

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Rita dos Santos Lemos

O Impacto das Práticas de *High-Involvement* no Comprometimento Organizacional

O Impacto das Práticas de *High-Involvement* no Comprometimento Organizacional

Rita dos Santos Lemos

ISCAC | 2021

Coimbra, julho de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Rita dos Santos Lemos

O Impacto das Práticas de *High-Involvement* no Comprometimento Organizacional

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação da Professora Doutora Ana Pinto e coorientação da Professora Doutora Sara Nunes.

Coimbra, julho de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

PENSAMENTO

“We are not creatures of destinations. It is the journey that shapes us.”

Brandon Sanderson, *The Way of Kings*

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer à **Professora Doutora Ana Pinto** por todo o apoio, orientação e paciência para as minhas dúvidas e inseguranças, e à **Professora Doutora Sara Nunes** que, apesar de não ter tido o gosto de ser sua aluna, esteve sempre disponível para me ajudar e cuja partilha do seu conhecimento da área de estatística foi muito importante para a realização deste trabalho.

A todos os meus **professores** um obrigado por transmitirem o seu conhecimento de forma motivadora e com foco no sentimento de que é preciso gostar de Pessoas para gerir Pessoas.

Às minhas amigas: **Mariana**, amiga de infância, pela amizade constante, por chegarmos ambas ao 2º ciclo de estudos e podermos desabafar uma com a outra sobre as dificuldades de escrever uma dissertação; à **Cátia**, companheira de mestrado, com quem pude sempre contar e cuja amizade guardarei sempre; à **Carolina**, *book bestie*, pela amizade, vídeos da Bree e todos os livros que lemos juntas que foram fundamentais para recuperar energias.

À **Michelle** e à **Iolanda** pela sua amizade e carinho e por me terem guiado e ensinado tanto no que foi a minha experiência profissional mais enriquecedora no mundo da Gestão de Pessoas.

À minha **família**, especialmente aos meus **pais**, pelo apoio sempre incondicional, por me lembrarem de colocar as coisas em perspetiva e por sempre me incentivarem a aprender, fazendo todos os esforços e sacrifícios por isso ao longo do meu percurso académico.

Ao **André** que, sabendo desde o início que isto seria um grande desafio para mim, esteve sempre ao meu lado, nos momentos altos e nos vários momentos baixos, ouviu-me discutir ideias para eu não o fazer sozinha, encorajando-me sempre, foi o meu conforto, a minha *safety net*. Não havendo palavras suficientes que demonstrem o meu agradecimento, espero ter conseguido demonstrá-lo ao longo destes momentos. Espero que continuemos a ser o suporte um do outro, sempre.

RESUMO

Atualmente, o comprometimento organizacional tem vindo a ganhar um lugar de destaque na literatura e nas organizações e, ademais, o desenvolvimento de práticas de recursos humanos mostra-se uma forma de acrescentar valor ao seu capital humano. Desta forma, o presente estudo aborda as práticas de *high-involvement* segundo o panorama da teoria AMO e o seu impacto no comprometimento organizacional através da utilização do Modelo de Três Componentes de Meyer e Allen (1991).

O principal objetivo foi analisar a relação entre as práticas de *high-involvement* de aumento das dimensões AMO e o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Foi difundido um questionário online e enviado por email a diversas empresas/instituições, conseguindo um total de 217 respostas, 180 das quais de trabalhadores ativos.

Através de análise estatística obtiveram-se os seguintes resultados: (1) as práticas de *high-involvement* apenas se relacionam com o comprometimento normativo; (2) as práticas de *high-involvement* de aumento de habilidades, de aumento de motivação e de aumento de oportunidades (dimensões AMO) relacionam-se positivamente somente com o comprometimento normativo; (3) as práticas de *high-involvement* de aumento de oportunidades relacionam-se com o grau de autonomia para desempenhar funções.

Contribuiu-se para a literatura no contexto português com as evidências acima mencionadas, aumentando o campo de conhecimento acerca das práticas de *high-involvement*, a sua utilização no âmbito da teoria AMO e o comprometimento organizacional calculativo e normativo.

Palavras-chave: Práticas de *High-Involvement*, Comprometimento Organizacional; Comprometimento Calculativo; Comprometimento Normativo; Teoria AMO

ABSTRACT

Nowadays, organizational commitment has gained a prominent place in the literature and in organizations and, moreover, the development of human resources practices is a way to add value to their human capital. Thus, the present study addresses the high-involvement practices according to the AMO theory and its impact on organizational commitment through the 3 Component Model by Meyer e Allen (1991).

Its main objective was to analyze the relationship between the high-involvement practices of increasing the AMO dimensions and the employees' organizational commitment. A survey was shared online and sent by email to different companies/institutions, obtaining a total of 217 responses, 180 of which from active workers.

Through statistical analysis, the following results were obtained: (1) high-involvement practices only relate to normative commitment; (2) the high-involvement practices for increasing abilities, increasing motivation and increasing opportunities (AMO dimensions) are positively related only to normative commitment; (3) high-involvement practices for increasing opportunities are related to the degree of autonomy to perform.

The evidence mentioned above contributed to the literature in the portuguese context, increasing the field of knowledge about high-involvement practices, their use within the scope of AMO theory and the continuance and normative organizational commitment.

Keywords: High-Involvement Practices; Organizational Commitment; Continuance Commitment; Normative Commitment; AMO Theory

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1: Revisão de Literatura	14
1.1 Práticas de <i>High-Involvement</i>	14
1.2 Teoria AMO	17
1.3 Comprometimento Organizacional	21
1.3.1 As componentes do Comprometimento Organizacional	22
1.4 Práticas de <i>High-Involvement</i> e o Comprometimento Organizacional	23
CAPÍTULO 2: Metodologia	27
2.1 Objetivos da investigação	27
2.2 Hipóteses de investigação	27
2.3 Amostra	28
2.4 Procedimentos de recolha de dados	28
2.4.1 Construção do instrumento	29
2.4.2 Pré-teste	32
CAPÍTULO 3: Resultados	33
3.1 Caracterização da amostra.....	33
3.2 Análise fatorial	46
3.2.1 Escala das PHI	46
3.2.2 Escala do CO	50
3.3 Análise da relação entre as PHI e o COC	53
3.4 Análise da relação entre as PHI e o CON	54
3.5 Análise da relação entre as dimensões AMO e o CO	55
3.6 Análise da relação entre as dimensões AMO e o grau de autonomia	56
CAPÍTULO 4: Discussão	58

CONCLUSÃO	63
Limitações e sugestões para estudos futuros	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
APÊNDICES	72
APÊNDICE 1. Escala das PHI.	73
APÊNDICE 2. Escala do CO.....	76

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica da amostra obtida.....	34
Tabela 2 - Caracterização profissional da amostra obtida	35
Tabela 3 - Estatística descritiva das escalas utilizadas	37
Tabela 4 - Matriz fatorial obtida após Rotação Varimax (PHI)	46
Tabela 5 - Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens em análise e respectivas subescalas (PHI)	49
Tabela 6 - Estatística Descritiva Básica para as Pontuações Ponderadas (PHI).....	49
Tabela 7 - Matriz fatorial obtida após a Rotação Varimax (CO).....	51
Tabela 8 - Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens em análise e respectivas subescalas (COA, COC e CON)	52
Tabela 9 - Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens em análise e respectivas subescalas (COC e CON)	53
Tabela 10 - Resultados da correlação de Pearson relativos às PHI e o COC	54
Tabela 11 - Resultados da correlação de Pearson relativos às PHI e o CON	55
Tabela 12 - Resultados da correlação de Pearson relativos às dimensões AMO e o COC e CON	56
Tabela 13 - Resultado do teste de Kruskal-Wallis relativo às dimensões AMO e a autonomia.....	56
Tabela 14 - Resumo dos resultados das hipóteses	58
Tabela 15 - Escala de medição da percepção da utilização de PHI.....	73
Tabela 16 - Instrumento de medição das componentes do comprometimento organizacional.....	76

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CO - Comprometimento Organizacional

COA – Comprometimento Organizacional Afetivo

COC – Comprometimento Organizacional Calculativo

CON – Comprometimento Organizacional Normativo

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

PHC – Práticas de *High-Commitment*

PHI - Práticas de *High-Involvement*

RH - Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) foca-se sobretudo na utilização de uma gestão estratégica e na criação de valor para as organizações através de atividades de GRH, investindo nelas capital, tempo e esforço (Armstrong & Taylor, 2014).

Estas atividades traduzem-se nas diversas práticas que vão desde o Recrutamento e Seleção, passando pela Formação, Compensação, Avaliação de Desempenho, *Design* de Trabalho, até à Participação. De entre as práticas que são utilizadas pelas organizações, existem as que visam promover o envolvimento dos colaboradores, denominadas práticas de *high-involvement* (PHI) (Yang, 2012).

Segundo uma das várias teorias existentes na literatura para explicar o Desempenho das organizações, a teoria AMO (*Ability, Motivation, Oportunity*), é possível utilizar práticas que fomentam a proatividade, a aquisição e melhoria de competências, motivam e produzem oportunidades de desempenho com o propósito de produzir um impacto positivo no desempenho individual do colaborador (Armstrong & Taylor, 2014).

Sendo o Desempenho um ponto fulcral da GRH, também o Comprometimento Organizacional (CO) detém um lugar de destaque. As organizações procuram pessoas comprometidas que acrescentem valor em consequência desse comprometimento. Assim, o CO tem vindo a ganhar cada vez mais importância. Allen e Meyer (1991) conceptualizaram-no em três componentes (afetiva, calculativa e normativa) mas admitiram que podiam existir mais e que todas podiam ser percebidas pela pessoa, mesmo que em graus diferentes. Segundo esta conceptualização, o CO é distinto tendo em conta a origem desta percepção. Assim sendo, o que dita a decisão do trabalhador divide-se no domínio afetivo, se tem as raízes na ligação emocional do colaborador à organização; normativo, se provém de uma obrigação moral e ética ou calculativo, se resulta do cálculo dos custos de abandonar a organização (Allen & Meyer, 1990). Esta conceptualização torna-se a mais interessante de utilizar, permitindo analisar componentes distintas do CO e, consequentemente, refletir sobre a predominância de cada uma e o que isso pode significar para as organizações.

O principal objetivo desta investigação é analisar a relação entre as práticas de *high-involvement* de aumento das dimensões AMO e o comprometimento organizacional dos trabalhadores.

Desta forma, procura-se verificar se as PHI se relacionam positivamente com as componentes do comprometimento, assim como entre as dimensões AMO e o CO e, por último, entre as dimensões AMO com o grau de autonomia para desempenhar funções.

No contexto português, até onde foi possível verificar, ainda não foram realizados estudos que abordem a utilização das PHI no panorama da teoria AMO, tornando-se relevante investigar não apenas a sua utilização, mas também a sua relação com as componentes do comprometimento mencionadas anteriormente. Assim, surge a necessidade de estudar o impacto das PHI no CO de trabalhadores de várias áreas e funções.

O presente trabalho de dissertação é composto por quatro capítulos. Primeiramente é abordada a revisão de literatura que fundamenta a investigação. É explorado o conceito de PHI, seguido pela teoria AMO, o CO e as suas 3 componentes e, por fim, reuniram-se alguns estudos que relacionam os dois temas. De seguida, o capítulo da metodologia expõe os objetivos e as hipóteses delineadas, explanando também o instrumento de medição das práticas e do CO utilizado, nomeadamente através de um questionário. No terceiro capítulo, os resultados e análises são examinados e confrontados com as hipóteses. Posteriormente, são discutidos os resultados obtidos e comparados com a revisão da literatura e outros estudos encontrados. Por último, são apresentadas as conclusões da investigação, apontam-se limitações e são sugeridos estudos futuros.

CAPÍTULO 1: Revisão de Literatura

No presente capítulo apresentamos a revisão bibliográfica que fundamenta este trabalho de investigação. Primeiramente, o conceito de PHI é abordado, salientando-se os seus benefícios. De seguida, explana-se a teoria AMO (*Abilities, Motivation, Opportunities*) através de uma breve exposição de trabalhos que a desenvolveram. Posteriormente, é exposto o conceito de Comprometimento Organizacional e é também especificada a sua utilização através do Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991). Por fim, os conceitos de PHI, bem como a sua utilização através da teoria AMO, e o CO são relacionados através da exposição de algumas investigações.

1.1 Práticas de *High-Involvement*

A GRH, segundo Armstrong e Taylor (2014), pode ser definida como “uma abordagem estratégica, integrada e coerente ao trabalho, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações” (Armstrong & Taylor, 2014, p. 5). Não é, portanto, algo estático. A GRH é dinâmica e envolve várias relações entre os trabalhadores, o seu trabalho e a organização onde estão empregados, utilizando várias práticas para gerir o capital humano de uma organização. Este é cada vez mais referido como sendo o ativo mais importante das organizações. As pessoas que compõem o capital humano de cada organização não devem, por isso, ser consideradas como um mero recurso.

Barney e Wright (1998) argumentam que é através das práticas de GRH que se pode desenvolver o capital humano das organizações e o comprometimento dos trabalhadores e que, consequentemente, estas criam vantagem competitiva. As práticas de GRH assumem, desta forma, uma função fundamental no seio das organizações. A sua utilização traduz-se em efeitos diretos nas competências dos trabalhadores que, por sua vez, podem criar valor para a empresa (Barney & Wright, 1998). Em acréscimo, no que respeita à obtenção de vantagem competitiva, Barney e Wright (1998) apresentaram três ideias, nomeadamente, que a vantagem competitiva sustentável provém mais de competências específicas da empresa do que de competências gerais, de equipas do que de indivíduos e de sistemas de gestão de RH altamente integrados do que de práticas isoladas.

De entre as práticas de GRH, existem as denominadas de *high-involvement* que são “abordagens de gestão centradas no envolvimento dos trabalhadores” (Yang, 2012, p. 1211) com o objetivo de “proporcionar aos trabalhadores competências, informação,

motivação e latitude que resultam numa força de trabalho que é uma fonte de vantagem competitiva” (Guthrie, 2001, p. 181). Contudo, também podem ser referidas na literatura como práticas de *high-commitment* (Arthur, 1994, citado por Guthrie, 2001; Kwon et al., 2010) ou *high-performance* (Huselid, 1995, citado por Guthrie, 2001; Kwon et al., 2010), possuindo o mesmo objetivo (Guthrie, 2001).

Estas práticas permitem desenvolver o capital humano de uma organização, tornando os trabalhadores competentes (Kwon et al., 2010), comprometidos (Huo et al., 2015; Kwon et al., 2010; Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003), motivados (Kwon et al., 2010) e podem torná-los detentores de um conhecimento tácito e especializado que os torna singulares e mais valiosos para a organização (Guthrie, 2001; Huo et al., 2015). O aumento do valor para a organização (Kwon et al., 2010) está relacionado com, por exemplo, o aumento de produtividade (Guthrie, 2001; Huselid, 1995) e diminuição de *turnover* (Huselid, 1995), contribuindo para a vantagem competitiva (Guthrie, 2001).

Apesar do foco desta investigação incidir no CO, vários estudos foram já realizados neste campo que permitem acrescentar informação a esta lista e demonstrar o valor da utilização destas práticas.

As PHI também contribuem para a manifestação de comportamentos de cidadania, ao promoverem uma ligação emocional e envolvimento na organização (Yang, 2012). Estas práticas podem melhorar a eficácia organizacional, uma vez que permitem que a organização tire vantagem do seu capital humano superior, melhorando também a cooperação entre os membros da organização (Kwon et al., 2010). Podem, igualmente, contribuir positivamente para o desempenho organizacional (Combs et al., 2006; Huselid, 1995; Kwon et al., 2010) e promover oportunidades de desenvolvimento de estratégias competitivas através das pessoas (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003). A sua utilização pode reduzir a exaustão emocional ao aumentar a responsabilidade de trabalho que contribui positivamente para as reservas de energia dos trabalhadores, o que consequentemente pode levar a uma redução do absentismo e a um melhor desempenho (Oppenauer & Van De Voorde, 2018).

Contudo, o estudo de Oppenauer e Van De Voorde (2018) acerca do impacto do uso de práticas de sistemas de trabalho de *high-involvement* na sobrecarga de trabalho e na responsabilidade de trabalho aponta também efeitos negativos da utilização destas práticas na saúde dos trabalhadores de organizações alemãs. Este estudo baseia as práticas

que identificou na teoria AMO, que será explanada no tópico seguinte, atribuindo-as às dimensões de Habilidade (recrutamento e formação), Motivação (avaliação de desempenho e incentivos) e Oportunidade (participação e disseminação de informação sobre a empresa). Em acréscimo, utilizam ainda uma quarta dimensão de *design* de trabalho (variedade de trabalho, rotação de trabalho, trabalho em equipa e combinação de trabalho flexível). De forma sumária, as autoras argumentaram que quanto maior for a extensão do uso destas práticas, maiores são os efeitos nocivos para os trabalhadores, nomeadamente a exaustão emocional.

As autoras concluíram que a utilização de sistemas de trabalho *de high-involvement* nas suas subdimensões correlacionam-se positivamente com a sobrecarga de trabalho e a responsabilidade de trabalho, assim como os sistemas, e que as subdimensões que dizem respeito às práticas de habilidade e à motivação estão positivamente associadas à sobrecarga e à responsabilidade de trabalho, enquanto as práticas de *design* de trabalho apenas estão positivamente relacionadas com a responsabilidade de trabalho e, por fim, as práticas de oportunidade não se relacionam positivamente com nenhuma das duas. Em acréscimo, a sobrecarga de trabalho está positivamente relacionada com a exaustão emocional (Oppenauer & Van De Voorde, 2018). Porém, a responsabilidade de trabalho mostrou ter um efeito negativo na exaustão emocional (Oppenauer & Van De Voorde, 2018).

Posto isto, referem que a implementação destas práticas é importante, mas é preciso ter atenção às consequências da sua utilização extensiva e desmedida e disponibilizar recursos aos trabalhadores que permitam atenuar os seus possíveis efeitos negativos (Oppenauer & Van De Voorde, 2018).

Noutro exemplo, Guthrie (2001), no seu estudo acerca da relação da utilização das PHI, a produtividade e o *turnover* em empresas da Nova Zelândia, descobriu que a sua utilização torna os trabalhadores mais valiosos e aumenta a produtividade. Contudo, sugerem que ao tornar os trabalhadores mais importantes para a empresa, as PHI aumentam também o custo da sua saída (*turnover*) (Guthrie, 2001). De uma forma semelhante ao referido anteriormente, Guthrie (2001) sugere que devem ser implementadas práticas ou políticas no sentido de reduzir o *turnover*.

Assim, conclui-se que apesar de existirem efeitos negativos da utilização deste tipo de práticas, estas conseguem, por um lado, ter simultaneamente efeitos positivos sobre o

mesmo problema (neste caso, na exaustão emocional), sendo necessário fazer uma boa gestão da sua implementação, bem como monitorização dos seus efeitos de forma a possibilitar realizar adaptações que sejam necessárias. Por outro lado, atendendo aos argumentos da utilização de práticas que se complementem e um sistema de práticas integrado, os efeitos negativos do aumento de valor dos trabalhadores (relativamente ao *turnover*) podem ser combatidos implementando práticas nesse sentido.

As PHI são adequadas a todas as organizações, contudo estas precisam de ser capazes de se adaptar a elas (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003), sendo esta uma ideia também apontada por Barney e Wright (1998) acerca da necessidade das organizações conseguirem tirar vantagem dos recursos de que dispõem e que desenvolvem para obterem vantagem competitiva a partir deles. Como referido anteriormente, vários autores argumentam que a utilização de um sistema de práticas que se complementam é mais vantajoso do que a utilização de práticas isoladas (Appelbaum et al., 2000; Barney & Wright, 1998; Combs et al., 2006). Contudo, não existe uma lista universal de PHI (Guest, 2001, citado por Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003) que balizem as investigações que as utilizam de forma geral e coerente.

1.2 Teoria AMO

A teoria AMO defende que o Desempenho é uma função da Habilidade (*Ability*) + Motivação (*Motivation*) + Oportunidade (*Opportunity*) de participar (Boxall & Purcell, 2003, citado por Armstrong & Taylor, 2014). Esta ideia surgiu inicialmente no trabalho de Blumberg e Pringle (1982), sendo depois trabalhada por Bailey (1993) e mais tarde desenvolvida por Applebaum et. al (2000) (Ujma & Ingram, 2019). Segundo esta teoria, as práticas de GRH que promovem o esforço voluntário, permitem desenvolver competências e geram oportunidades de desempenho para os trabalhadores são aquelas que têm um impacto positivo no desempenho individual (Armstrong & Taylor, 2014).

Ujma e Ingram (2019) apontam que as diversas práticas ou sistemas de GRH que se baseiem nesta teoria possuem diferentes efeitos nos seus elementos (nomeadamente, determinadas práticas afetam as habilidades, outras a motivação e também as condições organizacionais através das quais são criadas oportunidades) e são capazes de afetar o desempenho organizacional indiretamente através da melhoria de “habilidades (ou competências) individuais, motivação e por terem um papel ativo na vida da organização”

(Ujma & Ingram, 2019, p. 144). Adicionalmente, esta teoria diz respeito a várias componentes, tais como “competências, habilidades, conhecimento, comprometimento, satisfação no trabalho, tomada de decisão, *empowerment*, responsabilidade, criatividade e inovação” (Ujma & Ingram, 2019, p. 144), o que demonstra a sua riqueza e complexidade. Apontam, ainda, que alguns elementos da teoria AMO são considerados objetivos organizacionais relevantes, dando o exemplo do CO (Ujma & Ingram, 2019).

Blumberg e Pringle (1982) propõem um modelo interativo tridimensional que explica o desempenho considerando o meio, ou seja, os fatores externos relacionados com o ambiente do trabalhador que não dependem deste e cuja influência não era reconhecida pela literatura, para além das variáveis consideradas mais relevantes como a Habilidade (*Ability*) e a Motivação (*Motivation*). Estes dois conceitos não são considerados pelos autores como os mais apropriados, optando em vez disso por utilizar, respetivamente, a Capacidade (*Capacity*) e a Vontade (*Willingness*), sendo que os consideram determinantes do comportamento com definições mais abrangentes, seguindo as ideias de outros autores. Desta forma, a Capacidade engloba, para além da Habilidade, as “capacidades psicológicas e cognitivas que permitem que um indivíduo desempenhe eficazmente uma tarefa” (Blumberg & Pringle, 1982, p. 563). A Vontade, por sua vez, para além da Motivação, engloba as “características psicológicas e emocionais que influenciam o grau com que o indivíduo está inclinado a desempenhar a tarefa” (Blumberg & Pringle, 1982, p. 563).

Contudo, um indivíduo pode ter a Capacidade e a Vontade de realizar uma tarefa, mas não a poder realizar, ou seja, falta considerar o meio (ou ambiente) em que está inserido (Blumberg & Pringle, 1982). Este meio engloba “elementos do sistema técnico, as condições físicas, as ações de colegas e de supervisores e, ainda, políticas e procedimentos organizacionais” (Blumberg & Pringle, 1982, p. 563).

Oportunidade é definida por estes autores como uma “configuração particular do campo de forças que rodeia uma pessoa e a sua tarefa que permite ou restringe o desempenho de tarefa dessa pessoa e que está além do controlo direto desta” (Blumberg & Pringle, 1982, p. 565). Desta forma, compreende os fatores ambientais (estados de natureza como a tecnologia, ferramentas, sistemas de planeamento e coordenação de atividades organizacionais) e as ações de outras pessoas (Blumberg & Pringle, 1982).

No modelo proposto por Blumberg e Pringle (1982), o Desempenho é uma função da Oportunidade multiplicada pela Capacidade e pela Vontade e estas três variáveis precisam de ocorrer para haver desempenho, estando, por sua vez, o desempenho dependente de cada uma delas (Blumberg & Pringle, 1982). Surge assim a consideração do meio envolvente do trabalhador como um fator de Oportunidade que desempenha um papel fundamental na compreensão do Desempenho.

Mais tarde, Bailey (1993) estudou e comparou os métodos de trabalho utilizados em 21 fábricas têxteis de 17 empresas nos EUA, nomeadamente os *bundles* e os módulos. O sistema de *bundles* (o método tradicional) correspondia à promoção do trabalho individual através da divisão do trabalho em pequenas operações e cada trabalhador especializava-se numa dessas operações (Bailey, 1993). Isto requeria a acumulação de vários *bundles* de cerca de 30 peças por cada trabalhador que, após acabar a operação nessas peças, o passava ao trabalhador que tinha a próxima tarefa na linha da produção (Bailey, 1993). Este método obrigava não apenas à necessidade de um grande inventário em fábrica, mas também de um elevado tempo de produção de uma única peça de roupa (Bailey, 1993).

Como resposta às pressões da vantagem competitiva, algumas fábricas adotaram a técnica dos módulos, que consistia na constituição de grupos que trabalhavam na montagem de uma única peça de vestuário (Bailey, 1993). Esta técnica permitiu reduzir drasticamente o tempo de produção de cada peça bem como o inventário necessário em fábrica (permitindo o envio de mais produtos para venda) (Bailey, 1993). Os fatores inerentes a esta nova forma de trabalhar provocaram uma mudança fundamental nas práticas de RH destas empresas, nomeadamente: a necessidade de trabalho em equipa (ao invés do trabalho individual) tanto numa perspetiva do trabalho entre trabalhadores como de visão dos responsáveis e supervisores; surgimento de uma nova pressão entre trabalhadores focada na qualidade da produção (para um trabalhador fazer bem o seu trabalho, a peça que recebia do seu colega precisava também de estar bem feita); a necessidade de trabalharem todos a um ritmo complementar (colegas do mesmo grupo precisavam de se ajudar uns aos outros); aprendizagem de diversas tarefas e a mudança da forma de pagamento (pagamento baseado nas horas trabalhadas individualmente para bónus de grupo) (Bailey, 1993).

Desta forma, a mudança na forma de trabalho nas empresas da indústria têxtil permite perceber como as alterações do meio proporcionaram mais Oportunidades de

desempenho, aliadas ao desenvolvimento de competências (as habilidades necessárias ao novo método de trabalho) e à motivação (através dos incentivos do trabalho em equipa e da nova forma de pagamento) melhoraram a performance dos trabalhadores, contrastando com o modelo tradicional. A nova forma de trabalhar modificou e desenvolveu as práticas de RH implementadas nas empresas de forma a torná-las práticas de sistemas de alto desempenho.

Por sua vez, Appelbaum et al. (2000) recorreram a empresas de três indústrias, nomeadamente do aço, têxtil e dos instrumentos e imagiologia médica para estudar os sistemas de trabalho de alto desempenho (*“high-performance work systems”*), contrastando-os com a utilização de sistemas de trabalho tradicionais, bem como os seus efeitos tanto nas fábricas como nos trabalhadores. Estes sistemas de trabalho de alto desempenho são maneiras de organizar o trabalho de forma a que os trabalhadores da linha da frente (ou seja, os trabalhadores operacionais das fábricas) possam participar em decisões que têm impacto nas rotinas organizacionais, capacitando-os com autonomia para refletir e solucionar problemas que surgem nas suas próprias tarefas e metodologia de trabalho e melhorando a comunicação entre os trabalhadores dos vários departamentos e funções (Appelbaum et al., 2000). Os trabalhadores são assim capacitados para “juntar informação, processá-la e atuar sobre ela” (Appelbaum et al., 2000, p. 8).

Tal como o exemplo referido anteriormente de Bailey (1993) do sistema de módulos, os sistemas de alto desempenho surgiram aqui como forma de ganhar vantagem competitiva no setor industrial, bem como novas formas de produtividade e melhoria do desempenho, acompanhando as mudanças dos mercados e da economia (Appelbaum et al., 2000).

A análise dos sistemas de trabalho de alto desempenho englobou 3 componentes, nomeadamente a Oportunidade de participar na tomada de decisões, a adoção de práticas que melhorem as Competências da força de trabalho e de incentivos com o objetivo de aumentar a Motivação (Appelbaum et al., 2000). São estes componentes que caracterizam os sistemas de trabalho de alto desempenho e marcam a diferença face aos sistemas tradicionais (Appelbaum et al., 2000). Appelbaum et al. (2000) argumentam que existem 4 elementos essenciais da oportunidade de participar, nomeadamente (1) a autonomia dos trabalhadores e os meios para poderem atuar (pois sem autonomia o esforço voluntário é limitado); (2) a comunicação entre os vários departamentos e trabalhadores de forma a que as resoluções de problemas e formas de melhoria sejam baseadas em conhecimentos multidisciplinares; (3) equipas autónomas envolvidas diretamente no processo de

produção e (4) equipes orientadas para a resolução de problemas ou melhoria da qualidade, que não estão diretamente envolvidas na produção.

Os autores denotam a importância da oportunidade de participar nos sistemas de trabalho de alto desempenho e relacionam-na com a necessidade de existirem práticas de GRH que melhorem as competências e proporcionem incentivos, ou seja, práticas de GRH que tenham impacto nas habilidades e na motivação dos trabalhadores. Tal como referido anteriormente, também são valorizadas práticas que se complementem para formar um sistema de práticas que apresenta benefícios que vão além da soma dos efeitos de práticas individuais (Appelbaum et al., 2000).

Também neste caso é possível perceber como práticas de GRH complementares e com foco na melhoria das oportunidades de participar, melhoria de habilidades e melhoria de incentivos tiveram um papel essencial na reorganização da forma de trabalhar.

1.3 Comprometimento Organizacional

O comprometimento é um conceito que foi ganhando um papel de relevo na filosofia da GRH (Armstrong & Taylor, 2014). De uma forma ampla, o comprometimento diz respeito aos sentimentos de ligação e lealdade de um indivíduo para com a organização onde trabalha, bem como ao seu envolvimento nela (Armstrong & Taylor, 2014).

Uma das primeiras definições do CO a ser utilizada por uma generalidade de trabalhos de forma a uniformizar o conceito e os resultados de investigações acerca deste tema foi a de Mowday, Steers e Porter (1979). Segundo estes autores, o CO é “(1) uma forte crença na aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização” (Mowday et al., 1979, p. 226). Assim, os trabalhadores têm uma relação de tal modo ativa que estão dispostos a ir além do que é esperado deles em prol do bem-estar da organização (Mowday et al., 1979).

O CO apresenta-se um importante fator para as organizações. Porém, apesar de poder não ter um impacto direto imediato no desempenho, quanto mais forte for mais poderá influenciar o empenho consciente direcionado pelo próprio trabalhador, baixar o absentismo, aumentar a autonomia e proporcionar um maior nível de esforço voluntário (Armstrong & Taylor, 2014).

No seu estudo acerca do que motiva a adoção de PHI, Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez (2003) enfatizaram o impacto que o comprometimento dos colaboradores pode ter na garantia de que a liderança de custo de mercado e as estratégias diferenciadoras são executadas da forma mais adequada.

1.3.1 As componentes do Comprometimento Organizacional

Mais tarde, Meyer e Allen (1991) aprofundaram este conceito através da criação de um modelo no qual definem comprometimento como “um estado psicológico que (a) caracteriza a relação do colaborador com a organização e (b) tem implicações na decisão da continuação da sua permanência na organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67) conceptualizando-o em 3 diferentes componentes às quais dão o nome de comprometimento afetivo (COA), comprometimento de continuidade e comprometimento normativo (CON).

O COA diz respeito à “ligação emocional do colaborador à organização, à sua identificação com esta e envolvimento nela”, ou seja, os trabalhadores que possuem um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque sentem de tal forma uma ligação emocional à organização que atuam de forma a beneficiá-la porque “o querem fazer” (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

O comprometimento de continuidade (tradução literal de “*continuance commitment*”) refere-se à “tomada de consciência dos custos que estão associados ao abandono da organização”, sendo que os trabalhadores que possuem um forte comprometimento de continuidade permanecem nela por lhes ser materialmente mais benéfico, “porque necessitam de o fazer” (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), no seu estudo acerca da validação deste modelo para o contexto português, adotam a tradução “comprometimento calculativo” (COC) para exprimir a intenção de permanecer na organização devido ao cálculo que o trabalhador faz, de forma a perceber se o seu investimento e as recompensas que recebe são-lhe mais benéficas do que o abandono da organização. Consideramos que esta é a tradução mais indicada para o contexto em que é utilizada.

Por último, o CON exprime o “sentimento de obrigação de permanecer empregado”. Por sua vez, os trabalhadores que possuem um forte comprometimento normativo sentem uma obrigação moral em continuar na mesma organização, “sentem que têm de se manter na organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Os autores referem que é expectável que os trabalhadores experimentem as três formas de comprometimento em diversos graus (Meyer & Allen, 1991) e que estas componentes não devem ser vistas como tipos do comprometimento atitudinal (Allen & Meyer, 1990). Contudo, os resultados de Allen e Meyer (1990) sugerem que as componentes podem não ser completamente independentes. Em acréscimo, podem não ser as únicas componentes existentes e essenciais do comprometimento (Meyer & Allen, 1991).

Desta forma, as diversas componentes do CO são influenciadas pelo contexto organizacional e pessoal em que o trabalhador está inserido. Há diferentes fatores que podem levar o trabalhador a estar comprometido com o seu emprego.

Assim, esta perspetiva tridimensional do comprometimento proporciona-nos uma compreensão mais holística deste conceito. Por este motivo, utilizámos a definição de Meyer e Allen (1991) de CO e dos seus componentes nesta investigação.

1.4 Práticas de *High-Involvement* e o Comprometimento Organizacional

Ao longo dos tópicos anteriores expusemos as definições que foram adotadas dos dois conceitos, identificaram-se os principais autores e fez-se uma breve evolução dos conceitos. De seguida, destacar-se-á as relações entre as PHI e o CO, sendo que muitos trabalhos analisados estudam apenas a componente afetiva do comprometimento na sua relação com as práticas de RH.

Ujma e Ingram (2019), no estudo anteriormente referido acerca do papel moderador da incerteza de tarefa (“*task uncertainty*”) na relação entre as práticas de GRH e o comprometimento e a influência destas práticas no comprometimento individual, utilizaram o modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). As práticas utilizadas foram Recrutamento, seleção e Formação (práticas focadas nas habilidades); Compensação, Benefícios, Oportunidades de Carreira, Incentivos, Gestão de Talentos e outra prática não mencionada (práticas focadas na motivação); e, por fim, Partilha de Informação, Trabalho de Equipa, Trabalhos Flexíveis Baseados em Papéis, Avaliação de Desempenho com *Feedback* e mais uma prática não mencionada (práticas focadas nas oportunidades).

Os resultados obtidos apresentaram respostas interessantes relativamente às relações entre os vários tipos de práticas de GRH que impactam as habilidades, motivação e oportunidades e 2 componentes do CO: COA e COC. Designadamente, os autores

descobriram que os 3 tipos de práticas se relacionam com o COA, sendo que as práticas focadas na motivação e nas oportunidades são as que apresentaram uma relação mais forte e são indicadores importantes deste componente do CO. Porém, apesar de nenhum destes tipos de práticas estar relacionado com o COC, as práticas focadas nas habilidades afetam-no negativamente. Através dos resultados obtidos, que se mostraram variados, Ujma e Ingram (2019) argumentaram que as práticas de RH não devem ser tratadas de forma conjunta, uma vez que estas afetam diferentes elementos do CO. Os autores apresentaram algumas sugestões de justificação deste aspeto, tal como a perceção da obrigatoriedade dos trabalhadores em permanecer na organização ser menor, uma vez que estes foram sujeitos a um recrutamento e seleção mais rigorosos, bem como formação intensiva, proporcionando-lhes uma visão acerca de si próprios que é mais valorizada, o que torna difícil que os sistemas de compensação e oportunidades sejam suficientes para os manter na organização. Contudo, mostraram-se mais inclinados para a justificação ser uma perceção moderada relativamente às práticas de sistemas de compensação (Ujma & Ingram, 2019). Em acréscimo, a “incerteza de tarefa” revelou ter um papel moderador na relação entre as práticas de RH e o COC, de forma que quando a “incerteza de tarefa” é maior, as práticas de RH podem não contribuir para fomentar a lealdade do trabalhador (Ujma & Ingram, 2019).

Yang (2012), num estudo em que examinou de que forma as PHI têm influência no COA que contribui para comportamentos de cidadania organizacional em trabalhadores no contexto dos serviços, descobriu que as 5 PHI utilizadas (Práticas de Reconhecimento, de *Empowerment*, de Desenvolvimento de Competências, de Recompensas Justas e de Partilha de Informação) possuem um efeito positivo no COA dos trabalhadores que trabalham diretamente com os clientes (“colaboradores da linha da frente” (p.1222)) o que, consequentemente, possibilita que estes demonstrem comportamentos de cidadania. Desta forma, o autor sugere que o COA tem um papel mediador entre a utilização das PHI e os comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores por melhorar a ligação emocional à organização.

O estudo realizado por Kwon et al. (2010), já referido ao longo deste capítulo, acerca da influência que um conjunto de práticas de *high-commitment* (PHC) tem no comprometimento organizacional afetivo de *top performers* e de colaboradores de outros níveis de desempenho (de uma amostra de gestores e trabalhadores do departamento de I&D), demonstra que o conjunto de PHC utilizadas (nomeadamente, *Design* de Trabalho,

Participação na Tomada de Decisão, Formação e Práticas de Desenvolvimento, Compensação pelo Desempenho, Alto Nível de Salário e Avaliação de Desempenho) influenciam positivamente o COA dos trabalhadores. Contudo, os resultados revelaram que um conjunto destas práticas tem um efeito mais forte no COA dos *top performers* do que nos seus colegas, o que leva os autores a sugerir que o *turnover* será mais baixo nos *top performers* devido à utilização destas práticas e, conseqüentemente, haverá retenção de trabalhadores valiosos que poderá influenciar o desempenho organizacional (Kwon et al., 2010). Em acréscimo, sugerem que as PHC podem produzir efeitos benéficos na eficácia organizacional através de um capital humano mais desenvolvido e de um aumento da cooperação entre trabalhadores, o que se poderá traduzir em vantagem competitiva (Kwon et al., 2010). Os autores sugerem ainda que, segundo os resultados obtidos, o CO pode ser influenciado pela interação entre as práticas reais que são utilizadas ou as práticas que são percebidas e o desempenho, uma vez que os resultados mostraram que o COA e o desempenho não estão correlacionados significativamente (Kwon et al., 2010). Assim, poderá ser a forma como estas práticas (percebidas ou reais) se relacionam com o desempenho que influencia o COA dos trabalhadores, não estando este diretamente relacionado com o desempenho (Kwon et al., 2010).

No estudo anteriormente mencionado de Ordiz-Fuertes e Fernández-Sánchez (2003), sugere-se que a utilização eficaz das PHI se pode traduzir num maior número de trabalhadores comprometidos e que as organizações, ao usar estas práticas, criam oportunidades de desenvolver vantagem competitiva através dos seus trabalhadores. Em acréscimo, os resultados obtidos puderam confirmar que a adoção deste tipo de práticas é mais provável em organizações que possuem uma cultura inovadora e um estilo de liderança flexível, bem como por organizações que trabalham em ambientes mais competitivos (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003). Por outro lado, o facto de uma organização pertencer à indústria dos serviços, o seu tamanho, a sua antiguidade, o facto de terem baixo desempenho e a sua estratégia competitiva não se revelaram características que aumentam a probabilidade da adoção de PHI (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003). Porém, no que respeita ao tipo de indústria (neste caso, apenas foram utilizadas empresas da indústria da manufatura e dos serviços), argumentarem que as organizações da indústria da manufatura utilizam mais estas práticas, mas tal poderá dever-se ao conjunto de práticas selecionado ou ao tipo de características da sua amostra

(trabalhadores em *part-time*, trabalho pouco qualificado e elevadas taxas de desemprego) (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003). Apesar disso, a sua adoção aparenta beneficiar dos lucros, pois essas organizações poderão, assim, ter os recursos para utilizar na implementação destas práticas (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003).

Appelbaum et al. (2000), por sua vez, também encontraram efeitos positivos na utilização de PHI no CO e ainda que as componentes de aumento das competências e incentivos apresentaram efeitos positivos no CO, sendo que variavam entre o tipo de práticas utilizadas e o tipo de indústria.

Através da exposição destas investigações, confirmamos que existem evidências de uma relação positiva entre a utilização de PHI e o CO.

CAPÍTULO 2: Metodologia

A revisão de literatura, realizada no capítulo anterior, conduziu e sustentou a parte teórica e prática desta investigação, abordando e aprofundando os temas das PHI e o CO, bem como os conceitos inerentes. Deste modo, é necessário agora conduzir a investigação pela sua parte metodológica. Para tal, apresentamos de seguida os objetivos de investigação, as hipóteses, a amostra e, por fim, os procedimentos de recolha de dados.

2.1 Objetivos da investigação

O objetivo geral desta investigação é analisar a relação entre as PHI de aumento das dimensões AMO e o CO dos trabalhadores.

Em acréscimo, foram definidos objetivos específicos com o intuito de aprofundar a análise da investigação, nomeadamente:

1. Investigar se são utilizadas PHI nas empresas/instituições;
2. Analisar o CO dos trabalhadores;
3. Investigar se as PHI afetam o comprometimento organizacional dos trabalhadores;

2.2 Hipóteses de investigação

Após a definição da questão da pesquisa e no desenvolvimento de uma investigação, a questão é substituída pelas hipóteses que continuam a conduzir a investigação numa forma mais orientada e com rigor, sendo estas proposições verificadas (Campenhoudt et al., 2019). As hipóteses constituem não apenas uma forma de aprofundar a compreensão dos fenómenos observáveis, mas também de refletir, corrigir, desenvolver e até, porventura, desistir do modelo de análise desenvolvido nas fases anteriores da investigação (Campenhoudt et al., 2019).

Assim sendo, foram delineadas as seguintes hipóteses de investigação, fundamentadas pelo capítulo anterior e pelos objetivos suprarreferidos:

H1: As PHI relacionam-se positivamente com o COA.

H2: As PHI relacionam-se positivamente com a COC.

H3: As PHI relacionam-se positivamente com o CON.

H4: Existe uma relação entre as práticas das dimensões AMO (aumento de habilidades, aumento de motivação e aumento de oportunidades) e as dimensões do CO.

H5: Existe uma relação entre as dimensões das práticas AMO (aumento de habilidades, aumento de motivação e aumento de oportunidades) e o grau de autonomia para desempenhar funções.

2.3 Amostra

No que respeita ao processo de amostragem, foi utilizado o tipo de amostra não probabilística para se garantir um número suficiente de respostas. Assim, foram contactadas empresas/instituições cuja informação foi obtida através de revistas e um *site*, que será explicado mais aprofundadamente no tópico seguinte, sendo também difundido o questionário *online*.

2.4 Procedimentos de recolha de dados

Um dos métodos de recolha de dados habitualmente utilizado em investigação nas ciências sociais é o questionário (Campenhoudt et al., 2019). Neste caso, a sua escolha recaiu no facto de este ser o que mais se adequa às informações que se pretendem obter, nomeadamente a verificação da existência de um conjunto de práticas consideradas de *high-involvement* e o CO dos inquiridos, e às análises que se pretendem efetuar, tais como análises de correlação de Pearson e de Spearman e o teste de Kruskal-Wallis.

O questionário é apropriado quando se pretende inquirir um elevado número de indivíduos, adquirir conhecimento acerca das condições, modos de vida, práticas, comportamentos, valores ou opiniões de uma população e estudar um fenómeno social que se julga poder compreender da melhor forma ao inquirir os indivíduos da população que é afetada por tal questão (Campenhoudt et al., 2019).

Nesta investigação, optámos por recolher as informações necessárias à confirmação das hipóteses propostas através de um questionário de administração direta na forma de um inquérito *online*, criado na plataforma *Google Forms*®. A divulgação ocorreu maioritariamente por email, mas também foi utilizada a rede social Facebook® através de uma publicação e a sua partilha. A divulgação do questionário nos diversos meios decorreu entre 5 de maio e 30 de setembro de 2020.

O envio do questionário por email a empresas em Portugal foi endereçado ao/à Responsável de RH e consistiu numa breve explicação da investigação, pedido de divulgação junto aos trabalhadores com o intuito da sua participação voluntária e anónima, bem como o anexo do *link* para o preenchimento do questionário (1ª fase). Após

duas semanas, foi enviado novamente um email a lembrar o preenchimento do questionário (2ª fase). Esta forma de divulgação decorreu entre 5 de maio de 2020 e 14 julho de 2020.

Recorreu-se às revistas 1000 Maiores Empresas da Região Centro (2019) e 1500 Maiores Empresas do Distrito de Coimbra (2018) para se obter nomes de empresas a fim de se procurar o seu contacto de email. Para o resto do país, recorreu-se ao *site Empresite Portugal* (2020), tendo-se estabelecido o número mínimo de contactos de 20 empresas por distrito (ou Região Autónoma) de forma a estabelecer um objetivo de procura.

Na 1ª fase de divulgação de questionários foram enviados emails para 1393 empresas tendo sido eliminadas 29 na 2ª fase, após alguns emails terem sido recusados (endereço desatualizados ou não existentes), e os que deram resposta na 1ª fase. Das poucas respostas aos emails recebidos, foi justificada a não participação neste estudo com motivos relacionados com a sobrecarga de trabalho, situação de *lay-off* devido à pandemia COVID-19 e políticas internas que impedem a difusão de questionários/estudos.

A escolha do meio de divulgação *online* justifica-se pelas seguintes razões: (1) permite alcançar um público mais vasto do que inquéritos em formato de papel (2) e uma área geográfica maior, (3) a sua divulgação é rápida, (4) o custo monetário da sua utilização é nulo, (5) permite poupar tempo na organização dos dados por meios informáticos, dado que não existe necessidade de transcrição e (6) não tem impacto ambiental direto (Evans & Mathur, 2005).

2.4.1 Construção do instrumento

O questionário é composto por quatro partes. A primeira parte é relativa à perceção do inquirido acerca das práticas de GRH de *high-involvement* utilizadas na organização onde trabalha, a segunda parte refere-se ao seu CO nessa mesma organização e, por fim, a terceira e quarta partes dizem respeito à sua situação profissional atual e aos seus dados sociodemográficos, respetivamente. Seguidamente, apresentam-se os instrumentos utilizados em cada parte.

Em primeiro lugar, com o objetivo de assegurar a decisão informada de participação no estudo, foi colocada uma pergunta de controlo neste sentido. De seguida, colocou-se outra pergunta de controlo referente ao estado profissional atual do inquirido, de forma a obter uma amostra unicamente relacionada com o propósito desta investigação, nomeadamente, os indivíduos que se encontram empregados atualmente.

De seguida, na primeira parte do questionário foi adaptado o instrumento de Prieto e Pilar Pérez Santana (2012) acerca da utilização de PHI. Este é composto por um total de vinte e nove itens que representam 6 práticas de GRH atribuídas a cada uma das 3 dimensões da teoria AMO, tendo em conta a dimensão que a prática pode melhorar. Pesquisou-se a utilização deste questionário no contexto português, contudo, não foram encontrados trabalhos neste sentido.

Desta forma, procedeu-se à tradução e adaptação dos itens à língua portuguesa. Vários itens do questionário foram adaptados no sentido de adequar a sua construção ao público-alvo desta investigação, i.e. todos os trabalhadores. A tabela 1 mostra os itens originais e os adaptados, resultado do pré-teste, apresentada no final deste subcapítulo.

Utilizou-se a escala de resposta proposta pelas autoras, nomeadamente a escala de tipo Likert de 5 pontos, na qual (1) significa “Discordo totalmente” e (5) “Concordo totalmente”. Nesta escala, as autoras utilizaram índices aditivos apoiando-se na assunção de que a relação da utilização de PHI com o desempenho é aditiva, ou seja, quantas mais práticas do conjunto se usarem, melhores serão os resultados, e o uso de todas as práticas do conjunto traduzir-se-á em resultados ainda mais positivos. Em acréscimo, o uso dos índices aditivos pode ser benéfico quando se combinam diferentes conjuntos de práticas (como aconteceu neste caso, uma vez que as autoras adaptaram itens de outras escalas) ao fornecer uma estimativa conservadora que pode desconsiderar as sinergias dessa combinação (Evans & Davis, 2005; Sun, Aryee & Law, 2007, citado por Prieto & Pilar Pérez Santana, 2012).

Adicionalmente, substituiu-se a expressão “empresa” por “empresa/instituição” em todos os itens do questionário de forma a englobar o setor privado e o público.

Seguidamente apresentamos exemplos dos itens utilizados relativamente a cada prática (a totalidade dos itens pode ser consultada no Apêndice 1):

- “Esta empresa/instituição esforça-se muito a selecionar a pessoa certa para cada posição.” (Seleção);
- “É-me proporcionada formação especializada focada no *team building* e treino de competências de trabalho de equipa.” (Formação);
- “O sistema salarial desta empresa/instituição reflete a minha contribuição para a empresa/instituição.” (Compensação);

- “Recebo feedback do meu desempenho rotineiramente.” (Avaliação de Desempenho);
- “São-me atribuídas tarefas e responsabilidades consideravelmente diferentes.” (*Design de Trabalho*);
- “É-me fornecida a oportunidade de sugerir melhorias na forma como as coisas são feitas.” (*Participação*).

Na segunda parte do questionário, foram utilizadas as escalas traduzidas e validadas por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) do “Modelo de Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen (1997, citado por Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008). Este modelo propõe 3 subescalas para medir as dimensões afetiva, calculativa e normativa do CO, respetivamente, a Escala do COA, a Escala do COC e a Escala do CON, num total de 18 itens, tendo cada subescala 6 itens que dizem respeito à componente a analisar.

Contudo, seguindo os resultados e recomendações de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), e tendo em consideração os estudos realizados em Portugal por si referidos que adotaram a mesma metodologia, foram retirados os itens “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa” da subescala normativa. O item 9.7 (“Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.”) foi modificado, passando a ler-se “Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.”. Os itens utilizados encontram-se descritos no Apêndice 2.

Optamos por utilizar uma escala de resposta de tipo Likert de 5 pontos tal como na segunda parte do questionário, contrariamente à escala de Likert de 7 pontos proposta pelos autores, por uma questão de uniformidade no questionário, permitindo aos respondentes seguir a mesma linha de raciocínio.

Com o objetivo de recolher informação sociodemográfica dos inquiridos, pretendeu-se caracterizar a amostra através de perguntas básicas necessárias a esta investigação, dividindo-se esta secção em 2 partes (dados relativos à situação profissional e dados pessoais). No que respeita à situação profissional, colocaram-se as questões: distrito onde trabalha, qual o setor (público ou privado) onde desempenha funções, bem como qual o setor económico, dimensão da empresa/instituição, antiguidade na empresa/instituição atual, antiguidade no cargo atualmente desempenhado, cargo atualmente desempenhado, grau de autonomia no desempenho de funções e, por fim, situação contratual. Os dados

pessoais englobaram as questões: sexo, idade, habilitações literárias concluídas, estado civil, número e idade de filhos e dimensão do agregado familiar.

2.4.2 Pré-teste

Após a conceção do instrumento é necessário testá-lo para garantir que este tem um grau de precisão adequado à sua finalidade (Campenhoudt et al., 2019). Campenhoudt et al. (2019) referem que as questões necessitam de ser construídas de forma que todos os respondentes as interpretem da mesma maneira, sendo desta forma as respostas válidas e utilizáveis. Assim, as questões necessitam de ser testadas de forma a compreender se as respostas produzem a informação que é pretendida. O pré-teste consiste em apresentar o questionário a “um pequeno número de pessoas pertencentes a diferentes categorias de indivíduos que compõem a amostra” (Campenhoudt et al., 2019, p. 249).

Foi realizado o pré-teste do questionário numa amostra de conveniência constituída por 8 pessoas representativas da população à qual se pretendeu aplicar o questionário. 4 das pessoas inquiridas não tiveram nada a apontar, referindo que tudo era claro e fácil de compreender.

Através do *feedback* apontado pelas restantes e da informação proveniente das reflexões por ele permitida, foi possível realizar algumas alterações que melhoraram o questionário, nomeadamente:

- Alteração dos itens que avaliam a perceção da utilização de PHI (as duas versões - tradução original e final - encontram-se apresentadas na tabela 1);
- Alteração do resultado da questão de controlo, permitindo o respondente desempregado preencher os seus dados sociodemográficos;
- Substituição da expressão “organização” por “empresa/instituição”; uma vez que é mais clara e adequada ao estudo;
- Acréscimo da expressão “(a)” nos nomes comuns (e do artigo definido feminino);
- Acréscimo de opções de resposta abrangentes para o cargo exercido em substituição da resposta aberta, devido à previsão de grande número de respostas esperado;
- Acréscimo da questão “Classifique o grau de autonomia com que exerce a sua função” numa escala de 1 (Nenhuma autonomia) a 5 (Autonomia total).

CAPÍTULO 3: Resultados

Neste capítulo analisamos os resultados obtidos através da aplicação do inquérito, começando primeiramente por caracterizar a amostra recolhida. Seguidamente, recorre-se às correlações de Pearson, à correlação de Spearman e ao teste de Kruskal-Wallis para averiguar se as hipóteses formuladas são suportadas, utilizando o *software* IBM SPSS.

Aquando da análise e discussão dos resultados obtidos é pertinente ressaltar que as respostas dos inquiridos têm por base a sua perceção sobre as práticas serem ou não utilizadas, bem com a sua extensão podendo, por isso, diferir da sua utilização e extensão real.

3.1 Caracterização da amostra

A amostra utilizada no presente estudo é constituída por 217 inquiridos, 180 (82,9%) dos quais encontram-se empregados e os restantes (17,1%) não se encontravam, naquele momento, a laborar em nenhuma entidade.

Como podemos verificar, a tabela 1 apresenta a caracterização sociodemográfica da totalidade dos inquiridos e a tabela 2 caracteriza os inquiridos empregados.

A maioria dos inquiridos é do sexo feminino (69,6%), tem entre 25 e 34 anos (25,8%) e habilitações literárias ao nível da licenciatura (46,5%). No que respeita à situação familiar, a maior parte dos inquiridos não tem filhos (49,8%) e são solteiros (46,1%). Contudo, no caso de terem filhos, a maioria tem um filho (25,8%) e a idade predominante é maior de 18 anos. A dimensão do agregado familiar é, na maior parte dos casos, de 3 pessoas incluindo o inquirido (33,2%).

Como se verifica através da análise da tabela 3, a maioria dos inquiridos que se encontram empregados trabalha no distrito de Coimbra (38,3%), no setor privado (78,3%) dos Serviços (23,3%). A dimensão da maioria das organizações compreende mais de 250 trabalhadores (33,9%) considerando-se, assim, grandes empresas.

A antiguidade da maioria dos trabalhadores na empresa/instituição é entre 1 e 3 anos (23,9%) e na função que desempenha atualmente é, também, entre 1 e 3 anos (26,7%). O cargo desempenhado atualmente é, maioritariamente, em funções de trabalhador altamente qualificado (49,4%) com muita autonomia (4 em 5, 58,9%) e numa situação de contrato sem termo (72,8%).

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica da amostra obtida

	Total	
Sexo	N	%
Feminino	151	69,6
Masculino	66	30,4
Idade	N	%
18 – 24 anos	47	21,7
25 – 34 anos	56	25,8
35 – 44 anos	51	23,5
45 – 54 anos	44	20,3
55 – 64 anos	16	7,4
Igual ou superior a 65 anos	3	1,4
Habilitações literárias concluídas	N	%
Ensino Básico	4	1,8
Ensino Secundário	39	18,0
Curso técnico	15	6,9
Licenciatura	101	46,5
Mestrado	56	25,8
Doutoramento	2	0,9
Estado civil	N	%
Solteiro(a)	100	46,1
Casado(a)	88	40,6
União de Facto	16	7,4
Divorciado(a)	13	6,0
Quantidade de filhos	N	%
Não tenho filhos	108	49,8
1	56	25,8
2	46	21,2
3	5	2,3
Mais do que 3	2	0,9
Idade dos filhos	N	%
Não tenho filhos	108	49,8

0 - 3	31	14,3
4 - 6	17	7,8
7 - 12	22	10,1
13 - 17	23	10,6
Igual ou superior a 18 anos	47	21,7
Dimensão do agregado familiar (incluindo o inquirido)	N	%
1	36	16,6
2	42	19,4
3	72	33,2
4	51	23,5
Igual ou superior a 5	16	7,4

Tabela 2 - Caracterização profissional da amostra obtida

	Total	
Distrito em que trabalha	N	%
Aveiro	2	1,1
Braga	8	4,4
Castelo Branco	17	9,4
Coimbra	69	38,3
Évora	1	0,6
Faro	2	1,1
Guarda	4	2,2
Leiria	5	2,8
Lisboa	38	21,1
Porto	18	10,0
Santarém	2	1,1
Setúbal	4	2,2
Viana do Castelo	3	1,7
Vila Real	1	0,6
Viseu	4	2,2
Madeira	1	0,6
Faial	1	0,6
Sector em que se encontra empregado	N	%
Setor Público	39	21,7

Setor Privado	141	78,3
Setor económico em que trabalha	N	%
Administração pública	12	6,7
Agricultura	1	0,6
Banca	1	0,6
Comércio	12	6,7
Construção civil	10	5,6
Distribuição	10	5,6
Educação	12	6,7
Extração mineira	2	1,1
Fornecimento de gás, água e eletricidade	7	3,9
Indústria	23	12,8
Pesca	1	0,6
Retalho	4	2,2
Saúde	19	10,6
Seguros	1	0,6
Serviços	42	23,3
Silvicultura	3	1,7
Telecomunicações	4	2,2
Transportes	12	6,7
Turismo	4	2,2
Tamanho da empresa/instituição	N	%
Até 9	20	11,1
10 - 49	51	28,3
50 - 249	48	26,7
Mais de 250	61	33,9
Antiguidade na empresa/instituição	N	%
Menos de 1 ano	38	21,1
1 – 3 anos	43	23,9
4 – 8 anos	36	20,0
9 – 13 anos	10	5,6
14 – 19 anos	16	8,9
20 – 30 anos	28	15,6
Mais de 30 anos	9	5,0
Antiguidade na atual função	N	%

Menos de 1 ano	34	18,9
1 – 3 anos	48	26,7
4 – 8 anos	41	22,8
9 – 13 anos	16	8,9
14 – 19 anos	17	9,4
20 – 30 anos	18	10,0
Mais de 30 anos	6	3,3
Cargo que desempenha atualmente	N	%
Trabalhador altamente qualificado	89	49,4
Trabalhador qualificado	55	30,6
Trabalhador semiquualificado	30	16,7
Trabalhador não qualificado	6	3,3
Grau de autonomia com que exerce a sua função (a)	N	%
1	2	1,1
2	5	2,8
3	42	23,3
4	106	58,9
5	25	13,9
Situação contratual	N	%
Contrato sem termo	131	72,8
Contrato a termo certo	26	14,4
Contrato a termo incerto	10	5,6
Contrato com uma empresa de trabalho temporário	2	1,1
Recibos verdes	4	2,2
Sem contrato	7	3,9

(a) 1: Nenhuma autonomia; 5: Autonomia total

Tabela 3 - Estatística descritiva das escalas utilizadas

(R) - itens *reverse coded*

Seleção	Total	
	Média	Desvio padrão
1.1 Esta empresa/instituição esforça-se muito a selecionar a pessoa certa para cada posição.	3,68	1,137

1.2 Esta empresa/instituição usa procedimentos extensos no recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas.	2,95	1,225
1.3 No recrutamento, esta empresa/instituição enfatiza aos novos contratados o potencial de aprendizagem e a possibilidade de crescimento com a empresa/instituição.	3,46	1,130
1.4 Esta empresa/instituição tem cuidado com a sua imagem quando recruta e seleciona trabalhadores.	3,64	1,056
1.5 Os trabalhadores são selecionados tendo em conta a sua adequabilidade (<i>fit</i>) à empresa/instituição.	3,75	0,974
Formação	Média	Desvio padrão
2.1 Normalmente frequento programas de formação contínuos.	3,29	1,236
2.2 É-me proporcionada formação especializada focada no <i>team building</i> e treino de competências de trabalho de equipa.	2,91	1,326
2.3 É-me proporcionada formação especializada e desenvolvimento.	3,24	1,240
2.4 São-me proporcionados vários tipos de formação e desenvolvimento.	3,26	1,198
2.5 Esta organização tem bons sistemas de mentores para ajudar os novos contratados.	3,09	1,147
Compensação	Média	Desvio padrão
3.1 Recebo prémios monetários com base no meu desempenho individual.	2,41	1,460
3.2 Recebo prémios monetários com base no desempenho do meu grupo.	2,12	1,323
3.3 Recebo prémios monetários com base no desempenho da empresa/instituição.	2,26	1,412
3.4 O sistema salarial desta empresa/instituição reflete a minha contribuição para a empresa/instituição.	2,79	1,240
Avaliação de desempenho	Média	Desvio padrão
4.1 A avaliação de desempenho é baseada nos comportamentos e atitudes.	3,48	1,111
4.2 A avaliação de desempenho é orientada para o meu desenvolvimento e progresso no trabalho.	3,40	1,117
4.3 A avaliação de desempenho salienta os resultados coletivos e a longo prazo.	3,12	1,185
4.4 Recebo feedback do meu desempenho rotineiramente.	2,93	1,233
4.5 As avaliações de desempenho são baseadas em resultados objetivos quantificáveis.	3,08	1,239
Design de trabalho	Média	Desvio padrão
5.1 Esta empresa/instituição enfatiza a rotatividade laboral e flexibilidade de atribuição de tarefas em diferentes áreas de trabalho.	2,93	1,235
5.2 São-me atribuídas tarefas e responsabilidades consideravelmente diferentes.	3,37	1,144
5.3 Esta empresa/instituição enfatiza o trabalho de equipa e a colaboração em rede.	3,62	1,085

5.4 A minha função está desenhada de forma ampla, requerendo uma variedade de competências.	3,96	0,926
5.5 Estou autorizado a tomar decisões.	3,50	1,170
Participação	Média	Desvio padrão
6.1 É-me fornecida a oportunidade de sugerir melhorias na forma como as coisas são feitas.	3,90	1,047
6.2 Sou convidado(a) a participar numa vasta gama de assuntos, incluindo os standards de desempenho, melhoria de qualidade, benefícios, etc.	3,43	1,290
6.3 Sou convidado(a) a participar na resolução de problemas e nas decisões.	3,44	1,247
6.4 Recebo informação acerca das preocupações relevantes da empresa/instituição (objetivos, desempenho, etc).	3,49	1,203
6.5 Os supervisores mantêm abertura de comunicação nesta empresa/instituição.	3,65	1,212
Comprometimento afetivo	Média	Desvio padrão
7.1 Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta empresa/instituição. (R)	2,24	1,292
7.2 Esta empresa/instituição tem um grande significado pessoal para mim.	3,64	1,102
7.3 Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa/instituição. (R)	2,25	1,176
7.4 Na realidade sinto os problemas desta empresa/instituição como se fossem meus.	3,54	1,140
7.5 Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa/instituição.	3,33	1,191
7.6 Não me sinto como fazendo parte desta empresa/instituição. (R)	1,94	1,042
Comprometimento calculativo	Média	Desvio padrão
7.7 Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa/instituição.	2,89	1,259
7.8 Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa/instituição, mesmo que o pudesse fazer.	3,17	1,279
7.9 Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa/instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa/instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	3,08	1,263
7.10 Neste momento, manter-me nesta empresa/instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	3,22	1,197
7.11 Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa/instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	3,15	1,257
7.12 Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa/instituição neste momento.	3,41	1,167

7.13 Como já dei tanto a esta empresa/instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	2,93	1,325
Comprometimento normativo	Média	Desvio padrão
7.14 Eu não iria deixar esta empresa/instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	3,08	1,232
7.15 Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa/instituição onde estou atualmente. (R)	2,59	1,258
7.16 Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa/instituição no presente momento.	2,91	1,231
7.17 Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta empresa/instituição agora.	2,81	1,282

A tabela 3 contém a estatística descritiva correspondente às escalas utilizadas.

- **Escala das PHI**
 - **Subescala da Seleção**

Relativamente à subescala do Seleção, o item “1.5 Os trabalhadores são seleccionados tendo em conta a sua adequabilidade (*fit*) à empresa/instituição” apresenta a média mais alta (3,75) e o desvio padrão mais baixo (0,974). Assim, é considerado que a seleção dos trabalhadores para a sua organização tem que ver com as características que os tornam um bom “*fit*” na organização.

Por sua vez, o item “1.2 Esta empresa/instituição usa procedimentos extensos no recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas” apresenta a média mais baixa (2,95) e o desvio padrão mais alto (1,225). No que respeita ao(s) procedimento(s) de seleção, este(s) não aparentam ser diversos nem usados extensivamente, salvo nalgumas organizações. Tal poderá dever-se ao sector da organização, ao seu tipo e dimensão, ou seja, uma grande indústria terá mais necessidade de contratar trabalhadores para desempenhar funções não qualificadas e para tal não será necessário um procedimento complexo de seleção, mas utilizará mais práticas de RH.

- **Subescala da Formação**

Na subescala respeitante à Formação, o item com a média mais alta (3,29) é “2.1 Normalmente frequento programas de formação contínuos”. Assim, a percepção positiva dos trabalhadores acerca da formação continua poderá dever-se ao artigo 131º, número 2,

do Código do Trabalho que obriga a um mínimo de 40 horas de formação contínua anual ou ao número mínimo de horas proporcional ao contrato de trabalho num dado ano, caso este seja igual ou inferior a 3 meses (*Lei no 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República*, 2009).

O item que apresenta média mais baixa (2,91) é “2.2 É-me proporcionada formação especializada focada no *team building* e treino de competências de trabalho de equipa”, bem como o desvio padrão mais alto (1,326), o que significa que a aposta na formação focada nas competências de trabalho de equipa (com destaque no *team building*) é variada nas organizações em que os respondentes estão inseridos, pois para alguns inquiridos é um fator bem avaliado enquanto outros consideram que esta área de formação não lhes é devidamente oferecida. É pertinente ter em consideração que este tipo de formação é específica e poderá ser mais valorizada em grandes empresas e em determinados setores, do qual se excluirá certamente a Indústria.

Por sua vez, o item “2.5 Esta organização tem bons sistemas de mentores para ajudar os novos contratados” apresenta o desvio padrão mais baixo (1,147). Neste caso, a perceção do sistema de mentores originou respostas consensuais e, tendo em conta a média de 3,09, aparenta ser uma técnica já com alguma aplicação nas organizações em questão.

○ **Subescala da Compensação**

Analisando a subescala referente à Compensação, compreendemos que esta foi a avaliada mais negativamente no seu todo (média de 2,40) dentro da escala das PHI. Dado que todos os itens pontuaram valores baixos, apreendemos que existe um sentimento de insatisfação e injustiça relativamente ao sistema de recompensas proporcionado pelas organizações.

O item com a média mais alta (2,79) revela, contudo, ser um valor baixo. O item que lhe corresponde é “3.4 O sistema salarial desta empresa/instituição reflete a minha contribuição para a empresa/instituição”, tendo também o desvio padrão mais baixo (1,240). A perceção acerca da forma como o contributo dos trabalhadores se reflete no sistema salarial é pouco favorável, podendo também aferir-se que os trabalhadores discordam que as recompensas que recebem tenham por base o seu esforço de forma justa e equitativa em conformidade com o seu desempenho. Tal poderá dever-se aos baixos salários praticados (em 2019 a remuneração base média estava nos 1005,1€ (PORDATA,

2021)) e a uma possível falta de desenvolvimento de políticas salariais e sistemas de recompensas e, conseqüentemente, evolução de carreiras.

O item com a média mais baixa (2,12) é “3.2 Recebo prémios monetários com base no desempenho do meu grupo”, não apresentando uma grande distância do item com a média mais alta. Este item pode significar que a recompensa monetária pelo desempenho em grupo ainda não é uma prática comum, o que é transversal a todos os sectores.

O desvio padrão mais alto (1,460) corresponde ao item “3.1 Recebo prémios monetários com base no meu desempenho individual.”, ou seja, não existe uma opinião unânime em relação a este item, podendo significar que em muitas organizações este tipo de recompensa não é utilizado. Dado que os bónus, gratificações ou prémios se baseiam na fixação de metas individuais (e/ou em grupo), é possível que o planeamento do trabalho também ainda não seja realizado com este tipo de organização.

○ **Subescala da Avaliação de Desempenho**

No que respeita à subescala da Avaliação de Desempenho, é compreensível que esta prática seja a mais percebida pelos inquiridos pelo facto das organizações terem por norma ferramentas de avaliação de desempenho, bem como épocas específicas para a realizar e o seu resultado afetar diretamente os trabalhadores.

O item com a média mais alta (3,48) e o desvio padrão mais baixo (1,111) é “4.1 A avaliação de desempenho é orientada para o meu desenvolvimento e progresso no trabalho”, indicando que a perceção da avaliação de desempenho direccionada para o desenvolvimento e progresso profissional do trabalhador é positiva e consensual. Isto possivelmente significa uma valorização no desenvolvimento do capital humano das organizações com recurso à avaliação de desempenho como ferramenta.

O item que apresenta a média mais baixa (2,93) é “4.4 Recebo *feedback* do meu desempenho rotineiramente”, podendo demonstrar que o *feedback* dado de forma regular ainda não é uma prática utilizada e/ou percebida com frequência.

Por outro lado, o item com o desvio padrão mais alto (1,239) é “4.5 As avaliações de desempenho são baseadas em resultados objetivos quantificáveis”, sendo por isso o que gerou menos consenso. Possivelmente a prática da Avaliação de Desempenho ainda não

é desenvolvida em profundidade em todas as organizações em questão, podendo recorrer a fatores de avaliação mais subjetivos ou pouco claros.

○ **Subescala do *Design* do Trabalho**

Relativamente à subescala do *Design* do Trabalho, o item que apresenta a média mais alta (3,96) e desvio padrão mais baixo (0,926) é “5.4 A minha função está desenhada de forma ampla, requerendo uma variedade de competências”. Neste caso, segundo a percepção dos inquiridos, as organizações aparentam valorizar as funções versáteis, possivelmente para garantir que o mesmo trabalhador está habilitado a desempenhar uma variedade de tarefas.

Por outro lado, o item com a média mais baixa (2,83) e o desvio padrão mais alto (1,235) é “5.1 Esta empresa/instituição enfatiza a rotatividade laboral e flexibilidade de atribuição de tarefas em diferentes áreas de trabalho”, podendo significar que, apesar da valorização de funções versáteis, não é praticada a polivalência através da rotatividade laboral e a flexibilidade e diversidade de atribuição de tarefas, restringindo os trabalhadores dentro das suas áreas em muitas organizações.

○ **Subescala da Participação**

Analisando a subescala referente à Participação, no seu todo, compreendemos que esta foi a avaliada mais positivamente (média de 3,58), dentro da escala das PHI.

O item que apresenta a média mais alta (3,90) e o desvio padrão mais baixo (1,047) é “6.1 É-me fornecida a oportunidade de sugerir melhorias na forma como as coisas são feitas”, ou seja, segundo a percepção dos inquiridos, existem oportunidades para dar sugestões de melhoria nas empresas/instituições onde se encontram empregados, demonstrando uma valorização das opiniões dos trabalhadores e uma estrutura dinâmica.

Por sua vez, o item com a média mais baixa (3,43) e o desvio padrão mais alto (1,290) nesta subescala é “6.2 Sou convidado(a) a participar numa vasta gama de assuntos, incluindo os *standards* de desempenho, melhoria de qualidade, benefícios, etc”. Apesar de este ser o item com a média mais baixa, este não deixa de ter demonstrado uma percepção maioritariamente positiva pelos trabalhadores. Contudo, a prática do convite de

participar em diversos assuntos que afetam diretamente os trabalhadores revela não ser comum em todas as organizações em causa, fazendo diferir as opiniões na amostra.

- **Escala do CO**

- **Subescala do COA**

Relativamente à subescala do COA, o item com a média mais alta (3,64) é “7.2 Esta empresa/instituição tem um grande significado pessoal para mim”, realçando o elevado valor atribuído pelos inquiridos. Este item poderá indicar que atualmente os trabalhadores procuram encontrar e valorizam uma ligação emocional à organização em que estão empregados.

Com a média mais baixa (1,94), bem como o desvio padrão mais baixo (1,042), é o item “7.6 Não me sinto como fazendo parte desta empresa/instituição”. Sendo este um item *reverse coded*, a média mais baixa indica na verdade uma grande valorização e o baixo desvio padrão um consenso nas respostas, ou seja, a maioria dos respondentes sentem de facto que fazem parte da organização onde estão. Tal poderá significar uma aposta na integração dos trabalhadores nas organizações, mas também poderá refletir a sua antiguidade.

Por sua vez, o item que apresenta o desvio padrão mais alto (1,292) é “7.1 Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta empresa/instituição.”, mostrando que a ligação emocional dos trabalhadores à respetiva empresa/instituição é divergente, contudo demonstram mesmo assim sentirem-se emocionalmente ligados a ela e analisarmos a sua média baixa (2,24) e lembrarmos que também é um item *reverse coded*. Possivelmente, as gerações mais novas (que constituem uma parte significativa desta amostra) são, atualmente, mais fiéis a si próprias do que às organizações, tanto devido ao contexto económico como ao social.

- **Subescala do COC**

No que respeita à subescala do COC, o item que apresenta a média mais alta (3,41) é “7.12 Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa/instituição neste momento”, assim como o desvio padrão mais baixo (1,167). É importante notar que este questionário foi divulgado durante os meses iniciais da

pandemia COVID-19 em Portugal e a crise económica e social que esta provocou. Assim sendo, é relevante considerar o contexto económico na análise da valorização e consenso das respostas a este item.

Por outro lado, o item que apresenta a média mais baixa (2,89) é “7.7 Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa/instituição”, ou seja, apesar do contexto da crise pandémica, os inquiridos parecem sentir-se positivos em relação à existência de alternativas de emprego desejáveis.

Com o desvio padrão mais alto (1,325) temos o item “7.13 Como já dei tanto a esta empresa/instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.”, apresentando mais desacordo entre as respostas dos inquiridos. Isto pode levar-nos a considerar que tanto o investimento profissional que os trabalhadores fizeram na empresa/instituição na qual estão atualmente empregados como o retorno percebido são fatores com uma análise dispare entre os respondentes. Uma boa parte poderá sentir que apesar de “darem tanto” à sua organização, a opção de a deixar em busca de uma oferta melhor lhes vai trazer mais vantagens.

○ **Subescala do CON**

Por último, no que respeita à subescala do CON, o item com a média mais alta (3,08) é “7.14 Eu não iria deixar esta empresa/instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui”, mostrando que a obrigação moral para com os colegas é muito valorizada, o que se poderá justificar com a antiguidade e laços sociais desenvolvidos.

Da mesma forma, o item que apresenta a média mais baixa (2,59) é “7.15 Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa/instituição onde estou atualmente”, sendo *reverse coded*. Assim, as ligações morais que os respondentes sentem para com a organização têm um papel na sua decisão de não a abandonar.

Por contraste, o item com o desvio padrão mais alto (1,282) é “7.17 Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta empresa/instituição agora” que demonstra respostas diversas no que respeita ao sentimento culpa por abandonar a organização apesar da média de pontuações deste item ter sido baixa (2,81).

O item que apresenta o desvio padrão mais baixo (1,231) é “7.16 Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa/instituição no presente momento.”. Porém, este valor continua a ser elevado. Em conjunto com a média de 2,91, este item pode significar que, apesar de haverem respostas distintas, a maioria dos trabalhadores concordam que aproveitariam uma oportunidade mais vantajosa para sair da organização, caso esta surgisse. É relevante notar que os valores do desvio padrão referentes a esta subescala foram pouco variados.

3.2 Análise fatorial

Numa fase inicial procedeu-se a uma Análise Fatorial das duas escalas em estudo.

3.2.1 Escala das PHI

Os 29 itens foram submetidos a uma Análise Fatorial. Obteve-se um valor de 0,924 para o KMO e um valor de $p < 0,001$ associado ao Teste de Bartlett, indicando que o modelo de análise aplicado se adequa à amostra em estudo. Para a extração dos eixos recorreu-se à Análise em Componentes Principais e para a determinação do número de eixos a reter, utilizou-se o scree plot de Cattell. Os 6 eixos retidos explicam 72,8% da variância total. Após a rotação Varimax, obteve-se a distribuição dos itens pelos fatores que se apresenta na Tabela 4. De modo a facilitar a interpretação removeram-se as cargas fatoriais inferiores a 0,3.

Tabela 4 - Matriz fatorial obtida após Rotação Varimax (PHI)

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
1.1 Esta empresa/instituição esforça-se muito a selecionar a pessoa certa para cada posição.	,384			,779		
1.2 Esta empresa/instituição usa procedimentos extensos no recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas.				,654		
1.3 No recrutamento, esta empresa/instituição enfatiza aos novos contratados o potencial de aprendizagem e a possibilidade de crescimento com a empresa/instituição.	,345		,422	,566		

1.4 Esta empresa/instituição tem cuidado com a sua imagem quando recruta e seleciona trabalhadores.		,347	,707
1.5 Os trabalhadores são selecionados tendo em conta a sua adequabilidade (<i>fit</i>) à empresa/instituição.	,424		,654
2.1 Normalmente frequente programas de formação contínuos.		,774	
2.2 É-me proporcionada formação especializada focada no <i>team building</i> e treino de competências de trabalho de equipa.		,757	,344
2.3 É-me proporcionada formação especializada e desenvolvimento.		,845	
2.4 São-me proporcionados vários tipos de formação e desenvolvimento.		,861	
2.5 Esta organização tem bons sistemas de mentores para ajudar os novos contratados.		,553	,487
3.1 Recebo prémios monetários com base no meu desempenho individual.			,846
3.2 Recebo prémios monetários com base no desempenho do meu grupo.			,845
3.3 Recebo prémios monetários com base no desempenho da empresa/instituição.			,825
3.4 O sistema salarial desta empresa/instituição reflete a minha contribuição para a empresa/instituição.			,599
4.1 A avaliação de desempenho é baseada nos comportamentos e atitudes.	,307	,756	
4.2 A avaliação de desempenho é orientada para o meu desenvolvimento e progresso no trabalho.		,840	
4.3 A avaliação de desempenho salienta os resultados coletivos e a longo prazo.		,744	,304
4.4 Recebo feedback do meu desempenho rotineiramente.	,344	,497	,351
4.5 As avaliações de desempenho são baseadas em resultados objetivos quantificáveis.		,673	,356

5.1 Esta empresa/instituição enfatiza a rotatividade laboral e flexibilidade de atribuição de tarefas em diferentes áreas de trabalho.			,674
5.2 São-me atribuídas tarefas e responsabilidades consideravelmente diferentes.	,300		,742
5.3 Esta empresa/instituição enfatiza o trabalho de equipa e a colaboração em rede.	,443	,333	,474
5.4 A minha função está desenhada de forma ampla, requerendo uma variedade de competências.	,522		,463
5.5 Estou autorizado a tomar decisões.	,811		- ,029
6.1 É-me fornecida a oportunidade de sugerir melhorias na forma como as coisas são feitas.	,646	,424	
6.2 Sou convidado(a) a participar numa vasta gama de assuntos, incluindo os standards de desempenho, melhoria de qualidade, benefícios, etc.	,702		
6.3 Sou convidado(a) a participar na resolução de problemas e nas decisões.	,776		
6.4 Recebo informação acerca das preocupações relevantes da empresa/instituição (objetivos, desempenho, etc).	,728		
6.5 Os supervisores mantêm abertura de comunicação nesta empresa/instituição.	,727		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

A estrutura fatorial obtida evidencia que o Fator 1 reúne os itens relativos à Participação, o Fator 2 relaciona-se com a Formação, o Fator 3 concentra informação relativa à Avaliação de Desempenho, o Fator 4 centra-se na Seleção, o Fator 5 relaciona-se com a Compensação e o Fator 6 com o *Design* de Trabalho.

Atendendo à estrutura obtida, decidimos associar o item 5.5 à Componente 1, ou seja, à Participação, visto que podemos considerar que ter autoridade para tomar decisões influencia as oportunidades de participação.

No que respeita ao item 5.4, apesar de este se mostrar mais associado à Componente 1 (Participação), foi mantido na Componente 6 (*Design* de Trabalho), uma vez que este se encontra ativamente relacionado com a construção da função do trabalhador e, por isso, com o *Design* de Trabalho e menos relacionado com a Participação.

Como medida de consistência interna, utilizou-se o Alpha de Cronbach (Tabela 5), obtendo-se níveis satisfatórios que oscilam entre 0,747 (*Design* do trabalho) e 0,953 (Escala Completa).

Tabela 5 - Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens em análise e respetivas subescalas (PHI)

Escala	N (itens)	Alpha de Cronbach
ESCALA COMPLETA	29	0,953
1. Seleção	6	0,856
2. Formação	5	0,905
3. Compensação	4	0,877
4. Avaliação de desempenho	5	0,897
5. Design do trabalho	4	0,747
6. Participação	5	0,920

Numa apreciação dos resultados obtidos, procedeu-se ao cálculo das pontuações observadas para cada uma das dimensões. De forma a tornar os resultados comparáveis, as pontuações foram ponderadas pelo número de itens que integra cada dimensão, assumindo por isso como valor mínimo 1 e valor máximo 5. Na Tabela 6 encontra-se a estatística descritiva básica para cada uma das dimensões obtidas.

Tabela 6 - Estatística Descritiva Básica para as Pontuações Ponderadas (PHI)

Fatores	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
1. Seleção	180	1	5	3,50	0,85
2. Formação	180	1	5	3,16	1,05
3. Compensação	180	1	5	2,40	1,16

4. Avaliação de desempenho	180	1	5	3,20	0,99
5. Design do trabalho	180	1	5	3,47	0,83
6. Participação	180	1	5	3,58	1,05

As dimensões da Seleção e da Participação aparentam ser as mais valorizadas pela amostra em estudo, possuindo as médias mais elevadas (3,50 e 3,58 respetivamente). A Compensação mostrou ser a dimensão percecionada mais negativamente pelos inquiridos (média = 2,40). Por sua vez, a Seleção demonstrou ser a dimensão com as respostas mais positivas (média = 3,50).

O *Design* do Trabalho é a dimensão que mais respostas consensuais apresenta (desvio padrão = 0,83), contrastando com a dimensão da Compensação, que engloba respostas mais heterogéneas (desvio padrão = 1,16).

• Utilização das PHI por tamanho da empresa/instituição

Analisando as respostas a esta escala por tamanho da organização, é possível perceber que não existem diferenças significativas entre os grupos nas respostas a cada subescala de práticas. Em nenhum grupo a maior percentagem de respostas foi de 4 e 5 em qualquer uma das subescalas, ou seja, independentemente do tipo de prática ou do tamanho da organização, mais de metade dos inquiridos respondeu 3 ou abaixo. Existe, contudo, um caso a destacar: o da subescala da Compensação. No que respeita à Compensação, o teste do Qui-Quadrado (realizado para todas as subescalas nesta análise) apresentou um resultado estatisticamente significativo de 0,012. Aqui nota-se uma clara diferença no número reduzido de respostas que pontuaram 4 ou 5 nos itens da subescala, independentemente do tamanho da organização.

3.2.2 Escala do CO

Os 17 itens foram submetidos a uma Análise Fatorial. Obteve-se um valor de 0,826 para o KMO e um valor de $p < 0,001$ associado ao Teste de Bartlett, indicando que o modelo de análise aplicado se adequa à amostra em estudo. Para a extração dos eixos recorreu-se à Análise em Componentes Principais e para a determinação do número de eixos a reter utilizou-se o scree plot de Cattell. Os três eixos retidos explicam 57,8% da variância total. Após a rotação Varimax, obteve-se a distribuição dos itens pelos fatores que se apresenta

na Tabela 7. De modo a facilitar a interpretação removeram-se as cargas fatoriais inferiores a 0,3.

Tabela 7 - Matriz fatorial obtida após a Rotação Varimax (CO)

	Componente		
	1	2	3
7.1 Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta empresa/instituição.		,786	
7.2 Esta empresa/instituição tem um grande significado pessoal para mim.		- ,677	
7.3 Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa/instituição.		,809	
7.4 Na realidade sinto os problemas desta empresa/instituição como se fossem meus.		- ,507	,331
7.5 Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa/instituição.		- ,627	
7.6 Não me sinto como fazendo parte desta empresa/instituição.		,820	
7.7 Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa/instituição.	,684		
7.8 Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa/instituição, mesmo que o pudesse fazer.	,752		
7.9 Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa/instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa/instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	,771		
7.10 Neste momento, manter-me nesta empresa/instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	,708		
7.11 Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa/instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	,684		
7.12 Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa/instituição neste momento.	,777		
7.13 Como já dei tanto a esta empresa/instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	,565		
7.14 Eu não iria deixar esta empresa/instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.			,741
7.15 Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa/instituição onde estou atualmente.		,485	-,286
7.16 Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa/instituição no presente momento.			,851

7.17 Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta empresa/instituição agora.	,848
--	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 4 iterations.

A estrutura fatorial obtida evidencia que o Fator 1 reúne os itens relativos à dimensão do COC, o Fator 2 relaciona-se com a dimensão do COA e o Fator 3 concentra informação relativa à dimensão do CON.

O item 7.15 foi eliminado devido à sua baixa carga fatorial respeitante ao Fator a que devia, teoricamente, pertencer e por não se enquadrar na Componente 2 (dimensão do COA). Especificamente, a dimensão do CON, como referido no Capítulo 1, exprime o sentimento de obrigação de permanecer empregado por sentir que não pode abandonar a organização devido ao vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização; no caso da dimensão do COA, o trabalhador sente uma ligação emocional à organização por se identificar com as suas metas e valores organizacionais que o faz querer permanecer nela. Assim, tendo em conta este contexto e a utilização da expressão «dever moral», não faz sentido associá-lo a outra componente que não o CN.

Como medida de consistência interna utilizou-se o Alpha de Cronbach (Tabela 8), obtendo-se, numa primeira fase, níveis não satisfatórios que oscilam entre 0,144 (COA) e 0,781 (Escala Completa).

Tabela 8 - Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens em análise e respetivas subescalas (COA, COC e CON)

Escala	N (itens)	Alpha de Cronbach
ESCALA COMPLETA	16	0,781
Comprometimento Organizacional Afetivo	6	0,144
Comprometimento Organizacional Calculativo	7	0,843
Comprometimento Organizacional Normativo	3	0,825

Posteriormente foram retirados os itens da dimensão do COA pois o valor obtido não permite a sua utilização. Assim, consideram-se os valores satisfatórios do Alpha de Cronbach apresentados na tabela 9, que oscilam entre 0,825 (CON) e 0,840 (Escala Completa).

Tabela 9 - Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens em análise e respectivas subescalas (COC e CON)

Escala	N (itens)	Alpha de Cronbach
ESCALA COMPLETA	10	0,840
Comprometimento Organizacional Calculativo	7	0,843
Comprometimento Organizacional Normativo	3	0,825

Desta forma, elimina-se também a Hipótese 1 e a Hipótese 4 dirá apenas respeito às componentes Calculativa e Normativa do CO.

O COC mostrou ser a componente com mais peso na amostra em estudo possuindo a média mais elevada (3,12) e o desvio padrão mais baixo (0,90) significando respostas mais similares. Possivelmente, o contexto socioeconómico atualmente sentido teve implicações nas respostas, uma vez que muitos negócios não estão a sobreviver à pandemia COVID-19, fator que consequentemente afeta de forma negativa os seus trabalhadores e a empregabilidade.

Por sua vez, o CON apresenta a média mais baixa (2,93) e o desvio padrão mais elevado (1,07). No seu todo, os inquiridos sentem um baixo CON e responderam às suas questões de forma heterógena. Assim sendo, os sentimentos de obrigação moral de permanecer na organização não aparentam ter muita força, presumidamente por terem sido “substituídos” por sentimentos mais materialistas, tendo em conta o contexto referido.

Contudo, ambas as médias possuem valores semelhantes.

3.3 Análise da relação entre as PHI e o COC

Com o objetivo de averiguar se a hipótese 2 - As PHI relacionam-se positivamente com COC - é suportada, realizou-se a correlação de Pearson cujos resultados são apresentados na tabela 10.

A partir da análise dos resultados, compreendemos que nem todas as PHI têm uma relação positiva com o COC, nomeadamente o Recrutamento e a Avaliação de Desempenho. Em acréscimo, nenhuma é estatisticamente significativa ($p > 0,05$). Assim, concluímos que a hipótese 2 não é suportada.

É possível que o trabalhador perceção que as trocas estabelecidas entre este e a organização no que respeita à Seleção e Avaliação de Desempenho sejam negativas, ou

seja, estas duas práticas levam-no a perceber que trará mais benefício para si sair da organização. Por outro lado, o trabalhador percebe as restantes práticas como algo que acrescenta benefício à sua permanência.

Tabela 10 - Resultados da correlação de Pearson relativos às PHI e o COC

		COC
Seleção	Pearson correlation	-,015
	Sig. (2-tailed)	,839
	N	180
Formação	Pearson correlation	,054
	Sig. (2-tailed)	,471
	N	180
Compensação	Pearson correlation	,094
	Sig. (2-tailed)	,209
	N	180
Avaliação de desempenho	Pearson correlation	-,024
	Sig. (2-tailed)	,746
	N	180
Design de trabalho	Pearson correlation	,003
	Sig. (2-tailed)	,970
	N	180
Participação	Pearson correlation	,029
	Sig. (2-tailed)	,698
	N	180
** p<0.01		
* p<0.05		

3.4 Análise da relação entre as PHI e o CON

Com o objetivo de averiguar se a hipótese 3 - As PHI relacionam-se positivamente com o CON - é suportada realizou-se a correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados na tabela 11.

A partir dos resultados, percebemos que todas as PHI têm uma relação positiva com o CON. Em acréscimo, as práticas que dizem respeito às dimensões da Seleção, *Design* de Trabalho e Participação mostram-se estatisticamente significativas para $p<0,01$ e as práticas englobadas nas dimensões da Formação, Compensação e Avaliação de Desempenho também são estatisticamente significativas para $p<0,05$. Desta forma, concluímos que a hipótese 3 é suportada.

Tabela 11 - Resultados da correlação de Pearson relativos às PHI e o CON

		CON
Seleção	Pearson correlation	,205**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	180
Formação	Pearson correlation	,172*
	Sig. (2-tailed)	,021
	N	180
Compensação	Pearson correlation	,164*
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	180
Avaliação de desempenho	Pearson correlation	,157*
	Sig. (2-tailed)	,035
	N	180
Design de trabalho	Pearson correlation	,202**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	180
Participação	Pearson correlation	,271**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	180
** p<0.01		
* p<0.05		

3.5 Análise da relação entre as dimensões AMO e o CO

Com o objetivo de averiguar se a hipótese 4 - Existe uma relação entre as práticas das dimensões AMO (aumento de habilidades, aumento de motivação e aumento de oportunidades) e as dimensões do CO - é suportada recorreu-se à correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados na tabela 12.

Os resultados obtidos demonstram que existe apenas uma relação estatisticamente significativa e positiva entre cada uma das dimensões AMO (ou seja, PHI de aumento de habilidades, PHI de aumento de motivação e PHI de aumento de oportunidades) e o CON.

Destes resultados, é importante destacar que as PHI de aumento de habilidades e de aumento de oportunidades apresentam resultados estatisticamente significativos para $p < 0,05$ e as PHI de aumento de motivação também apresentam resultados estatisticamente significativos para $p < 0,01$ quando correlacionadas com o CON.

Desta forma, a hipótese 4 é parcialmente suportada.

Tabela 12 - Resultados da correlação de Pearson relativos às dimensões AMO e o COC e CON

		COC	CON
PHI de aumento de habilidades	Pearson correlation	,032	,196**
	Sig. (2-tailed)	,673	,008
	N	180	180
PHI de aumento de motivação	Pearson correlation	,037	,180*
	Sig. (2-tailed)	,623	,016
	N	180	180
PHI de aumento de oportunidades	Pearson correlation	,011	,273**
	Sig. (2-tailed)	,885	,000
	N	180	180

** p<0.01

* p<0.05

3.6 Análise da relação entre as dimensões AMO e o grau de autonomia

Com o objetivo de averiguar se a hipótese 5 - Existe uma relação entre as PHI de aumento de oportunidades, PHI de aumento de motivação e o grau de autonomia para desempenhar funções - é suportada realizou-se o teste de Kruskal-Wallis para amostras independentes cujos resultados são apresentados na tabela 13.

Os resultados obtidos apenas são estatisticamente significativos ($p < 0,05$) para as PHI de aumento de oportunidades, o que significa que existe uma relação entre as PHI de aumento de oportunidades e o grau de autonomia com que exerce a sua função. Tal não se confirmou no que respeita às PHI de aumento de habilidades e de motivação, ainda assim, é verificada uma relação forte relativamente para um intervalo de confiança de 90%.

Desta forma, a hipótese 5 é apenas parcialmente suportada.

Tabela 13 - Resultado do teste de Kruskal-Wallis relativo às dimensões AMO e a autonomia

Hipótese nula	Sig
A distribuição das PHI de aumento de habilidades não diferem nas várias categorias da questão 8.4 “Classifique o grau de autonomia com que exerce a sua função”	,093
A distribuição das PHI de aumento de motivação não diferem nas várias categorias da questão 8.4 “Classifique o grau de autonomia com que exerce a sua função”	,076

A distribuição das PHI de aumento de oportunidades não diferem nas várias ,000 categorias da questão 8.4 “Classifique o grau de autonomia com que exerce a sua função”

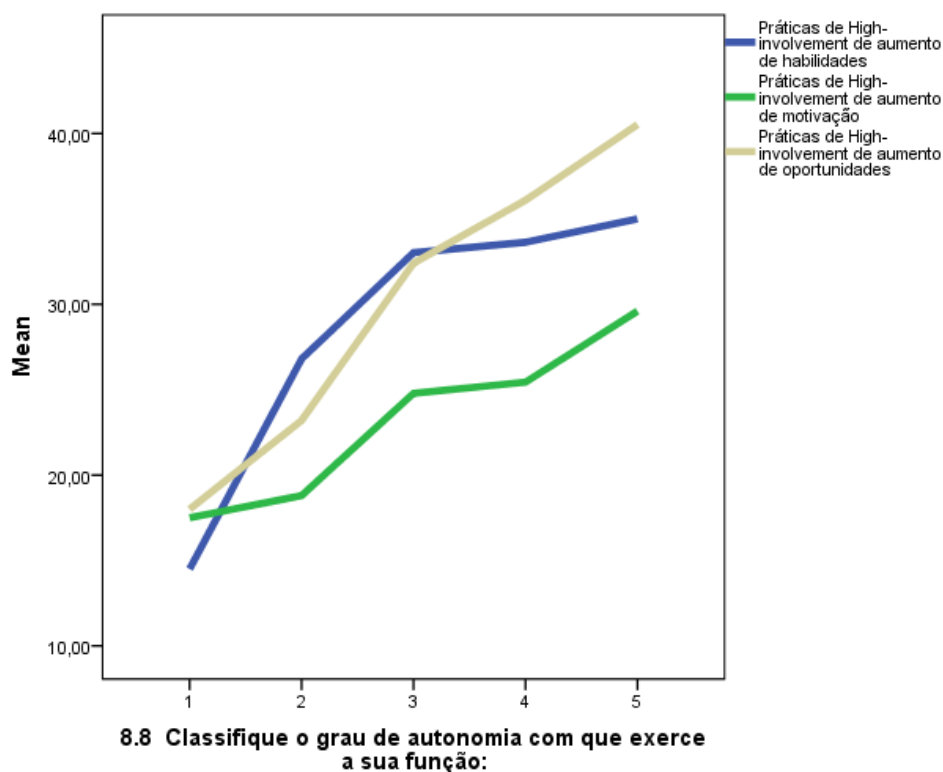


Figura 1 - Gráfico ilustrativo da relação das práticas das dimensões AMO com o grau de autonomia exercido

Em acréscimo, a partir da análise do gráfico da figura 1, é possível verificar uma tendência crescente nas três dimensões das práticas, indicando que com o aumento da autonomia permitida aos trabalhadores, também a utilização das práticas aumenta. Contudo esta tendência é muito mais acentuada nas PHI de aumento de oportunidades, que mostrou ser estatisticamente significativa.

CAPÍTULO 4: Discussão

O objetivo primário estabelecido para este trabalho de investigação foi analisar a relação entre as PHI de aumento de habilidades, de motivação e de oportunidades (ou seja, as dimensões AMO) e o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Em acréscimo, definiram-se mais quatro objetivos específicos com o intuito de aprofundar e definir o estudo, sendo eles: (a) investigar se são utilizadas PHI nas empresas/instituições; (b) analisar o CO dos trabalhadores e (c) investigar se as PHI afetam o CO dos trabalhadores.

Na tabela 14 é apresentado o resumo dos resultados das hipóteses de forma a produzir uma análise mais facilitada.

Tabela 14 - Resumo dos resultados das hipóteses

Hipóteses	Suportada?
H1: As PHI relacionam-se positivamente com o COA.	Excluída
H2: As PHI relacionam-se positivamente com COC.	Não
H3: As PHI relacionam-se positivamente com o CON.	Sim
H4: Existe uma relação entre as práticas das dimensões AMO (aumento de habilidades, aumento de motivação e aumento de oportunidades) e as dimensões do CO.	Parcialmente
H5: Existe uma relação entre as dimensões das práticas AMO (aumento de habilidades, aumento de motivação e aumento de oportunidades) e o grau de autonomia para desempenhar funções.	Parcialmente

A hipótese 1 que relacionava as PHI com a componente afetiva do CO foi excluída, uma vez que os dados não se mostraram de confiança e não permitiram a sua análise. Este não foi de todo um resultado esperado, uma vez que a base da subescala do COA já tinha sido utilizada anteriormente em Portugal por Nascimento et al. (2008) e foram realizadas apenas pequenas alterações ao nível gramatical e utilizou-se uma escala de Likert com menos dois pontos por uma questão de uniformidade com escala utilizada para as PHI. Adicionalmente, ambas as amostras, deste estudo e do de Nascimento et al. (2008), são jovens e verifica-se que a grande maioria (65% neste estudo) está na organização há menos de 9 anos. Por outro lado, uma vez que o estudo de Nascimento et. al. (2008) foi realizado antes de 2008, é possível que o horizonte temporal que o separa da presente investigação tenha alterado o contexto do comprometimento sentido pela amostra portuguesa. Após 2008, Portugal entrou numa crise económica que terá tido efeitos no

CO dos jovens, especialmente se tivermos em conta a necessidade de emigração. Assim, as suas perspetivas sobre as organizações, bem como o que procuram nelas, poderão ter-se alterado.

No que respeita à hipótese 2, que relacionava positivamente as PHI com a componente Calculativa do CO, esta não foi suportada já que as dimensões da Seleção e Avaliação de Desempenho revelaram relacionar-se negativamente com esta dimensão do comprometimento.

Contudo, apesar dos resultados não serem estatisticamente significativos, é interessante apontar uma concordância com os resultados obtidos por Ujma e Ingram (2019), uma vez que neste caso as práticas correspondentes às de aumento de habilidades (nomeadamente Recrutamento, Seleção e Formação) afetaram negativamente o COC. Podemos argumentar, seguindo a linha de pensamento de Ujma e Ingram (2019), que a perceção das práticas de Seleção e Avaliação de Desempenho que os trabalhadores possuem os fazem refletir na forma como a organização faz as suas contratações (relativamente à Seleção) e a forma como são avaliados (no que respeita à Avaliação de Desempenho), levando-os a sentir que as suas competências terão uma expressão mais positiva no mercado de trabalho. Da mesma forma, no contexto dos colaboradores da grande indústria de *software* na Índia, Paul e Anantharaman (2004) concluíram que as práticas relativas ao processo de Seleção revelaram uma baixa relação com o CO.

No que respeita à Avaliação de Desempenho, os resultados do presente estudo contrariam os obtidos por Sepahvand et al. (2020), que concluíram que o sistema de Avaliação de Desempenho (desatualizado e desadequado) utilizado num hospital para avaliar enfermeiras/os tinha mais impacto no COC e traduzia-se num CO moderado. Revela-se a importância da existência deste tipo de práticas, mas também da sua correta construção de forma a serem adequadas ao contexto em que são utilizadas.

A hipótese 3, que relacionava as PHI positivamente com componente normativa do comprometimento foi suportada. Estes resultados demonstram que todos os tipos de PHI influenciam positivamente o CON, sendo estatisticamente significativos. Desta forma, as várias PHI aparentam aumentar o sentimento de obrigação moral dos trabalhadores em permanecer na organização.

Estes resultados vão ao encontro dos obtidos por Meyer e Smith (2009) relativamente à Formação e Avaliação de Desempenho (práticas em comum em ambas as investigações) com o CON.

Retomando o tópico da Avaliação de Desempenho e do estudo de Sepavhand et al. (2020), estes resultados relativos ao CON vão ao encontro dos obtidos pelas autoras após a intervenção de melhoria do sistema de Avaliação de Desempenho num esforço conjunto entre as autoras do estudo e os próprios colaboradores, apontando um aumento significativo do CO. Adicionalmente, também vão ao encontro dos resultados obtidos por Meyer e Smith (2009) no que respeita à perceção das práticas de Formação e Avaliação de Desempenho estarem relacionadas com o CON (estes autores acrescentam também que estas relações são mediadas pelas perceções de justiça processual e apoio organizacional (Meyer & Smith, 2009)). Por sua vez, Paul e Anantharaman (2004) também descobriram que as práticas de compensação, avaliação orientada para o desenvolvimento e formação abrangente têm um impacto positivo no CO nos profissionais de *software*.

No que respeita à hipótese 4, que admitia que existe uma relação entre as práticas das dimensões AMO (aumento de habilidades, aumento de motivação e aumento de oportunidades) e as dimensões do CO, esta foi parcialmente suportada. Por conseguinte, as PHI em análise (Seleção, Formação, Compensação, Avaliação de Desempenho, *Design* de Trabalho, Participação) que impactam as habilidades (Seleção e Formação), motivação (Compensação e Avaliação de Desempenho) e oportunidades (*Design* de Trabalho e Participação) demonstraram relacionar-se somente, e de forma positiva, com o CON. É importante realçar que estes resultados são estatisticamente significativos. Porém, tal não se verificou relativamente ao COC.

Estes resultados contrastam parcialmente com os obtidos por Ujma e Ingram (2019), no sentido em que os autores descobriram que as práticas focadas nas habilidades afetavam negativamente o COC. Por outro lado, vão ao encontro dos seus resultados acerca das PHI afetarem de diferente forma as componentes do comprometimento e é assim reforçado o argumento de que é necessário ter em conta os *outcomes* desejados quando se criam *bundles* de práticas.

No que respeita aos resultados referentes ao CON, podemos argumentar que todas estas práticas são percecionadas como justas e um investimento no trabalhador, levando-o a

sentir-se em dívida para com a organização e fortalecendo o sentimento de que este *deve* permanecer nela.

Por último, a hipótese 5, que relacionava as práticas das dimensões AMO com o grau de autonomia para desempenhar funções, foi apenas parcialmente suportada, demonstrando que a única relação estatisticamente significativa é entre as práticas de aumento de oportunidades (nomeadamente o *Design* do Trabalho e a Participação) e o grau de autonomia com que desempenha funções. Este resultado é muito interessante, tendo em conta que se verifica um aumento crescente da utilização das práticas com o aumento da autonomia. Contudo, ao contrário da expectativa, apenas uma relação é estatisticamente significativa. Poderíamos argumentar que tanto para melhorar as habilidades e aumentar a motivação seria necessário um aumento da autonomia para desempenhar funções. Por outro lado, é curioso analisar que 49,4% da amostra se identificou como um trabalhador altamente qualificado, sendo possível inferir que provavelmente muitos inquiridos detêm um cargo de chefia ou liderança que lhes confere uma maior autonomia.

A utilização de práticas de aumento de oportunidades tem, claramente, de estar relacionada com a autonomia para desempenhar funções, dado que tal permite ao trabalhador mais liberdade para tomar decisões que agilizam o seu trabalho, criando oportunidades de desempenho. É necessário notar também que a autonomia depende da tarefa ou função que o trabalhador realiza. Por um lado, poderá não ser possível ter mais autonomia (p.e. um trabalho de produção em que é necessário seguir procedimentos predefinidos), por outro, a organização poderá não ter a prática de dar (mais) autonomia aos seus trabalhadores. Assim, a Seleção mostra ter aqui um papel importante na escolha de um candidato “*fit*” à organização, ou seja, que esteja perfeitamente enquadrado, neste caso, com o nível de autonomia com que vai desempenhar a sua função.

Através da aplicação do questionário, foi possível observar que as PHI são de facto utilizadas por organizações em Portugal, apesar de algumas terem mais expressão do que outras. O *Design* do Trabalho e a Participação, ou seja, as PHI de aumento de oportunidades, são as práticas mais positivamente percecionadas pelos trabalhadores (média de 3,47 e 3,50 respetivamente). Por outro lado, a Compensação (PHI de aumento de motivação) foi a prática percecionada mais negativamente (média de 2,40). Após analisar o agrupamento das PHI pela dimensão das organizações, foi possível perceber que não existe uma diferença de utilização (ou, de forma mais rigorosa, de perceção de utilização) tendo em conta a dimensão da organização, indo ao encontro dos resultados

obtidos por Ordiz-Fuertes e Fernández-Sánchez (2003). Mais de metade dos inquiridos pontuou igual ou menor que 3 em todas as subescalas independentemente da dimensão da organização. Por outro lado, apenas a Compensação demonstrou ter um resultado estatisticamente significativo ($p < 0,05$). É interessante reforçar que esta foi também a subescala pontuada mais negativamente.

Na amostra em estudo, os inquiridos sentem mais intensamente o COC do que o CON, apesar dos valores não serem muito díspares. Como referido anteriormente, é possível que tal se deva ao contexto pandémico sentido aquando da aplicação do questionário. Desta forma, os inquiridos sentem mais fortemente que os custos de deixar a organização em que estão superam os benefícios optando, assim, por permanecer nela. Não são, por conseguinte, os sentimentos de obrigação moral os que mais os detêm de a abandonar.

Adicionalmente, foram realizadas análises acerca das relações entre o COC e o CON, separadamente, e o tamanho do agregado familiar, número de filhos, antiguidade na organização e antiguidade na função atual, porém apenas a relação entre o COC e a antiguidade na função atual demonstrou ser estatisticamente significativa ($p < 0,05$). Por este motivo excluíram-se as análises e justifica-se a presença destas questões no questionário.

Em suma, não foi possível analisar as relações das PHI com o COA; as PHI demonstraram relacionar-se apenas com o CON e de forma positiva, assim como as dimensões AMO com a mesma componente do comprometimento; e, por fim, somente as PHI de aumento de oportunidades apresentaram uma relação com a autonomia para desempenhar funções.

CONCLUSÃO

Este trabalho de investigação teve como principal objetivo analisar a relação entre as PHI de aumento das dimensões AMO (aumento de habilidades, aumento de motivação e aumento de oportunidades) e o CO. A partir dos resultados obtidos foi possível perceber que as três dimensões se relacionam positivamente com as duas componentes do CO em estudo, apesar de apenas uma (CON) se ter revelado estatisticamente significativa.

No que respeita aos níveis de CO sentido pelos trabalhadores, cuja análise foi um objetivo secundário desta investigação, foi possível concluir que o COC é mais sentido do que o CON, apesar de apresentarem valores semelhantes. Uma vez que este estudo foi realizado durante a pandemia COVID-19, as suas consequências a nível socioeconómico poderão ter afetado as respostas. Adicionalmente, dado que a amostra do presente estudo é maioritariamente jovem, solteira, sem filhos, é possível que detenham outra mentalidade relativamente à relação organização-trabalhador e que não encontrem o que procuram nas organizações. Estes fatores poderão diminuir a sua ligação à organização.

Através da análise da relação das PHI com o COC e o CON concluímos que apenas foi encontrada uma relação entre as PHI e o CON. Ambos os resultados (correlação significativa entre PHI e CON e ausência de correlação significativa entre PHI e COC) vão ao encontro dos obtidos por Meyer e Smith (2009). É importante ter em mente os resultados desejados aquando da escolha das práticas utilizadas nas organizações, bem como estas se relacionam entre si. Para além disso, segundo Meyer e Smith (2009), a forma como as práticas são percecionadas pode ter um peso significativo no CO e estas relações possivelmente são mediadas por outras variáveis, tal como as perceções de justiça processual e apoio organizacional no caso do CON com Formação e Avaliação de Desempenho (Meyer e Smith, 2009).

Infelizmente, não foi possível estudar o COA, uma vez que o resultado do teste do alfa de Cronbach não foi favorável, levando consequentemente à exclusão da hipótese 1.

Apesar do COA ser a componente com mais destaque na literatura, sendo fácil encontrar vários estudos com este foco, é importante não esquecer que a mesma pessoa pode sentir (e certamente sentirá) as outras componentes simultaneamente (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991) e é relevante tê-las em consideração. É compreensível que o COA seja a componente mais ambicionada e cativante, representando de certa forma um CO “positivo”, ou seja, com os efeitos mais desejados, seguido pelo CON, enquanto o COC

tem uma conotação mais “negativa” uma vez que representa uma ligação materialista. Desta forma, as organizações preferem aumentar o CO dos seus trabalhadores através de práticas que foquem no COA e no CON, evitando o incremento do COC (Meyer & Smith, 2009).

Porém, é pertinente considerar também estas duas componentes quando se analisa o CO, pois para além da ligação emocional que o trabalhador possa sentir, também fará sempre cálculos ao custo e ao benefício de permanecer na organização apesar de este poder ser um fator com maior ou menor importância para si. Por outro lado, o trabalhador é um ser social e por isso sentirá, certamente, que as ligações sociais que criou na organização e a percepção do que esta investiu em si são fatores relevantes que contribuem para a sua permanência. Em suma, tal como referido por Allen e Meyer (1990), é importante considerar a atuação das três componentes conjuntamente de forma a melhor perceber a ligação trabalhador-organização e, em acréscimo, para as organizações conseguirem contribuir positivamente para que os seus trabalhadores sintam várias dimensões do CO com o intuito de garantir a sua permanência, por exemplo, através da utilização das PHI. Tal como o CO, as pessoas também possuem várias dimensões e, especificamente, várias ambições, desejos e necessidades. Por este motivo é necessário olhar o comprometimento como um todo e não favorecer apenas uma das suas componentes.

Assim, a utilização das PHI mostra ser uma mais-valia para as organizações e reforça-se a necessidade de criar conjuntos de práticas adequados à realidade organizacional em questão.

Ao longo deste trabalho de investigação, sobretudo na parte final de discussão dos resultados, deparamo-nos frequentemente com a dificuldade de encontrar estudos que suportem os resultados obtidos (recorrendo, ainda assim, maioritariamente ao *Web of Science*® para aumentar o alcance da pesquisa) devido ao enquadramento mais específico da presente investigação. Assim, considera-se que se contribuiu para a literatura, particularmente no contexto português.

De forma geral, considera-se que os objetivos delineados para esta investigação foram alcançados.

Limitações e sugestões para estudos futuros

Ao longo desta investigação fomos-nos deparando com algumas limitações. A primeira, foi, sem dúvida, a dificuldade em recolher respostas, não apenas em número suficiente, mas também que dissessem respeito aos trabalhadores de vários departamentos/setores das empresas que contactamos. Aquando da recolha da amostra decorria o início do período pandémico e o primeiro confinamento, dificultando esta tarefa que habitualmente já é desafiante.

Da amostra recolhida, 41% dos inquiridos são trabalhadores altamente qualificados e 25,3% são trabalhadores qualificados, presumidamente do Departamento de RH ou de departamentos adjacentes, tendo em conta que o email enviado com o convite de participação no estudo lhes foi dirigido. Assim, esta concentração de trabalhadores muito qualificados impediu a constituição de uma amostra heterogénea, que era a que se pretendia analisar neste estudo. Em acréscimo, a amostra reduzida não permite uma generalização dos resultados obtidos.

O questionário autoadministrado também se apresenta como uma limitação, apesar de todas as vantagens anteriormente apontadas, uma vez que é necessário ter em conta que os dados recolhidos provêm de medidas subjetivas e da interpretação dos inquiridos. Assim, os resultados dizem respeito ao conhecimento percecionado dos inquiridos que nem sempre corresponde ao real.

Ao tornar o inquérito anónimo também se pretendeu evitar a tendência de respostas socialmente aceitáveis. Contudo, não é possível garantir que tal não tenha acontecido. Considerando que a maioria das respostas do inquérito é proveniente de trabalhadores do Departamento de RH, não podemos excluir a eventualidade de que as suas respostas sejam enviesadas pela positiva, dado que o foco deste estudo está relacionado com as PHI potencialmente aplicadas por estes.

Por sua vez, o termo “práticas de *high-involvement*” (como analisado na revisão da literatura) é complexo e abordado de diferentes formas, englobando uma grande variedade de conceitos apesar da sua essência ter sido explanada.

Sugerimos que no futuro seja realizado um estudo longitudinal sobre a relação entre as PHI e as 3 componentes do CO de forma a possibilitar uma análise mais holística acerca das componentes, do seu impacto conjunto no comprometimento dos trabalhadores e do impacto das PHI nestas, como uma forma que aumentar o seu comprometimento. Em

acrécimo, um estudo no contexto português acerca do impacto das PHI no desempenho no âmbito da teoria AMO também se considera pertinente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- 1000 Maiores Empresas do Centro. (2019). Diário As Beiras.
- 1500 Maiores Empresas do Distrito de Coimbra. (2018). Diário de Coimbra.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Appelbaum, E., Thomas, B., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (Eds.). (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th Edition)*. Kogan Page Ltd.
- Bailey, T. (1993). Organizational Innovation in the Apparel Industry. *Industrial Relations*, 32(1), 30–48. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1993.tb01017.x>
- Barney, J., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.

- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560–569.
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis Of Their Effects On Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Empresite Portugal. (2020). *Empresite Portugal - Pesquisar Empresas e Negócios em Portugal*. <https://empresite.jornaldenegocios.pt>
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/10662240510590360>
- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Huo, B., Han, Z., Chen, H., & Zhao, X. (2015). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(8), 716–746. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2014-0112>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>

- Kwon, K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2010). High Commitment HR Practices and Top Performers: Impacts on Organizational Commitment. *Management International Review*, 50(1), 57–80. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0023-6>
- Lei no 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República*. Diário da República: Série I, No 30 (2009). Acedido a 1 mai. 2021. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/view?cid=168156178>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2009). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319–331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 24.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Oppenauer, V., & Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: A multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311–337. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146321>
- Ordiz-Fuertes, M., & Fernández-Sánchez, E. (2003). High-involvement practices in human resource management: Concept and factors that motivate their adoption.

The International Journal of Human Resource Management, 14(4), 511–529.

<https://doi.org/10.1080/0958519032000057565>

Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77–88. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1088>

PORDATA. (2021, Maio 27). *Salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: Remuneração base e ganho*. PORDATA: Base de dados Portugal contemporâneo. [PORDATA - Salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: remuneração base e ganho](#)

Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189–212. <https://doi.org/10.1002/hrm.21463>

Sepahvand, F., Mohammadipour, F., Parvizy, S., Zagheri Tafreshi, M., Skerrett, V., & Atashzadeh-Shoorideh, F. (2020). Improving nurses' organizational commitment by participating in their performance appraisal process. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 595–605. <https://doi.org/10.1111/jonm.12961>

Ujma, M., & Ingram, T. (2019). Perception of ability-motivation-opportunity oriented HRM practices and organizational commitment: The role of task uncertainty. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(4), 139–161. <https://doi.org/10.7341/20191545>

Yang, Y.-C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209–1227. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545875>

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Escala das PHI.

Tabela 15 - Escala de medição da percepção da utilização de PHI

<i>Variáveis</i>	<i>Itens</i>	<i>Itens adaptados</i>
<i>Práticas de high-involvement de aumento de habilidades</i>	Seleção 1. A nossa empresa esforça-se muito a selecionar a pessoa certa para cada posição. 2. A nossa empresa usa procedimentos extensos no recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas. 3. No recrutamento, a nossa empresa enfatiza aos novos contratados o potencial de aprendizagem e a possibilidade de crescimento com a empresa. 4. A nossa empresa tem cuidado com a sua imagem quando recruta e seleciona trabalhadores. 5. Os trabalhadores são selecionados tendo em conta a sua adequação à empresa.	1. Esta empresa/instituição esforça-se muito a selecionar a pessoa certa para cada posição. 2. Esta empresa/instituição usa procedimentos extensos no recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas. 3. No recrutamento, esta empresa/instituição enfatiza aos novos contratados o potencial de aprendizagem e a possibilidade de crescimento com a empresa/instituição. 4. Esta empresa/instituição tem cuidado com a sua imagem quando recruta e seleciona trabalhadores. 5. Os trabalhadores são selecionados tendo em conta a sua adequabilidade (<i>fit</i>) à empresa/instituição.
	Formação 1. Os trabalhadores normalmente frequentam programas de formação contínuos. 2. A organização proporciona formação especializada focada no <i>team building</i> e treino de competências de trabalho de equipa. 3. Os gestores proporcionam formação especializada e desenvolvimento aos seus trabalhadores. 4. Os gestores iniciam e proporcionam vários tipos de formação e desenvolvimento aos seus trabalhadores.	1. Normalmente frequento programas de formação contínuos. 2. É-me proporcionada formação especializada focada no <i>team building</i> e treino de competências de trabalho de equipa. 3. É-me proporcionada formação especializada e desenvolvimento. 4. São-me proporcionados vários tipos de formação e desenvolvimento. 5. Esta organização tem bons sistemas de mentores para ajudar os novos contratados.

<i>Práticas de high-involvement de aumento de motivação</i>		5. A nossa empresa tem bons sistemas de mentores para ajudar os novos contratados.	
	Compensação	1. Os trabalhadores nesta organização recebem prémios monetários com base no seu desempenho individual. 2. Os trabalhadores nesta organização recebem prémios monetários baseados no seu desempenho em grupo. 3. Os trabalhadores nesta organização recebem prémios monetários com base no desempenho organizacional. 4. O sistema salarial da nossa empresa reflete a contribuição dos trabalhadores para a empresa.	1. Recebo prémios monetários com base no meu desempenho individual. 2. Recebo prémios monetários com base no desempenho do meu grupo. 3. Recebo prémios monetários com base no desempenho da empresa/instituição. 4. O sistema salarial desta empresa/instituição reflete a minha contribuição para a empresa/instituição.
<i>Práticas de high-involvement de aumento</i>	Avaliação de desempenho	1. A avaliação de desempenho dos trabalhadores é baseada nos comportamentos e atitudes individuais no trabalho. 2. A avaliação de desempenho dos trabalhadores é orientada para o seu desenvolvimento e progresso no trabalho. 3. A avaliação de desempenho dos trabalhadores enfatiza os resultados coletivos e a longo prazo. 4. Os trabalhadores recebem feedback do seu desempenho com frequência rotineira. 5. As avaliações de desempenho são baseadas em resultados objetivos quantificáveis.	1. A avaliação de desempenho é baseada nos comportamentos e atitudes. 2. A avaliação de desempenho é orientada para o meu desenvolvimento e progresso no trabalho. 3. A avaliação de desempenho salienta os resultados coletivos e a longo prazo. 4. Recebo feedback do meu desempenho rotineiramente. 5. As avaliações de desempenho são baseadas em resultados objetivos quantificáveis.
	Design do trabalho	1. A nossa empresa enfatiza a rotatividade laboral e flexibilidade de atribuição de tarefas em diferentes áreas de trabalho. 2. A nossa empresa atribui tarefas e responsabilidades extensivamente diferentes aos trabalhadores.	1. Esta empresa/instituição enfatiza a rotatividade laboral e flexibilidade de atribuição de tarefas em diferentes áreas de trabalho. 2. São-me atribuídas tarefas e responsabilidades consideravelmente diferentes.

de oportunidades		3. A nossa empresa enfatiza o trabalho de equipa e a colaboração em rede. 4. Os trabalhadores nesta organização têm funções desenhadas de forma ampla que requerem uma variedade de competências. 5. Nesta empresa os trabalhadores estão autorizados a tomar decisões.	3. Esta empresa/instituição enfatiza o trabalho de equipa e a colaboração em rede. 4. A minha função está desenhada de forma ampla, requerendo uma variedade de competências. 5. Estou autorizado a tomar decisões.
	Participação	1. É fornecida, aos trabalhadores, a oportunidade de sugerir melhorias na forma como as coisas são feitas. 2. Os trabalhadores são convidados a participar numa vasta gama de assuntos, incluindo os standards de desempenho, melhoria de qualidade, benefícios, etc. 3. Os trabalhadores são convidados a participar na resolução de problemas e nas decisões. 4. Os trabalhadores recebem informação acerca das preocupações relevantes da empresa (objetivos, desempenho, etc). 5. Os supervisores mantêm abertura de comunicação nesta empresa.	1. É-me fornecida a oportunidade de sugerir melhorias na forma como as coisas são feitas. 2. Sou convidado(a) a participar numa vasta gama de assuntos, incluindo os standards de desempenho, melhoria de qualidade, benefícios, etc. 3. Sou convidado(a) a participar na resolução de problemas e nas decisões. 4. Recebo informação acerca das preocupações relevantes da empresa/instituição (objetivos, desempenho, etc). 5. Os supervisores mantêm abertura de comunicação nesta empresa/instituição.

Fonte: Adaptado de Prieto e Pilar Pérez Santana (2012, pp. 199–200).

APÊNDICE 2. Escala do CO.

Tabela 16 - Instrumento de medição das componentes do comprometimento organizacional

<i>Sub-escala</i>	<i>Itens</i>
<i>Escala do comprometimento organizacional afetivo</i>	1. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta empresa/instituição. 2. Esta empresa/instituição tem um grande significado pessoal para mim. 3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa/instituição. 4. Na realidade sinto os problemas desta empresa/instituição como se fossem meus. 5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa/instituição. 6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa/instituição.
<i>Escala do comprometimento organizacional calculativo</i>	1. Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa/instituição. 2. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa/instituição, mesmo que o pudesse fazer. 3. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa/instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa/instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. 4. Neste momento, manter-me nesta empresa/instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. 5. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa/instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. 6. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa/instituição neste momento. 7. Como já dei tanto a esta empresa/instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.
<i>Escala do comprometimento organizacional normativo</i>	1. Eu não iria deixar esta empresa/instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

2. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa/instituição onde estou atualmente.
3. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa/instituição no presente momento.
4. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta empresa/instituição agora.

Fonte: Adaptado de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008, p. 121)