

**ANGELINA DA CONCEIÇÃO  
ANTÓNIO CAPINGALA PINTO**

**O COMPROMISSO  
ORGANIZACIONAL E O  
DESEMPENHO LABORAL NAS  
EMPRESAS: COLINA RESORT,  
CLAUANGEL CENTRO DE  
ESTUDOS E RÁDIO CATUMBELA  
EM BENGUELA**





**Universidade  
Europeia Online**

2024

**ANGELINA DA CONCEIÇÃO**

**ANTÓNIO CAPINGALA PINTO**

**O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL  
E O DESEMPENHO LABORAL NAS  
EMPRESAS: COLINA RESORT,  
CLAUANGEL CENTRO DE ESTUDOS E  
RÁDIO CATUMBELA EM BENGUELA**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Ana Moreira apresentada no Universidade Europeia Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Gestão Empresarial

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a ...

À minha família,

Por me ensinar a lutar e superar desafios, aparentemente impossíveis.

Pelo amor, respeito e compreensão incondicionais.

Por fazerem da educação um elemento prioritário dentro e fora de casa, gerando hoje este trabalho de mestrado.

Por me ensinar que nenhum sonho é impossível e que a persistência deve ser incansável.

Por plantarem uma semente de vida em mim e serem dignos de todo o amor e respeito do mundo.

## **Agradecimentos**

A Deus Todo-Poderoso pela vida, pelo fôlego que nos concedeu durante a realização do presente trabalho e que com a sua permissão, fez-nos chegar ao fim deste curso;

À minha Orientadora, Professora Doutora Ana Moreira, pela ajuda infindável na transmissão dos conhecimentos tanto nas aulas normais como nas vestes de orientadora deste trabalho;

Aos meus pais Kapiñgala e Ana Paula, que desde muito cedo me indicaram o caminho do saber, dando forças, coragem, incentivando-me a construir uma estrada que hoje é assinalada;

Ao meu Marido Edson Pinto e filhos Anderson Pinto e António Raúl Kapingala por nunca deixarem de acreditar que iria chegar ao fim e por me darem toda a sua força nos piores momentos;

À minha madrinha Cláudia Chaves e a minha irmã Adriana Kapiñgala por todo apoio e suporte emocional que sempre me dispensaram ao longo da realização deste estudo, convictos de que se tratava do concretizar mais um sonho;

A todos aqueles que direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho de investigação se materializasse;

Não podia deixar de agradecer aos Funcionários da Resort Colina, da Clau-Angel e da Rádio Catumbela, que aceitaram fazer parte da amostra deste estudo.

A todos a minha eterna Gratidão.



**Palavras-Chave**

Compromisso Organizacional, Desempenho Percecionado, Práticas de Gestão de Recursos Humanos

**Resumo**

Esta pesquisa apresenta um estudo sobre as práticas de gestão de recursos humanos, o compromisso organizacional e o desempenho laboral dos trabalhadores das empresas Colina Resort, Clau-Angel e Rádio Catumbela. A principal finalidade do estudo foi de analisar se as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito nos níveis de compromisso organizacional e de desempenho dos trabalhadores da empresa Colina Resort, Clau-Angel e Rádio Catumbela. A investigação problematiza o compromisso organizacional e de desempenho dos trabalhadores a partir da seguinte interrogação: Qual é o estado atual de compromisso organizacional afetivo e da percepção de desempenho dos trabalhadores da empresa Colina Resort, Clau-Angel e Rádio Catumbela em Benguela? As organizações precisam saber o quanto é importante a implementação de corretas práticas de gestão de recursos humanos, assim como reconhecer as capacidades e as potencialidades de evolução dos seus trabalhadores, pois nem todos reúnem as mesmas condições. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa do tipo exploratório-descritivo, com uma abordagem fundamentalmente quantitativa centrada na interpretação de dados obtidos através da aplicação de inquérito por questionário. Em termos de resultados são de referir a obtenção de um quadro teórico-conceitual sobre o efeito das práticas de gestão de recursos humanos no compromisso organizacional e no desempenho dos trabalhadores.

**Keywords**

Organizational Commitment, Affective commitment  
Perceived Performance, Human Resource Management  
Practices

**Abstract**

The study's main objective was to analyze whether human resource management practices affect the levels of organizational commitment and performance of workers at Colina Resort, Clau-Angel and Rádio Catumbela. The research problematizes workers' organizational commitment and performance based on the following question: What is the current state of affective organizational commitment and perceived performance of workers at Colina Resort, Clau Angel and Radio Catumbela in Benguela? Organizations need to know how important it is to implement correct human resource management practices and recognize the capacities and potential for the development of their workers since not everyone has the same conditions. Methodologically, this is exploratory-descriptive research, with a fundamentally quantitative approach centered on the interpretation of data obtained through the application of a questionnaire survey. In terms of results, it is worth mentioning that a theoretical-conceptual framework was obtained on the effect of human resource management practices on organizational commitment and employee performance.

## **Lista de abreviaturas**

CA - Compromisso Afetivo

CO – Compromisso Organizacional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

SSPS - Statistical Package for the Social Science

## ÍNDICE

Capítulo 1 - Introdução .....	14
Capítulo 2 - Revisão da Literatura .....	17
2.1 <i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</i> .....	17
2.2 <i>Compromisso Organizacional Afetivo</i> .....	18
2.2.1. <i>Impacto do compromisso organizacional nos resultados da empresa.</i> .....	21
2.2.2. <i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Afetivo</i> .....	22
2.3. <i>Desempenho</i> .....	23
2.3.1. <i>Compromisso Organizacional e Desempenho</i> .....	25
2.3.2. <i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho</i> .....	25
2.3.3. <i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Compromisso Afetivo e Desempenho</i> .....	25
Capítulo 3 – Modelo de Investigação e Hipóteses .....	27
Capítulo 4 – Método.....	28
4.1. <i>Procedimento de recolha de dados</i> .....	28
4.2. <i>Participantes</i> .....	28
4.3. <i>Procedimento de recolha de dados</i> .....	30
4.4. <i>Instrumentos</i> .....	31
Capítulo 5 – Resultados.....	32
5.1. <i>Estatística descritiva das variáveis em estudo</i> .....	32
5.2. <i>Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo</i> .....	32
5.3. <i>Associação entre as variáveis</i> .....	35
5.4. <i>Hipóteses</i> .....	36
Capítulo 6 – Discussão.....	38
6.1. <i>Limitações e Futuras Investigações</i> .....	40
6.2. <i>Implicações Práticas e Teóricas</i> .....	40
Capítulo 7 - Conclusões .....	42
ANEXOS.....	49

ANEXO A – QUESTIONÁRIO .....	50
ANEXO B - Estatística Descritiva da Amostra .....	55
ANEXO C - Fiabilidade das Escalas.....	57
ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo .....	59
ANEXO E – Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo.....	60
ANEXO F - Correlações .....	64
ANEXO G – Testes de Hipóteses .....	65

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Definições de PGRH .....	17
<b>Tabela 2.</b> Antecedentes do Desempenho .....	24
<b>Tabela 3.</b> Distribuição da Organização .....	28
<b>Tabela 4.</b> Distribuição da Idade e da Antiguidade .....	29
<b>Tabela 5.</b> Distribuição do Género.....	29
<b>Tabela 6.</b> Distribuição da Habilitações Literárias .....	29
<b>Tabela 7.</b> Distribuição em função do Contrato de Trabalho .....	30
<b>Tabela 8.</b> Distribuição da Duração do Trabalho.....	30
Tabela 9. Fiabilidade das escalas .....	32
<b>Tabela 10.</b> Estatística descritiva das variáveis em estudo .....	32
<b>Tabela 11.</b> Associação entre as variáveis .....	36
<b>Tabela 12.</b> Efeito das PGRH na perceção de desempenho (H1) .....	36
<b>Tabela 13.</b> Efeito das PGRH no compromisso afetivo.....	37
<b>Tabela 14.</b> Efeito do CA na perceção de desempenho .....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo de Investigação .....	27
<b>Figura 2.</b> Efeito do género nas variáveis em estudo.....	33
<b>Figura 3.</b> Efeito das habilitações literárias nas variáveis em estudo .....	33
<b>Figura 4.</b> Efeito do tipo de contrato nas variáveis em estudo .....	34
<b>Figura 5.</b> Efeito do regime de trabalho nas variáveis em estudo .....	34
<b>Figura 6.</b> Efeito da organização onde o participante trabalha nas variáveis em estudo.....	35

## Capítulo 1 - Introdução

O sucesso das organizações para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, encontra-se intrinsecamente ligado a motivação dos recursos humanos existentes a fim de que estes elementos fundamentais sejam essenciais para influenciar a criação de estratégias que constroem a vantagem competitiva para organização (Barney, 1991). O que deixa a mesma em uma posição favorável em relação aos seus concorrentes.

Atualmente as Organizações têm um cuidado acrescido com os seus recursos humanos, visto que os mesmos são parte importante das organizações. Muitas organizações colocam os objetivos dos seus trabalhadores como prioridades de modos a que o trabalhador se sinta motivado e valorizado e capaz de atingir as metas propostas pela organização.

Na visão de Machado et al. (2014, p. 17), “*gerir pessoas é dar-lhes oportunidades para se sentirem ou manterem motivadas*”. Não obstante as organizações precisam saber o quanto é importante reconhecer as capacidades e as potencialidades de evolução dos seus trabalhadores, pois nem todos reúnem as mesmas condições. As competências obtidas por quem quer que seja proporcionarão o retorno esperado contribuindo para o melhor desempenho e para a produtividade da empresa. Esta realidade precisa ser conhecida por todos os gestores.

Um outro fato que nos chama atenção é o que nos apresenta Nelson e Economy (2006) ao explicarem que nas empresas Japonesas, o grupo vem antes do individuo. Desta forma não se espera que os gestores deem ordens aos funcionários, mas antes que os guiem através do consenso. De modo geral os gestores Japoneses encorajam os funcionários a darem sugestões para o melhoramento dos processos da empresa e incentivam-nos a participar no processo de tomada de decisões da empresa.

Esta situação leva-nos a refletir até que ponto nas nossas empresas os gestores têm domínio deste princípio. Já que uma das principais causas da falta de compromisso por parte dos trabalhadores é a falta de clareza e ausência de confiança porque os seus patronos não estão interessados com o seu bem-estar, esquecendo que uma empresa só será forte se os seus funcionários forem fortes. Neste contexto a escolha do tema justifica-se pelo facto de termos constatado que nas empresas Colina Resort, Clau-Angel e Rádio Catumbela não existe preocupação com a formação dos seus recursos humanos; valoriza-se mais o trabalho e não se aposta no capital humano provocando assim uma certa desmotivação; a falta de um padrão próprio menos abrangente, e a forma como as empresas fazem os ajustamentos entre as suas atividades, os trabalhadores e o ambiente que as rodeiam não permitem a sua evolução. Existe

falta de compromisso, clareza e confiança entre os trabalhadores. Por isso achamos pertinente fazer um estudo profundo para que as empresas determinem certos padrões próprios para se seguir e não os mesmos que já existem. Inicialmente constatamos que a insatisfação que aparentemente se verifica entre os trabalhadores pode estar sendo influenciada pelo ambiente, pela insegurança que as empresas oferecem aos seus funcionários.

Para melhor compreendermos o compromisso dos trabalhadores importa estudarmos variáveis como Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Compromisso Organizacional e Desempenho Laboral dos trabalhadores.

Assim a presente Dissertação tem como tema: O compromisso organizacional e o desempenho laboral nas empresas: Colina Resort, Clau-Angel Centro de estudos e Rádio Catumbela. O colina Resort trata-se de uma Organização que presta serviços na área de Hotelaria e Turismo situada no Morro de São Pedro na Catumbela na província de Benguela. A Clau-Angel centro de Estudos é um centro de explicações situado em Benguela e a Radio Catumbela trata-se de uma Rádio fusão que tem como o seu foco a música. Em função da situação problemática acima descrita levantamos o seguinte problema de investigação:

- a) Qual é percepção de práticas de gestão de recursos humanos dos trabalhadores das empresas Colina Resort, Clau-Angel e Radio Catumbela?
- b) Qual é o estado atual de compromisso organizacional afetivo e da percepção de desempenho dos trabalhadores da empresa Colina Resort, Clau-Angel e Radio Catumbela em Benguela?

Os objetivos são as metas específicas que um investigador procura atingir através da sua pesquisa, e são essenciais para direcionar o foco da investigação, delimitar o escopo do estudo e garantir a sua relevância e eficácia. Assim sendo foram traçados os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

- a) Conhecer o nível de compromisso organizacional e de desempenho dos trabalhadores da empresa Colina Resort, Clau-Angel e Rádio Catumbela.

Objetivos específicos:

- a) Avaliar a percepção de práticas de gestão de recursos humanos dos trabalhadores na Empresa Colina Resort, Clau-Angel e Rádio Catumbela,.
- b) Identificar os principais fatores que influenciam o compromisso organizacional nas Empresas Colina Resort, Clau-Angel e Rádio Catumbela.
- c) Analisar a relação entre o compromisso organizacional e o desempenho dos funcionários das Empresa Colina Resort, Clau-Angel e Rádio Catumbela.

- d) Propor medidas para melhorar o compromisso organizacional dos funcionários das Empresas Colina Resort, Clau-Angel e Rádio Catumbela.

## Capítulo 2 - Revisão da Literatura

### 2.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A literatura refere que as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) de apoio afetam os resultados organizacionais através de comportamentos e atitudes dos colaboradores (Whitener, 2001). As boas PRGH aumentam a eficácia organizacional através de condições em que os colaboradores se sentem altamente comprometidos com a organização se esforçam para alcançarem os objetivos da mesma (Whitener, 2001).

Se consultarmos a literatura, existem variadas definições de PGRH, que têm sido definidas das mais diversas maneiras (Nasurdin et al., 2008). Na tabela 1, sintetizam-se algumas definições de práticas de gestão de recursos humanos:

**Tabela 1.** *Definições de PGRH*

Referências	Definições
Schuler e Jackson (cit. por Nasurdin <i>et al.</i> , 2008)	Atividades organizacionais dirigidas à gestão do conjunto de recursos humanos para garantir que os recursos são empregues para o cumprimento dos objetivos organizacionais.
Delery e Doty (cit. por Nasurdin <i>et al.</i> , 2008)	Conjunto de políticas e práticas internamente consistentes, concebidas e implementadas para garantir que o capital humano de uma empresa contribui para a realização dos seus objetivos de negócio.
Dittmer (cit. por Nasurdin <i>et al.</i> , 2008)	Perceções de um indivíduo sobre o grau de implementação da estratégias, planos e programas utilizados para atrair, motivar, desenvolver, recompensar e reter as melhores pessoas para atingir as metas organizacionais.

Fonte: Moreira, 2013

Na perspectiva de Sousa et al. (2006) as PGRH ajudam as organizações a melhorarem a sua capacidade de atração e manutenção de colaboradores com as competências que mais se adequam aos objetivos da organização, assim como a estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos da organização e a adotar sistemas de remuneração associados ao

desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

Os efeitos das PGRH são muito maiores quando estas são combinadas de diferentes formas do que quando as práticas são exploradas individualmente, pois a sua combinação é o fato que as torna coerentes (Stavrou & Brewster, 2005).

Para Whitener (2001) é necessário que os colaboradores se apercebam da existência das PGRH como a organização desejaria, o que nem sempre acontece. Muitas vezes as organizações acreditam que as suas PGRH são adequadas, mas nem sempre a percepção dos colaboradores é a mesma.

Em conformidade com Moreira (2013), as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) devem ser reavaliadas e reajustadas como elementos dinamizadores de um bom desempenho organizacional. Neste contexto a flexibilidade laboral é uma prioridade para as organizações, recorrendo estas a diferentes tipos de contratação laboral. Assim sendo, o papel dos Recursos Humanos é de extrema importância.

Diversos estudos apontam que a combinação de práticas de trabalho flexíveis, rigor na seleção de candidatos, alta qualidade na formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho baseada no mérito e desenvolvimento contínuo, remuneração competitiva e um pacote abrangente de benefícios contribui significativamente para aumentar o comprometimento afetivo dos funcionários (Takeuchi et al., 2007).

Essas práticas, quando implementadas de maneira integrada e sinérgica, ajudam a criar um ambiente de trabalho que valoriza e apoia os funcionários. Como resultado, trabalhadores que se sentem mais comprometidos tendem a permanecer na empresa por mais tempo do que aqueles que não demonstram esse comprometimento (Oliveira & Costa, 2016; Rocha & Honório, 2015). Portanto, investir nessas práticas não apenas fortalece o vínculo emocional dos colaboradores com a organização, mas também contribui para a retenção de talentos a longo prazo.

## **2.2 Compromisso Organizacional Afetivo**

Tendo em vista a diversidade de conceitos voltados para descrever o compromisso organizacional certo, é difícil precisar ao o conceito que se tornou central para a investigação em contexto organizacional. Entretanto, uma das primeiras concepções sobre o construto encontra-se associada à perspectiva sociológica e foi desenvolvida por Becker (1960), no âmbito da teoria de side-bets. Segundo o mesmo autor, o compromisso diz respeito ao “*envolvimento*

*em linhas consistentes de ação*” (Becker, 1960, p.33) e envolve três elementos centrais: persistência do comportamento durante um período de tempo significativo; rejeição de alternativas de trabalho; e perseguição de uma meta, não obstante a adversidade externa. A ideia central é que, quando um indivíduo se dedica a um curso específico de ação, ele faz uma escolha baseada em como essa ação atende melhor aos seus objetivos, em comparação com outras opções disponíveis.

Na visão de Osigweh (1989), os conceitos, por serem classificações saturadas de significados, constituem os blocos de construção da ciência e, quando são inadequadamente estruturados, podem afetar negativamente todo o empreendimento científico. Conceitos mal especificados geram proposições de pesquisa ambíguas e dificultam a produção cumulativa de conhecimento (Achinstein, 1968; Bagozzi & Fornell, 1982). Outros conceitos desenvolvidos com precisão são bem discriminativos e servem adequadamente aos propósitos de reunião das informações desejadas sobre o construto.

O Compromisso Afetivo desenvolve-se através de experiências de trabalho passadas que satisfazem sobretudo necessidades psicológicas do colaborador (e.g. igualdade na distribuição de remunerações, boas relações interpessoais, clareza de papel) levando-o a sentir-se confortável dentro da organização e competente no desempenho da sua função (feedback, desafio, autonomia, percepção de justiça na distribuição de recompensas e participação no processo de tomada de decisão (Allen & Meyer, 1991; Meyer et al., 1998).

A importância do compromisso para a estrutura e funcionamento de grupos e organizações faz com que esse conceito seja amplamente estudado no campo do comportamento organizacional. No entanto, as diversas pesquisas mostram que o conceito de compromisso não é uniforme e apresenta diferentes interpretações. Com o tempo, isso transformou o compromisso organizacional num conceito cada vez mais complexo e com múltiplas dimensões.

Becker foi pioneiro ao conectar o conceito de compromisso organizacional à permanência na organização, influenciando a criação do Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) nos anos 1980. O OCQ, desenvolvido por Mowday et al. (1979), sugeriu que o compromisso deveria ser avaliado por duas dimensões principais: identificação com a organização e intenções de permanência. No entanto, os itens relacionados à permanência mostraram-se diferentes dos itens que mediam a dimensão afetiva, resultando em uma estrutura fatorial distinta. Isso indicou que a permanência tinha elementos conceituais próprios, distintos do compromisso afetivo.

Atualmente, a globalização tem levado políticos e cientistas a se interessarem cada vez mais pelo Compromisso Organizacional Afetivo (CA). Esse conceito pode ser visto como um vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, refletindo o grau em que a pessoa internaliza ou adota os valores e perspectivas da organização (Meyer & Herscovitch, 2001). Alternativamente, pode ser considerado um estado psicológico que liga o indivíduo à organização (Meyer & Allen, 1991).

O Modelo Tridimensional de Meyer & Allen (1997) tenta conciliar as diferentes definições anteriores encontradas na literatura. De acordo com esse modelo, o comprometimento dos colaboradores com a organização manifesta-se em três formas distintas de estados psicológicos: o Compromisso Afetivo, que é o vínculo emocional; o Compromisso Calculativo, que se baseia em um investimento pessoal esperando um retorno específico; e o Compromisso Normativo, que envolve um sentimento de obrigação e dever moral para com a organização. Allen & Meyer (1991) destacam que um indivíduo pode experimentar esses três tipos de comprometimento simultaneamente, mas com diferentes intensidades. Por exemplo, um colaborador pode ter um forte desejo de permanecer na organização com pouca sensação de obrigação, enquanto outro pode sentir uma grande obrigação e um desejo menor de permanecer.

Para avaliar o comprometimento organizacional e o desempenho dos trabalhadores, Meyer & Allen (1991) sugerem várias metodologias, incluindo:

- Questionários e Pesquisas de Clima Organizacional: São utilizados para obter feedback dos funcionários sobre seu nível de comprometimento com a organização.
- Entrevistas Estruturadas: Conversas diretas entre líderes e funcionários para entender suas percepções sobre o comprometimento.
- Observação Direta: Acompanhamento do comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho, oferecendo insights sobre seu envolvimento.
- Indicadores de Desempenho: Avaliar o desempenho dos funcionários pode refletir seu nível de comprometimento com os objetivos da organização.
- Feedback de 360 Graus: Coleta de feedback de superiores, colegas e subordinados para obter uma visão abrangente do comprometimento.
- Avaliação da Retenção de Talentos: Análise das taxas de rotatividade e retenção para inferir o nível de comprometimento dos colaboradores.

Cada um desses métodos possui suas vantagens e limitações, e uma combinação deles pode proporcionar uma visão mais completa do comprometimento organizacional.

### *2.2.1. Impacto do compromisso organizacional nos resultados da empresa.*

Segundo Silva et al. (2017), para que uma organização consiga assumir um papel de destaque numa sociedade muitíssimo mutável, tecnológica, competitiva e inovadora, é imperativo debruçar-se sobre o nível de compromisso organizacional dos seus colaboradores.

Para que uma organização se destaque em um ambiente altamente dinâmico e competitivo, é crucial que os líderes compreendam e promovam o compromisso dos seus colaboradores. De acordo com Silva, Gallon e Pessotto (2017), isso exige um foco constante na avaliação do compromisso organizacional, o que pode ser feito através de pesquisas de clima, conversas informais e observação do envolvimento dos funcionários em projetos e iniciativas da empresa.

Nos últimos anos, a competição crescente entre as organizações tem elevado a necessidade de um envolvimento mais profundo dos funcionários, que se traduz em dedicação à implementação de estratégias, metas e objetivos para garantir a sobrevivência da empresa (Costa & Moraes, 2007). O compromisso dos colaboradores é visto como um fator chave, refletindo não apenas a motivação e o prazer em trabalhar, mas também o comportamento exemplar e a dedicação ao trabalho (Pinho, Bastos, & Rowe, 2015).

Além dos problemas de gestão tradicionais, como alta rotatividade e falta de padronização, surgem hoje novos desafios relacionados aos resultados organizacionais e à qualidade do trabalho (Balsan, et al., 2015). Portanto, o compromisso organizacional é essencial para melhorar o desempenho e garantir a eficácia e a eficiência, tanto em organizações privadas quanto públicas (Gomes de Jesus & Rowe, 2015).

Organizações buscam candidatos que, além de possuírem as habilidades técnicas necessárias, também mostrem habilidades em comunicação, relacionamento e dedicação, pois isso contribui para o compromisso com a empresa (Silva, Gallon, & Pessotto, 2017).

Rego e Souto (2004) observam que o compromisso pode impactar diversos aspectos da organização, incluindo pontualidade, intenção de permanecer no cargo, assiduidade, e atitudes positivas em relação à mudança. Esse compromisso é crucial para otimizar capacidades, criar oportunidades e melhorar a produtividade (Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017).

Além disso, o compromisso contribui para a redução de absenteísmo, desperdícios e rotatividade, e melhora a qualidade do trabalho (Stazyk, Pandey, & Wright, 2011; Borges, Marques, & Adorno, 2005; Reichers, 1985). As organizações frequentemente recompensam os funcionários mais comprometidos com melhores oportunidades de carreira e aumentos

salariais, evidenciando a importância de manter um alto nível de compromisso para alcançar o sucesso organizacional (Tavares S. M., 2011; Gomes de Jesus & Rowe, 2015).

### *2.2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Afetivo*

Para entender o compromisso organizacional e o seu impacto nas empresas, é essencial reconhecer que o maior recurso de uma organização é seu capital humano. Manter os colaboradores engajados enquanto se atingem os objetivos da empresa não é tarefa simples. Por isso, vamos explorar algumas definições e aspectos do compromisso para uma melhor compreensão.

O compromisso organizacional é um conceito amplamente estudado, mas continua sendo debatido na literatura devido à sua complexidade e às diferentes abordagens teóricas que o definem (Bastos & Rodrigues, 2015). Existem muitas definições e indicadores variados para o compromisso, o que reflete a diversidade de opiniões sobre o assunto (Wright & Kehoe, 2008).

O compromisso tem se tornado um fator crucial que influencia o comportamento dos funcionários dentro das organizações, especialmente quando não há fatores externos de motivação ou quando os funcionários têm atitudes positivas em relação ao trabalho e à empresa (Pfeffer, 1998; Meyer, 2009; Meyer e Herscovitch, 2001).

O compromisso afetivo é um tipo específico de compromisso em que o funcionário desenvolve uma conexão emocional com a organização. Isso faz com que ele aceite os objetivos e valores da empresa, se dedique a alcançá-los e queira permanecer na organização (Monday, Steers & Porter, 1979).

Acreditamos que o compromisso se baseia na reciprocidade: para que o trabalhador se dedique e contribua para o sucesso da empresa, os valores da empresa devem alinhar-se com os valores que o trabalhador busca. Dessa forma, o funcionário se sente motivado a dar o melhor de si e a contribuir para o bem-estar da organização.

Para promover o compromisso afetivo e alcançar excelentes resultados, as práticas de Recursos Humanos são fundamentais (Chambel, 2012). Algumas estratégias e práticas eficazes incluem:

1. Comunicação Transparente: Manter uma comunicação aberta e clara entre a equipe e a liderança, compartilhando informações sobre objetivos, desafios e decisões da empresa.
2. Desenvolvimento Profissional: Oferecer oportunidades de crescimento, como treinamentos, cursos e programas de mentoria, para que os funcionários possam avançar em suas carreiras.

3. Reconhecimento e Recompensas: Reconhecer e recompensar o desempenho excepcional dos funcionários, seja com elogios, prêmios ou incentivos financeiros.

4. Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional: Promover um ambiente que valorize o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, oferecendo flexibilidade de horários, programas de bem-estar e políticas de licença adequadas.

5. Cultura Organizacional Positiva: Fomentar uma cultura baseada em respeito, colaboração e inclusão, para promover um senso de pertencimento e identificação dos funcionários com a empresa.

6. Gestão de Desempenho: Estabelecer metas claras e fornecer feedback regular para incentivar o crescimento e a melhoria contínua dos funcionários.

7. Liderança Inspiradora: Desenvolver líderes que sejam empáticos, apoiantes e eficazes na comunicação, para motivar e engajar suas equipes.

Aplicar essas estratégias de forma consistente pode criar um ambiente de trabalho saudável, onde os funcionários se sintam valorizados, motivados e satisfeitos, contribuindo para o sucesso da organização.

### **2.3. Desempenho**

O desempenho no trabalho tem sido considerado uma variável dependente de grande interesse uma vez que os objetivos de uma organização são medidos em termos do mesmo (Randhawa, 2007).

Na sua componente individual, trata-se de “*um indicador de quão bem um trabalhador desempenha as tarefas relacionadas com o seu trabalho*” (Skinner et al., 1984, p.51). Cunha et al. (2016) referem que o desempenho pode ser entendido como “*uma comparação entre as expectativas de desempenho individual e o desempenho real*” (p.887). Randhawa (2007) acrescenta ainda que se trata “*daquilo que os indivíduos realmente fazem e que é observável*” (p.47). De acordo com Cunha et al. (2016), o conceito de desempenho individual distingue-se de produtividade, na medida em que esta última é mais utilizada no âmbito de estudos organizacionais e pode ser concebida “*como o grau em que os resultados se aproximam dos objetivos*” – eficácia – ou “*como a relação entre os resultados e os recursos necessários para alcançá-los*” – eficiência (p. 887).

Uma outra conceptualização de desempenho individual, formulada 1993 por Borman e Motowidlo e que ainda hoje é utilizada (Befort & Hattrup, 2003; Edwards, Bell, Arthur & Decuir 2008; Griffin et al., 2000), é a distinção entre desempenho de tarefa e desempenho

contextual. Cunha e colaboradores (2006) explicam de uma forma muito simples que o desempenho de tarefa se refere às atividades que contribuem diretamente para os resultados organizacionais e que fazem parte da descrição da função, daí também se poder designar por “desempenho no papel”. Já o desempenho contextual vai além das atividades que fazem parte da descrição de funções, mas que também vão determinar a prossecução dos objetivos organizacionais, uma vez que modelam o ambiente organizacional, social e psicológico em que funciona o núcleo técnico, correspondendo aos comportamentos de cidadania e daí também se poder designar por “desempenho extra-papel”. Motowidlo e Scotter (1994) demonstraram no seu estudo a importância desta distinção, pois tanto uma dimensão, como outra contribuem de forma independente para o desempenho geral. Concluíram ainda que o tempo de experiência explica uma maior variância do desempenho de tarefa e a personalidade explica uma maior variância do desempenho contextual.

De uma forma geral, existe concordância que o desempenho é um conceito multidimensional (Sonnetag et al., 2008).

Na Tabela 2 apresenta-se um resumo de alguns dos antecedentes que devem ser considerados numa organização que pretenda melhorar o desempenho dos seus trabalhadores.

**Tabela 2.** *Antecedentes do Desempenho*

Constructo	Autores
Satisfação	(Gunavathy & Ayswarya, 2011; Maharani, Troena & Noermitaji, 2013)
Compromisso Organizacional	(Turner & Chelladurai, 2005; Memari, Mahdieh & Marnani, 2013)
Engagement	(Rich, Lepine & Crawford, 2010)
Burnout	(Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).
Autoestima, locus de controlo, autoeficácia, neuroticismo	(Judge & Bono, 2001);
Conscienciosidade, justiça, identificação organizacional	(Maxham, Netemeyer & Lichtenstein, 2008).
Equidade	(Greenberg, 1988);
Formação	(Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012);
Incentivos, promoções, bom ambiente de trabalho, feedback	(Katou & Budhwar, 2012).

Fonte:

O burnout também afeta o desempenho. Bakker e colaboradores (2004) encontraram que as exigências do trabalho, como carga de trabalho e pressão, podem levar ao burnout, o

que afeta negativamente o desempenho. Por outro lado, recursos como feedback e recompensas ajudam a mitigar o burnout e melhorar o desempenho extra-papel.

No contexto das características individuais, estudos como os de Judge e Bono (2001) e Grant e Wrzesniewski (2010) mostram que traços como autoestima e autoeficácia têm uma relação positiva com a satisfação e o desempenho no trabalho. A inteligência emocional também é um fator relevante, já que Shooshtarian et al. (2013) encontraram uma relação positiva entre inteligência emocional e ambas as variáveis.

### *2.3.1. Compromisso Organizacional e Desempenho*

O compromisso organizacional desempenha um papel crucial no desempenho. Turner e Chelladurai (2005) descobriram que o compromisso explica a variação tanto no desempenho objetivo quanto no subjetivo. Organizações com altos níveis de compromisso geralmente se destacam em três áreas: alinhamento de desempenho, alinhamento psicológico e capacidade de aprendizagem e mudança (Beer, 2009).

Além do compromisso, o envolvimento dos funcionários é outra variável importante. Rich e colaboradores (2010) mostraram que o engajamento medeia a relação entre valores congruentes, suporte organizacional percebido e o desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional.

### *2.3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho*

Finalmente, práticas de recursos humanos que envolvem avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional e uma abordagem justa na remuneração têm um impacto significativo no desempenho. Greenberg (1988) e Adams (1965) destacam que a percepção de equidade nas remunerações afeta o desempenho, com os funcionários ajustando seu desempenho de acordo com a percepção de justiça ou injustiça.

Para otimizar o desempenho e a satisfação, é crucial que as práticas de gestão de recursos humanos sejam eficazes e abrangentes, incluindo incentivos, promoções e um ambiente de trabalho positivo (Katou & Budhwar, 2012; Strumpf et al., 2010)

### *2.3.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Compromisso Afetivo e Desempenho*

O compromisso organizacional e a satisfação dos trabalhadores são elementos cruciais para o sucesso de uma empresa. Portanto compreender os fatores que influenciam esses aspectos é importante para desenvolver estratégias eficazes de gestão de recursos humanos. Para

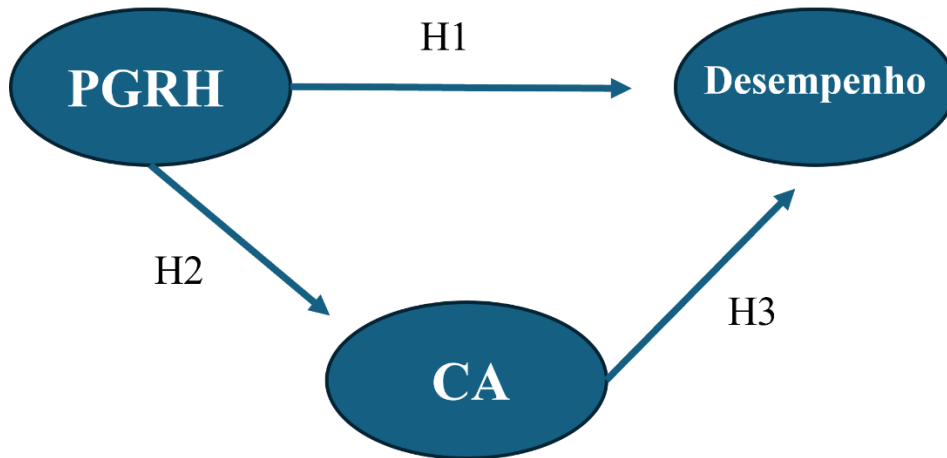
Herzberg (2001) existem vários fatores que influenciam o compromisso organizacional e o desempenho laboral dos trabalhadores. Alguns deles incluem:

- a) Cultura organizacional: uma cultura que envolve valores como respeito, reconhecimento, e desenvolvimento pessoal tende a aumentar o compromisso e o desempenho dos funcionários.
- b) Ambiente de trabalho: um ambiente físico seguro, confortável e bem equipado, juntamente com políticas e práticas que promovem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, contribuem para o desempenho no trabalho.
- c) Reconhecimento e recompensa; reconhecimento adequado pelo trabalho bem feito e recompensas justas e competitivas são importantes para manter os funcionários engajados e satisfeitos.
- d) Oportunidades de desenvolvimento: funcionários que tem a oportunidade de aprender e crescer em suas carreiras tendem a ser mais comprometidos e satisfeitos em seus trabalhos.
- e) Relacionamento interpessoal, um ambiente de trabalho onde os colegas e os gestores se relacionam de forma positiva e colaborativa contribui para o compromisso e satisfação dos funcionários.

É importante que as organizações considerem e promovam esses aspectos para criarem um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

### Capítulo 3 – Modelo de Investigação e Hipóteses

Depois de efetuada a revisão da literatura apresenta-se o modelo de investigação e as hipóteses formuladas (Figura 1).



*Figura 1.* Modelo de Investigação

**Hipótese 1:** As PGRH têm um efeito positivo e significativo no desempenho.

**Hipótese 2:** As PGRH têm um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo.

**Hipótese 3:** O compromisso afetivo tem um efeito positivo e significativo no desempenho.

## Capítulo 4 – Método

### 4.1. Procedimento de recolha de dados

Participaram voluntariamente neste estudo 80 participantes a trabalharem em três organizações em Benguela, Angola. O processo de amostragem foi não probabilístico, de conveniência e intencional tipo *snowball* (Trochim, 2000).

O questionário foi entregue em envelopes fechados aos colaboradores das três Organizações. As respostas foram recolhidas 30 dias após a entrega dos questionários.

Antes de iniciarem as suas respostas ao questionário, os participantes tiveram acesso ao consentimento informado, onde se garantia a confidencialidade das respostas dadas, de forma a decidirem se desejavam participar no estudo. Garantida a confidencialidade das respostas dadas.

As questões do questionário incluíram informações sociodemográficas para caracterizar a amostra. Além dessas questões, os participantes foram solicitados a responder a três escalas diferentes: práticas de gestão de recursos humanos, compromisso afetivo e desempenho. A recolha de dados ocorreu durante o mês de Março a Abril de 2024.

### 4.2. Participantes

A amostra deste estudo é composta por 80 participantes, com idades compreendidas entre os 20 e os 57 anos, com uma média de 30.40 anos e um desvio padrão de 7.82. Quanto à organização onde trabalham, 55 (68.8%) trabalham no Colina Resort, 10 (12.5%) no centro de estudos Clau-Angel e 15 (18.8%) na rádio Catumbela (Tabela 3, Anexo B).

**Tabela 3.** *Distribuição da Organização*

Variável		Frequência	Percentagem
Organização	Colina Resort	55	68.8%
	Clau-Angel	10	12.5%
	Rádio Catumbela	15	18.8%
	Total	80	100%

Os participantes têm uma média de idade de 30.4 anos, com idades compreendidas entre 20 e 57 anos, e uma média de antiguidade na organização de 3.16 anos de trabalho, variando entre 1 e 10 anos (Tabela 4, Anexo B).

**Tabela 4.** *Distribuição da Idade e da Antiguidade*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	80	20	57	30.40	7.822
Antiguidade	80	1.00	10.00	3.1625	2.31366

A maior parte dos participantes são do sexo masculino com um total de 47 (58.8%) e 33 (41.3 %) do sexo feminino (Tabela 5, Anexo B).

**Tabela 5.** *Distribuição do Género*

	Frequência	Percentagem
Feminino	33	41.3
Masculino	47	58.8
Total	80	100.0

Regista-se um número reduzido por parte dos participantes no que diz respeito a licenciatura ou ensino superior 16 (20%), em relação a frequência universitária 20 (25%) e ao igual ou inferior ao 12º ano 44 (55%) (Tabela 6, Anexo B).

**Tabela 6.** *Distribuição da Habilitações Literárias*

	Frequência	Percentagem
Igual ou Inferior ao 12º ano	44	55.0
Frequência Universitária	20	25.0
Licenciatura ou Superior	16	20.0
Total	80	100.0

Quanto aos contratos verifica-se que dos 80 participantes 48 (60%) são sem termo 26 (32,5%) têm contrato a termo certo 4 (5%) contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário e apenas 2 (2.5%) possuem outro tipo de contrato (Tabela 7, Anexo B).

**Tabela 7.** *Distribuição em função do Contrato de Trabalho*

	Frequência	Porcentagem
Contrato sem Termo	48	60.0
Contrato a termo certo	26	32.5
Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	4	5.0
Outro	2	2.5
Total	80	100.0

No que diz respeito a duração de trabalho existe uma enorme discrepância entre quantidade de participantes que trabalham a full-time 71(88.8%) e os participantes que trabalham part-time 9 (11,3%) (Tabela 8, Anexo B).

**Tabela 8.** *Distribuição da Duração do Trabalho*

	Frequency	Percent
Full-time	71	88.8
Part-time	9	11.3
Total	80	100.0

#### **4.3. Procedimento de análise de dados**

Depois de recolhidos os dados, os mesmos foram colocados numa base de dados do *Software SPSS Statistics 29*.

O primeiro passo foi testar a fiabilidade dos instrumentos utilizados neste estudo através do cálculo de *alpha de Cronbach*. Em estudos organizacionais este valor deverá ser superior a 0.70 (Bryman e Cramer, 2003).

Seguidamente para se estudar a estatística descritiva das variáveis em estudo realizaram-se testes *t-student* para uma amostra. Para se estudar o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo realizaram-se testes *t-student* para amostras independentes e *ANOVA One Way*. Realizaram-se correlações de *Pearson* para se estudar a associação entre as variáveis em estudo. Para testar as hipóteses formuladas realizaram-se regressões lineares.

#### 4.4. Instrumentos

Para estudar a percepção de práticas de gestão de recursos humanos utilizou-se o instrumento desenvolvido por Cesário (2015), composto por 21 itens (Anexo A). Os itens estão classificados numa escala de tipo *likert* de cinco pontos: “1” discordo totalmente, “2” discordo, “3” não concordo nem discordo, “4” concordo e “5” concordo totalmente. Este instrumento tem sete dimensões: Integração e acolhimento, formação, avaliação de desempenho, carreira, recompensas, comunicação e celebração (Anexo A).

Para estudar o desempenho utilizou-se o instrumento desenvolvido por Williams e Andreson (1991), composto por 4 itens (Anexo A). Os itens estão classificados numa escala de tipo *likert* de cinco pontos: “1” discordo totalmente, “2” discordo, “3” não concordo nem discordo, “4” concordo e “5” concordo totalmente.

Para estudar o compromisso afetivo utilizou-se a dimensão de compromisso afetivo do instrumento desenvolvido por Meyer e Allen (1991), composto por 6 itens (Anexo A). Os itens estão classificados numa escala de tipo *likert* de sete pontos: “1” discordo totalmente, “2” discordo, “3” discordo um pouco, “4” não concordo nem discordo, “5” concordo um pouco, “6” concordo e “7” concordo totalmente (Anexo A).

## Capítulo 5 – Resultados

### 5.1. Fiabilidade das Escalas

Podemos observar que todos os instrumentos apresentam valores de *alpha de Cronbach* superiores a 0.70 (Tabela 9, Anexo C).

Tabela 9. *Fiabilidade das escalas*

Variável	$\alpha$
PGRH	0.92
Compromisso Afetivo	0.75
Desempenho	0.76

### 5.2. Estatística descritiva das variáveis em estudo

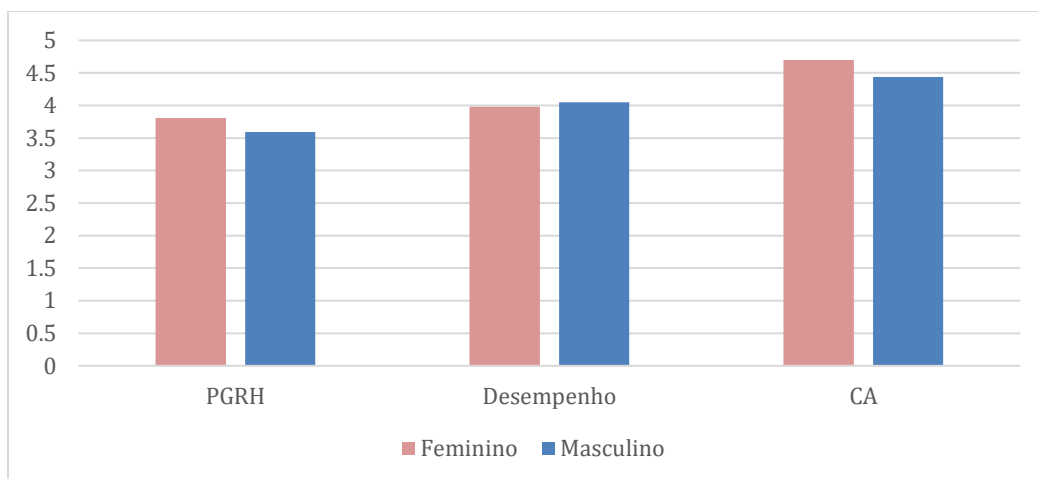
As médias das respostas dadas pelos participantes deste estudo situam-se significativamente acima do ponto central dos instrumentos (Tabela 10, Anexo D). O ponto central dos instrumentos de PGRH e de desempenho é “3” e do instrumento de compromisso afetivo é “4”. Conclui-se que os participantes têm uma elevada perceção de PGRH e de desempenho, assim como um elevado compromisso afetivo.

Tabela 10. *Estatística descritiva das variáveis em estudo*

Variável	<i>t</i>	Gl	<i>p</i>	Média	DP
PGRH	10.20	79	< 0.001	3.68	0.60
Desempenho	17.36	79	< 0.001	4.02	0.53
CA	4.10	79	< 0.001	4.55	1.20

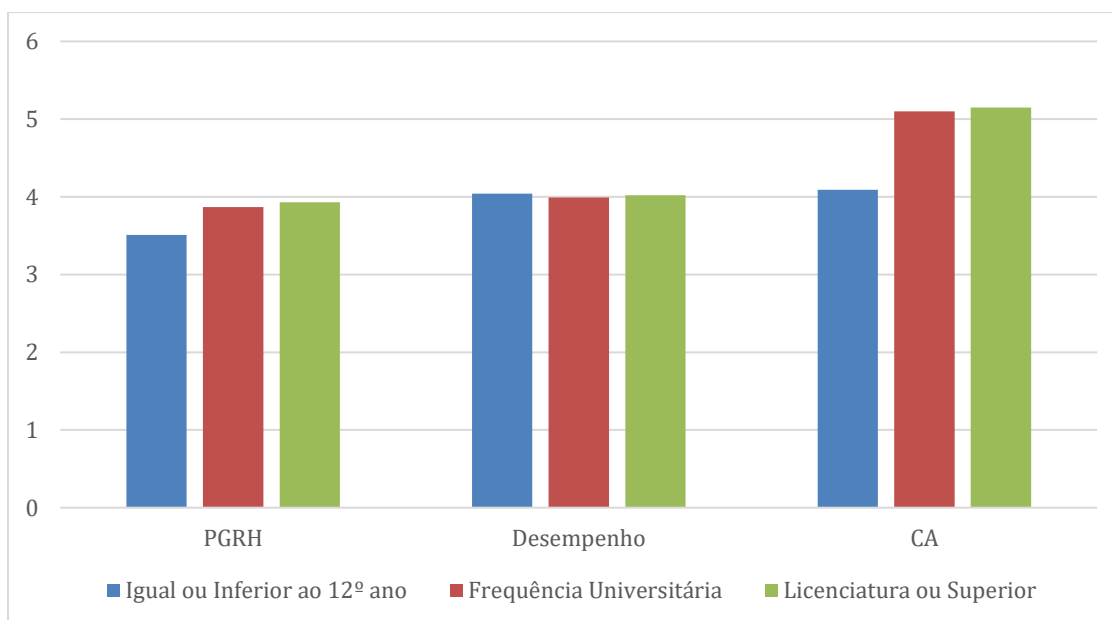
### 5.3. Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Os participantes do género feminino têm uma perceção mais elevada de PGRH e um maior compromisso afetivo do que os participantes do género masculino (Figura 2, Anexo E).



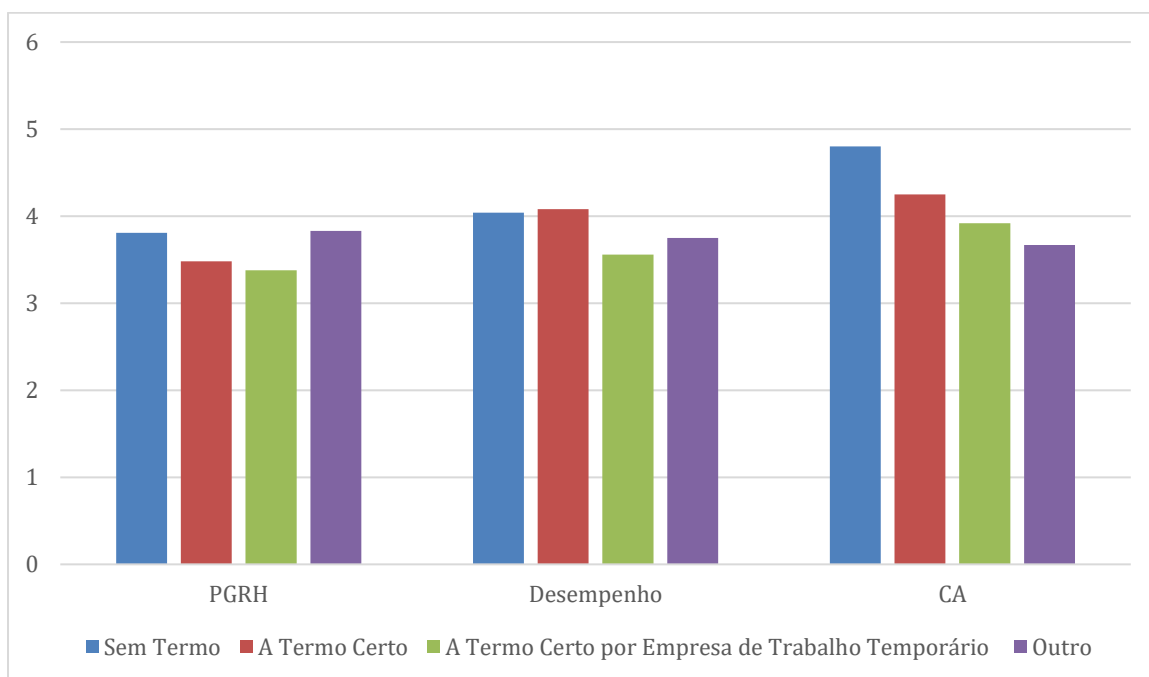
**Figura 2.** Efeito do gênero nas variáveis em estudo

Os participantes que têm como habilitações literárias a frequência universitária e a licenciatura ou superior têm uma maior percepção de PGRH e um maior compromisso afetivo do que os participantes que têm o 12º ano ou inferior (Figura 3, Anexo E).



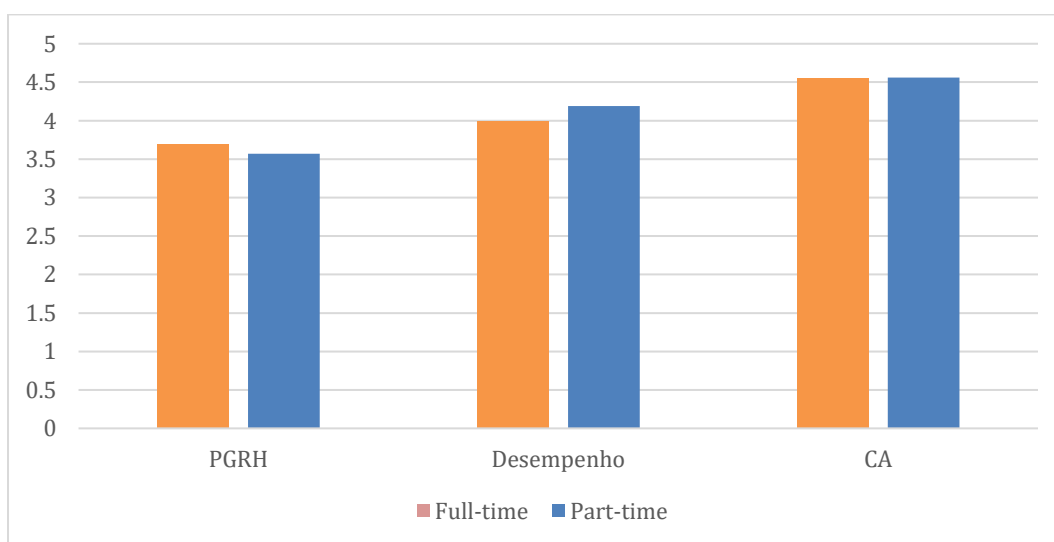
**Figura 3.** Efeito das habilitações literárias nas variáveis em estudo

Os colaboradores com um contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário são os que têm uma percepção mais baixa de PGRH e de desempenho. Os colaboradores que têm um contrato sem termo são os que têm um maior compromisso afetivo (Figura 4, Anexo E).



**Figura 4.** Efeito do tipo de contrato nas variáveis em estudo

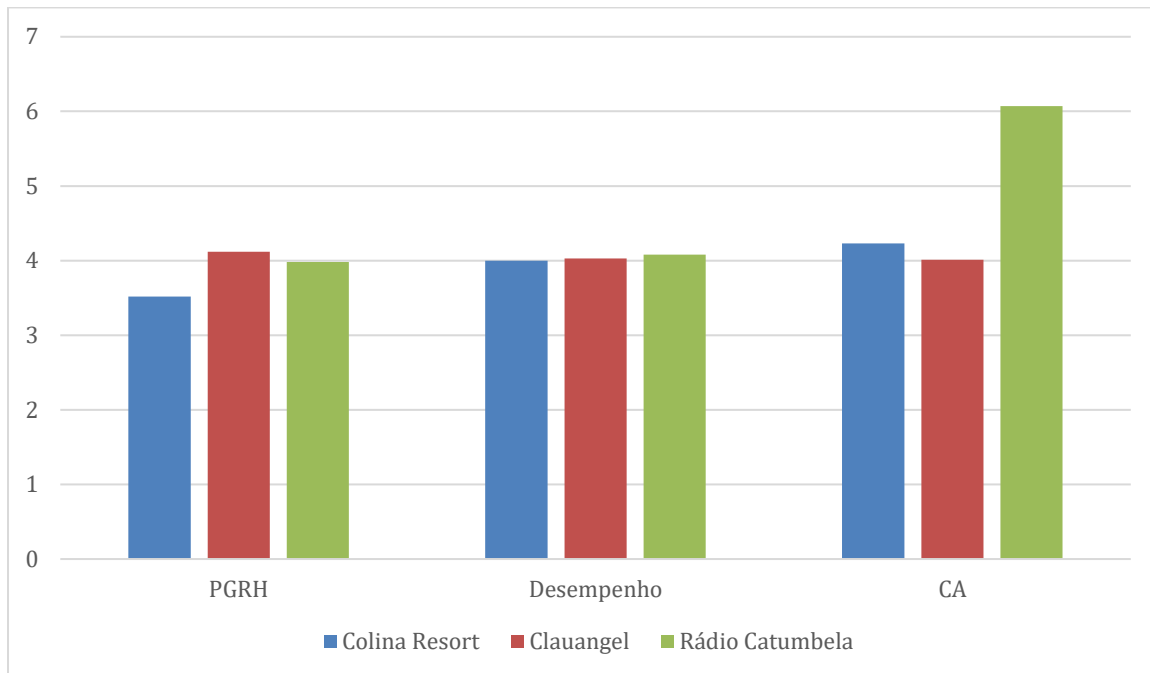
Não existem grandes diferenças entre os colaboradores que têm um regime de trabalho em part-time ou em full-time (Figura 5, Anexo E).



**Figura 5.** Efeito do regime de trabalho nas variáveis em estudo

Quando comparadas as respostas dadas pelos colaboradores das diferentes organizações, verificou-se que os colaboradores da Clau-Angel e da Rádio Catumbela têm uma percepção significativamente mais elevada de PGRH do que os colaboradores do hotel Colina

Resort ( $F(2, 77) = 7.75, p < 0.001$ ) (Figura 6, Anexo E). O compromisso afetivo dos colaboradores da Rádio Catumbela é significativamente mais elevado do que o dos outros colaboradores ( $F(2, 77) = 23.68, p < 0.001$ ) (Figura 6, Anexo E).



**Figura 6.** Efeito da organização onde o participante trabalha nas variáveis em estudo

#### 5.4. Associação entre as variáveis

Os resultados das correlações de Pearson indicam que a idade não se encontra significativamente correlacionada a nenhuma das variáveis em estudo (Tabela 11, Anexo F).

A antiguidade na organização apenas se encontra positiva e significativamente correlacionada com o compromisso afetivo. Os participantes que estão há mais tempo na organização são os que têm um maior compromisso afetivo (Tabela 11, Anexo F).

As PGRH encontram-se positiva e significativamente correlacionadas com o desempenho e com o compromisso afetivo. Os participantes com uma melhor percepção de PGRH são os que têm um maior compromisso afetivo e uma melhor percepção de desempenho (Tabela 11, Anexo F).

O compromisso afetivo não se correlacionado com a percepção de desempenho (Tabela 11, Anexo F).

**Tabela 11.** Associação entre as variáveis

		1	2	3	4	5
1. Idade		--				
2. Antiguidade	<i>r</i>	0.201	--			
	<i>p</i>	0.073				
3. PGRH	<i>r</i>	0.010	0.080	--		
	<i>p</i>	0.928	0.480			
4. CA	<i>r</i>	0.008	0.269*	0.413**	--	
	<i>p</i>	0.945	0.016	<.001		
5. Desempenho	<i>r</i>	-0.013	0.031	0.325**	0.075	--
	<i>p</i>	0.910	0.786	0.003	0.506	

Nota. \*. Correlação significativa para 0.05.

\*\*.. Correlação significativa para 0.01.

## 5.5. Hipóteses

*Hipótese 1: As PGRH têm um efeito positivo e significativo na percepção de desempenho.*

A percepção de PGRH tem um efeito positivo e significativo na percepção de desempenho ( $\beta = 0.33$ ,  $p = 0.003$ ), o que indica que quanto melhor a percepção de PGRH melhor o desempenho. O modelo explica em 11% a variabilidade do desempenho (Tabela 12, Anexo G).

**Tabela 12.** Efeito das PGRH na percepção de desempenho (H1)

Variável Independente	Variável dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>p</i>
PGRH	Desempenho	9.18	0.003	0.11	0.33	0.003

*Hipótese 2: As PGRH têm um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo.*

A percepção de PGRH tem um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo ( $\beta = 0.41$ ,  $p < 0.001$ ), o que indica que quanto melhor a percepção de PGRH melhor o desempenho. O modelo explica em 17% a variabilidade do desempenho (Tabela 13, Anexo G).

Comprovou-se esta hipótese.

**Tabela 13.** *Efeito das PGRH no compromisso afetivo*

Variável Independente	Variável dependente	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>p</i>
PGRH	CA	16.02	< 0.001	0.17	0.41	< 0.001

*Hipótese 3: O compromisso afetivo tem um efeito positivo e significativo na percepção de desempenho.*

O compromisso afetivo não tem um efeito significativo no desempenho.

Não se comprovou esta hipótese.

**Tabela 14.** *Efeito do CA na percepção de desempenho*

Variável Independente	Variável dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>p</i>
CA	Desempenho	0.45	0.506	0.01	0.08	0.506

## Capítulo 6 – Discussão

Este estudo tinha como objetivo estudar o efeito das PGRH no compromisso afetivo e no desempenho, assim como o efeito do compromisso afetivo no desempenho.

Verificou-se que as PGRH têm um efeito positivo e significativo no desempenho. Estes resultados estão de acordo com o que refere a literatura, uma vez que para otimizar o desempenho, as PGRH devem ser eficazes e eficientes (Katou & Budhwar, 2012; Strumpf et al., 2010).

As PGRH também têm um efeito positivo e significativo no compromisso afetivos, indo ao encontro do que refere a literatura, de que as PGRH são fundamentais para promover o compromisso afetivo (Chambel, 2012).

Contrariamente ao que nos refere a literatura o compromisso afetivo não tem um efeito significativo no desempenho, pois para Turner e Chelladurai (2005) o compromisso explica a variação tanto no desempenho objetivo quanto no subjetivo.

Quanto ao tipo de contrato de trabalho, a maioria dos participantes (60%) possui contratos sem termo, o que sugere uma maior estabilidade no emprego para essa parcela do grupo. Em contraste, uma proporção significativa (32,5%) está empregada com contratos a termo certo, o que pode indicar uma situação de trabalho mais temporária ou com menos garantias de longo prazo. São estes colaboradores com contrato a termo certo os que revelaram possuir um menos compromisso afetivo para com a organização onde trabalham.

Os contratos a termo certos por empresas de trabalho temporário representam 5% dos casos, o que evidencia uma menor estabilidade ainda, uma vez que esses contratos geralmente estão associados a posições temporárias ou provisórias.

Da análise feita, deduz-se que os trabalhadores sem contrato ou seja os de regime temporário, podem passar a ter sentimentos de pouca estima e de pouca franqueza com a empresa (Guest, 2014). A incerteza pode gerar stress e a falta de motivação poderá influenciar negativamente tanto no compromisso afectivo como no próprio desempenho.

Isto acontece com muitos trabalhadores em regime de trabalho temporário, nos quais o vínculo com a empresa é de pouco comprometimento e produtividade. (De Cuyper & De Witte, 2007). É o caso dos colaboradores da Clau-Angel, onde em conversas com os funcionários nos apercebemos que estão aí apenas por alternativa de emprego, na eventualidade de aparecer uma outra oportunidade no Estado, abandonariam a empresa imediatamente. Esta situação faz com que os promotores não se preocupem em estabelecer contratos a longo prazo.

Finalmente, os 2,5% que possuem outro tipo de contrato indicam uma pequena diversidade na forma de contratação, que pode incluir acordos atípicos ou menos comuns.

Esses dados sugerem um panorama de segurança de emprego para a maioria dos trabalhadores, mas também revelam uma parcela significativa com vínculos menos estáveis, o que pode impactar na segurança económica e no planeamento a longo prazo desses indivíduos.

Chambel (2012), nos seus estudos sugere que os contratos temporários podem gerar menor identificação com a organização, uma vez que esses colaboradores muitas vezes encaram o trabalho como uma transição para outras oportunidades, em vez de ser um compromisso de longo prazo. Outrossim, a falta de contrato também pode levar a uma redução no engajamento e na disposição para atingir altos níveis de desempenho pois os trabalhadores podem não se sentirem valorizados ou seguros para se envolverem totalmente em mais funções.

A análise dos dados apresentados revela uma discrepância significativa na distribuição da carga horária entre os participantes do estudo. Especificamente, 88,8% dos participantes (71 pessoas) trabalham em regime de tempo integral, enquanto apenas 11,3% (9 pessoas) trabalham em regime de tempo parcial.

Essa disparidade pode indicar várias situações, como a predominância de empregos que demandam uma maior carga horária ou a preferência dos participantes por trabalhos que oferecem maior estabilidade e benefícios associados ao regime de tempo integral. Também pode sugerir que há poucas oportunidades ou menos atratividade para trabalhos tempo parcial dentro do contexto analisado.

Além disso, essa diferença pode refletir as necessidades económicas dos participantes, onde uma maioria significativa pode depender de uma carga horária completa para sustentar seu padrão de vida. A análise detalhada dessas variáveis poderia fornecer uma compreensão mais profunda das razões por trás dessa discrepância e suas implicações no contexto estudado.

Estes resultados confirmam a nossa ideia inicial pelo facto de termos constatado que na empresa Colina Resort , não existe preocupação com a formação dos seus recursos humanos; valoriza-se mais o trabalho e não se aposta no capital humano provocando assim uma certa desmotivação; a falta de um padrão próprio menos abrangente, e a forma como a empresa faz o ajustamento entre as suas atividades, os trabalhadores e o ambiente que a rodeia não permitem a sua evolução. Existe falta de compromisso, clareza e confiança entre os trabalhadores. O contrário acontece com os funcionários da Rádio Catumbela, são poucos mas muito comprometidos com a empresa, fruto da preocupação que o promotor tem com eles.

## 6.1. Limitações e Futuras Investigações

Como principal limitação temos a reduzida dimensão da amostra. No Colina Resort foram entregues cerca de 100 questionários em papel, mas apenas 55 responderam ao questionário. Dos 18 trabalhadores da Rádio Catumbela, 15 responderam ao questionário. Relativamente à Clau-Angel, obtiveram-se dez respostas em 12 trabalhadores. Portanto a amostra reduzida limitou a generalização dos resultados para outros contextos.

Sugere-se que em futuras investigações se alargue este estudo a organizações com uma maior dimensão.

Se aplique métodos de colecta de dados mais diversificados, como entrevistas semiestruturadas ou questionários de respostas abertas, para captar inovações mais profundas sobre as perceções dos colaboradores em relação às PGRH, o compromisso afetivo e o desempenho.

Explore-se outros fatores como o estilo de liderança, o clima organizacional e a motivação extrínseca.

Por último e não menos importante seria pertinente comparar diferentes empresas para verificar se os efeitos das PGRH e do compromisso afetivo variam de acordo com o tipo de organização ou o ambiente de trabalho.

Sugere-se que em futuras investigações se alargue este estudo a organizações com uma maior dimensão.

## 6.2. Implicações Práticas e Teóricas

Relativamente as implicações teóricas e práticas, este estudo contribui significativamente tanto para o campo teórico quanto para a prática da gestão de recursos humanos.

No plano teórico, os dados reforçam a ideia de que práticas eficazes de gestão de recursos humanos (PGRH) têm um impacto direto e positivo no desempenho organizacional, confirmando as posições defendidas por autores como Katou e Budhwar (2012) e Chambel (2012).

Sobre o papel do compromisso afetivo, a pesquisa também sugere que, em certos contextos, ele pode não ser um fator determinante para o desempenho, o que abre novas perspectivas para estudos sobre a relação entre comprometimento emocional e eficiência no trabalho.

No âmbito **prático**, as organizações podem utilizar os resultados deste estudo para melhorarem as suas práticas de gestão de pessoas justamente pelo seguinte:

A implementação de PGRH eficazes não só melhora o desempenho dos trabalhadores, como também aumenta o comprometimento afetivo, especialmente entre aqueles que possuem contratos estáveis.

Independentemente da sua situação contratual, as Empresas devem, focar em estratégias de gestão que promovam um ambiente de trabalho favorável e estimulem o comprometimento emocional dos trabalhadores;

Uma vez que os Trabalhadores com vínculos contratuais menos estáveis tendem a demonstrar um menor compromisso afetivo, os resultados alertam para a necessidade de revisão das políticas de contratação e retenção.

## Capítulo 7 – Conclusões

Em função do problema, dos objectivos da investigação, da literatura consultada e dos dados recolhidos chegou-se as seguintes conclusões:

Os resultados obtidos oferecem importantes contribuições para a literatura e para a prática organizacional, fornecendo *insights* sobre a influência das PGRH no contexto empresarial pelas seguintes razões:

Os dados coletados confirmam que as PGRH possuem um efeito positivo e significativo tanto no desempenho quanto no compromisso afetivo dos trabalhadores, corroborando com as descobertas de autores como Katou e Budhwar (2012) e Chambel (2012). Assim sendo reforça a importância de práticas de gestão eficazes, capazes de otimizar o desempenho organizacional ao promover um ambiente que favoreça o comprometimento emocional dos colaboradores com a empresa. Diante dos fatos apresentados, pode-se concluir que a implementação da PGRH bem estruturadas é essencial para o sucesso organizacional e para a retenção de talentos.

Entretanto, contrariamente ao que a literatura diz, o compromisso afetivo não constituiu um fator significativo para o desempenho das empresas. Ao contrário do que afirmam Turner e Chelladurai (2005), neste estudo o comprometimento emocional dos trabalhadores não foi determinante para o desempenho, outros fatores, como condições de trabalho, motivação extrínseca, ou até mesmo a natureza das tarefas desempenhadas poderiam estar em causa.

Quanto aos contratos, verificou-se que a maioria dos participantes possuía contratos sem termo, o que indica uma maior segurança e estabilidade no emprego. Contudo, uma parte significativa dos colaboradores (32,5%) está em contratos a termo certo, especialmente aqueles com menor compromisso afetivo com a organização. Esses dados indicam que a os contratos temporários, de curta duração podem influenciar negativamente o envolvimento emocional com a empresa, e ter repercussões no desempenho e na retenção de talentos.

Ademais, observou-se uma diferença significativa na carga horária entre os participantes, com uma predominância de trabalhadores em regime de tempo integral (88,8%). Essa diferença pode estar relacionada às necessidades económicas dos trabalhadores e à busca por maior estabilidade financeira, o que revela aspectos importantes a serem considerados pelas empresas no planeamento de suas estratégias de retenção e satisfação dos trabalhadores.

Estes resultados confirmam a ideia inicial exploratória pelo facto de ter-se constatado que na empresa Colina Resort na Catumbela, não existe preocupação com a formação dos seus recursos humanos; valoriza-se mais o trabalho e não se aposta no capital humano provocando

assim uma certa desmotivação; a falta de um padrão próprio menos abrangente, e a forma como a empresa faz o ajustamento entre as suas atividades, os trabalhadores e o ambiente que a rodeia não permitem a sua evolução. Existe falta de compromisso, clareza e confiança entre os trabalhadores.

Os Trabalhadores da Clau-Angel, estão inseridos em regime de trabalho temporário, nos quais o vínculo com a empresa é menos sólido, resultando em um baixo nível de comprometimento e produtividade.

Para finalizar, este estudo demonstra que a PGRH desempenha um papel crucial tanto no desempenho quanto no compromisso afetivo dos Trabalhadores. No entanto, evidencia também que o compromisso afetivo, por si só, não é suficiente para explicar o desempenho, é preciso uma análise mais aprofundada de outros fatores que possam influenciar essa relação.

## Referências

- Achinstein, B. (1968). *Concepts of science: A philosophical analysis*. Johns Hopkins Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Bagozzi, R. P., & Fornell, C. (1982). Theoretical concepts, measurements, and meaning. In Fornell, C. (Ed.), *A second generation of multivariate analysis* (Vol. 2, pp. 24-38). Praeger.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Balsan, L., Lima, L., & Nascimento, E. (2015). A importância das práticas de gestão de pessoas para o comprometimento organizacional. *Revista de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade*, 4(2), 35-50.
- Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. A. (2015). O comprometimento organizacional e o impacto de práticas de gestão. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 623-641.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Beer, M. (2009). *High commitment, high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage*. Jossey-Bass.
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
- Borges, L. O., Marques, J. F., & Adorno, J. (2005). O comprometimento organizacional: Uma abordagem crítica. *Revista de Psicologia*, 11(3), 47-56.
- Cesário, F. (2015). *Gestão de desempenho e de carreiras*. Editora RH.
- Chelladurai, P. (2005). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (2nd ed.). Holcomb Hathaway.

- Chambel, M. J. (2012). Comprometimento organizacional: Uma abordagem à relação dos trabalhadores temporários e permanentes com a organização. *Revista de Psicologia*, 6(2), 101-115.
- Costa, M. R., & Moraes, L. F. (2007). Estabilidade no emprego e comprometimento organizacional: Uma análise na indústria têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 45-58.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (3rd ed.). RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Organizações: Comportamento e gestão*. RH Editora.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behavior. *Work & Stress*, 21(1), 65-84. <https://doi.org/10.1080/02678370701229050>
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology*, 57(3), 441-465. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x>
- Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down...or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt, and gratitude. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 108-121. <https://doi.org/10.1037/a0017974>
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606-613. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.606>
- Gunavathy, J. S., & Ayswarya, R. (2011). Quality of work life and job satisfaction: A study on employees in Neyveli Lignite Corporation Limited, Tamil Nadu, India. *South Asian Journal of Management*, 18(3), 77-85.
- Herzberg, F. (2001). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits: Self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2012). The effects of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 48(5), 1-35.

- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, A. R. (2017). Práticas de recursos humanos e seu impacto no comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, 10(1), 245-262.
- Machado, D. F., Costa, M., & Lima, L. (2014). *Gestão de desempenho: Metodologias e desafios*. São Paulo: Atlas.
- Maxham, J. G., Netemeyer, R. G., & Lichtenstein, D. R. (2008). The retail value chain: Linking employee perceptions to employee performance, customer loyalty, and performance. *Marketing Science*, 27(3), 147-167. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0282>
- Memari, N., Mahdiah, O., & Marnani, A. B. (2013). The impact of organizational commitment on employees' job performance: A study of Meli Bank. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 164-171.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component model of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (1998). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Monday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among employees*. Harvard University Press.
- Moreira, A. M. da P. (2013). *Práticas de gestão de recursos humanos e comportamentos de cidadania organizacional: Que relação?* [Tese de doutorado, Universidade de Lisboa]. Repositório ISMT. <http://hdl.handle.net/10400.12/3568>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.

- Nasurdin, A. M., Hemdi, M. A., & Guat, L. P. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment? *Asian Academy of Management Journal*, 13(1), 15-36.
- Nelson, B., & Economy, P. (2006). *Managing for dummies* (2nd ed.). Wiley.
- Oliveira, M. S., & Costa, M. (2016). Práticas de gestão de pessoas e a percepção dos colaboradores. *Revista Brasileira de Administração*, 23(2), 101-112.
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept fallibility in organizational science. *The Academy of Management Review*, 14(4), 579-594.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional: Conceitos e relações com satisfação no trabalho e performance profissional. *Revista de Psicologia Organizacional*, 5(2), 23-45.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rocha, F., & Honório, L. (2015). Comprometimento organizacional: Impacto das práticas de gestão de pessoas. *Revista Administração em Diálogo*, 17(1), 87-103.
- Shooshtarian, Z., Ameli, F., & Aminilari, M. (2013). The effect of labor's emotional intelligence on their job satisfaction, job performance, and commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 27-43.
- Silva, G., Gallon, S., & Pessotto, R. (2017). Comprometimento organizacional e desempenho profissional. *Revista de Gestão*, 24(2), 41-58.
- Sousa, G., Almeida, P., & Gonçalves, D. (2006). *A análise do desempenho organizacional*. Porto Editora.~
- Stavrou, E., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Revue*, 16(2), 186-201.

- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tavares, S. M. (2011). Comprometimento organizacional: Uma análise longitudinal. *Revista Portuguesa de Gestão de Recursos Humanos*, 1(1), 101-112.
- Trochim, W. M. K. (2000). *The research methods knowledge base* (2nd ed.). Atomic Dog Publishing.
- Turner, B. A., & Chelladurai, P. (2005). Organizational and occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 19(2), 193-211.
- Whitener, E. M. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 33(1), 81-98

## **ANEXOS**

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO



### Questionário

#### Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade Europeia e visa conhecer a sua opinião acerca do seu compromisso para com a organização, assim como a sua perceção do seu desempenho.

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião. Por favor, seja sincero.

**As suas respostas serão estritamente confidenciais.** As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que faremos é do conjunto de todos os colaboradores. Para assegurar a confidencialidade **não escreva o seu nome no questionário.**

#### A. Dados Demográficos:

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Género: Feminino  Masculino
3. Habilitações Literárias:
  - Inferior ou igual ao 12º Ano
  - Frequência Universitária
  - Licenciatura ou Superior
4. Há quanto tempo trabalha nesta Organização/Empresa? \_\_\_\_\_
5. Qual é o seu Vínculo Laboral?
  - Contrato Sem Termo (efectivo)
  - Contrato a Termo Certo
  - Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário (ETT)
  - Outro . Qual ? : .....

6. Duração do Trabalho:

Full-time       Part-time

## B. A Gestão de Recursos Humanos

Nesta secção, pedimos-lhe que pense nas práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela Organização/Empresa. Por favor, indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

### 1. Integração e Acolhimento

Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

1. Informação adequada para iniciar as minhas funções.	1	2	3	4	5
2. Apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5
3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5

### 2. Formação

Quando penso na formação que tenho recebido nesta Organização, considero-a:

4. Adequada para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
5. Adequada para aumentar o meu valor profissional.	1	2	3	4	5
6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais.	1	2	3	4	5

### 3. Avaliação de Desempenho

Ao refletir sobre a minha avaliação de desempenho nesta Organização, considero que:

7. Os critérios de avaliação são claros.	1	2	3	4	5
8. O 'feedback' que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
9. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração.	1	2	3	4	5

#### 4. Carreira

Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização, considero que:

10. Existem oportunidades de progressão na carreira.	1	2	3	4	5
11. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4	5
12. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.	1	2	3	4	5

#### 5. Recompensas

Considerando as recompensas que recebo nesta Organização, acredito que estas:

13. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.	1	2	3	4	5
14. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização.	1	2	3	4	5
15. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado.	1	2	3	4	5

#### 6. Comunicação

Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:

16. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.	1	2	3	4	5
17. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização.	1	2	3	4	5
18. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5

#### 7. Celebração

Quando penso nas formas de Celebração e Reconhecimento utilizadas por esta Organização, considero que estas:

19. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.	1	2	3	4	5
20. Promovem o orgulho de pertencer à organização.	1	2	3	4	5
21. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho.	1	2	3	4	5

## B. Compromisso Organizacional

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua ligação à EMPRESA , utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

### C. Desempenho

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca do seu desempenho e das suas relações de trabalho, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.	1	2	3	4	5
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido um trabalho de elevada qualidade.	1	2	3	4	5
3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.	1	2	3	4	5
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.	1	2	3	4	5

## ANEXO B - Estatística Descritiva da Amostra

### *Organização*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Colina Resort	55	68.8	68.8	68.8
	Clauangel	10	12.5	12.5	81.3
	Rádio Catumbela	15	18.8	18.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### *Gênero*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	33	41.3	41.3	41.3
	Masculino	47	58.8	58.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### *HabLit*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igual ou Inferior ao 12º ano	44	55.0	55.0	55.0
	Frequência Universitária	20	25.0	25.0	80.0
	Licenciatura ou Superior	16	20.0	20.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### *Contrato*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contrato sem Termo	48	60.0	60.0	60.0
	Contrato a termo certo	26	32.5	32.5	92.5
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	4	5.0	5.0	97.5
	Outro	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

*DTrabalho*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Full-time	71	88.8	88.8	88.8
Part-time	9	11.3	11.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

*Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	80	20	57	30.40	7.822
Antiguidade	80	1.00	10.00	3.1625	2.31366
Valid N (listwise)	80				

## ANEXO C - Fiabilidade das Escalas

### *Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	21

### *Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH1	73.54	143.897	.525	.923
PGRH2	73.45	143.086	.675	.920
PGRH3	73.40	146.066	.491	.924
PGRH4	73.81	144.407	.535	.923
PGRH5	73.71	141.195	.620	.921
PGRH6	73.61	142.823	.577	.922
PGRH7	73.46	145.695	.612	.922
PGRH8	73.56	147.920	.424	.925
PGRH9	73.36	146.766	.600	.922
PGRH10	73.75	141.025	.554	.923
PGRH11	73.69	141.787	.641	.921
PGRH12	73.38	143.655	.626	.921
PGRH13	73.76	140.513	.656	.920
PGRH14	73.86	136.804	.751	.918
PGRH15	73.86	141.158	.596	.922
PGRH16	73.86	145.538	.477	.924
PGRH17	73.55	147.213	.513	.923
PGRH18	73.65	145.496	.561	.922
PGRH19	73.71	145.245	.517	.923
PGRH20	73.74	140.525	.727	.919
PGRH21	73.53	141.999	.681	.920

### *Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	6

*Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CA1	23.46	36.885	.476	.711
CA2	22.59	35.916	.581	.682
CA3	22.63	36.313	.554	.689
CA4	22.85	35.142	.571	.683
CA5	22.28	39.316	.450	.718
CA6	22.64	41.601	.281	.763

*Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	4

*Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	12.02	2.379	.668	.630
D2	12.06	2.718	.494	.733
D3	12.16	2.720	.545	.703
D4	12.01	2.975	.515	.720

## ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

### *One-Sample Statistics*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PGRH_T	80	3.6815	.59777	.06683
Desempenho	80	4.0219	.52650	.05886

### *One-Sample Test*

Test Value = 3							
		Significance			95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Lower	Upper
PGRH_T	10.198	79	<.001	<.001	.68155	.5485	.8146
Desempenho	17.360	79	<.001	<.001	1.02187	.9047	1.1390

### *One-Sample Statistics*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CAfetivo	80	4.5479	1.19516	.13362

### *One-Sample Test*

Test Value = 4							
		Significance			95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Lower	Upper
CAfetivo	4.100	79	<.001	<.001	.54792	.2819	.8139

## ANEXO E – Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

### *Report*

HabLit		PGRH_T	CAfetivo	Desempenho
Igual ou Inferior ao 12º ano	Mean	3.5076	4.0795	4.0398
	N	44	44	44
	Std. Deviation	.60574	.98862	.49103
Frequência Universitária	Mean	3.8667	5.1000	3.9875
	N	20	20	20
	Std. Deviation	.57093	1.18519	.57626
Licenciatura ou Superior	Mean	3.9286	5.1458	4.0156
	N	16	16	16
	Std. Deviation	.46657	1.22908	.58785
Total	Mean	3.6815	4.5479	4.0219
	N	80	80	80
	Std. Deviation	.59777	1.19516	.52650

*Report*

Contrato		PGRH_T	CAfetivo	Desempenho
Contrato sem Termo	Mean	3.8075	4.7986	4.0417
	N	48	48	48
	Std.	.58700	1.36052	.48469
	Deviation			
Contrato a termo certo	Mean	3.4835	4.2500	4.0769
	N	26	26	26
	Std.	.61864	.79197	.57779
	Deviation			
Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	Mean	3.3810	3.9167	3.5625
	N	4	4	4
	Std.	.21648	.51819	.31458
	Deviation			
Outro	Mean	3.8333	3.6667	3.7500
	N	2	2	2
	Std.	.37039	.94281	1.06066
	Deviation			
Total	Mean	3.6815	4.5479	4.0219
	N	80	80	80
	Std.	.59777	1.19516	.52650
	Deviation			

*Report*

DTrabalho		PGRH_T	CAfetivo	Desempenho
Full-time	Mean	3.6962	4.5469	4.0000
	N	71	71	71
	Std. Deviation	.62303	1.21014	.53117
Part-time	Mean	3.5661	4.5556	4.1944
	N	9	9	9
	Std. Deviation	.33960	1.13652	.48052
Total	Mean	3.6815	4.5479	4.0219
	N	80	80	80
	Std. Deviation	.59777	1.19516	.52650

*Report*

Género		PGRH_T	CAfetivo	Desempenho
Feminino	Mean	3.8052	4.6970	3.9773
	N	33	33	33
	Std. Deviation	.46327	1.22081	.44793
Masculino	Mean	3.5947	4.4433	4.0532
	N	47	47	47
	Std. Deviation	.66762	1.17865	.57798
Total	Mean	3.6815	4.5479	4.0219
	N	80	80	80
	Std. Deviation	.59777	1.19516	.52650

*Report*

Organização		PGRH_T	CAfetivo	Desempenho
Colina Resort	Mean	3.5195	4.2303	4.0045
	N	55	55	55
	Std. Deviation	.57635	.92490	.53682
Clauangel	Mean	4.1190	4.0167	4.0250
	N	10	10	10
	Std. Deviation	.59147	1.01059	.43221
Rádio Catumbela	Mean	3.9841	6.0667	4.0833
	N	15	15	15
	Std. Deviation	.41500	1.01731	.57217
Total	Mean	3.6815	4.5479	4.0219
	N	80	80	80
	Std. Deviation	.59777	1.19516	.52650

*ANOVA*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PGRH_T	Between Groups	4.732	2	2.366	7.753	<.001
	Within Groups	23.497	77	.305		
	Total	28.229	79			
CAfetivo	Between Groups	42.970	2	21.485	23.676	<.001
	Within Groups	69.874	77	.907		
	Total	112.844	79			
Desempenho	Between Groups	.073	2	.037	.129	.879
	Within Groups	21.826	77	.283		
	Total	21.899	79			

*ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>*

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
PGRH_T	Eta-squared	.168	.034	.302
	Epsilon-squared	.146	.009	.284
	Omega-squared Fixed-effect	.144	.008	.281
	Omega-squared Random-effect	.078	.004	.164
CAfetivo	Eta-squared	.381	.204	.505
	Epsilon-squared	.365	.183	.493
	Omega-squared Fixed-effect	.362	.182	.489
	Omega-squared Random-effect	.221	.100	.324
Desempenho	Eta-squared	.003	.000	.040
	Epsilon-squared	-.023	-.026	.015
	Omega-squared Fixed-effect	-.022	-.026	.015
	Omega-squared Random-effect	-.011	-.013	.008

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

*Multiple Comparisons*

Tukey HSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
						Lower Bound	Upper Bound		
PGRH_T	Organização	Colina	Clauangel	-.59957*	.18991	.006	-1.0534	-.1457	
		Resort	Rádio	-.46465*	.16091	.014	-.8492	-.0801	
			Catumbela						
			Clauangel	Colina	.59957*	.18991	.006	.1457	1.0534
	Rádio	Resort	Rádio	.13492	.22552	.821	-.4040	.6739	
			Catumbela						
			Rádio	Colina	.46465*	.16091	.014	.0801	.8492
		Catumbela	Resort	-.13492	.22552	.821	-.6739	.4040	
CAfetivo	Colina	Clauangel	.21364	.32748	.792	-.5690	.9963		
		Resort	Rádio	-1.83636*	.27748	<.001	-2.4995	-1.1732	
	Clauangel	Colina	-.21364	.32748	.792	-.9963	.5690		
		Resort							

		Rádio Catumbela	-2.05000*	.38890	<.001	-2.9794	-1.1206
	Rádio Catumbela	Colina Resort	1.83636*	.27748	<.001	1.1732	2.4995
		Clauangel	2.05000*	.38890	<.001	1.1206	2.9794
Desempenho	Colina Resort	Clauangel Rádio Catumbela	-.02045 -.07879	.18303 .15508	.993 .868	-.4579 -.4494	.4170 .2918
	Clauangel	Colina Resort Rádio Catumbela	.02045 -.05833	.18303 .21735	.993 .961	-.4170 -.5778	.4579 .4611
	Rádio Catumbela	Colina Resort Clauangel	.07879 .05833	.15508 .21735	.868 .961	-.2918 -.4611	.4494 .5778

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ANEXO F - Correlações

### Correlations

		Idade	Antiguidade	PGRH_T	CAfetivo	Desempenho
Idade	Pearson Correlation	--				
	N	80				
Antiguidade	Pearson Correlation	.201	--			
	Sig. (2-tailed)	.073				
	N	80	80			
PGRH_T	Pearson Correlation	.010	.080	--		
	Sig. (2-tailed)	.928	.480			
	N	80	80	80		
CAfetivo	Pearson Correlation	.008	.269*	.413**	--	
	Sig. (2-tailed)	.945	.016	<.001		
	N	80	80	80	80	
Desempenho	Pearson Correlation	-.013	.031	.325**	.075	--
	Sig. (2-tailed)	.910	.786	.003	.506	
	N	80	80	80	80	80

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

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

## ANEXO G – Testes de Hipóteses

### *Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.325 <sup>a</sup>	.105	.094	.50119	1.451

a. Predictors: (Constant), PGRH\_T

b. Dependent Variable: Desempenho

### *ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.307	1	2.307	9.182	.003 <sup>b</sup>
	Residual	19.593	78	.251		
	Total	21.899	79			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), PGRH\_T

### *Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	2.970	.352		8.442	<.001
	PGRH_T	.286	.094	.325	3.030	.003

a. Dependent Variable: Desempenho

### *Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.413 <sup>a</sup>	.170	.160	1.09552	1.040

a. Predictors: (Constant), PGRH\_T

b. Dependent Variable: CAfetivo

### *ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.231	1	19.231	16.024	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	93.613	78	1.200		
	Total	112.844	79			

a. Dependent Variable: CAfetivo

b. Predictors: (Constant), PGRH\_T

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1.509	.769		1.963	.053
PGRH_T	.825	.206	.413	4.003	<.001

a. Dependent Variable: CAfetivo

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.075 <sup>a</sup>	.006	-.007	.52836	1.362

a. Predictors: (Constant), CAfetivo

b. Dependent Variable: Desempenho

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.125	1	.125	.446	.506 <sup>b</sup>
Residual	21.775	78	.279		
Total	21.899	79			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), CAfetivo

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3.871	.234		16.557	<.001
CAfetivo	.033	.050	.075	.668	.506

a. Dependent Variable: Desempenho