

A amostra é maioritariamente constituída dos inquiridos licenciados, conforme demonstra o gráfico 2. Podemos, assim, constatar que 47 inquiridos possuem licenciatura completa, correspondendo a 67,1% dos inquiridos. 4,3% possuem bacharelato e 28,6% possuem o 12º ano ou equivalente. Nenhum dos inquiridos possui habilitações literárias inferiores ao 12º ano ou equivalente. Apenas 4,3% dos inquiridos são trabalhadores estudantes.

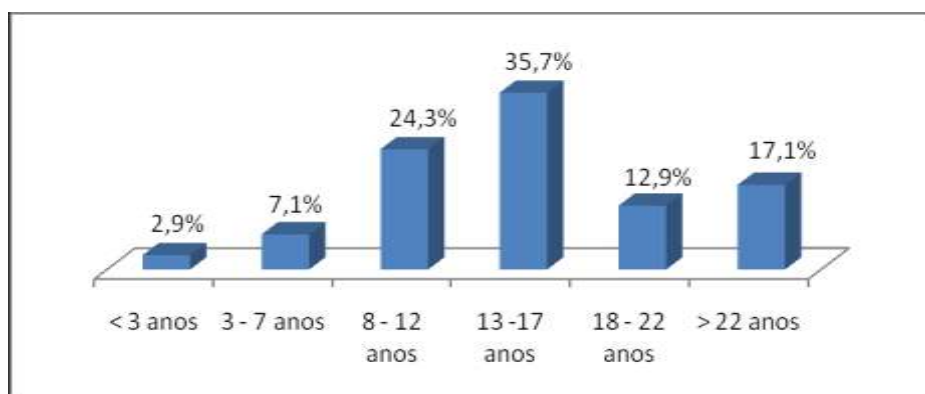
Gráfico 2 – Distribuição dos inquiridos por Habilitações Literárias



Fonte: Inquérito por Questionário

Em relação à antiguidade na organização os inquiridos trabalham na organização maioritariamente entre 13-17 anos, com 35,7%, seguidos por 24,3% dos inquiridos que possuem entre 8-12 anos de antiguidade na organização. Com menos de 3 anos na organização temos apenas 2 inquiridos, correspondendo a 2,9%.

Gráfico 3 – Distribuição dos inquiridos por Antiguidade na Organização



Fonte: Inquérito por Questionário

Os inquiridos com maior antiguidade na organização, superior a 22 anos, são os inquiridos na faixa etária entre os 45-49 anos e entre os 50-54 anos. Entre os 13 e os 17 anos de antiguidade na organização destaca-se a faixa etária entre os 35-39 anos e os 40-44 anos.

No que diz respeito às funções dos inquiridos (gráfico 4), 38,6% desempenha funções técnicas e de assessoria, cerca de 30,0% outras funções, 17,1% funções de atendimento geral e de back-office, 11,4% funções de enquadramento e apenas 2,9% funções de aconselhamento de clientes.

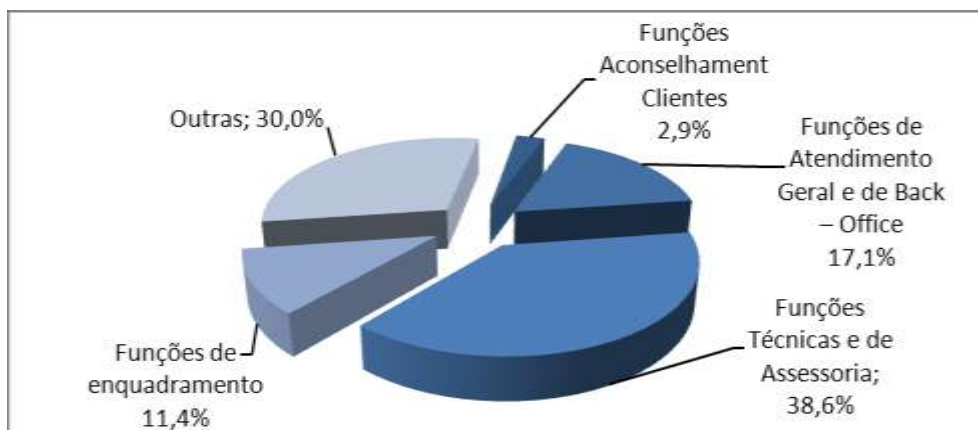
No que diz respeito à antiguidade na função, 32,9% está na função atual há mais de 10 anos, 27,1% está na função entre 5-7 anos e 28,6% está na função entre 2-4 anos.

Os inquiridos do sexo feminino ocupam em maior percentagem funções técnicas e de assessoria, com 39,5% dos inquiridos, seguida de 31,6% dos inquiridos em outras funções. No



que diz respeito às funções de atendimento geral e de back-office 18,8% dos inquiridos que ocupam este tipo de funções são do sexo masculino.

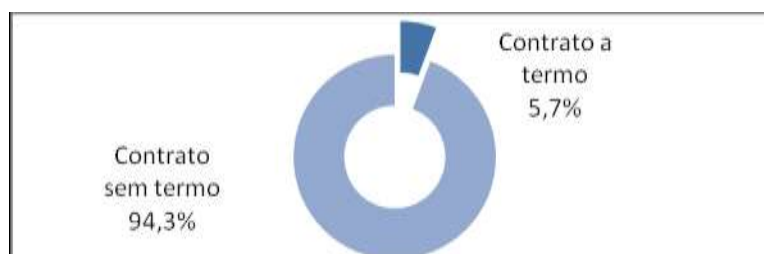
Gráfico 4 – Distribuição dos inquiridos por Função



Fonte: Inquérito por Questionário

Em relação ao vínculo laboral que possuem com a sua organização (gráfico 5), 94,3% dos inquiridos possuem um vínculo laboral de contrato sem termo. Apenas 5,7% possuem contrato a termo, conforme podemos verificar no gráfico seguinte.

Gráfico 5 – Distribuição dos inquiridos por Vínculo Laboral



Fonte: Inquérito por Questionário

### 3.2. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Da análise das respostas que os inquiridos deram às questões colocadas sobre práticas de gestão de recursos humanos, analisámos, numa primeira fase, a consistência interna dos itens utilizados, através do cálculo de Alpha de Cronbach's. Este teste mede a correlação entre respostas de um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. Segundo Maroco (2007) as escalas consideram-se adequadas à amostra quando o Alfa de Cronbach é superior a 0.60.

Quadro 3 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

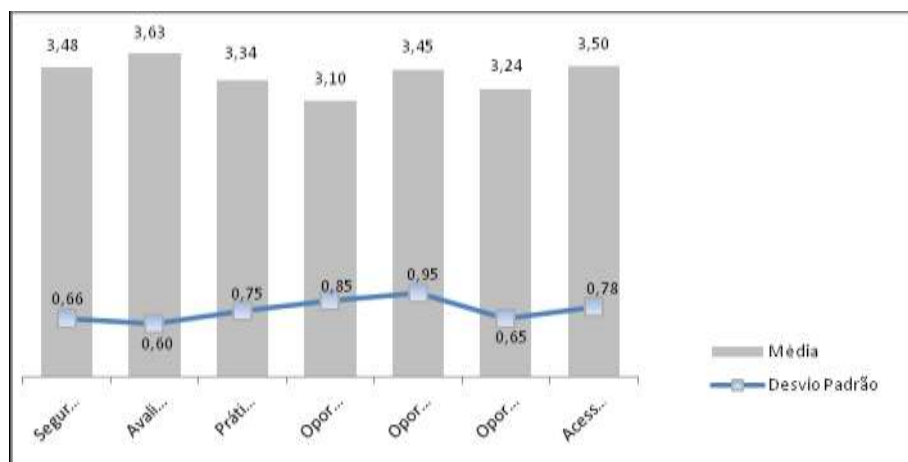
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Alpha Cronbach's
Segurança de Emprego	0,583
Avaliação de desempenho	0,792
Práticas de remuneração	0,698
Oportunidades de Carreira	0,863
Oportunidades de Formação	0,920
Oportunidades de Participação	0,686
Acesso à informação	0,884

Fonte: Inquérito por Questionário

Da análise do quadro 3, exceptuando a prática de recursos humanos *segurança de emprego*, que apresenta um valor inferior a 0,60 (embora bastante próximo), todas as restantes práticas apresentam razoável consistência interna. De salientar a prática *oportunidades de formação* que apresenta o valor mais elevado, com um Alpha Cronbach de 0,920, logo seguida do *acesso à informação* (0,884) e oportunidades de carreira (0,863).

A média das respostas dos inquiridos sobre as práticas de gestão de recursos humanos apresentadas (gráfico 6) situam-se entre os 3,10 (oportunidades de carreira) e os 3,63 (avaliação de desempenho). Os itens mais valorizados, que se situam acima da média (média das médias – 3,39) são avaliação de desempenho, acesso à informação, segurança de emprego e oportunidades de formação.

Gráfico 6 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Inquérito por Questionário

### 3.2.1. Segurança de emprego

Em relação à segurança de emprego o quadro 4 apresenta a distribuição das frequências, a média e o desvio padrão desta medida. Ao nível da dimensão segurança de emprego, a avariável que apresenta uma média mais elevada é a *frequência de programas de acolhimento e integração aquando da admissão* (3,7).

Quadro 4 – Segurança de Emprego

	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente			
Permitem-me ter segurança de emprego.	2,9%	11,4%	28,6%	48,6%	8,6%	70	3,5	,9
Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.	7,1%	15,7%	27,1%	42,9%	7,1%	70	3,3	1,0
Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido.	5,7%	14,3%	8,6%	45,7%	25,7%	70	3,7	1,2
Permitem-me ter acesso a acções de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.	,0%	12,9%	34,3%	50,0%	2,9%	70	3,4	,8

Fonte: Inquérito por Questionário

Globalmente a percepção dos inquiridos é que possuem *segurança de emprego*, assumindo as maiores percentagens de frequência de respostas o “concordo” com percentagens superiores a 40% em todas as afirmações apresentadas. Apenas 2,9% dos inquiridos assume não sentir segurança de emprego; 42,9% dos inquiridos sentem ter oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas, enquanto 7,1% revelam não ter acesso a este tipo de oportunidades.

Em relação ao acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço onde trabalham, 50% afirmam ter essa possibilidade e nenhum inquirido discorda totalmente desta possibilidade.

Ao analisarmos a percepção de segurança de emprego por grupo etários (quadro 5), verificamos que as percentagens mais elevadas situam-se no item “concordo”. Assim, podemos verificar que 100% dos inquiridos na faixa etária dos 50 aos 54 anos sentem total segurança de emprego, os mais jovens, entre os 25 e os 29 anos também apresentam uma frequência de respostas elevadas, de 75% (concordo) e 25% (concordo completamente).

Quadro 5 – Segurança de Emprego por Grupo Etário

		Permitem-me ter segurança de emprego				
		Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
Idade	25 - 29 anos				75,0%	25,0%
	30 - 34 anos		22,2%	44,4%	33,3%	
	35 - 39 anos	8,0%		52,0%	32,0%	8,0%
	40 - 44 anos		30,8%		46,2%	23,1%
	45 - 49 anos		16,7%	25,0%	58,3%	
	50 - 54 anos				100,0%	
Total		2,9%	11,4%	28,6%	48,6%	8,6%

Fonte: Inquérito por Questionário

Em relação à oportunidade de concorrerem a novas funções quando abrem vagas (quadro 6), são principalmente os inquiridos entre os 30 e os 34 anos e os 35 e os 39 anos que não sentem ter esta oportunidade, apresentando respostas de 44,4% (discordo e discordo completamente) e 36% (discordo e discordo completamente) respetivamente.

Quadro 6 – Oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas por grupo etário

		Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.				
		Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
Idade	25 - 29 anos			50,0%	50,0%	
	30 - 34 anos	22,2%	22,2%	55,6%		
	35 - 39 anos	12,0%	24,0%	20,0%	36,0%	8,0%
	40 - 44 anos			53,8%	46,2%	
	45 - 49 anos		25,0%		75,0%	
	50 - 54 anos				57,1%	42,9%
Total		7,1%	15,7%	27,1%	42,9%	7,1%

Fonte: Inquérito por Questionário

### 3.2.2. Avaliação de desempenho

No que diz respeito à prática avaliação de desempenho o quadro 7 demonstra a distribuição das frequências, a média e o desvio padrão desta medida. Em termos de média destaque para o item *permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho* com 4,4.

Em relação às práticas de avaliação de desempenho, existe a perceção que as mesmas são baseadas na concretização de objetivos de trabalho (com uma frequência de respostas

superior a 60% de concordância) e nas atitudes e comportamentos de trabalho (com uma percentagem de respostas superior a 70% de concordância). Todos os inquiridos têm acesso a uma entrevista de avaliação de desempenho. Cerca de 70% dos inquiridos referem que podem recorrer da avaliação de desempenho quando não concordam com a mesma.

Quadro 7 – Avaliação de Desempenho

	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente			
Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.	0,00%	10,00%	28,60%	52,90%	8,60%	70	3,6	0,8
Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.	0,00%	8,60%	20,00%	60,00%	11,40%	70	3,7	0,8
Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.	2,90%	20,00%	24,30%	45,70%	7,10%	70	3,3	1
Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.	4,30%	17,10%	31,40%	40,00%	7,10%	70	3,3	1
Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.	5,70%	12,90%	30,00%	41,40%	10,00%	70	3,4	1
Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho.	7,10%	5,70%	17,10%	51,40%	18,60%	70	3,7	1,1
Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.	0,00%	0,00%	1,40%	60,00%	38,60%	70	4,4	0,5

Fonte: Inquérito por Questionário

Dos inquiridos que desempenham funções de enquadramento, 75% possui uma *ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o seu desempenho*. Já nas funções de aconselhamento de clientes a percentagem reparte-se igualmente pelos inquiridos que não possui (50%) e que possui (50%) uma *ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o seu desempenho* (quadro 8).

No que se refere às funções técnicas e de assessoria, apesar de maioritariamente revelarem possuir uma *ideia clara dos critérios para avaliar o seu desempenho* (40,7%), cerca de 30% revelaram não conhecer os *critérios utilizados para a avaliação dos seu desempenho*.

Quadro 8 – Clareza dos critérios utilizados para avaliar o desempenho por função

		Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho				
		Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
Função	Funções de Aconselhamento de Clientes		50,0%		50,0%	
	Funções de Atendimento Geral e de Back – Office		25,0%	58,3%	8,3%	8,3%
	Funções de enquadramento			25,0%	75,0%	
	Funções Técnicas e de Assessoria	3,7%	25,9%	29,6%	33,3%	7,4%
	Outras	9,5%	4,8%	23,8%	52,4%	9,5%
	Total	4,3%	17,1%	31,4%	40,0%	7,1%

Fonte: Inquérito por Questionário

### 3.2.3. Práticas de Remuneração

Em relação às práticas de remuneração o quadro 9 permite verificar que o item que apresenta valores médios superiores refere-se ao *acesso aos benefícios* (4,1), seguido do *acesso a prémios monetários* (3,7).

Em relação às práticas de remuneração não existe a percepção clara de que a remuneração auferida seja mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas, valorizando contudo o acesso a benefícios, como o crédito à habitação, crédito individual (82,8%). Cerca de 70% assume que podem receber prémios monetários com base no seu desempenho.

Quadro 9 – Práticas de Remuneração

	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente			
Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.	8,6%	22,9%	41,4%	24,3%	2,9%	70	2,9	1,0
Permitem-me aceder a benefícios.	4,3%	4,3%	8,6%	45,7%	37,1%	70	4,1	1,0
Permitem-me receber prémios monetários com base no meu desempenho.	8,6%	2,9%	25,7%	32,9%	30,0%	70	3,7	1,2
Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo.	15,7%	20,0%	47,1%	17,1%	,0%	70	2,7	,9

Fonte: Inquérito por Questionário

### 3.2.4. Oportunidades de Carreira

No que diz respeito às oportunidades de carreira o quadro 10 permite verificar que cerca de 33% dos inquiridos consideram ter oportunidades de evolução na carreira, enquanto cerca de 28% consideram que não possuem essas mesmas oportunidades. Existe a percepção generalizada que as *oportunidades de progressão* estão relacionadas com o *desempenho* (40%) e às *competências* (47,1%) dos trabalhadores. Não é muito valorizada a associação das *oportunidades de progressão na carreira à antiguidade* (apenas 20% revelaram concordância com esta dimensão).

A este nível, saliente-se que são sobretudo os inquiridos com mais de 22 anos de antiguidade na organização que consideram ter oportunidades de evolução de carreira (83,4%)

Quadro 10 – Oportunidades de Carreira

	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente			
Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.	5,7%	14,3%	40,0%	32,9%	7,1%	70	3,2	1,0
Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.	5,7%	12,9%	34,3%	40,0%	7,1%	70	3,3	1,0
Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.	10,0%	24,3%	45,7%	17,1%	2,9%	70	2,8	,9
Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.	8,6%	18,6%	40,0%	18,6%	14,3%	70	3,1	1,1

Fonte: Inquérito por Questionário

### 3.2.5. Oportunidades de Formação

Em relação oportunidades de formação, o quadro 11 demonstra que 22,9% dos inquiridos considera que a organização em que trabalha não demonstra investir na sua formação profissional, enquanto 44,3%, pelo contrário considera existir essa demonstração por parte da organização em que trabalham.

Cerca de 63% dos inquiridos tem a percepção que a sua organização os apoia no sentido de aumentarem as suas qualificações académicas; enquanto 64,3% considera que teve acesso a formação para a aquisição de conhecimentos úteis para o desempenho da sua função atual. O acesso a formação para a aquisição de competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou de forma a permitir a progressão na carreira é reconhecido por 54,3% dos inquiridos.

Quadro 11 – Oportunidades de Formação

	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente			
Demonstram que a organização investe na minha formação profissional.	10,0%	12,9%	32,9%	35,7%	8,6%	70	3,2	1,1
Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.	5,7%	15,7%	15,7%	51,4%	11,4%	70	3,5	1,1
Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual.	5,7%	8,6%	21,4%	44,3%	20,0%	70	3,6	1,1
Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.	2,9%	11,4%	31,4%	41,4%	12,9%	70	3,5	1,0

Fonte: Inquérito por Questionário

Os profissionais bancários dos escalões etários superiores apresentam níveis de concordância superior ao nível da percepção sobre o *investimento da organização na sua formação profissional*. Assim, temos que os profissionais dos 50-54 anos que *sentem de forma inequívoca que a organização investe na sua formação profissional* (cerca de 86% concordam ou concordam completamente). Os trabalhadores dos grupos etários mais baixos não apresentam essa mesma percepção (por exemplo 66,6% dos profissionais dos 30-34 anos não sente esse investimento por parte da sua organização).

Quadro 12 – Investimento na formação profissional por grupo etário

		Demonstram que a organização investe na minha formação profissional				
Idade		Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
Idade	25 - 29 anos			75,0%	25,0%	
	30 - 34 anos	44,4%	22,2%	33,3%		
	35 - 39 anos	8,0%	12,0%	40,0%	36,0%	4,0%
	40 - 44 anos		15,4%	46,2%	38,5%	
	45 - 49 anos	8,3%	16,7%		58,3%	16,7%
	50 - 54 anos			14,3%	42,9%	42,9%
Total		10,0%	12,9%	32,9%	35,7%	8,6%

Fonte: Inquérito por Questionário



### 3.2.6. Oportunidades de Participação

No que diz respeito às oportunidades de participação o quadro 13 revela existir uma perceção moderada por parte dos bancários inquiridos relativamente às *oportunidades de participação*.

Quadro 13 – Oportunidades de Participação

	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente			
Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.	4,3%	14,3%	42,9%	31,4%	7,1%	70	3,2	,9
Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	8,6%	14,3%	34,3%	37,1%	5,7%	70	3,2	1,0
Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.	5,7%	24,3%	40,0%	24,3%	5,7%	70	3,0	1,0
Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.	4,3%	11,4%	28,6%	42,9%	12,9%	70	3,5	1,0
Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.	5,7%	11,4%	34,3%	44,3%	4,3%	70	3,3	,9

Fonte: Inquérito por Questionário

Sendo que 42,9% dos inquiridos não concorda, nem discorda com a afirmação que lhes permitem *apresentar formalmente as suas aspirações de carreira*. Em relação à *participação dos trabalhadores na definição dos seus objetivos de trabalho*, 48,6% concorda ou concorda completamente que possui esse tipo de oportunidade, enquanto cerca de 56% dos inquiridos participa em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da equipa.

Considerando a participação por função (quadro 14), são os bancários que ocupam sobretudo funções de aconselhamento de clientes (50%) e funções de enquadramento (50%) os que tem uma maior perceção da sua participação no levantamento das necessidades de formação. Os trabalhadores que desempenham funções de atendimento geral e de back- Office são os que mais sentem não possuir esse tipo de oportunidade (66,9%).

Quadro 14 – Participação no levantamento das necessidades de formação por função

		Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.				
		Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
Função	Funções de Aconselhamento de Clientes		50,0%		50,0%	
	Funções de Atendimento Geral e de Back – Office	33,3%	33,3%	25,0%	8,3%	
	Funções de enquadramento		25,0%	25,0%	50,0%	
	Funções Técnicas e de Assessoria		11,1%	40,7%	37,0%	11,1%
	Outras	9,5%		38,1%	47,6%	4,8%
Total		8,6%	14,3%	34,3%	37,1%	5,7%

Fonte: Inquérito por Questionário

### 3.2.7. Acesso a informação

Em relação ao acesso a informação, o quadro 15 permite constatar que o *acesso a informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa* é revelado por 58,6% dos inquiridos. Esta percentagem diminui para 47,2% quando questionados sobre o *acesso a informação regular sobre a estratégia da empresa*. No que diz respeito a *informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa* 51,4% dos inquiridos referem recebê-la.

Quadro 15 – Acesso a informação

	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente			
Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.	4,3%	7,1%	30,0%	48,6%	10,0%	70	3,5	,9
Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa.	2,9%	12,9%	37,1%	38,6%	8,6%	70	3,4	,9
Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.	,0%	4,3%	44,3%	40,0%	11,4%	70	3,6	,8

Fonte: Inquérito por Questionário

A este respeito, são sobretudo os profissionais que desempenham funções de enquadramento (75%) e funções técnicas e de assessoria (55,5%) que referem possuir acesso a informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.

De um modo geral, os resultados deste estudo sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho estão presentes nas organizações do setor bancário português.

### 3.3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O cálculo do Alfa de Cronbach demonstra que as escalas são adequadas à amostra, sendo o resultado de todos os construtos de comprometimento organizacional superior a 0,60 (quadro 16).

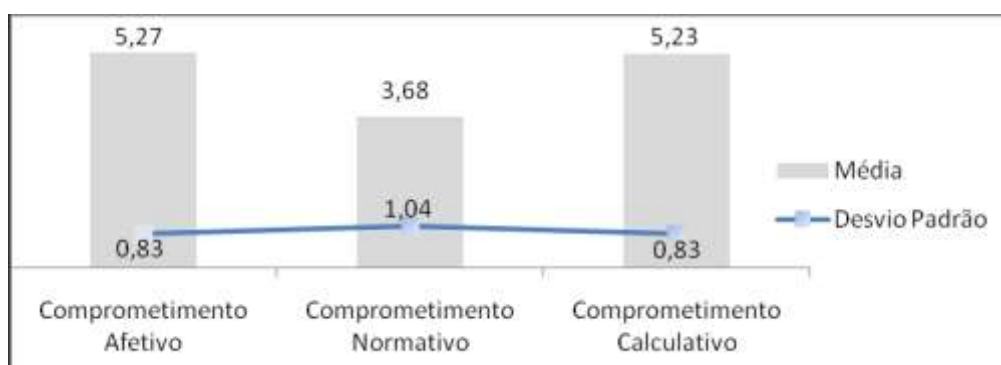
Quadro 16 – Comprometimento Organizacional

Comprometimento Organizacional	Alpha Cronbach's
Afetivo	0,869
Calculativo	0,797
Normativo	0,824

Fonte: Inquérito por Questionário

Como podemos verificar pelo cálculo da média das respostas dadas pelos inquiridos às perguntas que pretendem aferir o comprometimento organizacional dos colaboradores (gráfico 7), o valor superior com 5,27 é o do comprometimento afetivo, seguido de perto com 5,23 pelo comprometimento calculativo.

Gráfico 7 – Comprometimento Organizacional



Fonte: Inquérito por Questionário

O cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson permite medir o grau da correlação entre duas variáveis ou mais variáveis, ou seja, permite saber se quando uma se modifica a outra também se altera. Quando o valor é 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita mas inversa, ou seja quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis (Maroco, 2007).

Para Cohen (1988), os valores de correlação situados entre 0,10 e 0,29 indicam uma correlação inexistente ou pequena; valores entre 0,30 e 0,49 indicam que existe uma correlação média e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como sinais de grande correlação.

Seguindo a classificação defendida por Cohen (1988), o comprometimento afetivo apresenta uma correlação positiva média com o comprometimento normativo, apresentando um coeficiente de correlação de Pearson de 0,347. A relação entre o comprometimento afetivo e o calculativo já apresenta uma correlação mais baixa, assim mesmo uma correlação positiva.

O comprometimento normativo apresenta uma correlação positiva, mas quase inexistente com o comprometimento calculativo, pois aproxima-se de zero, podemos concluir que não existe uma relação linear entre as variáveis.

Meyer et al. (2002) e Rego et al. (2007), encontraram uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo. O nosso estudo também indicia essa relação positiva. Por outro lado, os estudos de Meyer et al. (2002) e Rego et al. (2007) evidenciam também uma fraca relação entre o comprometimento calculativo e o comprometimento normativo, tal como revelado no nosso estudo.

Quadro 17 – Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
<b>Comprometimento Afetivo</b>	Pearson Correlation	1	,347**	,250*
	Sig. (2-tailed)		0,003	0,037
<b>Comprometimento Normativo</b>	Pearson Correlation	,347**	1	0,087
	Sig. (2-tailed)	0,003		0,474
<b>Comprometimento Calculativo</b>	Pearson Correlation	,250*	0,087	1
	Sig. (2-tailed)	0,037	0,474	

Fonte: Inquérito por Questionário

No que se refere ao *comprometimento afetivo* a média das respostas situa-se entre os 5,1 e os 5,5. Podemos dizer que existe uma percepção generalizada no sentido de concordância com as afirmações colocadas de forma a aferir o grau de comprometimento afetivo (quadro 18). Assim, 87,1% dos inquiridos *sentem-se emocionalmente ligados à empresa em que trabalham*, enquanto 85,44% considera que *a empresa tem um grande significado pessoal para si*; no que diz respeito a considerarem os *problemas da empresa como se fossem seus*, 77,1% dos inquiridos possui esse sentimento; e 84,3% dos inquiridos *sente que faz parte da empresa em que trabalha*.

Quadro 18 – Comprometimento Afetivo

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente
	%	%	%	%	%	%	%
Sinto-me emocionalmente ligado a esta empresa.	,0%	,0%	5,7%	7,1%	27,1%	47,1%	12,9%
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	,0%	,0%	2,9%	11,4%	31,4%	42,9%	11,4%
Sinto-me como fazendo parte da família nesta empresa.	,0%	,0%	15,7%	7,1%	31,4%	38,6%	7,1%
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	,0%	2,9%	4,3%	17,1%	41,4%	31,4%	2,9%
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	,0%	2,9%	5,7%	21,4%	35,7%	18,6%	15,7%
Sinto-me como fazendo parte desta empresa.	,0%	1,4%	5,7%	8,6%	37,1%	38,6%	8,6%

Fonte: Inquérito por Questionário

No que se refere ao *comprometimento calculativo*, a média de respostas situa-se entre os 4,5 e os 5,7. A existência de uma média de 4,7 demonstra que existem inquiridos que “não concordam/nem discordam” com as afirmações apresentadas. De salientar a média de 5,7 alcançada no item *muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento*.

Como se pode ver no quadro 19, a frequência de respostas na escala do *comprometimento calculativo* não assume valores tão significativos no sentido da concordância, como se verifica na escala do comprometimento afetivo. De salientar que 41,4% dos inquiridos considera que *sua vida iria ser muito afectada se decidissem sair da empresa neste momento*, e que 75,7% dos trabalhadores concorda que *manter-se na empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal*.

Quadro 19 – Comprometimento Calculativo

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo o	Concordo completamente
	%	%	%	%	%	%	%
Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta empresa.	,0%	,0%	8,6%	17,1%	27,1%	32,9%	14,3%
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	,0%	4,3%	1,4%	17,1%	24,3%	34,3%	18,6%
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.	,0%	7,1%	4,3%	20,0%	21,4%	34,3%	12,9%
Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	,0%	2,9%	5,7%	15,7%	34,3%	31,4%	10,0%
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	,0%	2,9%	1,4%	17,1%	18,6%	38,6%	21,4%
Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	,0%	,0%	7,1%	7,1%	18,6%	41,4%	25,7%
Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	4,3%	4,3%	14,3%	22,9%	30,0%	21,4%	2,9%

Fonte: Inquérito por Questionário

No que se refere ao comprometimento normativo, a média de respostas situa-se entre os 2,7 e os 4,7 encontrando-se claramente abaixo das médias apresentadas nas escalas anteriores (comprometimento afetivo e calculativo).

Relativamente à frequência de respostas na escala do comprometimento normativo a percepção generalizada é no sentido da discordância, como se pode verificar no quadro 20. De salientar que 62,8% dos inquiridos não concorda com a afirmação que *mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento*, e que 41,4% dos trabalhadores “não concordam/nem discordam” que *não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui*.

Quadro 20 – Comprometimento Normativo

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente
	%	%	%	%	%	%	%
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	10,0%	11,4%	18,6%	41,4%	12,9%	5,7%	,0%
Sinto que tenho o dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	8,6%	14,3%	24,3%	24,3%	25,7%	2,9%	,0%
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	14,3%	21,4%	27,1%	8,6%	17,1%	11,4%	,0%
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	25,7%	24,3%	18,6%	17,1%	11,4%	2,9%	,0%
Esta empresa merece a minha lealdade.	1,4%	2,9%	20,0%	27,1%	10,0%	28,6%	10,0%
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	4,3%	2,9%	18,6%	28,6%	21,4%	20,0%	4,3%

Fonte: Inquérito por Questionário

### 3.3.1. Comprometimento Organizacional e Variáveis Sociodemográficas e Profissionais

Nascimento et al. (2008) referem que as relações obtidas entre as três componentes do comprometimento organizacional levam a questionar a influência de variáveis contingenciais, facto que nos levou a realizar o cruzamento de algumas variáveis sociodemográficas e profissionais.

Ao analisarmos a média do comprometimento organizacional por antiguidade na organização (quadro 21), podemos verificar que a média mais elevada no comprometimento afetivo é quando os trabalhadores possuem uma antiguidade na organização superior a 22 anos (5,63).

Quadro 21 – Média do Comprometimento Organizacional por Antiguidade na Organização

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
		Média		
Antiguidade na Organização	< 3 anos	4,17	2,5	4,71
	3 - 7 anos	5,47	2,63	5,23
	8 - 12 anos	4,99	3,96	5,23
	13 - 17 anos	5,31	3,45	5,27
	18 - 22 anos	5,31	3,65	5,33
	> 22 anos	5,63	4,43	5,15

Fonte: Inquérito por Questionário

Este resultado vem no mesmo sentido do defendido por Allen e Meyer (1993), os quais consideram poder associar-se um maior comprometimento afetivo a mais antiguidade na organização. Em contrapartida, os trabalhadores cuja antiguidade na organização é inferior a 3 anos, assume a média mais baixa (4,17) no comprometimento afetivo, a média mais baixa no comprometimento normativo (2,5). A média mais elevada que este grupo de trabalhadores assume é no comprometimento calculativo (4,71).

O comprometimento que apresenta uma correlação mais baixa com a variável antiguidade na organização, sugerindo a inexistência de relação linear entre as variáveis, é o comprometimento calculativo (quadro 22).

O comprometimento afetivo apresenta uma correlação positiva, com a antiguidade dos trabalhadores na organização, apresentando um Coeficiente de Correlação de Pearson de 0,251. O comprometimento calculativo é o que apresenta uma correlação positiva superior com um Coeficiente de Correlação de Pearson de 0,335.

Quadro 22 – Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional por Antiguidade na Organização

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
Antiguidade na Organização	Pearson Correlation	,251*	,335**	,031
	Sig. (2-tailed)	,036	,005	,796
	N	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Inquérito por Questionário

A análise da média do comprometimento organizacional por habilitações literárias (quadro 23), permite-nos verificar que a média mais elevada no comprometimento afetivo surge quando os trabalhadores possuem o bacharelato (5,67). No comprometimento normativo as médias assumem os valores mais baixos, atingindo uma média de 3,45 nos trabalhadores que possuem a licenciatura completa. A média mais elevada, de todos os tipos de comprometimento, é atingida no comprometimento calculativo pelos trabalhadores que possuem o bacharelato (6,24).



Quadro 23 – Média do Comprometimento Organizacional por Habilitações Literárias

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
		<b>Média</b>		
Habilitações Literárias	12º ano equivalente	5,17	4,23	5,43
	Bacharelato completo	5,67	3,67	6,24
	Licenciatura completa	5,28	3,45	5,08

Fonte: Inquérito por Questionário

Como podemos constatar no quadro 24, verifica-se uma correlação negativa no comprometimento normativo e calculativo quando correlacionados com a variável habilitações literárias, apresentando um coeficiente de correlação de Pearson de -0,339 e -0,211, respetivamente e como demonstra o quadro 24. Mathieu & Zajac (1990) demonstram através da realização de alguns estudos que os diversos tipos de comprometimento estão negativamente correlacionados com a duração do processo educativo.

O comprometimento afetivo apresenta uma correlação positiva, embora fraca, com as habilitações literárias dos trabalhadores inquiridos, apresentando um coeficiente de correlação de Pearson de 0,054.

Quadro 24 – Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional por Habilitações Literárias

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
Habilitações Literárias	Pearson Correlation	,054	-,339**	-,211
	Sig. (2-tailed)	,657	,004	,079
	N	70	70	70

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Inquérito por Questionário

Ao analisarmos a média do comprometimento organizacional por género (quadro 25), podemos verificar que a média mais elevada no comprometimento afetivo é a dos trabalhadores do sexo feminino (5,34). O comprometimento normativo é o que apresenta as médias mais baixas, quando comparado com os outros tipo de comprometimento (os inquiridos do sexo feminino apresentam uma média de 3,60 e os do sexo masculino de 3,79). Não se verifica uma diferença significativa nas médias no comprometimento calculativo, sendo que os trabalhadores do sexo feminino atingem o valor de 5,21 e os do sexo masculino de 5,26.

Quadro 25 – Média do Comprometimento Organizacional por Género

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
		Média		
Sexo	Feminino	5,34	3,60	5,21
	Masculino	5,18	3,79	5,26

Fonte: Inquérito por Questionário

Pela análise do quadro 26, podemos referir que não há uma correlação entre as variáveis do comprometimento e o género, uma vez que os valores são próximos de zero. O comprometimento normativo apresenta um coeficiente de correlação de Pearson de 0,092 e o comprometimento calculativo de 0,032. No caso do comprometimento afetivo o coeficiente de correlação de Pearson é de -0,094.

Quadro 26 – Coeficiente de Correlação de Pearson - Comprometimento Organizacional por género

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
Sexo	Pearson Correlation	-,094	,092	,032
	Sig. (2-tailed)	,439	,449	,795
	N	70	70	70

Fonte: Inquérito por Questionário

Ao analisarmos a média do comprometimento organizacional por tipo de vínculo laboral (quadro 27), podemos verificar que as médias mais elevadas são atingidas no comprometimento afetivo, seguidas pelo comprometimento calculativo. As médias mais baixas são no comprometimento normativo. Não se verifica uma diferença significativa nas médias entre trabalhadores com contrato a termo e com contrato sem termo, sendo apenas ligeiramente mais elevadas nos trabalhadores com contrato a termo (5,75 no comprometimento afetivo; 3,50 no comprometimento normativo; 5,71 no comprometimento calculativo).

Quadro 27 – Média do Comprometimento Organizacional por vínculo laboral

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
		Média		
Tipo de Vínculo Laboral	Contrato a termo	5,75	3,50	5,71
	Contrato sem termo	5,24	3,69	5,20

Fonte: Inquérito por Questionário

Como demonstra o quadro 28, verifica-se uma correlação negativa no comprometimento afetivo e calculativo quando correlacionados com a variável tipo de vínculo contratual, apresentando um coeficiente de correlação de Pearson de -0,144 e -0,145, respetivamente. O comprometimento afetivo apresenta uma correlação positiva, embora fraca, com o tipo de vínculo contratual, apresentando um coeficiente de correlação de Pearson de 0,044.

Quadro 28 – Comprometimento Organizacional por tipo de vínculo

Coeficiente de Correlação de Pearson				
		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
Tipo de Vínculo	Pearson Correlation	-,144	,044	-,145
	Sig. (2-tailed)	,233	,719	,232
	N	70	70	70

Fonte: Inquérito por Questionário

A análise da média do comprometimento organizacional por grupo etário (quadro 29), permite-nos verificar que a média mais elevada no comprometimento afetivo é quando os trabalhadores possuem entre 40-44 anos (5,69). No comprometimento normativo, as médias assumem os valores mais baixos, atingindo uma média de 4,26 nos trabalhadores que possuem entre 50-54 anos. No comprometimento calculativo a média mais elevada é no grupo etário entre os 40- 44 anos.

Quadro 29 – Média do Comprometimento Organizacional por grupo etário

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
		Média		
Idade	25 - 29 anos	5,08	3,83	4,93
	30 - 34 anos	5,04	3,07	4,84
	35 - 39 anos	5,01	3,55	5,14
	40 - 44 anos	5,69	3,60	5,82
	45 - 49 anos	5,44	4,11	5,12
	50 - 54 anos	5,48	4,26	5,33

Fonte: Inquérito por Questionário

Estamos perante uma correlação positiva entre as variáveis do comprometimento e a idade (quadro 30). O comprometimento afetivo apresenta um coeficiente de correlação de Pearson de 0,230; o comprometimento normativo de 0,266; o comprometimento calculativo de 0,169.

Quadro 30 – Comprometimento Organizacional por tipo de vínculo

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
Idade	Pearson Correlation	,230	,266*	,169
	Sig. (2-tailed)	,055	,026	,163
	N	70	70	70

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Inquérito por Questionário

### 3.3.2. Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Procurou-se seguidamente analisar a relação entre o comprometimento organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos (quadro 24). A este nível constata-se uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre todas as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento normativo. Verifica-se, também, uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre a avaliação de desempenho, as oportunidades de participação e as oportunidades de formação e o comprometimento afetivo.

Podemos, assim, referir que as percepções sobre as práticas de gestão de recursos humanos variam consoante o tipo de comprometimento organizacional, tal como referido por McElroy (2001), que apresentou o conjunto de sete práticas de recursos humanos identificadas por Pfeffer e Veiga (1999), e demonstrou como cada uma dessas práticas pode afetar o comprometimento organizacional.

Quadro 31 – Comprometimento Organizacional *por* Práticas de Gestão de Recursos Humanos

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
Segurança de Emprego	Pearson Correlation	,158	,356**	,019
	Sig. (2-tailed)	,192	,002	,874
	N	70	70	70
Avaliação Desempenho	Pearson Correlation	,324**	,319**	,267*
	Sig. (2-tailed)	,006	,007	,025
	N	70	70	70
Práticas de Remuneração	Pearson Correlation	,259	,516**	,036
	Sig. (2-tailed)	,031	,000	,769
	N	70	70	70
Oportunidades de Carreira	Pearson Correlation	,172	,414**	-,032
	Sig. (2-tailed)	,154	,000	,792
	N	70	70	70
Oportunidades de Formação	Pearson Correlation	,311**	,415**	,155
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,201
	N	70	70	70
Oportunidades de Participação	Pearson Correlation	,456**	,416**	,188
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,119
	N	70	70	70
Acesso a informação	Pearson Correlation	,239	,319**	-,065
	Sig. (2-tailed)	,047	,007	,594
	N	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Inquérito por Questionário

O comprometimento normativo apresenta uma correlação positiva média com a *Segurança de Emprego*, apresentando um coeficiente de correlação de Pearson de 0,356. A relação entre o comprometimento afetivo e a segurança de emprego já apresenta uma correlação positiva mais baixa. O comprometimento calculativo apresenta um valor perto de zero, indiciando uma correlação inexistente ou baixa. Estes resultados vão no sentido do que Pfeffer (1995) defende, ou seja, que a segurança de emprego pode reforçar o comprometimento normativo em contextos de crise como a que se vive atualmente, pois o trabalhador pode simplesmente sentir-se moralmente obrigado a retribuir o sentimento de lealdade.

Em relação à prática de gestão de recursos humanos *Avaliação de Desempenho*, o três tipos de comprometimento organizacional possuem uma correlação positiva com esta variável. O comprometimento afetivo apresenta um Coeficiente de Correlação de Pearson de 0,324; o comprometimento normativo um coeficiente de 0,319; o comprometimento calculativo um pouco mais baixo, situando-se no valor de 0,267.

O comprometimento calculativo é o que apresenta um coeficiente de correlação de Pearson mais baixo, e perto de zero (0,036), quando calculado em relação à prática de gestão de recursos humanos *Práticas de Remuneração*, indiciando que a correlação é quase inexistente.

Ainda na análise da correlação da variável práticas de remuneração, e no que diz respeito ao comprometimento normativo, este apresenta um Coeficiente de Correlação de Pearson de 0,516 indiciando sinais de grande correlação entre as duas variáveis, ou seja, a variável comprometimento normativo possui uma relação linear com a variável práticas de remuneração. O comprometimento afetivo apresenta um Coeficiente de Correlação de Pearson de 0,259 mostrando uma correlação positiva entre as variáveis. Meyer e Allen (1997) defendem que no que diz respeito ao trabalhador ser recompensado tendo por base o seu desempenho, tal prática promove o comprometimento afetivo e o calculista. Contudo, os resultados do nosso estudo demonstram um reforço do comprometimento afetivo efetivamente e um reforço do comprometimento normativo em detrimento do calculista como defendem os autores.

A correlação entre a prática de gestão de recursos humanos *Oportunidades de Carreira* e o três tipos de comprometimento organizacional, indicia que o comprometimento normativo não possui uma relação linear positiva, mas sim uma correlação linear inversa (-0,032), embora muito perto de zero. O comprometimento afetivo apresenta um Coeficiente de Correlação de Pearson de 0,172, denotando uma correlação pequena, enquanto o comprometimento normativo é o que apresenta uma correlação mais significativa (0,414) indiciando a existência de uma relação linear positiva já significativa.

Em relação à prática de gestão de recursos humanos *Oportunidades de Formação*, os três tipos de comprometimento organizacional possuem uma correlação positiva com esta variável. O comprometimento afetivo e o normativo são os apresentam uma correlação positiva superior, assumindo o coeficiente de 0,311 no comprometimento afetivo e de 0,415 no comprometimento normativo. Estes dois tipos de comprometimento possuem, assim, uma relação linear positiva média com a prática de gestão de recursos humanos *Oportunidades de Formação*. Meyer e Allen (1997) defendem que, em relação à formação, esta prática deve potenciar o comprometimento afetivo e o normativo, uma vez que o trabalhador melhora a percepção que tem de si mesmo, incremento este que se verifica na nossa análise. O comprometimento calculativo assume um Coeficiente de Correlação de Pearson mais baixo (0,155) sendo, contudo, positivo..

O comprometimento afetivo e o comprometimento normativo apresentam um Coeficiente de Correlação de Pearson positivo, a sugerir uma correlação forte, com a variável *Oportunidades de Participação*. O comprometimento afetivo assume o valor de 0,456 e o normativo de 0,416. O comprometimento calculativo apresenta um valor mais próximo de zero (0,188) demonstrando que, apesar de existir uma correlação positiva, esta é baixa. Meyer e Allen (1997) defendiam que os trabalhadores que tinham oportunidades de tomarem decisões que afetassem o seu trabalho, aumentava o comprometimento afetivo e incrementavam o comprometimento normativo, permissa que verificamos no nosso estudo.

Quando se calcula a correlação entre a prática de gestão de recursos humanos *Acesso a Informação* e os três tipos de comprometimento organizacional, verificamos que o comprometimento afetivo e normativo correlacionam-se de forma positiva com esta variável, (0,239 e 0,319 respetivamente), enquanto o comprometimento calculativo relaciona-se de forma inversa (-0,065) embora bastante perto de zero. Segundo Meyer e Allen (1997) a partilha e troca de informação pode ter um efeito positivo sobre o comprometimento afetivo e normativo. A perceção que a organização depositou confiança nos seus trabalhadores tem um impacto no comprometimento afetivo e o aumento da perceção de confiança, apoio e justiça aumenta o comprometimento normativo. Verifica-se, igualmente, o que defendem Meyer e Allen (1997) no que diz respeito a esta prática e o comprometimento calculativo, no sentido que esta prática não afetará este tipo de comprometimento uma vez que os trabalhadores não possuem a perceção de investimento perdido em caso de abandono da organização.

Pfeffer e Veiga (1999) defendem que se tende a alcançar um nível de comprometimento organizacional elevado através das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas e desenvolvidas na organização. Podemos de certa forma aferir essa relação na análise dos resultados que acabámos de apresentar, correlacionando as diversas práticas de gestão de recursos humanos com os três tipos de comprometimento organizacional adoptados no presente estudo.

Identificámos correlações significativas entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional.

Meyer e Allen (1997) defendem mesmo que grande parte das práticas de gestão de recursos humanos contribuem para o aumento do comprometimento afetivo. No presente estudo as práticas de gestão de recursos humanos contribuem, de facto, mais para o incremento do comprometimento afetivo.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho insere-se na temática “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português”, e teve como o objetivo principal identificar de que forma as práticas de gestão de recursos humanos podem cooperar para desenvolver e manter o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Como objetivos específicos pretendeu-se aferir a percepção que os trabalhadores têm das práticas de gestão de recursos humanos em vigor na sua organização, assim como identificar o tipo de comprometimento organizacional desses mesmos trabalhadores tendo por base algumas variáveis sociodemográficas e laborais.

Em relação às práticas de gestão de recursos humanos, as práticas mais valorizadas, pelos nossos inquiridos são a *avaliação de desempenho*, *acesso à informação*, *segurança de emprego* e *oportunidades de formação*. De uma forma global os inquiridos tem a percepção que possuem *Segurança de Emprego*.

Os trabalhadores na faixa etária dos 50 aos 54 anos sentem total *Segurança de Emprego*, sendo que os mais jovens, entre os 25 e os 29 anos, também apresentam uma frequência de respostas elevadas.

No que diz respeito às práticas de *Avaliação de Desempenho*, existe a percepção que as mesmas são baseadas na concretização de objetivos de trabalho, sendo que os inquiridos que desempenham funções de enquadramento, possui uma ideia mais clara dos critérios utilizados para avaliar o seu desempenho.

Em relação às práticas de *Remuneração* não existe a percepção clara de que a remuneração auferida seja mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas. Os trabalhadores valorizam, contudo, o acesso a benefícios, como o crédito à habitação, crédito individual e assume que podem receber prémios monetários com base no seu desempenho.

Existe a percepção generalizada que as *Oportunidades de Progressão* estão relacionadas com o desempenho e as competências dos trabalhadores.

O *Acesso a Formação* para a aquisição de competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou de forma a permitir a progressão na carreira é reconhecido pela maioria dos inquiridos. Em relação às *Oportunidades de Formação*, uma percentagem significativa considera que a organização em que trabalha demonstra investir na sua formação profissional (são os profissionais bancários dos escalões etários superiores os que apresentam níveis de concordância superior ao nível da percepção sobre o investimento da organização na sua formação profissional e existe uma percepção moderada por parte dos bancários inquiridos relativamente às oportunidades de participação).



Em relação ao *Acesso a Informação*, a maioria dos trabalhadores afirma ter acesso a informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa, sendo que a percentagem diminui quando questionados sobre o acesso a informação regular sobre a estratégia da empresa. São, sobretudo, os profissionais que desempenham funções de enquadramento e funções técnicas e de assessoria que referem possuir acesso a informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.

De um modo geral, os resultados deste estudo sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho estão presentes nas organizações do setor bancário português.

Em relação ao *Comprometimento Organizacional* podemos verificar que a média das respostas dadas pelos inquiridos às perguntas que pretendem aferir o seu comprometimento organizacional é superior no comprometimento afetivo, seguido de perto pelo comprometimento calculativo.

O comprometimento afetivo apresenta uma correlação positiva com o comprometimento normativo, sendo que a relação entre o comprometimento afetivo e o calculativo já apresenta uma correlação mais baixa. O comprometimento normativo, por sua vez, apresenta uma correlação positiva, mas quase inexistente, com o comprometimento calculativo, verificando-se o defendido por Meyer et al. (2002) e Rego et al. (2007), que encontraram uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo e evidenciaram também uma fraca relação entre o comprometimento calculativo e o comprometimento normativo.

Podemos dizer que existe uma percepção generalizada no sentido de concordância com as afirmações colocadas de forma a aferir o grau de comprometimento afetivo, enquanto a frequência de respostas na escala do comprometimento calculativo não assume valores tão significativos no sentido da concordância. Relativamente à frequência de respostas na escala do comprometimento normativo a percepção generalizada é no sentido da discordância.

A média mais elevada no comprometimento afetivo é quando os trabalhadores possuem uma antiguidade na organização superior a 22 anos, resultado este que vem no mesmo sentido do defendido por Allen e Meyer (1993), que consideram poder associar-se um maior comprometimento afetivo a uma maior antiguidade na organização.

Verifica-se uma correlação negativa no comprometimento normativo e calculativo quando correlacionados com a variável habilitações literárias. Mathieu & Zajac (1990) também demonstraram que os diversos tipos de comprometimento estão negativamente correlacionados com a duração do processo educativo.

Podemos ainda referir que não há uma correlação entre as variáveis do comprometimento e o género, assim como não se verifica uma diferença significativa nas médias entre trabalhadores com contrato a termo e com contrato sem termo (são apenas ligeiramente mais elevadas nos trabalhadores com contrato a termo).

Identificámos uma correlação positiva entre as variáveis do comprometimento e a idade, sendo que a média mais elevada no comprometimento afetivo é quando os trabalhadores possuem entre 40-44 anos. No comprometimento normativo, as médias assumem os valores mais elevados neste tipo de comprometimento nos trabalhadores que possuem entre 50-54 anos. No comprometimento calculativo a média mais elevada é no grupo etário entre os 40- 44 anos.

Da análise efetuada entre a relação entre o comprometimento organizacional e as práticas de gestão de recursos humano, constata-se uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre todas as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento normativo. Verifica-se, também, uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre a avaliação de desempenho, as oportunidades de participação e as oportunidades de formação e o comprometimento afetivo.

Podemos, assim, referir que as percepções sobre as práticas de gestão de recursos humanos variam consoante o tipo de comprometimento organizacional, tal como referido por McElroy (2001). Este apresentou o conjunto de sete práticas de recursos humanos identificadas por Pfeffer e Veiga (1999), e demonstrou como cada uma dessas práticas pode afetar o comprometimento organizacional.

O comprometimento normativo apresenta uma correlação positiva com a *Segurança de Emprego*. A relação entre o comprometimento afetivo e a segurança de emprego já apresenta uma correlação positiva, mas mais baixa. O comprometimento calculativo apresenta um valor perto de zero, indiciando uma correlação inexistente ou baixa. Estes resultados vão no sentido do que Pfeffer (1995) defende, ou seja, que a segurança de emprego pode reforçar o comprometimento normativo em contextos de crise como o que se vive atualmente, pois o trabalhador pode simplesmente sentir-se moralmente obrigado a retribuir o sentimento de lealdade.

Em relação à prática de gestão de recursos humanos *Avaliação de Desempenho*, o três tipos de comprometimento organizacional possuem uma correlação positiva com esta variável.

O comprometimento calculativo é o que apresenta um coeficiente de correlação de Pearson mais baixo quando calculado em relação à prática de gestão de recursos humanos *Práticas de Remuneração*, indiciando que a correlação é quase inexistente. O comprometimento normativo já apresenta uma relação linear com a variável práticas de remuneração.

Relativamente às *Oportunidades de Carreira* o comprometimento normativo é o que apresenta uma correlação mais evidente, indiciando a existência de uma relação linear positiva já significativa.

Em relação à prática de gestão de recursos humanos *Oportunidades de Formação*, os três tipos de comprometimento organizacional possuem uma correlação positiva com esta variável.

O comprometimento afetivo e o comprometimento normativo sugerem uma correlação forte, com a variável *Oportunidades de Participação*. O comprometimento calculativo apresenta um valor mais próximo de zero demonstrando que, apesar de existir uma correlação positiva, esta

é baixa. Neste sentido, Meyer e Allen (1997) postularam que os trabalhadores que tinham oportunidades de tomarem decisões que afetassem o seu trabalho aumentavam o comprometimento afetivo e incrementavam o comprometimento normativo, permissa que verificamos no nosso estudo.

Quando se calcula a correlação entre a prática de gestão de recursos humanos *Acesso a Informação* e os três tipos de comprometimento organizacional, verificamos que o comprometimento afetivo e normativo correlacionam-se de forma positiva com esta variável, enquanto o comprometimento calculativo relaciona-se de forma inversa embora bastante perto de zero. Segundo Meyer e Allen (1997) a partilha e troca de informação pode ter um efeito positivo sobre o comprometimento afetivo e normativo. A percepção que a organização depositou confiança nos seus trabalhadores tem um impacto no comprometimento afetivo e o aumento da percepção de confiança, apoio e justiça aumenta o comprometimento normativo. Verifica-se, igualmente, o que defendem Meyer e Allen (1997) no que diz respeito a esta prática e o comprometimento calculativo, no sentido que esta prática não afetará este tipo de comprometimento uma vez que os trabalhadores não possuem a percepção de investimento perdido em caso de abandono da organização.

Pfeffer e Veiga (1999) defendem que se tende a alcançar um nível de comprometimento organizacional elevado através das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas e desenvolvidas na organização. Podemos de certa forma aferir essa relação na análise dos resultados que acabámos de apresentar, correlacionando as diversas práticas de gestão de recursos humanos com os três tipos de comprometimento organizacional adoptados no presente estudo. Identificámos, assim, correlações significativas entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional.

Meyer e Allen (1997) defendem mesmo que grande parte das práticas de gestão de recursos humanos contribuem para o aumento do comprometimento afetivo. No presente estudo as práticas de gestão de recursos humanos contribuem sobretudo para o incremento do comprometimento afetivo.

O estudo empírico que realizámos apresenta algumas limitações metodológicas, nomeadamente a dimensão reduzida da amostra. Neste sentido, reforçamos que o presente estudo assume a vertente de uma pesquisa exploratória, não tendo como objetivo final a representatividade. Contudo, ao tratar-se de uma pesquisa exploratória permite-nos criar uma maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito, podendo ser considerado como um estudo preparatório para outro tipo de pesquisa, ou seja, permitindo que uma possível pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão.

Considerando as limitações inerentes ao presente estudo, as análises efectuadas e as conclusões formuladas, novos estudos sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional pode ser recomendados. Neste sentido, consideramos importante:

- A realização de outros estudos em empresas de diferentes sectores de actividade, para uma melhor compreensão sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional.
- A realização de outros estudos numa instituição bancária (estudo de caso), para uma melhor compreensão sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional.
- A realização de outros estudos para uma melhor compreensão dos efeitos das práticas de trabalho de elevado desempenho e do comprometimento na performance organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, N. e Meyer, J. (1990a), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990b). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomer's commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.

Allen, N. e Meyer, J. (1991), A three- component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Allen, N., e Meyer, J. (1993). Organizational commitment: evidence and career stage effects? *Journal of Business Research*, 26 (1); 49-61.

Allen, N. e Meyer, J. (1996), Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior* 49, 252-276.

Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1986). **Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais.** In A. S. Silva e J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, 55-78. Porto, Edições Afrontamento.

Associação Portuguesa de Bancos (2010), Boletim Informativo.

Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., (2001), **The HR scorecard: linking people, strategy and performance.** Harvard Business School Press.

Becker, Brian E., Huselid, Mark A., Ulrich, Dave (2001) **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard.** Rio de Janeiro, Campus.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American – Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Becker, H. S. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making. *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

Begin, J. (1991). **Strategic employment policy: An organizational system perspective.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Besseyre des Horts e Charles- Henri (1987) Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, 65, 149-155.

Botelho, C. M. (1996). **O Desempenho Individual nas Organizações: Uma Abordagem da Influência do Potencial Cognitivo e do Envolvimento Organizacional**. Tese de Mestrado. ISPA. Lisboa. Portugal.

Butler, J., Ferris, G. e Napier, N. (1991) **Strategy and Human Resources Management**. South Western. Cincinnati.

Camara Pedro B. et al. (2001), **HUMANATOR 2001 – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, , Publicações Dom Quixote, Lisboa, 4ª edição.

Cappelli, P. e Neumark, D. (1999), Do “High Performance” work practice improve establishment - level outcomes?. Cambridge. *National Bureau of Economic Research*, 2-15.

Cappelli, P. e Singh, H. (1992) **Integrating strategic human resources and strategic management** In Lewin, M e Sherer, P. Research Frontiers in Industrial Relation and Human Resources. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.

Chiavenato, I. (1983) **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo. McGraw – Hill.

Cohen, J. (1988), **Statistical power analysis for the behavioral sciences**, 2nd edition. New York: Academic Press.

Cordeiro, João (2008), **Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os quadros superiores das Empresas do Sector de Componentes para automóvel**. Tese de doutoramento em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego. Lisboa. ISCTE.

Cotton, J. e Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.

Cunha, M. P. et. al. (2007). **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH Editora.

Delery, J. e Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resources management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.

Esteves, M.T. (2008), **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de caso no sector bancário português**. Tese de doutoramento em: Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Lisboa. ISCTE.

Gilbert, P. (1999) La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 124, 66-75.

Gouldner, A. (1960), The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Hassard, J. (2012) Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context, *Human Relations* 65, 14-31.

Hrebiniak, L. e Alutto, J. (1972) Personal and role – related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

Huselid, M. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38, 635-72.

Iverson, R. D. (1996), “Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment”. The *International Journal of Human Resource Management*, 7, 15-23.

Jackson, S. e Shuler, R. (1995), Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

Lee, C. e Farh, J. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 133-134.

Macamo, L. (2007). Contributo para validação do “Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional” em Moçambique. Monografia de Licenciatura não publicada, ULHT, Lisboa, Portugal.

Makanjee, C., Hartzer, Y. e Uys I. (2006) The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12, 118- 126.

Marconi, M. e Lakatos, M. (2002) **Fundamentos de Metodologia Científica**, São Paulo. Editora Atlas.

Maroco, J., (2007). **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

McElroy, J., Morrow, C., Rude, S. (2001), Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1294-1299.

Meyer, J., e Allen, N. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. e Allen, N. (1997), **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**, California, Sage Publications.

Meyer, J. e Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal Of Administrative Sciences Halifax*, 17, 319-331.

Morrow, P. (1983), Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.

Morrow, P. e McElroy, J. (1993), Introduction: Understanding and Managing Loyalty in a Multi - Commitment World, *Journal of Business Research*, 26.

Mowday, R., Steers, R. Porter, L. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mowday, R., Porter, L., e Steers, R. M. (1982). **Employee- organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York, Academic Press.

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, 115-133.

Neves, J. (2000), **Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas**. Lisboa. RH Editores.

Neves, J. (2010), **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa. Editora RH.



O'Reilly, C. A. e Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Pereira, Alexandre. (2004). **Guia Prático de Utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia**. Lisboa: Edições Sílabo.

Peretti, J (1998) **Recursos Humanos**. Lisboa. Sílabo.

Pfeffer, J. (1994), **Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce**. Boston: Harvard School Press.

Pfeffer, J. (1998), **The human equation: building profits by putting people first**. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. e Veiga, F. (1999), "Putting people first for organizational success.", *The Academy of Management Executive*, May 1999; 13, 2; ABI/INFORM Global pp. 37.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C. (2003). **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa. Editora RH.

Porter, L. W., Steers, R. M. Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Porter, M. (1985), **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa, Gradiva Publicações,Lda.

Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460- 471.

Rego, A. e Cunha, M. (2003), **A Essência da Liderança**. Lisboa. Editora RH.

Rego A. e Souto, S. (2004), Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso – brasileiro, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 44, 3, 30-43.

Rego A. e Souto, S (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo Luso- Brasileiro, *Revista de Administração Contemporânea*, 151 – 177.

Rego, A., Souto, S. e Cunha, M. (2007) Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 7-36.

Sainsaulieu, R. (1993) “Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise”, *Socius, Working Papers*, nº1 / 93.

Sainsaulieu, R. e Segrestin, D. (1987) “Vers une théorie sociologique de l'entreprise”, *Sociologie du Travail*, 3, 335-352.

Serrano, M. (2010) **A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos**, SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações - ISEG.

Somers, M.J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non- recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.

Steers, M. (1997), Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.

Sweeney, P. D. e McFarlin, D. B. (1997), “Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice”. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 83-98.

Tavares, S. (2001), “Vinculação dos indivíduos às organizações” in Ferreira J, Neves, J. Caetano, A., **Manual de Psicossociologia das Organizações**, 307- 333. Lisboa. McGraw-Hill.

Tavares, S. e Caetano, A. (1999). **A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica**. In Caetano, António (Coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, 31-60). Lisboa. Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Walton, R. (1985a). Toward a strategy for eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In R. Walton and P. Lawrence (Eds.) *Human Resource Management, Trends and Challenge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Wiener, Y. (1982) Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wright, P. e McMahan, G. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18, 295-320.

# ANEXOS

## ANEXO 1 – Estudos subjacentes à elaboração das questões relativas às práticas de GRH

Práticas GRH	Fonte	Indicadores
Segurança de emprego	1: Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998; 2: Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Delery e Doty, 1996; Bae e Lawler, 2000. 3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996. 4: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Neves, 2000.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:  1. Permitem-me ter segurança de emprego. 2. Dão-me oportunidades de concorrer a novas funções quando abrem vagas. 3. Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido. 4. Permitem-me aceder a acções de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.
Avaliação desempenho	1: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996. 2: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996. 3: Pfeffer, 1998.  4: Neves, 2000.  5: Arthur, 1994; Huselid, 1995.  6 e 7: Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996; Caetano, 1996.	Na organização em que trabalho as práticas de GRH:  1. Baseiam a avaliação do meu desempenho, na análise da concretização de objectivos de trabalho. 2. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho. 3. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e aprendizagem. 4. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho. 5. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela. 6. Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho. 7. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.
Práticas remuneração	1: Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996. 2: Arthur, 1994; Huselid, 1995. 3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Ichniowski <i>et al.</i> , 1995.  4: Huselid, 1995, Ichniowski <i>et al.</i> , 1995.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:  1. Permitem-me ter uma remuneração mais alta que a praticada no sector para funções idênticas. 2. Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.). 3. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho. 4. Permitem-me receber a prémios monetários com valor significativo.

Práticas GRH	Fonte	Indicadores
Oportunidades de carreira	1: Huselid, 1995. 2: Huselid, 1995. 3: Huselid, 1995. 4: Delery e Doty, 1996.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho. 2. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências. 3. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade. (R) 4. Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.
Oportunidades de formação	1. Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Bae e Lawler, 2000. 2: Delery e Doty, 1996; Snell e Dean, 1992. 3: Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000. 4: Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Youndt <i>et al.</i> , 1996; Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional. 2. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas. 3. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis ao desempenho da minha função actual. 4. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na empresa.
Oportunidades de participação	1: Delery e Doty, 1996; Huselid, 1995; Arthur, 1994; Ichniowski <i>et al.</i> , 1995 2, 3, 4 e 5 Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Gaertner e Nollen, 1989	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação. 2. Levam-me a participar em equipas de trabalho para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização. 3. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa. 4. Permitem-me participar na definição dos meus objectivos de trabalho. 5. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.
Acesso a informação	Huselid, 1995; Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Pfeffer, 1998; Pereira de Moura, 2000	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa. 2. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa. 3. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.

Fonte: Esteves (2008) Pág. 140 e 141

## ANEXO 2 – Questionário aplicado

## Questionário sobre Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O presente questionário insere-se num Projeto de Investigação que está a ser realizado no âmbito de uma tese de mestrado, e tem como objetivo avaliar a sua opinião, relativa ao seu trabalho e às práticas de gestão de recursos humanos da sua organização. O questionário é anónimo e confidencial. Por motivos estritamente estatísticos é contudo necessário recolher alguns elementos sócio-demográficos sobre os participantes.

Pedimos-lhe que responda com base na sua experiência profissional na organização em que trabalha. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.

Agradeço, desde já, a sua colaboração e disponibilidade.

Cláudia Monteiro

**\*Obrigatório**

### Comprometimento Organizacional

**Por favor selecione o algarismo que melhor traduz a sua opinião (1,2,3,4,5,6,7), em que:**

1 - Discordo completamente

2 - Discordo

3 - Discordo ligeiramente

4 - Não concordo nem discordo

5 - Concordo ligeiramente

6 - Concordo

7 - Concordo completamente

1. Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta empresa \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

3. Sinto-me como “fazendo parte da família” nesta empresa. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

6. Sinto-me como fazendo parte desta empresa. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

7. Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta empresa. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente



10. Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

12. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

14. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

15. Sinto que tenho o dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

18. Esta empresa merece a minha lealdade. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

19. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

0

Continuar »

## Práticas de Gestão de Recursos Humanos

**Por favor selecione o algarismo que melhor traduz a sua opinião (1,2,3,4,5), em que:**

1 - Discordo completamente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo completamente

1. Permitem-me ter segurança de emprego. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

2. Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

3. Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

4. Permitem-me ter acesso a acções de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

5. Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

6. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

7. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

8. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

9. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

10. Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

11. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

12. Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

13. Permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.). \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

14. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

15. Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

16. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

17. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

18. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade. \*

1 2 3 4 5

Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

19. Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

20. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

21. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

22. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

23. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

24. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

25. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

26. Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização. \*

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

27. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

28. Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

29. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

30. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

31. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

1	rO0ABXNyABFq`
« Voltar	Continuar »

## Dados Socio- demográficos

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos a seu respeito, assinalando a resposta adequada.

### 1. Sexo \*

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

### 2. Idade \*

- ☐ < 25 anos
- ☐ 25 - 29 anos
- ☐ 30 - 34 anos
- ☐ 35 - 39 anos
- ☐ 40 - 44 anos
- ☐ 45 - 49 anos
- ☐ 50 - 54 anos
- ☐ > 54 anos

### 3. Estado civil \*

- ☐ Casado
- ☐ União de facto
- ☐ Solteiro

### 4. Filhos \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

### 5. Habilitações Literárias \*

- ☐ Até 9º ano ou equivalente, completo
- ☐ 12º ano equivalente
- ☐ Bacharelato completo
- ☐ Licenciatura completa

6. Trabalhador estudante \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. Antiguidade na Organização \*

- ☐ < 3 anos
- ☐ 3 - 7 anos
- ☐ 8 - 12 anos
- ☐ 13 -17 anos
- ☐ 18 - 22 anos
- ☐ > 22 anos

8. Antiguidade na Função \*

- ☐ < 1 ano
- ☐ 2 - 4 anos
- ☐ 5 - 7 anos
- ☐ 8 -10 anos
- ☐ > 10 anos

9. Função \*

- ☐ Funções de enquadramento
- ☐ Funções Técnicas e de Assessoria
- ☐ Funções de Aconselhamento de Clientes
- ☐ Funções de Atendimento Geral e de Back – Office
- ☐ Outras

10. Tipo de Vínculo \*

- ☐ Contrato a termo
- ☐ Contrato sem termo

**Agradecemos a sua colaboração**

2

r00ABXNyABFq

« Voltar

Enviar



## ANEXO 3 – Detalhe dos outputs dos dados Sócio – Económicos - SPSS

**Sexo**

	Frequência	%
Feminino	38	54,3
Masculino	32	45,7
Total	70	100,0

**Idade**

	Frequência	%
25 - 29 anos	4	5,7
30 - 34 anos	9	12,9
35 - 39 anos	25	35,7
40 - 44 anos	13	18,6
45 - 49 anos	12	17,1
50 - 54 anos	7	10,0
Total	70	100,0

**Estado civil**

	Frequência	%
Casado	44	62,9
Solteiro	19	27,1
União de facto	7	10,0
Total	70	100,0

**Filhos**

	Frequência	%
Não	23	32,9
Sim	47	67,1
Total	70	100,0

**Habilitações Literárias**

	Frequência	%
12º ano equivalente	20	28,6
Bacharelato completo	3	4,3
Licenciatura completa	47	67,1
Total	70	100,0

#### Trabalhador estudante

	Frequência	%
Não	67	95,7
Sim	3	4,3
Total	70	100,0

#### Antiguidade na Organização

	Frequência	%
< 3 anos	2	2,9
3 - 7 anos	5	7,1
8 - 12 anos	17	24,3
13 -17 anos	25	35,7
18 - 22 anos	9	12,9
> 22 anos	12	17,1
Total	70	100,0

#### Antiguidade na Função

	Frequência	%
< 1 ano	4	5,7
2 - 4 anos	20	28,6
5 - 7 anos	19	27,1
8 -10 anos	4	5,7
> 10 anos	23	32,9
Total	70	100,0

**Função**

	Frequência	%
Funções de Aconselhamento de Clientes	2	2,9
Funções de Atendimento Geral e de Back – Office	12	17,1
Funções de enquadramento	8	11,4
Funções Técnicas e de Assessoria	27	38,6
Outras	21	30,0
Total	70	100,0

**Tipo de Vínculo**

	Frequência	%
Contrato a termo	4	5,7
Contrato sem termo	66	94,3
Total	70	100,0

Comprometimento Afetivo	N	Média	Desvio Padrão
Sinto-me emocionalmente ligado a esta empresa	70	5,5	1,0
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	70	5,5	,9
Sinto-me como fazendo parte da família nesta empresa.	70	5,1	1,2
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	70	5,0	1,0
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	70	5,1	1,2
Sinto-me como fazendo parte desta empresa.	70	5,3	1,0

Comprometimento calculativo	N	Média	Desvio Padrão
Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta empresa.	70	5,3	1,2
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	70	5,4	1,3
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.	70	5,1	1,4
Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	70	5,2	1,2
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	70	5,5	1,2
Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	70	5,7	1,1
Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	70	4,5	1,4

Comprometimento normativo	N	Média	Desvio Padrão
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	70	3,5	1,3
Sinto que tenho o dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	70	3,5	1,3
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	70	3,3	1,6
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	70	2,7	1,5
Esta empresa merece a minha lealdade.	70	4,7	1,5
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	70	4,4	1,4