

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho e
Comprometimento Organizacional: estudo de
caso numa empresa de consultadoria**

Marina Isabel Martins Fernandes

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de:

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientador: Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro

Setúbal, 9 de novembro de 2017

Agradecimentos

Esta investigação revelou ser para mim bastante gratificante uma vez que me permitiu consolidar conhecimentos em torno das matérias de gestão estratégica de recursos humanos até aqui lecionadas, assim como aprofundar os meus conhecimentos em torno de um tema com o qual me identifico bastante: o comprometimento organizacional.

Ao longo da realização desta investigação vários obstáculos foram surgindo, mas com esforço, interesse e dedicação conseguiram ser superados. Mais acrescento que se revelou imprescindível para a realização bem-sucedida desta tese o apoio de algumas pessoas que passo a mencionar.

Agradeço ao meu orientador, **Professor Doutor João Pedro Cordeiro** pela sua disponibilidade, orientação e pelo incentivo que me levou a prosseguir esta investigação até ao fim.

Agradeço ao professor, **Rui Manuel Teixeira Brites** pela disponibilidade, paciência e dedicação com que me transmitiu alguns conhecimentos bastante importantes para a conclusão desta investigação.

Agradeço à organização que se disponibilizou a colaborar com esta investigação e pela disponibilidade do diretor de RH para ser entrevistado, tendo respondido a todas as questões com grande franqueza.

Agradeço aos meus colegas de Mestrado, que foram partilhando as suas experiências e conhecimentos que igualmente foram adquirindo ao longo deste percurso. Em especial agradeço à minha colega **Cátia Camacho**, com quem tive oportunidade de trabalhar conjuntamente na comunicação com a organização em estudo, no momento de entrevista e aplicação do inquérito que consta neste trabalho. O espírito de entreatajuda, amizade e excelente coordenação entre as duas foi também um grande apoio.

Agradeço em especial à minha família, que me apoiou e me incentivou a realizar e concluir com sucesso esta nova etapa de estudos. Agradeço porque sempre acreditaram em mim e nas minhas capacidades, porque me transmitiram valores de persistência, dedicação e determinação com que me armei para concluir esta dissertação, e que me guiarão ao longo de todo o meu percurso pessoal e profissional. Dedico esta dissertação de Mestrado aos meus pais, que me deram uma oportunidade que não tiveram. Pai, espero que estejas orgulhoso de mim.

Resumo

A presente investigação tem como objetivo geral a análise da relação entre as práticas de trabalho de elevado desempenho (PTED) de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia e o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores. Por sua vez, os objetivos específicos são: identificar e caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) existentes na organização; aferir a perceção dos trabalhadores sobre as PGRH da organização; determinar a existência de PTED na organização; identificar o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores e identificar, contextualizar e relacionar o funcionamento das PGRH com os resultados da investigação.

Esta investigação contém um enquadramento teórico e empírico. No enquadramento teórico sintetiza-se a literatura em torno da evolução da gestão de recursos humanos (GRH) até à gestão estratégica de recursos humanos (GERH) e introduzem-se as PTED. Apresentam-se depois contributos da literatura em torno do comprometimento organizacional, dos seus modelos unidimensionais e multidimensionais, dos seus antecedentes e consequências. Finaliza-se este capítulo com a revisão de literatura que relaciona as PGRH com o comprometimento organizacional. A nível metodológico aplicou-se um inquérito previamente testado e adaptado à realidade Portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) que se baseia no “modelo de três componentes do comprometimento organizacional” de Meyer & Allen (1997) para aferir o grau de comprometimento dos trabalhadores. Para aferir a perceção dos trabalhadores das PGRH da organização foi utilizado um questionário testado e aplicado por Esteves (2008).

Os resultados desta investigação apresentam alguma consistência com estudos empíricos previamente realizados. A análise às PGRH da organização revelou indícios da existência de PTED na organização, à exceção da prática de remuneração. Em relação ao comprometimento organizacional, verificou-se que o comprometimento afetivo tem uma correlação média positiva com o comprometimento calculativo, e uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo, por sua vez o comprometimento calculativo apresenta uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo. Estes resultados são consistentes com os encontrados por Meyer e Allen (1997), Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., e Topolnytsky, L. (2002), Meyer e Herscovitch (2001) e Nascimento (2010). Os resultados desta investigação demonstraram existir um grau de comprometimento afetivo nos trabalhadores da organização em estudo. Destaca-se a correlação encontrada entre o comprometimento organizacional com a variável idade, o que foi também determinado Meyer et al. (2002), Meyer e Allen, (1997), Steers (1977) e Mathieu e Zajac (1990). Verificou-se também existirem correlações significativas entre as PGRH e o comprometimento organizacional, o que é consistente com o defendido por McElroy (2001) e Meyer e Allen (1997).

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho, Comprometimento Organizacional.

Abstract

The present research had the general objective of investigating and analysing the relation between High Performance Work Practices (HPWP) of an organization of consultancy of innovation and technology and the organizational commitment of its workers. The specific objectives of the research are: to identify and characterize the existing Human Resource Management Practices (HRMP) in the organization; to identify the employees' perceptions about how the organization's HRMP; determine an existence of HPWP in the organization; to identify the organizational commitment of the workers and identify, contextualize and relate the functioning of the HRMP within the results of the investigation.

This research contains a theoretical and empirical framework. In the theoretical chapter it's approached the evolution of human resources management until the current strategic management of human resources and HPWP are introduced. Afterwards are presented the contributions from the literature about organizational commitment, its one-dimensional and multidimensional models, and its antecedents and consequences. This chapter ends with the literature review that relates the human resources practices with the organizational commitment.

In the methodological chapter, it's applied a survey previously tested and adapted to the Portuguese reality by Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), which is based on Meyer & Allen's (1997) organizational model of organizational commitment to assess the degree of commitment of workers. To assess the employees' perception of the HRMP of the organization it's used a questionnaire tested and applied by Esteves (2008).

The results of this research showed some consistency with previous empirical studies. An analysis to the organization's HRMP revealed signs of the existence of HPWP in the organization, at the exception of the practice of remuneration. Regarding the organizational commitment, it was verified that the affective commitment has a positive average correlation with the calculative commitment, and a substantial positive correlation with the normative commitment, in turn the calculative commitment had a substantial positive correlation with the normative commitment. This results are consistent with the results found by Meyer and Allen (1997), Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., e Topolnytsky, L. (2002), Meyer and Herscovitch (2001) and Nascimento (2010). Overall, the results suggest the presence of affective commitment within the workers of the organization in study. It's enfatized the correlation found between the organizational commitment and the age variable, which was determined also by the authors Meyer et al. (2002), Meyer and Allen, (1997), Steers (1977) and Mathieu and Zajac (1990). There were also found significant correlations between HRMP and organizational commitment, which is consistent with that argued by McElroy (2001) and Meyer and Allen (1997).

Keywords: Human Resource Management Practices, High Performance Work Practices, Organizational Commitment.

Índice

Introdução.....	1
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. 1 A gestão de recursos humanos	3
1. 1. 1 A evolução da gestão de recursos humanos.....	3
1. 1. 2 Da gestão de recursos humanos à gestão de estratégica de recursos humanos	6
1. 2 Práticas de trabalho de elevado desempenho	7
1. 3 O comprometimento organizacional.....	9
1.3.1 Os modelos unidimensionais.....	10
1.3.2 Os modelos multidimensionais.....	12
1.3.3 Antecedentes e consequências do comprometimento organizacional	16
1.4 Relação entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional.....	20
II. METODOLOGIA E ESTUDO EMPIRICO.....	25
2.1 Objeto de estudo.....	25
2.2 Caracterização da organização em estudo	25
2.3 Metodologia.....	26
2.3.1 Objetivos da investigação.....	26
2.3.2 Tipo de investigação.....	27
2.3.3 Opções Metodológicas.....	27
2.3.4 Método de investigação.....	28
2.3.5 Técnicas de recolha de dados.....	29
2.3.6 Técnicas de tratamento de dados	31
III. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	32
3.1 Amostra.....	32
3.2 Práticas de gestão de recursos humanos	35
3.2.1 Segurança no emprego.....	37

3.2.2 Avaliação de desempenho.....	39
3.2.3 Prática de remuneração.....	40
3.2.4 Oportunidades de carreira.....	43
3.2.5 Formação e oportunidades de desenvolvimento.....	44
3.2.6 Oportunidades de participação.....	46
3.2.7 Acesso à informação.....	47
3.3 Comprometimento organizacional.....	49
3.3.1 Comprometimento organizacional e variáveis sociodemográficas e profissionais.....	54
3.3.1.1 Comprometimento organizacional e variável género.....	54
3.3.1.2 Comprometimento organizacional e variável grupo etário.....	54
3.3.1.3 Comprometimento organizacional e variável habilitações literárias.....	55
3.3.1.4 Comprometimento organizacional e variável antiguidade na organização.....	55
3.3.1.5 Comprometimento organizacional e variável antiguidade na função.....	56
3.3.1.6 Comprometimento organizacional e variável vínculo contratual.....	56
3.4 Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos.....	56
Conclusão.....	60
Bibliografia.....	65
Anexos.....	69

Anexos

Anexo 1 - Definições do comprometimento organizacional enquadradas em modelos unidimensionais.....	70
Anexo 2 - Definições do comprometimento organizacional enquadradas em modelos multidimensionais.....	71
Anexo 3- Escalas do comprometimento organizacional validadas por Nascimento et al. (2008).....	72
Anexo 4- Guião de entrevista.....	73
Anexo 5 – Inquérito aplicado.....	75
Anexo 6 – Comprometimento e variáveis sociodemográficas.....	84

Índice de tabelas

Tabela 1: Escalas do Comprometimento Organizacional.....	16
Tabela 2- O efeito das práticas de recursos humanos nas três componentes de comprometimento organizacional	24
Tabela 3–Valor do Alpha de Cronbach e Intercorrelação dos itens das PGRH	36
Tabela 4– Média e Desvio padrão das PGRH.....	36
Tabela 5 - Segurança no emprego: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão	37
Tabela 6– Avaliação de desempenho: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão	39
Tabela 7– Prática de remuneração: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão	40
Tabela 8– Oportunidades de carreira: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão	43
Tabela 9 – Formação e oportunidades de desenvolvimento: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão	45
Tabela 10 – Oportunidades de formação: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão	46
Tabela 11 – Acesso à informação: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão	47
Tabela 12– Comprometimento organizacional: <i>Alpha de Cronbach</i>	49
Tabela 13 – Correlação de <i>Pearson</i> : Componentes do comprometimento organizacional	50
Tabela 14 – Componentes do comprometimento organizacional: Média e Desvio padrão	51
Tabela 15 – Comprometimento Afetivo: Tabela de distribuição de frequências, Média e Desvio padrão	51
Tabela 16 – Comprometimento Calculativo: Tabela de distribuição de frequências, Média e Desvio padrão	52
Tabela 17 – Comprometimento Normativo: Tabela de distribuição de frequências, Média e Desvio padrão	53
Tabela 18 – Correlação de <i>Pearson</i> : Comprometimento organizacional e PGRH	57

Introdução

No contexto de intensidade competitiva, que envolve as organizações, sobressai a crescente importância da visão dos trabalhadores enquanto ativo estratégico, da definição e implementação de um conjunto de práticas de trabalho de elevado desempenho (PTED) alinhado com a estratégia da organização, de forma coerente entre si. Estas práticas permitem manter e desenvolver as competências e o compromisso organizacional dos trabalhadores.

O comprometimento organizacional adquire importância para o reforço e desenvolvimento de comportamentos e atitudes dos indivíduos que promovem a competitividade da organização através da melhoria da sua performance individual e, conseqüentemente, da eficácia da organização.

A presente investigação pretende dar resposta à pergunta de partida: “Existe uma relação entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma organização de consultadoria e tecnologia?”.

O objetivo geral desta investigação é a análise da relação entre as PTED de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia e o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores. Os objetivos específicos são: identificar e caracterizar as PGRH existentes na organização; aferir a perceção dos trabalhadores sobre as PGRH da organização; determinar a existência de PTED na organização; identificar o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores e identificar, contextualizar e relacionar o funcionamento das PGRH com os resultados da investigação.

O objeto de estudo da presente investigação são os trabalhadores de uma multinacional francesa de consultadoria de inovação e tecnologia presente no mercado português desde 1998, que tem hoje mais de 1000 trabalhadores em Portugal.

O autor Pfeffer (1998b) identificou no seu estudo sete “práticas de sucesso” que fazem parte de um sistema de PTED, sendo estas: a segurança no emprego, recrutamento seletivo, existência de equipas autogeridas e descentralização do processo de decisão, existência de elevadas retribuições contingentes com o desempenho organizacional, formação extensiva, redução de distinções de estatuto e barreiras e partilha de informação financeira e do desempenho por toda a organização.

Em relação ao comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991:67) definiram o comprometimento organizacional como um “estado psicológico que (a) caracteriza a relação do trabalhador com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar ou descontinuar a sua pertença na organização”. No seu estudo, Meyer e Allen (1991) procuraram determinar o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores de acordo com uma visão multidimensional do comprometimento organizacional assente nos seguintes componentes: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento calculativo.

Esta investigação consiste num estudo de caso com uma natureza exploratória, um desenho descritivo-correlacional. Esta investigação terá uma vertente de análise qualitativa e quantitativa para trabalhar os dados recolhidos através da triangulação de dados de três técnicas de recolha de dados: análise documental, entrevista e inquéritos.

Esta investigação encontra-se estruturada em três principais capítulos. No primeiro capítulo é realizado um enquadramento teórico e apresentada uma síntese da revisão da literatura sobre a gestão de recursos humanos (GRH), sobre o seu progresso até ao reconhecimento estratégico que confere atualmente e são apresentadas PTED. Segue-se depois uma apresentação do comprometimento organizacional, as visões unidimensionais e multidimensionais deste fenómeno e os antecedentes e consequências que têm sido associados ao comprometimento organizacional. Finaliza-se depois este capítulo com a revisão de literatura que relaciona as PGRH com o comprometimento organizacional.

O segundo capítulo apresenta-se o objeto de estudo e caracteriza-se a organização onde esta investigação foi aplicada, assim como as opções metodológicas que orientam a presente investigação.

No terceiro capítulo são expostos os resultados obtidos e é realizada uma interpretação e contextualização destes dados de acordo com as três técnicas de recolha de dados utilizadas.

Na conclusão sintetizam-se os resultados da investigação, indica-se um balanço da mesma e apresentam-se sugestões para futuros estudos.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Existe uma tendência crescente na ênfase do papel dos recursos humanos (RH) de uma organização no alcance de vantagens competitivas necessárias para combater um contexto intensamente competitivo e marcado por fortes mudanças a nível tecnológico, social e económico. Esta foi a visão que atribuiu à GRH os objetivos e responsabilidades estratégicas que converteram a sua função na atual gestão estratégica de RH.

Assim, revela-se determinante atrair, manter e desenvolver RH competentes, motivados e comprometidos que desenvolvam esforços para garantir o bem-estar da organização, partilhando os seus valores e objetivos. Estes indivíduos acrescentem valor às organizações e contribuem para o alcance de ganhos em termos de desempenho e financeiros que permitem às organizações sobreviver e prosperar.

1.1 . A gestão de recursos humanos

Camara, Guerra e Rodrigues (2010) definem a GRH como a valorização e aproveitamento do talento humano de forma estratégica, a vários níveis da organização, tendo em vista a criação de vantagens competitivas e sustentabilidade do negócio. Assim, gerir RH revela-se mais do que simplesmente cumprir funções administrativas, trata-se da gestão eficaz de uma parceria estratégica entre a organização e os seus membros.

A emergência de novas responsabilidades estratégicas atribuídas à GRH, em conjunto com mudanças inerentes à transição da valorização do capital físico das organizações para o capital intelectual, originam novos e difíceis desafios para os profissionais de GRH que têm agora de demonstrar como o investimento dos RH pode trazer ganhos de desempenho à organização quando tais resultados são muitas vezes intangíveis e apenas se revelam numa perspetiva de longo prazo (Becker, Huselid e Ulrich, 2001). Para isso, revela-se essencial desenvolver um instrumento de medição que demostre o potencial impacto dos RH no desempenho de uma organização através do desenvolvimento de formas de medição desse impacto e da sua interligação com a implementação da sua estratégia (Becker et al., 2001).

1.1.1 . A evolução da gestão de recursos humanos

A problemática dos RH tem ganho visibilidade em resultado da preocupação crescente das organizações com a sua sobrevivência e competitividade perante um contexto de turbulência, caracterizado por mudanças tecnológicas, nos mercados, na exigência e necessidades dos consumidores, nas estruturas das organizações, etc; Estas alterações à sua envolvente têm

salientado a necessidade de melhores resultados organizacionais que requerem “a existência de recursos humanos adequados, competentes e motivados” (Neves in Caetano e Vala, 2007:5).

Conforme acontece com outras áreas temáticas, “também o tema da GRH tem sido objeto de tentativas de teorização e de análise crítica” (Neves in Caetano e Vala, 2007:7). Tal deve-se a dois grandes fatores: Primeiro, devido à sua própria “natureza teórica”, sobressaindo a “necessidade de conceptualizar a grande diversidade de práticas de gestão de recursos humanos e a sua relação com a competitividade” (Neves in Caetano e Vala, 2007:7) e, em particular, o potencial dos RH enquanto mais valia competitiva (Neves in Caetano e Vala, 2007); Segundo, devido à sua “natureza prática”, que ressalta a necessidade de examinar a influência destas práticas sobre a cultura organizacional e sobre a estratégia de negócio (Neves in Caetano e Vala, 2007:7). Estes motivos justificam a atenção e importância atribuída à compreensão da trajetória evolutiva que a função de GRH teve até aos dias de hoje (Neves in Caetano e Vala, 2007).

A progressão da GRH teve lugar em reflexo da evolução das teorias organizacionais e comportamentais em que se debruçaram (Serrano, 2010). Assim, têm em comum as mesmas vantagens e fragilidades das teorias e investigações que alicerçaram o seu desenvolvimento (Neves in Caetano e Vala, 2007; Serrano, 2010).

Alguns autores, (Brandão e Parente, 1898; Serrano, 2010; e Neves in Caetano e Vala, 2007) contribuíram para uma análise crítica das diferentes definições da GRH e da evolução dos seus conceitos. O foco dessas perspetivas foi diverso, incidindo sobre a influência da envolvente, em questões que se prendem com a “natureza económica e social” (...), perspetiva histórica ou até a metáfora informática do ‘hard’ e ‘soft’ (Neves in Caetano e Vala, 2007:8).

Brandão e Parente (1998) verificaram existir dificuldade em determinar períodos temporais claros de alguns dos marcos da evolução da função de GRH, sendo que o mesmo sucede para as configurações identificadas que integram algumas dessas fases. De acordo com os autores, tal deve-se a um diferente desenvolvimento da função de GRH em cada país e a distintas abordagens e visões teóricas. Assim, Brandão e Parente (1998) destacam três grandes períodos, mencionados pela maioria dos autores: 1) a função administrativa do pessoal; 2) gestão do pessoal, e 3) gestão de recursos humanos.

A fase de “administração do pessoal” é situada temporalmente por vários autores entre os finais do século XIX e os anos 50/60 (Brandão e Parente, 1998), sendo que neste período a função pessoal encontrava-se “numa fase embrionária, correspondendo à sua conceção mais tradicional” (Brandão e Parente, 1998:2). Nesta fase, as organizações tinham serviços que se focavam exclusivamente na gestão de relações laborais e questões sociais como o serviço de recrutamento e formação, e outros serviços sociais predominantes como a “disciplina, a motivação, o cumprimento de regras, e o pagamento, tratadas pela hierarquia” (Des Horts, 1987, cit. in Neves in Caetano e Vala, 2007:10).

A fase da “gestão de pessoal” situa-se entre os anos 60 e 80, sendo esta identificada como “a fase de maturidade da função de pessoal” (Brandão e Parente, 1998:3), onde esta função começa a

ganhar semelhanças com outras funções de gestão. Segundo Des Horts (1988 cit. in Brandão e Parente, 1998:3), este período é marcado pelo reconhecimento da importância da motivação e satisfação dos trabalhadores que resultam de “preocupações humanistas” que se tornaram bastante difundidas. Nesta fase a função “assume-se como área de gestão, encarregue de gerir os recursos em termos de emprego, remuneração, formação, duração do trabalho e desenvolvimento de instrumentos gestão específicos” Des Horts (1988 cit. in Brandão e Parente, 1998:3). Nesta conceção integraram-se duas visões opostas do pessoal, nomeadamente a sua visão como um custo ou recurso, de acordo com a capacidade de mobilização de pessoal nas organizações (Brandão e Parente, 1998).

Em meados dos anos 80 surge a designação atual de “Direção de Recursos Humanos”, cujas principais características são: o novo “estatuto de função estratégica (...), a valorização das pessoas como recurso decisivo da competitividade (...), e o fomento da participação mediante o uso de práticas organizacionais de apoio” (Des Horts, 1988, cit. in Neves in Caetano e Vala, 2007:11). O foco da GRH nesta fase é apostar no desenvolvimento e formação dos trabalhadores, que são considerados um recurso importante no qual se deve investir (Neves in Caetano e Vala, 2007).

Embora a função de RH comece a integrar a estratégia económica da organização, tal ocorre somente na etapa em que é implementada a estratégia da empresa (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006), sendo que as condições externas foram os principais fatores que influenciaram as opções estratégicas da organização. Assim, a grande responsabilidade da função de recursos humanos torna-se alinhar e garantir a consistência entre as suas políticas e a estratégia económica da organização, necessitando para isso de adaptar as suas políticas de forma a garantir essa harmonia (Sousa et al.,2006).

Brewster (1994) e Legge (1995) (cit. in Neves in Caetano e Vala, 2007) realizaram uma revisão crítica do modelo de GRH utilizando as expressões “hard” e “soft”, uma metáfora informática. Na perspetiva “hard”, que se associa à fase de “gestão de pessoal”, salienta-se a palavra “recursos”, de acordo com uma visão de *custo* que considera “as pessoas como um recurso organizacional que deverá (...) ser gerido da mesma forma que outro recurso em termos de eficácia e proveito económico” (Neves in Caetano e Vala, 2007:10). A abordagem “soft”, por seu turno, ressalta a palavra “humanos”, sob uma visão de *investimento*, percecionando que as pessoas como “um recurso raro e diferente dos outros recursos, cuja criatividade, competência, qualidade e envolvimento constituem a essência da vantagem competitiva” (Neves in Caetano e Vala, 2007:10). Assim sendo, enfatiza-se a necessidade de existir uma exigência, adequação e planeamento acrescido, no que diz respeito a atividades de seleção, formação e compensação, por forma a garantir uma integração organizacional adequada e uma boa gestão destes recursos (Neves in Caetano e Vala, 2007).

1.1.2 . Da gestão de recursos humanos à gestão de estratégica de recursos humanos

Na década de 90 período surge a visão da função de acordo com os dias de hoje, sendo este período marcado por diversas mudanças de “natureza tecnológica, económica, social, politico-legal, face aos quais as empresas mobilizam todos os seus recursos, inclusive os RH” (Des Horts, 1988 cit. in Serrano, 2010:15). Em resultado desse contexto as estratégias das organizações passam a ser o resultado, não só de acontecimentos externos como também internos (Sousa et al.,2006).

Sousa et al., (2006) destacam que a emergência do modelo contingencial vem cimentar a ideia de que a GRH tem um importante efeito na estratégia económica das organizações, à qual passa a estar alinhada e adaptada. Becker et al. (2001) destacam que esta nova visão do potencial estratégico e competitivo dos RH foi acompanhada do reconhecimento de que seria essencial alinhar os sistemas de RH com a estratégia de negócio da organização, assim como avaliar a eficácia desse alinhamento.

Esta abordagem da GERH compreende quatro dimensões: “a missão e estratégia da empresa; a estrutura da empresa (...); a gestão de recursos humanos (...), tido como parte integrante do processo decisional estratégico; a dimensão ambiental” (Boldizzoni et al.,1990 cit. in Brandão e Parente, 1998:7). Apesar de promissora, esta nova abordagem “dependeria da sua gestão dinâmica aos diversos níveis da organização” (Brandão e Parente, 1998:7) para garantir, de facto, uma maior eficácia da organização.

Todas as mudanças e desafios, acompanhadas da evolução de diversas abordagens da função de GRH, condicionaram o renascimento das PGRH que passam a subsistir em contextos organizacionais, agora marcados pela partilha de decisão e informação a vários níveis da hierarquia (Serrano, 2010).

De acordo com Peretti (1998, cit. in Serrano, 2010:16,17) as práticas que emergem deste contexto centram-se nos seguintes aspetos: a) personalização de políticas de RH - através do estabelecimento de critérios de avaliação de desempenho que, quando alcançados, considerem as expectativas dos trabalhadores (em termos salariais, de progresso na carreira, etc.); b) adaptação e flexibilização da organização – adequação às mudanças do seu contexto ambiental e às necessidades internas e externas; c) mobilização dos RH – envolvimento de elementos de altos níveis da organização capazes de forma a motivar os RH através da partilha de informação e oportunidade de participação na resolução de problemas; d) partilha - responsabilidade da função de GRH partilhada por todas as chefias através da sua cooperação com o diretor da função, devendo o último difundir este conceito de partilha de funções; e) antecipação – gerir de acordo com a previsão e antecipação do emprego a médio e a longo prazo com a finalidade de combater a turbulência do meio envolvente.

1.2 . Práticas de trabalho de elevado desempenho

O estudo do impacto das políticas e PGRH sobre os indivíduos e sobre as organizações tem recebido bastante atenção na área da GRH, sendo que cada vez mais investigações defendem a utilização de PTED (Esteves e Caetano, 2010).

Existem diferentes designações para estas práticas, tais como: “práticas de trabalho de elevado desempenho” (Huselid, 1995:635), “práticas de gestão de elevado desempenho” (Pfeffer e Veiga, 1999:37); ‘práticas de sucesso’ ou ‘melhores práticas’ (Pfeffer, 1998b) etc. O facto de existir uma grande variedade de designações dificulta a existência de uma definição comum, no entanto estas práticas partilham um objetivo comum, o de “manter e desenvolver as competências e o compromisso organizacional dos empregados” (Esteves e Caetano, 2010:162).

O conjunto de PTED tem sido relacionado com vários comportamentos e resultados organizacionais desejáveis, tendo-se determinado que estes “influenciam as competências e (...) o compromisso organizacional dos empregados (...) contribuem para desenvolver os conhecimentos, as capacidades e a motivação nos trabalhadores” (Esteves e Caetano, 2010:163), contribuem para o aumento do seu desempenho, para a diminuição de *turnover*, e retenção de trabalhadores com qualidade. Esteves e Caetano (2010) verificaram que os resultados de vários estudos (Becker e Huselid, 1998; Cappeli e Neumark, 1999; D’Arcimoles, 1997) sugerem existir uma ligação positiva entre a utilização de PTED e o bom desempenho, em termos de produtividade e financeiramente, das organizações.

Pfeffer (1998a) considera que o sucesso das empresas em mercados cada vez mais competitivos depende progressivamente da sua capacidade de inovar, da sua velocidade e capacidade de adaptação; e acrescenta que o alcance de tais vantagens competitivas tem origem nos RH. As PTED promovem, precisamente, “a inovação e a motivação do trabalhador, conduzindo a uma maior satisfação e lealdade (comprometimento) e, previsivelmente, a melhores resultados em termos de performance organizacional” (Cordeiro, 2008:116). As PTED conseguem, assim, desenvolver ou influenciar o comportamento dos indivíduos no trabalho, contribuindo também para o alcance dos objetivos da estratégia da organização (Allen e Wright, 2006).

A abordagem das “melhores práticas” de Pfeffer (1994) assenta na constatação de que as organizações com maior sucesso competitivo são as que melhor se adaptam à conjuntura atual, tendendo a caracterizar-se pela boa definição de um conjunto de práticas e políticas de recursos humanos que promovem um elevado envolvimento e que contribuem para grandes melhorias no desempenho financeiro das organizações.

Pfeffer (1998b) identificou sete “práticas de sucesso” que considera “caracterizar a maior parte, senão todos, os “sistemas” que geram lucro através das pessoas” (Pfeffer, 1998b:96) e que permitem a consolidação da vantagem competitiva das organizações, sendo estas: 1) “a segurança no emprego”; 2) a “contratação seletiva de novo pessoal”; 3) Um desenho organizacional que se apoia na existência de “equipas autogeridas e descentralização do processo de decisão”; 4) existência de “elevadas retribuições, em termos comparativos, contingentes com o

desempenho organizacional”; 5) o “treino extensivo”; 6) “redução de distinções de estatuto e barreiras” e 7) a “partilha extensiva de informação financeira e do desempenho por toda a organização” (Pfeffer, 1998b:96).

Huselid (1995) realizou uma investigação no sentido de encontrar uma relação entre os sistemas de “Práticas de trabalho de elevado desempenho” organizacional. Os resultados demonstraram que estas práticas “estão associadas a um turnover dos trabalhadores mais baixo e a maior produtividade e desempenho financeiro da empresa” (Huselid, 1995:667) a curto e longo prazo.

Nesta investigação, o autor incorporou um conjunto de PTED que enfatizam a sua perspectiva de sistemas, e dividiu-as em dois grupos. O primeiro grupo designa-se “competências dos trabalhadores e estruturas organizacionais” (Huselid,1996:645) e aqui estão agrupadas práticas que “pretendem melhorar o conhecimento, capacidades e habilidades dos trabalhadores”(Huselid, 1995:645), sendo algumas delas: descrição e análise de funções formal; recrutamento e seleção internos; promoções e partilha de lucros; programas de partilha de informação e sistemas formais de comunicação interna; compensações congruentes com o desempenho; Formação.

O segundo grupo designa-se “motivação do trabalhador”, onde estão as práticas que têm o potencial de identificar e promover os determinados comportamentos positivos nos trabalhadores, nomeadamente as práticas: compensação contingente ao desempenho e sistemas de avaliação de desempenho formais e decisões de promoção dos trabalhadores contingente ao seu mérito (Huselid, 1995).

Alguns critérios cruciais para o aproveitamento do potencial destes sistemas de PTED, são: a) a implementação de um sistema de GRH que explore paralelamente o potencial de práticas que se complementam ou a união entre essas práticas e que ajudem a implementar a estratégia de competitividade da empresa (Huselid, 1995) e b) o desenvolvimento de estruturas que promovam a participação dos trabalhadores, gerando assim oportunidades para a aplicação dos conhecimentos e capacidades dos membros da organização e d) o investimento constante nestas práticas (Huselid, 1995). Adicionalmente, Huselid (1995) verificou que o desempenho das organizações pode ser potenciado através de duas formas complementaridade do sistema de PTED: através do alinhamento interno entre as PGRH e de um alinhamento externo, ou seja, um alinhamento entre “o sistema de práticas de GRH de uma organização e a sua estratégia competitiva” (p. 643), assim como com o seu contexto ambiental.

Becker et al. (2001) e Delery e Doty (1996) também defendem uma abordagem sistémica assente no elevado desempenho, considerando que um sistema constitui mais do que a simples ‘soma das suas partes’ devendo para o seu sucesso existir inter-relações entre cada componente do sistema de RH de uma organização, e uma ligação entre o sistema de RH e o sistema de implementação estratégica da organização.

Becker et al. (2001) defende que as organizações que adotam estes sistemas de elevado desempenho apostam no seguinte conjunto de práticas: recrutamento e seleção, na formação, compensação contingente ao desempenho e trabalho de equipa. Becker et al. (2001) também

verificaram o grande impacto que estes sistemas têm sobre o desempenho e na diminuição do turnover.

Esteves (2008) verificou a inexistência de uma escala validada sobre PTED em Portugal. Face a esta lacuna, a autora desenvolveu uma investigação aplicada ao setor bancário onde determinou e testou alguns indicadores que permitem caracterizar essa relação, e que se encontram suportados por uma prévia análise de indicadores utilizados num número significativo de estudos. Para esta análise a autora adotou as “boas-práticas” integradas nos sistemas de elevado desempenho de Pfeffer (1998). Assim, tornou possível a utilização, em estudos futuros, de um instrumento que permite verificar de que forma as PGRH de uma organização se aproxima das práticas apontadas pela literatura como PTED.

1.3 . O comprometimento organizacional

Para a sobrevivência das organizações e alcance de vantagens competitivas, torna-se essencial reunir trabalhadores comprometidos que desenvolvam esforços pela organização onde trabalham, contribuindo assim, para o bom desempenho da organização.

Na última década o constructo de comprometimento organizacional reuniu bastante interesse na literatura da psicologia industrial e organizacional, e de comportamento organizacional. Alguns dos autores que estudaram o comprometimento organizacional, e cujos contributos se destacam são os dos autores: Meyer e Allen (1991, 1997), Mowday, Steers e Porter (1979), O'Reilly e Chatman (1986), Mathieu e Zajac (1990), Porter, Steers e Boulian (1974), Becker (1960), Meyer e Herscovitch (2001) e Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002).

A grande importância do estudo deste fenómeno tem-se justificado pelo seu potencial de compreender, desenvolver e manter comportamentos positivos nas organizações, que conduzem as organizações a uma maior eficácia (Mowday, et al.,1979; Mathieu e Zajac, 1990). Mowday, Porter, Steers (1982) explicam também que o estudo do comprometimento organizacional se justifica pelo melhor entendimento que proporciona em relação a processos com os quais este fenómeno se relaciona, e que impactam os trabalhadores, as organizações e a sociedade.

O facto do comprometimento organizacional ter sido alvo de uma grande multiplicidade de estudos tornou difícil alcançar consenso quanto à sua definição, natureza, direção, o modo como se desenvolve, sobre o modo como este afeta o comportamento dos trabalhadores (Meyer e Herscovich, 2001) e sobre a sua forma de medição (Mowday et al.,1979).

Meyer e Allen (1991) verificaram que embora o comprometimento organizacional tivesse, até à data, sido explicado de formas distintas, existe uma visão comum entre as várias perspetivas: o comprometimento organizacional traduz-se num “estado psicológico que (a) caracteriza a relação do trabalhador com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar ou descontinuar a sua pertença na organização” (Meyer e Allen, 1991:67). Meyer e Allen (1991) defendem que o comprometimento organizacional é mais do que um estado psicológico, constituindo-se também

pelo “desejo, necessidade e e/ou obrigação de permanecer na organização” (Meyer e Allen, 1991:62).

Também Meyer e Herscovich (2001) defendem a existência de uma essência comum entre as várias definições propostas, tendo encontrado duas referências comuns entre as várias definições: a) o comprometimento organizacional é “uma força que liga um indivíduo a uma forma de agir de relevância para um alvo e b) pode ser acompanhada de diferentes estados psicológicos que desempenham um papel na modelação do comportamento” (Meyer e Herscovitch, 2001:299).

As discordâncias surgem, no entanto, quanto a pormenores em torno da natureza e origem dessa força estabilizadora capaz de conduzir o comportamento. Os alvos para os quais o comprometimento se pode dirigir podem ser, a organização, ações, ocupação, supervisores e líderes, equipa, clientes, etc (Meyer, Becker e Vandenberghe, 2004; Meyer e Herscovitch, 2001). No caso concreto desta tese de Mestrado, estudar-se-á o comprometimento direcionado às organizações.

Alguns comportamentos manifestados pelos trabalhadores têm sido identificados e associados em diversos estudos ao comprometimento, nomeadamente a existência de um vínculo que se manifesta através de ações consistentes e comportamentos que excedem os requisitos de papel (Mowday et al.,1979). Um indivíduo comprometido para com organização, demonstra-o através de ações e comportamentos que assentam nos seguintes fatores: 1) “uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; 2) disponibilidade para exercer um esforço considerável pela organização; 3) um desejo forte de permanecer na organização” (Mowday et al.,1979:226).

De acordo com Meyer e Allen (1991) um trabalhador comprometido tem maior probabilidade de permanecer na organização do que um trabalhador não comprometido. Algumas das características dos trabalhadores comprometidos são a sua pontualidade e assiduidade, o cumprimento do seu horário (excedendo-o se necessário), a sua preocupação em proteger os ativos da organização e a partilha dos objetivos da organização (Meyer e Allen, 1997). As investigações de Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990 (cit in Meyer e Smith, 2000:321) defendem que existe maior probabilidade do trabalhador desenvolver o seu comprometimento para com uma organização, quando este percebe que a este comprometimento é recíproco.

1.3.1 . Os modelos unidimensionais

A literatura referente ao comprometimento organizacional conta com várias propostas de modelos conceptuais nos quais o comprometimento é visto como um constructo unidimensional ou multidimensional, existindo também propostas de medição deste fenómeno de acordo com cada modelo (Meyer e Herscovitch, 2001).

Em resultado desta multiplicidade de perspetivas, as definições de comprometimento organizacional existentes na literatura académica têm sido bastante diversificadas, existindo, no

entanto, alguns temas comuns (Meyer e Allen, 1997). No anexo 1 pode ser encontrada uma síntese destas definições. Assim, sobressaem abordagens do comprometimento enquanto “orientação afetiva em relação à organização, o reconhecimento de custos associados ao abandono da organização, e obrigação moral de permanecer na organização” (Meyer e Allen, 1997:11).

De acordo com Meyer e Allen (1991) existem duas principais abordagens do comprometimento organizacional que guiaram as correntes de investigação: a abordagem atitudinal e a abordagem comportamental. A distinção entre estas abordagens tem um importante impacto “não só na definição e mensuração do comprometimento, mas também nas abordagens seguidas no estudo do seu desenvolvimento e consequências” (Meyer e Allen, 1997:9).

A abordagem atitudinal tem sido associada a tentativas de calcular a intensidade do comprometimento sentido, assim como a um conjunto de variáveis propostas como suas antecedentes ou conseqüentes. As investigações agregadas a esta abordagem tinham duas finalidades: “(a) demonstrar que um forte comprometimento está associado a resultados desejados (...) como um absentismo e turnover mais baixo, ou mais alta produtividade, e (b) determinar que características pessoais e condições situacionais contribuem para o desenvolvimento de um alto comprometimento” (Meyer e Allen, 1997:9). De acordo com Mowday et al. (1979), cuja perspectiva aqui se insere, a abordagem do comprometimento atitudinal postula que este tipo de comprometimento ocorre quando “a identidade da pessoa está ligada à da organização (...) ou quando o objetivo da organização e o dos indivíduos se torna progressivamente integrado e congruente” (cit. in Mowday et al., 1979:225), o que conduz à decisão de permanecer na organização.

Por sua vez, a abordagem comportamental prende-se com “o processo pelo qual o comportamento passado de um indivíduo contribui para a sua ligação (...) com a organização” (Mowday et al., 1982:25). Nesta abordagem considera-se que o trabalhador se compromete não a uma organização, mas sim a uma determinada forma de se comportar, ou de agir, procurando-se entender o contexto no qual surge esta forma de comprometimento de um indivíduo (Meyer e Allen, 1997).

Becker (1960) realizou uma análise formal do comprometimento organizacional que se focou no reconhecimento de custos associados ao abandono da organização. Assim, Becker (1960) definiu o comprometimento organizacional como o desenvolvimento de atitudes e comportamentos ‘consistentes’ assente em ações que servem os interesses do indivíduo, e que assumem determinados investimentos ‘*side bets*’ que, mais tarde, têm determinadas implicações. Essas implicações, ou conseqüências, tornam-se evidentes quando o indivíduo pondera permanecer ou abandonar a organização, sendo que os custos associados à sua saída se constituem a base da sua decisão. Esses custos podem ter uma natureza diversa, podendo ser custos financeiros, de tempo, perda de reputação, reajuste a uma nova situação, ou a perda de outros benefícios que acreditam ter na organização (Becker, 1960).

Após uma revisão de relações empiricamente constatadas entre o comprometimento organizacional e as variáveis satisfação e turnover, Porter et al. (1974) definem o comprometimento organizacional como a “força da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento com uma organização em particular” (Porter et al.,1974:3). O comprometimento organizacional pode estar relacionado com alguns fatores:”1) uma forte crença e aceitação pelos objetivos e valores da organização; 2) disponibilidade para exercer um esforço considerável em prol da organização; e 3) um desejo definido de continuar a ser um membro da organização” (Porter et al.,1974:3).

O crescente interesse teórico e empírico em torno do comprometimento justificou a construção e validação do modelo ‘Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)’ de Mowday et al. (1979), que pretende medir o comprometimento organizacional. Este modelo partilha a definição de comprometimento organizacional de Porter et al. (1974) e assenta na visão de que este fenómeno é responsável por cativar a lealdade dos trabalhadores, que se envolvem e esforçam por manter um relacionamento com a organização positivo, resultando as suas ações e comportamentos na contribuição para o sucesso da mesma.

Por sua vez, Wiener (1982) defende uma abordagem normativa do comprometimento organizacional, definindo-o como a totalidade de pressões normativas internalizadas que conduzem a ações que contribuem para o alcance dos interesses e objetivos da organização. De acordo com os autores quando maior é o nível de comprometimento sentido, maior é a probabilidade dos comportamentos do indivíduo se adaptarem ao comportamento que a organização deseja. Essa forma de proceder justifica-se pelos fortes valores interiorizados de lealdade e dever para com a organização. Estes indivíduos comportam-se em conformidade com esses valores, não porque acreditam alcançar benefícios resultantes desse comportamento, mas porque acreditam que essas são as atitudes moralmente corretas a ter (Wiener, 1982).

1.3.2 . Os modelos multidimensionais

De acordo com Meyer e Herscovitch (2001) a multidimensionalidade do constructo do comprometimento organizacional tem hoje um amplo reconhecimento. Um fator que contribuiu para gerar esta visão multidimensional foi a dificuldade de precisar uma definição de comprometimento organizacional e aferir a natureza desse estado psicológico. Torna-se assim difícil desenvolver um modelo geral de comprometimento no trabalho (Meyer e Herscovitch, 2001).

A abordagem de O’Reilly e Chatman (1986) pressupõe que o comprometimento se trata de uma ligação psicológica do indivíduo para com as organizações, traduzindo-se essa ligação em atitudes de aceitação e respeito pelas suas normas. Os autores acrescentam que existem várias formas de desenvolvimento dessas atitudes.

Esta perspetiva desenvolve-se a partir do trabalho de Kelman (1958), que postula a existência de três tipos de ligações psicológicas que um indivíduo pode ter para com uma organização, sendo

estas: 1) a “complacência”, que se manifesta quando um indivíduo tem determinadas atitudes e comportamento de acordo com a expectativa de ser recompensado; 2) a “identificação”, que surge quando o indivíduo aceita determinada influência procurando alcançar a satisfação de um desejo de afiliação com a organização sendo que, neste caso, o indivíduo respeita mas não partilha necessariamente os valores da organização; e 3) a internalização que tem lugar quando os indivíduos aceitam o incitamento dado no sentido de adotar determinadas atitudes ou comportamentos favoráveis à organização em resultado de uma congruência entre os seus valores e os valores da organização (O’Reilly & Chatman, 1986:493).

O’Reilly & Chatman (1986) desenvolveram, assim, um instrumento de medição para esses três tipos de ligações psicológicas. No entanto, este modelo acabou por não ser desenvolvido o suficiente pelo facto dos investigadores terem verificado ser difícil distinguir a identificação de internalização (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007; Meyer e Herscovitch, 2011).

Uma segunda abordagem surge com o modelo de modelo de três componentes do comprometimento organizacional dos autores Meyer e Allen (1991). Este modelo surge na tentativa de unificar os esforços de vários autores, no sentido de encontrar uma definição e escala de comprometimento organizacional sobre a qual futuras investigações se possam apoiar (Meyer e Allen, 1991).

Meyer & Allen (1991) destacam três abordagens comuns entre os vários contributos até à data: o comprometimento enquanto “ligação afetiva à organização, a percepção de custos associados à saída da organização, e a obrigação de permanecer na organização” (Meyer e Allen, 1991:64). Estes temas comuns integram-se no modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991), de acordo com as designações: comprometimento afetivo, calculativo e normativo.

Estes três componentes diferem na sua natureza, mas têm a visão comum do comprometimento enquanto um estado psicológico que influencia a relação entre o trabalhador e a sua organização, e determina a decisão de permanecer ou abandonar a organização (Meyer e Allen, 1991). Cada trabalhador pode sentir apenas um, ou todos os componentes de comprometimento em simultâneo e em diferente intensidade (Meyer e Allen, 1991). Pode também existir um conflito entre os diferentes tipos de comprometimento sentidos (Meyer e Allen, 1997).

O comprometimento afetivo prende-se com a “ligação emocional de um trabalhador, identificação, e envolvimento para com a organização” (Meyer e Allen, 1991:67). Quando existe esta componente de comprometimento, os trabalhadores permanecem na organização porque querem. O comprometimento calculativo refere-se à “percepção de custos associados ao abandono da organização” (Meyer e Allen, 1991:67) . A sua decisão de permanência deriva, assim, da necessidade de ficar. Por fim, o comprometimento normativo está relacionado com o sentimento de obrigação, de dívida, para com a organização que motiva a sua permanência. Estes indivíduos escolhem permanecer na organização porque sentem que é o correto a fazer (Meyer e Allen 1991).

Meyer e Herscovitch (2001) desenvolveram um modelo que se constitui uma extensão do modelo de Meyer e Allen (1991;1997), no qual verificaram que independentemente do alvo ao qual o

comprometimento se dirige, qualquer uma das três componentes de comprometimento vinculam o indivíduo a uma forma concreta e constante de agir, a este vínculo os autores atribuem o nome de "comportamento focal" (Meyer e Herscovitch, 2001:311). Os autores apresentam um quadro sintetize de algumas das definições de comprometimento organizacional incorporadas em modelos multidimensionais, podendo este ser consultado no anexo 2.

Uma multiplicidade de estudos tem verificado existir uma correlação bastante elevada entre a componente afetiva e a componente normativa, e entre estas componentes e o comprometimento organizacional. Tal faz sobressair a possibilidade de que estes constructos sejam coincidentes (Meyer e Allen, 1997, Meyer et al., 2002; Meyer e Herscovitch, 2001), sendo que autores como Klein et al. (2009) e Meyer, (2009) defendem que o facto de cada uma das componentes ter um diferente impacto sobre variáveis antecedentes e consequentes justifica a sua distinção (cit. in Nascimento, 2010).

De acordo com Nascimento (2010) estudos prévios não verificaram existir uma correlação entre a componente afetiva e calculativa não parece existir, sendo que os resultados de Nascimento (2010) e Meyer et al. (2002) contradizem estes resultados. Foi, contudo, encontrada uma correlação, embora não significativa entre a componente normativa e calculativa anteriores (Nascimento, 2010; Meyer et al.,2002)

Uma correlação entre a componente calculativa e o comprometimento organizacional não foi encontrada (Nascimento, 2010), tendo, no entanto, sido verificada a correlação direta entre a componente afetiva e normativa, e a correlação entre estas componentes e o comprometimento organizacional (Mowday et al., 1982; Mowday et al., 1979, cit. in Nascimento, 2010).

A componente afetiva do comprometimento organizacional tem sido a componente que tem recebido mais atenção, uma vez que se constitui a componente do comprometimento que garante mais benefícios à organização (Meyer & Allen, 1997; McElroy, 2001). Tal justifica-se pelo facto de que a componente afetiva tem sido mais vezes associada a comportamentos positivos no trabalho, nomeadamente a um maior desempenho, a comportamentos extra-papel menor absentismo e em comportamentos de cidadania (McElroy, 2001). Esses comportamentos positivos também sido associados à componente normativa, mas essa influência tem menor intensidade (McElroy, 2001). Por sua vez, a componente calculativa tem tido associações bastante fracas com comportamentos positivos, e tem sido demonstrado que altos níveis desta componente resultam em comportamentos negativos (Meyer e Smith, 2000).

Tem sido defendida a possibilidade de existirem mais do que três dimensões do comprometimento organizacional, sendo esta teoria assente no argumento de bidimensionalidade do comprometimento calculativo (Rego, 2003). Rego (2003) defende a possibilidade deste fenómeno ser um constructo hexadimensional,.

Existem diversas formas de medir ao comprometimento, em resultado das diversas definições propostas as quais estão associadas. Meyer e Allen (1997) construíram três escalas

desenvolvidas com base no trabalho de Meyer e Allen (1991), sendo que cada escala contém oito itens.

O modelo de Meyer e Allen (1991) foi amplamente testado empiricamente por uma grande multiplicidade de outros estudos, tendo-se demonstrado consistente (Meyer e Allen, 1997). Adicionalmente, sendo que este modelo resulta da unificação de várias abordagens da literatura, as escalas de medição aqui incorporadas vão além das escalas desenvolvidas especificamente para este modelo (Meyer e Allen, 1997).

Por esse motivo, Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) realizaram um estudo com duas principais intenções: 1) “contribuir para o estudo da validação do “Modelo das três-componentes do comprometimento organizacional” de Meyer e Allen (1991)” (p.118) e 2) “adaptar para português as três escalas de diagnóstico do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen (1997) e estudar as suas propriedades psicométricas” (Nascimento et al., 2008:119).

Este estudo de Nascimento et al. (2008) partiu do pressuposto de que o comprometimento organizacional é um constructo multidimensional, que engloba as dimensões afetiva, normativa e calculativa. Adicionalmente, consideraram a existência de uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo e normativo, e a ausência de correlação com a componente calculativa.

Para a tradução das escalas para português foi considerada a versão de tradução proposta por Botelho (1996), e por Rego e Souto (2004) (cit. in Nascimento et al., 2008). Os autores procuraram garantir que as escalas ficariam traduzidas num português corrente e fluente tendo realizado várias versões desta tradução e dois pré-testes (Nascimento et al., 2008). A versão final encontra-se no anexo 3. A amostra deste estudo foi constituída por 461 indivíduos com contrato efetivo e uma antiguidade superior, pertencentes a três organizações diferentes (Nascimento et al., 2008).

Os principais contributos deste estudo foram: a confirmação da tridimensionalidade do constructo do comprometimento organizacional; A validação das escalas de Meyer e Allen (1997) para a medição das componentes afetiva, normativa e calculativa; a determinação de relações entre as três componentes do comprometimento organizacional, não conformes ao previsto do quadro teórico. Na tabela 1 são apresentados os itens de cada sub-escala, sendo representado por (R) os itens cuja escala terá de ser invertida.

Tabela 1: Escalas do Comprometimento Organizacional

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

Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo	
02: Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa (R)	CAf_2_1
06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	CAf_6
07: Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa (R)	CAf_7_1
09: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	CAf_9
11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	CAf_11
15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)	CAf_15_1
Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo	
01: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	CCal_1
03: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	CCal_3
13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	CCal_13
14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	CCal_14
16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	CCal_16
17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	CCal_17
19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	CCal_19
Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Normativo	
04: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CNor_4
05: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (R)	CNor_5_1
08: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	CNor_8
12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	CNor_12
10: Esta empresa merece a minha lealdade	CNor_10
18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	CNor_18

Fonte: Nascimento et al. (2008:121)

1.3.3 . Antecedentes e consequências do comprometimento organizacional

Diferentes investigações propõem diferentes formas conceptualizar o comprometimento organizacional, o que resulta em diferentes propostas de possíveis antecedentes consequências do comprometimento organizacional. Alguns dos autores que estudaram os antecedentes e consequências do comprometimento organizacional foram: Porter et al. (1974), Mowday et al. (1979), Meyer e Allen (1991, 1997), Steers (1977), Meyer et al. (2002), Mathieu e Zajac (1990).

A) Variáveis antecedentes do comprometimento organizacional

Os autores Mowday et al. (1982) apontam quatro grandes tipos de antecedentes do comprometimento organizacional: as características pessoais, as características estruturais, características do trabalho e a experiência de trabalho. Por sua vez, Meyer et al. (2002:28) destacam os seguintes grupos de variáveis de antecedentes: "Variáveis demográficas, diferenças individuais, experiências de trabalho e alternativas /investimentos".

De acordo com Steers (1977:47) as características pessoais "consistem nas variáveis que definem o individuo". Nesta categoria encontram-se as variáveis: características socio-demográficas como o "género, idade, antiguidade" (Meyer e Allen, 1997:43) e variáveis disposicionais como a "personalidade, valores" (Meyer e Allen, 1997:43).

As relações encontradas entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional, não têm sido significativas nem confiáveis (Nascimento, 2010; Meyer e Allen, 1997). No entanto, foram encontradas relações positivas, ainda que muito fracas entre a variável idade (Meyer et al., 2002; Meyer e Allen, 1997; Steers,1977; Mathieu e Zajac, 1990), antiguidade

na organização e antiguidade na função com as três componentes do comprometimento organizacional (Nascimento, 2010; Mathieu e Zajac, 1990).

Meyer e Allen (1997) defendem que o comprometimento afetivo é desenvolvido pela interação das características relacionadas com a personalidade com determinadas experiências no trabalho. Outros estudos (Finegan, 2000; Meyer e Allen, 1997; etc., cit in Nascimento et al.,2010) “sugerem uma relação positiva quer entre os valores e a ética de trabalho, quer entre a necessidade de realização pessoal com a componente afetiva e normativa” (Nascimento et al.,2010:39). Steers (1977) conseguiu estabelecer uma correlação entre a necessidade de realização e o comprometimento organizacional.

Em relação às características da organização, os resultados encontrados não têm sido significativos e consonantes. No entanto, verificou-se que a percepção de justiça das políticas da organização pode afetar o comprometimento organizacional, tendo essa variável sido “positiva e significativamente correlacionada” com o comprometimento afetivo (Meyer e Allen, 1997:42). Outros estudos confirmaram que “a forma como as políticas organizacionais são comunicadas também esta associada ao comprometimento afetivo” (Meyer e Allen, 1997:43).

As experiências no trabalho englobam variáveis como: o desafio no trabalho, nível de autonomia, capacidades utilizadas pelos trabalhadores, características do papel do trabalhador na organização, percepção dos trabalhadores de apoio e justiça, a relação entre os trabalhadores e os seus superiores ou líderes e a percepção da sua importância para a organização (Meyer e Allen, 1997). Esta categoria de variáveis tem sido vastamente estudada, e encontra-se positivamente relacionada com as dimensões afetiva e normativa, sendo, no entanto, a sua correlação mais consistente com a dimensão afetiva do comprometimento (Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2002).

Resultados empíricos confirmam que a percepção de apoio organizacional encontra-se positivamente relacionada com as componentes afetiva e normativa (Meyer et al.,2002; Cunha et al.,2007), sendo esta a variável com a correlação mais forte com a componente afetiva (Meyer et al., 2002). As percepções de justiça interacional, distributiva e processual foram positivamente correlacionadas com as componentes normativa e afetiva (Meyer et al., 2002). Steers (1977) verificou existir uma relação entre o comprometimento organizacional e a percepção do trabalhador da sua importância para a organização.

A ambiguidade de papel e o conflito de papel encontram-se negativamente correlacionadas com as componentes afetiva e normativa, no entanto estas relações são fracas (Meyer et al., 2002; Mathieu e Zajac, 1990). Verificou-se também existirem relações negativas entre essas duas variáveis, e entre a sobrecarga de papel e o comprometimento organizacional, assim como uma correlação moderada com a independência de tarefas (Mathieu e Zajac, 1990).

Quanto à amplitude funcional, foi demonstrado que “agregando várias medidas e características da função/trabalho, oferece uma predição mais consistente do comprometimento organizacional,

especialmente da componente afetiva, do que essas características consideradas isoladamente” (Nascimento, 2010:39).

Alguns resultados empíricos (Whitener & Waltz, 1993 cit in Meyer e Allen, 1997) indicam que quando os trabalhadores reconhecem a existência de investimentos e alternativas disponíveis, essas variáveis determinam-se antecedentes do comprometimento calculativo.

Pouca atenção tem sido dedicada a compreender como as PGRH podem influenciar o comprometimento organizacional (Nascimento, 2010). Ainda assim, contributos como os de Meyer e Allen (1997), Meyer e Smith (2000) e McElroy (2001) permitiram compreender melhor como as organizações se podem apoiar em PGRH para influenciar o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores.

Existem indícios de que as PGRH são antecedentes causais, ainda que distantes, do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1997), e de que a natureza e força do impacto das PGRH sobre o comprometimento organizacional depende do modo como os trabalhadores percebem estas práticas (Meyer e Smith, 2000; Nascimento, 2010). Os resultados de investigações, como as de Koys (1988; 1991), parecem sugerir que o comprometimento “pode ser mais influenciado pela mensagem que as PGRH transmitem aos trabalhadores do que pelas próprias práticas” (cit. in Meyer e Smith, 2000:320).

Meyer e Allen (1997) defendem que as políticas e PGRH originam determinadas percepções associadas a cada componente do comprometimento. Assim, as percepções de autoestima apoiam o desenvolvimento da componente afetiva, a percepção de custos determina a componente calculativa, e a percepção de reciprocidade dá origem à componente normativa (Meyer e Allen, 1997).

De acordo com Nascimento (2010:38) alguns desses indícios apontam para uma “relação positiva entre uma percepção positiva das políticas e práticas de recursos humanos e o comprometimento afetivo e normativo”. Dentro das diferentes PGRH, os processos de socialização têm sido os mais estudados, tendo sido verificada uma correlação positiva entre a socialização inicial e o comprometimento normativo (Meyer e Allen, 1997) e afetivo (Nascimento, 2010).

Meyer e Smith (2000) destacam os resultados de alguns estudos que verificaram que o comprometimento pode ser influenciado por PGRH como o recrutamento, a socialização, a formação, a avaliação e promoção, e atribuição de benefícios.

Meyer e Smith (2000) verificaram existir ligações entre a percepção das PGRH e o comprometimento normativo, no entanto, esta correlação é mediada por percepções de apoio e justiça processual. Meyer e Smith (2000) determinaram também que as PGRH estão indiretamente relacionadas com o comprometimento afetivo. Adicionalmente, determinaram que as percepções sobre o desenvolvimento de carreira são os melhores preditores do comprometimento afetivo e normativo (Meyer e Smith, 2000). Foram também encontradas correlações fortes e indiretas estas componentes e a percepção da avaliação de desempenho; uma correlação com a percepção dos

trabalhadores do programa de benefícios que lhes é oferecido; e uma correlação significativa com a percepção da formação, embora não preditiva (Meyer e Smith, 2000). Destaca-se, no entanto, que a eficácia destas práticas depende de uma percepção dos trabalhadores de reciprocidade de comprometimento entre estes e a organização (Meyer e Smith, 2000).

B) Variáveis consequentes do comprometimento organizacional

Determinam-se variáveis consequentes do comprometimento as intenções comportamentais que afetam a organização e os seus resultados (Nascimento, 2010).

Várias investigações empíricas procuraram demonstrar que o comprometimento organizacional, destacando-se a componente afetiva, tem uma correlação causal negativa com vários comportamentos de demissão (Mathieu e Zajac, 1990, Meyer e Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 2002; Porter et al., 1974; Mowday et al., 1982; Nascimento, 2010).

Dentro desses comportamentos de demissão, o *turnover* tem recebido particular atenção, tendo sido demonstrado em diversos estudos que o comprometimento organizacional e, em especial a sua componente afetiva, têm uma correlação causal negativa com esta variável (Nascimento, 2010; Meyer et al., 2002; Meyer e Allen, 1997) e com a intenção de saída (Nascimento, 2010; Cunha et al., 2007). Quanto ao absentismo voluntário, esta variável determinou-se negativamente correlacionada com a componente afetiva do comprometimento, e não foi encontrada uma correlação significativa com as componentes normativa e calculativa (Meyer et al., 2002; Nascimento, 2010; Cunha et al., 2007). Em relação ao stress, o conflito trabalho-família e à negligência verifica-se uma correlação negativa com as componentes afetiva e normativa, e positiva com a componente calculativa. No entanto, os resultados quando às primeiras duas variáveis são ainda bastante reduzidos (Meyer et al., 2002).

Na sua revisão de várias investigações empíricas, Meyer e Allen (1997) verificam uma associação positiva entre o comprometimento organizacional e vários indicadores de desempenho, tais como: a assiduidade no trabalho, o desempenho na execução das tarefas atribuídas e o comportamento de cidadania no trabalho.

Verificaram-se fortes correlações positivas entre o comprometimento organizacional e a retenção dos trabalhadores (Meyer e Allen, 1997) e relações positivas entre o comprometimento organizacional e as variáveis desejo de permanecer na organização e intenção de permanecer na organização (Steers, 1977). Foi também encontrada uma correlação entre a decisão de abandonar a organização e o baixo nível de comprometimento organizacional (Porter et al., 1974).

A dimensão afetiva verificou ter um impacto positivo sobre a assiduidade no trabalho (quando a ausência do trabalhador não se deve a motivos involuntários), quanto à dimensão calculativa e normativa, não existem ainda dados significativos que confirmem a sua relação (Meyer e Allen, 1997). Mathieu e Zajac (1990) encontraram uma correlação positiva entre a assiduidade e o comprometimento organizacional, e uma correlação negativa com a falta de pontualidade.

Existem resultados que confirmam que qualquer uma das três dimensões do comprometimento organizacional se encontram positivamente relacionadas com o desempenho global no trabalho. No entanto, em relação à dimensão calculativa, o número de resultados encontrados é ainda bastante reduzido (Meyer e Allen, 1997).

Alguns estudos, ainda que poucos, verificaram relações positivas entre o desempenho global na função e as componentes normativa e afetiva, ao passo que a correlação com a componente calculativa foi negativa (Meyer et al., 2002; Meyer e Allen, 1997). Foi também verificada uma correlação positiva entre a componente afetiva e normativa e o esforço no trabalho, sendo a correlação com a componente normativa mais fraca (Meyer e Allen, 1997)

Outros estudos verificaram que a dimensão afetiva influencia positivamente o desenvolvimento de um esforço acrescido e atitudes/ações conformes à política da organização (Meyer e Allen, 1997). Foram também encontradas relações positivas com vários outros indicadores de desempenho, nomeadamente: o alcance de objetivos de venda e de custos de controlo operacional, o potencial de promoção dos trabalhadores, de acordo com as classificações dos seus supervisores. Por sua vez, a dimensão calculativa foi negativamente relacionada com o potencial de promoção baseado em classificações de supervisores na investigação (Meyer e Allen, 1997).

1.4 . Relação entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional

De acordo com Guest (1987, cit. in Armstrong, 1999) o comprometimento enquadra-se na filosofia da GRH, sendo que as suas políticas são construídas por forma a maximizar a integração, o comprometimento dos trabalhadores, a flexibilidade e a qualidade do trabalho nas organizações.

Existem estudos que defendem uma nova conceptualização de recursos humanos “como uma nova estratégia de gestão orientada para o compromisso”, sendo estes Guest (1993) e Kochan et al. (1996) (cit. in Marques, 2010:8). Ambos distinguem práticas inovadoras de trabalho que devem substituir as relações de trabalho tradicionais. Autores como Swailes (2000), Meyer (2009) e Meyer e Herscovitch (2001), “consideraram mesmo as estratégias de recursos humanos como uma causa direta do comprometimento (...) especificamente, do organizacional” (cit. in Nascimento, 2010:1).

Armstrong (1999) distingue duas grandes abordagens do comprometimento: a) a abordagem liderada por Walton (1985), que assenta nas estratégias de controlo e de comprometimento; e b) uma abordagem que surge com a escola ‘Japonesa/excelência’ liderada por autores como Pascale e Athos (1981) e Peter e Waterman (1982) que relacionaram esse modelo com o alcance de excelência através do comprometimento dos trabalhadores.

No seu trabalho, Walton (1985) distingue duas estratégias para lidar com os trabalhadores: a estratégia de controlo e a estratégia de comprometimento. A primeira traduz-se num modelo de gestão tradicional do pessoal, que surge “em resposta à divisão de trabalho em tarefas pequenas, e fixas, pelas quais os indivíduos poderiam ser responsabilizados” (Walton, 1985:78). Por sua vez

a estratégia de comprometimento procura garantir a envolvimento dos trabalhadores, ouvindo e absorvendo as suas ideias relacionadas com “métodos de promoção, solução de problemas, e políticas e PRH” (Walton, 1985:80), sendo que para o efeito existe uma ênfase no estabelecimento de objetivos de desempenho altos, políticas de compensação focadas no desempenho individual, garantir segurança no trabalho e formação.

Pfeffer e Veiga (1999) defendem que determinadas práticas de gestão associadas ao alto desempenho têm um impacto essencial para o sucesso das organizações, tendo já verificado em revisão de vários estudos os grandes ganhos económicos retirados da implementação e persistente aposta nestas práticas. Assim, o conjunto de sete práticas de gestão de elevado desempenho que os autores consideram ser capazes de produzir esses efeitos são: 1) segurança no trabalho; 2) recrutamento seletivo, 3) equipas auto-geridas/descentralização; 4) recompensas baseadas no desempenho; 5) formação contínua; 6) redução das diferenças entre trabalhadores e 7) partilha de informação.

De acordo com Pfeffer (1998b) e Pfeffer e Veiga (1999) a dimensão segurança no trabalho tem sido integrada nos sistemas de gestão de elevado desempenho porque implementação de práticas de trabalho inovadoras e de alto desempenho só poderão ter sucesso se os trabalhadores se sentirem seguros. Adicionalmente, esta prática é fulcral para a implementação da grande maioria de outras práticas de gestão de elevado desempenho (Pfeffer, 1998b; Pfeffer e Veiga, 1999). Esta prática promove o maior esforço dos trabalhadores, a construção de uma boa relação com os clientes da organização, a redução do despedimento de trabalhadores; seleção e contratação mais cuidadosa, e uma relação de confiança entre a organização e os trabalhadores que se reflete também numa maior cooperação (Pfeffer, 1998b; Pfeffer e Veiga, 1999; McElroy, 2001).

Esta prática afeta assim as componentes do comprometimento organizacional da seguinte forma: o comprometimento afetivo “pode aumentar em resultado da crescente crença nos valores centrais da organização” (McElroy, 2001:330), resultando também num maior esforço e preocupação com o sucesso da organização; A dedicação recíproca entre a organização e o trabalhador pode também resultar no aumento do nível de comprometimento normativo, uma vez que “o trabalhador pode simplesmente sentir uma obrigação moral de retribuir essa lealdade” (McElroy, 2001:330); Por sua vez, o comprometimento calculativo pode ocorrer da percepção do trabalhador de que “abandonar a organização resultaria na perda de uma relação de segurança no trabalho, que poderá não estar presente num novo contexto de trabalho” (McElroy, 2001:330).

O recrutamento seletivo é outra prática que transmite aos indivíduos um sentido de importância (McElroy, 2001). Para que esta prática resulte em ganhos em desempenho, eficácia (Pfeffer, 1998b; Pfeffer e Veiga, 1999) e em comprometimento organizacional (McElroy, 2001; Meyer e Allen, 1997) revela-se necessário assegurar alguns importantes requisitos, nomeadamente: a) garantir que existe variedade de candidaturas (Pfeffer, 1998b); b) deve existir uma lista clara e detalhada das competências e atributos necessários e uma adequada forma de aferir se os candidato e preenchem esses requisitos (Pfeffer, 1998b; Pfeffer e Veiga, 1999); c) deve existir foco nos atributos que dificilmente se desenvolvem na formação e em qualidades diferenciadoras entre

os candidatos (McElroy, 2001). Esta prática afeta assim as componentes do comprometimento organizacional da seguinte forma: O comprometimento afetivo pode aumentar em resultado da escolha de determinado indivíduo através do critério de identificação com os objetivos organizacionais e da percepção de que foram escolhidos pelo reconhecimento do contributo valioso que podem oferecer; Um aumento de comprometimento normativo também pode resultar da necessidade de corresponder às altas expectativas do empregador sobre esse mesmo contributo para a organização (McElroy, 2001)

As práticas que englobam equipas auto-geridas e estruturas organizacionais descentralizadas também se constituem uma demonstração da confiança depositada nas capacidades dos seus trabalhadores (McElroy, 2001). Este tipo de equipas autogeridas concede vantagens às organizações tais como: a responsabilidade partilhada entre os vários indivíduos pelo cumprimento dos seus objetivos (Pfeffer, 1998b), e o *brainsotorming* entre equipas que da origem a novas ideias e criatividade que serão absorvidas para a resolução de problemas na organização (Pfeffer e Veiga, 1999). Estas práticas englobam formas de participação que se demonstram bastante eficazes para alcançar maiores níveis de comprometimento para com uma ação. A participação dos trabalhadores na tomada de decisões e a descentralização tem um elevado impacto, particularmente, para o comprometimento afetivo (McElroy, 2001). No entanto, a percepção de que a organização confia nos trabalhadores pode originar um sentimento de obrigação de retribuição, fazendo aumentar o comprometimento normativo e a percepção de perda do benefício de trabalhar numa organização com este formato de alta autonomia poderá resultar num aumento de comprometimento calculativo (McElroy, 2001).

As organizações que investem na formação dos seus trabalhadores passam uma mensagem de aposta e confiança nos seus membros, sendo que estes terão motivação para retribuir esse investimento. Essa motivação pode ter uma relação com a identificação do trabalhador com os objetivos da organização, causando um aumento no comprometimento afetivo; A necessidade de retribuir pode também resultar num aumento do comprometimento normativo; Por sua vez, existe potencial de aumentar o comprometimento calculativo se as capacidades adquiridas em formação forem dificilmente transferíveis, existindo uma percepção de perda em caso de abandono da organização (McElroy, 2001).

A redução da diferença de estatutos é essencial aos sistemas de elevado desempenho porque se pretende que todos os indivíduos da organização estejam comprometidos e contribuam com as suas ideias e esforço, sendo que tal acontece se existir um sentimento de inclusão e valorização de igual forma (Pfeffer, 1998b). A implementação desta prática pode, no entanto, ter diferentes efeitos sobre o comprometimento organizacional: para os trabalhadores a que antes era atribuído um baixo estatuto, existe um “aumento da sua percepção de valor e de apoio da organização” (McElroy,2001:332), o que resulta em maior comprometimento afetivo e normativo; Por outro lado para os indivíduos antes privilegiados de alto estatuto pode ocorrer um “decréscimo dessas formas de comprometimento em virtude da perda desse símbolo de *status*” (McElroy, 2001:332). O comprometimento calculativo tenderá a aumentar para os indivíduos que percecionem ganhos

com a redução dos estatutos, uma vez que passam a perceber um custo associado ao abandono da organização, já para os trabalhadores que percecionem perdas com a implementação desta prática o efeito será o oposto (McElroy, 2001).

Por sua vez, a partilha de informação e a comunicação entre todos os elementos da organização é essencial para que estes tenham acesso a informação que lhes permita utilizar e aplicar os conhecimentos obtidos através da formação e transformar a sua motivação num esforço efetivo (Pfeffer e Veiga, 1999; Pfeffer, 1998b). Esta prática tem o potencial de aumentar do comprometimento afetivo, uma vez que são acentuadas as percepções dos trabalhadores da sua valorização, de apoio da organização e de justiça. Poderá também surgir um aumento no comprometimento normativo, pelo sentimento de necessidade de retribuição dessa confiança e apoio. Não é no entanto expectável existir um aumento do comprometimento calculativo, uma vez que não existe uma percepção de perda de investimento na organização (McElroy, 2001).

A elevada compensação, quando contingente ao desempenho organizacional, promove um sentimento de equidade, valorização e justiça nos trabalhadores, já tendo sido estas variáveis relacionadas com um aumento da componente afetiva. Embora não se preveja que esta prática afete o comprometimento normativo, uma vez que este tipo de compensação é merecida e não oferecida, é possível que o comprometimento calculativo surja da percepção de que esta forma de compensação não se encontra facilmente em outra organização, resultando numa percepção de custo em caso de abandono da organização (McElroy, 2001). De acordo com Pfeffer e Veiga (1999) e Pfeffer (1998b) a elevada compensação leva ao sucesso económico das organizações. Tal ocorre porque boas recompensas atraem indivíduos mais experientes, capazes de prestar um melhor serviço aos clientes que, por sua vez, se reflete num aumento de vendas. Adicionalmente, quando os indivíduos acreditam ser bem compensados, o seu esforço também se revela mais elevado (Pfeffer e Veiga (1999) e Pfeffer (1998b)).

McElroy (2001) defende que as PGRH se constituem um veículo para gerar comprometimento organizacional, em particular o comprometimento afetivo. Tal é concretizada quando se implementam PGRH que demonstram que a organização apoia o seu esforço, quando existe uma percepção de justa e quando a organização se preocupa em elevar a autoestima dos seus trabalhadores demonstrando a sua importância.

McElroy (2001) destaca sete PGRH identificadas por Pfeffer e Veiga (1999), segundo o qual têm um grande potencial de desenvolver o comprometimento organizacional. Com esta tabela, o autor procura demonstrar a forma como cada prática afeta cada componente do comprometimento organizacional.

Na tabela 2 é demonstrado que qualquer uma das sete práticas identificadas afetam positivamente o comprometimento afetivo, tendo algumas também impacto sobre as outras componentes de comprometimento organizacional.

Tabela 2- O efeito das práticas de recursos humanos nas três componentes de comprometimento organizacional

HR practices	Types of commitment		
	Affective	Normative	Continuance
Employment security	+	+	+
Selective hiring	+	+	0
Self-managed teams/decentralization	+	+	+
High compensation tied to organizational performance	+	0	+
Extensive training	+	+	0/+
Reduction of status differences	+/-	+/-	+/-
Sharing information	+	+	0

Fonte: McElroy (2001:329)

Pfeffer e Veiga (1999) chamam, no entanto, à atenção para o facto de que a implementação das PGRH antes referidas não terá grande efeito sobre o comprometimento organizacional se estas forem implementadas individualmente. Assim, é a implementação do conjunto destas sete PGRH que garantirá às organizações a vantagem competitiva que estas ambicionam alcançar. McElroy (2001) acredita que tal acontece porque estas práticas contribuem para o elevado comprometimento afetivo dos trabalhadores.

II. METODOLOGIA E ESTUDO EMPIRICO

Este capítulo da presente dissertação pretende explicitar e caracterizar o objetivo da investigação e as opções metodológicas que a orientaram.

2.1 . Objeto de estudo

O objeto de estudo desta investigação são os trabalhadores de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia, pertencendo estes a áreas geográficas distintas.

Previamente à aplicação desta investigação foi pedida à organização a autorização e colaboração da mesma, tendo esta acedido a prestar o auxílio necessário, nomeadamente a conceder uma entrevista junto do diretor de RH da organização e a permite que se aplicasse um inquérito sobre o tema em estudo aos seus trabalhadores. A organização indicou preferir o seu anonimato.

2.2 . Caracterização da organização em estudo

A organização em estudo nesta investigação é uma multinacional francesa com 30 anos de experiência na área de consultadoria de inovação e tecnologia, prestando serviços assentes em quatro linhas de negócio, nomeadamente: “*Intelligent Systems, Information Systems, Lifecycle Experience, Mechanical Engeneering*” (*website* da organização). Esta organização esta presente em mais de 20 países, tem mais de 30.000 trabalhadores e os seus clientes pertencem a uma grande variedade de setores (*website* da organização).

A organização começou a atuar no mercado Português em 1998, tendo hoje mais de 1000 trabalhadores em Portugal (*website* da organização). Segundo o diretor de RH da organização, o departamento de RH é constituído presentemente por 22 trabalhadores, que reportam à direção geral. O percurso da organização em Portugal foi marcado por uma série de fusões e aquisições de outras organizações, tendo sido consolidada a sua marca em 2009 (*website* da organização).

O mercado dos Serviços de Engenharia e de I&D está passar por alterações em grande profundidade, prevendo a organização que o mercado cresça substancialmente mais do que os estudos projetam (*website* da organização). Embora este crescimento tenha permitido também à organização em estudo crescer, criou ao mesmo tempo novos desafios ao departamento de RH, nomeadamente: adaptação da organização à sua nova dimensão, ajuste e integração dos novos reforços na organização e a dificuldade de recrutar e reter pessoas inerente à área onde a organização se insere (diretor de RH da organização). Segundo o diretor de RH da organização em Portugal, existe no setor da tecnologia e inovação um “desequilíbrio entre oferta e procura” e “uma carência de técnicos quer a nível nacional, quer a nível europeu, quer a nível mundial” que dificultam a atividade de recrutamento. No entanto, no caso da organização torna-se mais fácil reter trabalhadores uma vez que a organização oferece aos seus trabalhadores a segurança

inerente à sua solidez no mercado português e pelo seu reconhecimento enquanto organização que melhor paga no mercado.

Na organização estão implementadas as práticas de formação, acolhimento e integração, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, políticas de compensação e benefícios, oportunidades de carreira e segurança no emprego (diretor de RH da organização).

Os valores da organização são: Dinamismo, Excelência, Inovação, Consideração e Responsabilidade, acreditando a organização que os seus trabalhadores devem personificar estes valores. Desta forma, a organização pretende garantir aos seus *stakeholders* confiança, apoio e segurança, alcançando assim o dinamismo, rigor e profissionalismo com que pretendem potencial o seu crescimento (*website* da organização).

2.3 . Metodologia

Em qualquer investigação é crucial a tomada de decisões metodológicas, uma vez que estas guiarão toda investigação e permitirão atingir os objetivos propostos. Cada método de investigação engloba um determinado paradigma e estratégia a partir da qual se pretende alcançar o objetivo da investigação (Norwood, 2000 cit. in Fortin et al., 2006). O paradigma de uma investigação consiste na lente sobre a qual esta vê o mundo., tal reflete-se na abordagem a partir da qual se define a questão de investigação e na forma de investigar determinado fenómeno (Fortin et al.,2006). A estratégia, em seu turno, refere-se à metodologia ou procedimentos utilizados para a investigação do fenómeno a investigar (Fortin et al.,2006).

De acordo com Bryman e Bell (2015), a importância da definição de perguntas de investigação prende-se com o facto de que estas servem de linha condutora de toda a investigação. Diferentes tipos de perguntas estão ligadas a diferentes métodos de investigação, podendo estas ser perguntas descritivas, explicativas ou preditivas (Fortin et al., 2006).

Com essa consideração em mente, e procurando assegurar a coerência com o objetivo e objeto de estudo da presente investigação, definiu-se a seguinte pergunta de partida para a presente investigação: “Existe uma relação entre as PTED e o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma organização de consultadoria e tecnologia?”. Este tipo de questão de investigação tem um carácter descritivo-correlacional, uma vez que pretende aferir como dois conceitos se relacionam através da sua medição (Fortin et al., 2006).

2.3.1 . Objetivos da investigação

Segundo Fortin et al. (2006) o enunciado do objetivo da investigação deve ser claro, deve comunicar as variáveis-chave em estudo, a população à qual se dirige e o ‘verbo de ações’ que define a orientação da investigação.

Assim, definiu-se que o objetivo geral desta investigação será a análise da relação entre as PTED de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia e o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores. Definiram-se também os seguintes objetivos específicos: a) identificar e caracterizar as PGRH existentes na organização; b) aferir a perceção dos trabalhadores sobre as PGRH da organização; c) determinar a existência de PTED na organização; d) identificar o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores; e) identificar, contextualizar e relacionar o funcionamento das PGRH com os resultados da investigação.

2.3.2 . Tipo de investigação

A investigação a desenvolver será de natureza exploratória, uma vez que não se pretende alcançar representatividade, mas sim conhecer a realidade de determinada organização e obter informações que permitam conhecer e restringir a temática que se procura estudar (Cordeiro, 2008). Segundo Yin (2015), muitos investigadores consideram que o estudo de caso é apropriado na fase exploratória de uma investigação.

2.3.3 . Opções Metodológicas

O propósito das investigações descritivas é a aquisição de novos conhecimentos, a caracterização de fenómenos existentes, da frequência em que ocorre um fenómeno num determinado contexto e junto de determinado grupo de indivíduos, ou a classificação da informação (Fortin et al., 2006). Este tipo de investigações é normalmente aplicado em caso de desconhecimento total ou parcial de uma determinada temática (Fortin et al., 2006). Em concreto, a presente investigação terá um desenho descritivo-correlacional. Este tipo de desenho permite circunscrever determinada situação através do estabelecimento de uma relação entre pelo menos dois conceitos (Fortin et al., 2006), sendo estes as PTED e o comprometimento organizacional.

Segundo Fortin et al. (2006), o estudo de caso consiste no estudo em profundidade de um fenómeno presente num determinado grupo populacional, e é indicado para casos em que existe pouca informação sobre o fenómeno em estudo. Os dados recolhidos neste tipo de investigação são geralmente obtidos através de fontes como os questionários, entrevistas ou observações (Fortin et al., 2006). De acordo com Yin (2015) a importância dos estudos de caso prende-se com a possibilidade de entender um fenómeno social complexo através do foco num caso específico que permite ao investigador sustentar uma perspetiva holística e uma perspetiva do mundo real. Alguns benefícios deste tipo de estudo são o detalhe de informação que se consegue obter e a determinação de relações entre variáveis. No entanto, algumas desvantagens são a impossibilidade de generalização, e a possibilidade de os dados recolhidos se revelarem insuficientes ou dificilmente comparáveis entre si (Fortin et al., 2006).

Na presente investigação será desenvolvido um estudo de caso, uma vez que se pretende estudar a relação entre as PTED e o comprometimento organizacional junto de um grupo de indivíduos em específico: trabalhadores de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia. Será desenvolvido um estudo de caso único que, de acordo com Yin (2015), é indicado quando se pretende contribuir para o conhecimento de determinada temática através da confirmação, do desafio ou da ampliação da teoria na qual a investigação se baseia.

Devido à natureza exploratória desta investigação, as limitações mencionadas acima não comprometeram o alcance do objetivo da investigação. Adicionalmente, procurar-se-á obter um maior número e confiabilidade dos dados recolhidos através da triangulação de três técnicas de recolha de dados que serão apresentadas mais à frente.

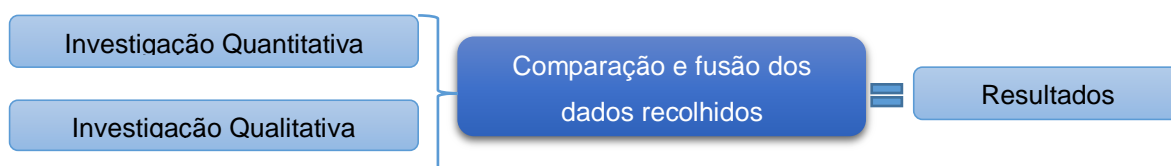
2.3.4 . Método de investigação

Os métodos de uma investigação podem seguir duas vias: a quantitativa e a qualitativa. Cada uma desses métodos comporta uma determinada forma de conceber a realidade e alicerces filosóficos que darão acesso a determinados conhecimentos sobre a matéria em estudo (Fortin et al., 2006).

De acordo com Fortin et al. (2006:27) o método quantitativo “caracteriza-se pela medida de variáveis e pela obtenção de resultados numéricos suscetíveis de serem generalizados a outras populações ou contextos”. Este método assume que os fenómenos humanos são previsíveis e passíveis de controlo (Burns e Grove, 2011 cit. in Fortin et al.,2006), o seu propósito é explicar, prever e estabelecer relações de causa efeito entre variáveis. Por sua vez, o método qualitativo vê os fenómenos sociais sobre uma lente naturalista, ou seja, procura compreender esses fenómenos de acordo com a forma como estes se produzem no meio natural (Fortin et al.,2006). Este método assenta no pressuposto de que esses fenómenos são únicos e impossíveis de antecipar, sendo o seu propósito a sua compreensão total (Fortin et al.,2006).

No caso concreto desta investigação, que será um estudo de caso, existirá uma componente qualitativa e outra quantitativa de análise, sendo para o efeito utilizadas técnicas de recolhas de dados de ambas as naturezas. De acordo com Bryman e Bell (2015), a junção de técnicas de recolha e análise de dados de ambos os métodos de investigação tem sido bastante utilizada, tendo conquistado grande credibilidade devido ao aproveitamento dos pontos fortes de cada método. Será aplicado um design convergente e paralelo destes métodos, onde a recolha de dados de ambos os métodos tem igual prioridade e a análise desses dados integra a comparação e integração desses dados (Bryman e Bell, 2015).

Figura 1 – Investigação quantitativa e qualitativa: Design convergente paralelo



Fonte: Adaptado de Bryman e Bell (2015:647)

2.3.5 . Técnicas de recolha de dados

Segundo Stake (2012), a triangulação de dados permite confirmar conclusões suscetíveis de interpretação, aumentando a sua credibilidade por via da demonstração de semelhanças entre dados recolhidos através de várias fontes. Yin (2015) acrescenta que a triangulação de diferentes dados permite corroborar determinada descoberta e reforçar a validade do constructo da investigação.

Assim sendo, para aumentar a confiança dos dados recolhidos e das interpretações realizadas será feita uma triangulação de dados utilizando três diferentes técnicas de recolha de dados: a) análise documental, b) Entrevista, c) Inquérito.

Uma vez que a organização se disponibilizou a apoiar duas investigações integradas na mesma escola em simultâneo, ficou acordado que a comunicação com a organização, procedimentos e instrumentos de recolha de informações seriam partilhados e coordenados entre ambas as investigações.

a) Análise documental

A técnica de análise documental permite assegurar a exatidão das informações recolhidas através da recolha de documentos com “nomes, referências e detalhes exatos de um evento” (Yin, 2015:110). Algumas vantagens da análise documental são a poupança de tempo e de dinheiro, assim como evitar o apoio quase exclusivo a técnicas como o inquérito por questionário para aferir conclusões (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Assim, recolheu-se e analisou-se informação disponível no *website* da organização, em concreto notícias e informação sobre a organização e o seu plano estratégico, sobre as suas PGRH e sobre o seu percurso. Pretendeu-se utilizar os dados recolhidos através desta técnica para comparar e/ou reforçar informações ou conclusões retiradas a partir dos restantes métodos utilizados.

b) Entrevista

Através da interação com um elemento pertinente da organização em estudo é possível a recolha de informações que acrescentem valor a uma investigação. A entrevista permite aferir perceções

e reações espontâneas do entrevistado perante situações ou acontecimentos relevantes para a investigação (Quivy e Campenhoudt, 1992).

A entrevista realizada foi semi-diretiva, sendo o questionário aplicado estruturado e tendo as questões uma ordem flexível (Ghiglione e Matalon, 1993). Dessa forma, foi possível adaptar a ordem das perguntas ao discurso do entrevistado, cujas respostas foram bastante completas e forneceram resposta a várias questões em simultâneo.

Sendo que se pretendia entrevistar alguém experiente e com elevado nível de conhecimento sobre a organização e sobre a GRH da mesma, foi entrevistado foi o diretor de RH da organização. A entrevista foi conduzida pela autora da presente investigação, e pela autora de outra investigação que igualmente se aplicou na organização, conforme anteriormente explicado. Também, o guião de entrevista foi partilhado, contendo questões de ambas as investigações. Assim, as questões abrangeram os seguintes temas: 1) caracterização da empresa, 2) organização do trabalho, 3) funcionamento da direção de recursos humanos e 4) práticas de GRH. Este guião pode ser encontrado no anexo 4.

c) Inquérito

O inquérito por questionário permite obter informações quanto a atitudes, opiniões, expectativas e perceções dos trabalhadores em relação a determinado problema ou acontecimento, assim como determinar uma relação entre variáveis (Quivy & Campenhoudt, 1992).

A presente investigação teve como objeto de estudo os trabalhadores de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia. O inquérito, que pode ser encontrado no anexo 5, foi disponibilizado através dos formulários do google, podendo ser consultado através da seguinte hiperligação: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSePeCkN3E-YPZDxfHjYmuhhzVUMHV9ocoq40Eq6jppa_qJw/viewform?usp=sf_link. Na introdução do inquérito foi assegurada a confidencialidade das respostas resultantes, assim como se assegurou informaticamente que o inquérito só poderia ser concluído após resposta a todas as questões colocadas. Em resultado, foram obtidas as respostas de 24 trabalhadores, tendo sido esse número sido condicionado pela disponibilidade da organização e dos trabalhadores durante esse período.

O guião dos inquéritos foi trabalhado e aplicado conjuntamente com outra dissertação de Mestrado que decorreu em simultâneo, na mesma organização, de forma a abranger os objetivos de ambas as investigações. Os capítulos que pretendem responder aos objetivos desta dissertação são os seguintes: B) comprometimento organizacional; C) práticas de GRH; D) dados sociodemográficos.

Na secção B) do questionário pretendeu-se identificar o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores, provém do inquérito testado e adaptado à realidade Portuguesa por Nascimento et al. (2008) que se baseia no “modelo de três componentes do comprometimento organizacional” de Meyer & Allen (1997). Foram utilizadas 18 questões revistas por Meyer & Allen (1997) para identificar as dimensões de comprometimento organizacional existentes, e foi aplicada

uma escala de likert numerada até 7, onde número 1 da escala corresponde a “discordo completamente” e o número 7 corresponde a “concordo totalmente”.

Na secção C), pretende-se identificar e caracterizar as PGRH existentes na organização, aferir a perceção dos trabalhadores sobre as PGRH da organização recorrendo a questões que se basearam no questionário testado e aplicado por Esteves (2008) para analisar as PGRH de uma organização e identificar a existência de PTED, tendo por base as “boas-práticas” integradas nos sistemas de elevado desempenho de Pfeffer (1998). Assim, as práticas em análise são: a segurança no emprego, oportunidades de carreira, recrutamento seletivo; avaliação de desempenho, práticas de remuneração contingentes com o desempenho organizacional, formação e oportunidades de desenvolvimento, oportunidades de participação e acesso à informação.

2.3.6 . Técnicas de tratamento de dados

A presente investigação teve um tratamento de dados misto: quantitativo e qualitativo.

O tratamento quantitativo, foi possível através de uma análise estatística de dados numéricos obtidos através da aplicação de inquéritos recolhidos junto da amostra em estudo. O objetivo foi agrupar, comparar e correlacionar as respostas obtidas por forma a conseguir estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis em estudo (Fortin et al., 2006) recorrendo para isso ao programa SPSS (*Statistical Package for the Social Ciencias*), um dos *softwares* de computador mais utilizado em investigações quantitativas para tratamento de informação (Bryman, 2012). No caso concreto desta investigação, as variáveis definidas são as PGRH e o comprometimento organizacional.

No que se refere ao tratamento qualitativo de dados, foram analisados os dados recolhidos através da entrevista e da análise de documentos disponibilizados publicamente na internet.

No capítulo de análise e discussão de resultados, as informações recolhidas através das três técnicas de recolha de dados são apresentadas em conjunto.

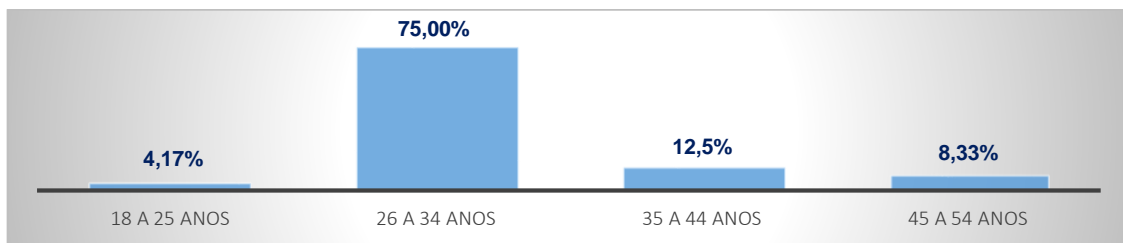
III. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1. Amostra

Foram disponibilizados inquéritos através da plataforma de formulários do Google, tendo sido rececionadas as respostas de 24 trabalhadores da organização em estudo, uma consultora de inovação e tecnologia. A amostra é constituída por 22 inquiridos do sexo masculino e 2 inquiridos do sexo feminino.

Em termos de distribuição dos inquiridos por faixa etária, predominam as respostas de inquiridos com idades entre os 26 a 34 anos concentradas em 75% das respostas, segue-se com 12,5% a faixa etária de 35 a 44 anos, depois com 8,33% das respostas obtidas estão os inquiridos entre os 45 a 54 anos, por fim com 4,17% das respostas estão os inquiridos com idades entre os 18 e os 25 anos.

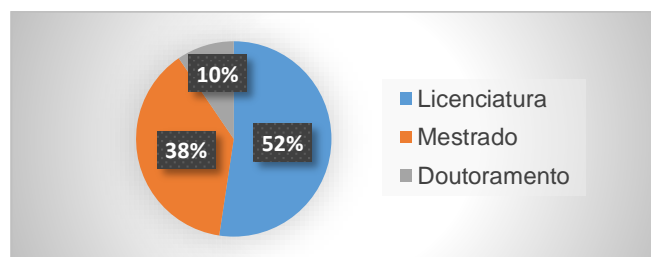
Gráfico 1 – Distribuição dos inquiridos por faixas etárias



Fonte: Inquérito por questionário

Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos, predominam os indivíduos que têm habilitações a nível de Licenciatura ou Bacharelato completo com 52% das respostas obtidas, seguem-se os inquiridos que completaram o grau académico correspondente a Mestrado com 38%, e por fim inquiridos com Doutoramento com 10% das respostas rececionadas.

Gráfico 2 – Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias



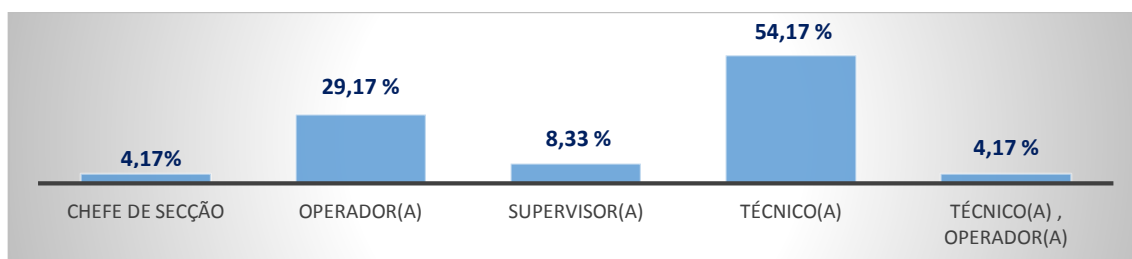
Fonte: Inquérito por questionário

Dentro dos 24 indivíduos inquiridos, 83,33% estão localizados no Fundão, e 16,67% encontram-se a exercer funções na Sede da organização, em Lisboa. Quanto ao departamento ou serviço a que pertencem, 91,67% enquadram-se na Produção / Serviço Operacional, 4,17% pertencem ao departamento de qualidade, e outros 4,17% dos inquiridos integram a direção da organização.

Quanto à antiguidade na organização, a maioria dos inquiridos, 37,5%, encontra-se na organização há menos de 1 ano, 33,33% tem entre 1 a 2 anos de antiguidade na organização, 25% tem entre 2 a 5 anos de antiguidade, e 4,17% tem entre 5 a 10 anos de antiguidade.

Relativamente à sua distribuição por função, a maioria dos inquiridos, 54,17% são técnicos, seguindo-se 29,17 % dos inquiridos que ocupam a função de operador, 8,33% integram a função de supervisão, 4,17% são chefes de secção, 4,17% preencheram tanto a função de técnico como de operador.

Gráfico 3- Distribuição dos inquiridos por Função

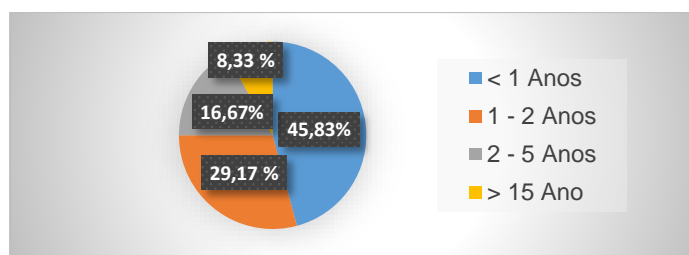


Fonte: Inquérito por questionário

Quanto à antiguidade por função, a maioria dos inquiridos, 45,83% tem menos de 1 ano de antiguidade, 29,17% dos inquiridos tem entre 1 a 2 anos de antiguidade, 16,67% tem entre 2 a 5 anos de antiguidade na função e, por fim 8,33% dos inquiridos ocupa a sua função há mais de 15 anos.

Foi feita uma comparação entre a antiguidade de função dos inquiridos e a sua função atual. Os inquiridos com a função de chefe de secção têm 1 a 2 anos de antiguidade, entre os operadores 42,9% tem menos de 1 ano de antiguidade nessa função e 57,1% tem entre 1 a 2 anos de antiguidade. Os supervisores têm em igual percentagem, uma antiguidade entre menos de 1 ano e entre 1 a 2 anos. A maioria dos técnicos (46,2%) tem menos de 1 ano de antiguidade na função, 30,8% tem entre 2 a 5 anos, 15,4% tem uma antiguidade superior a 15 anos, e 7,7% tem uma antiguidade entre 1 a 2 anos na sua função.

Gráfico 4 - Distribuição dos inquiridos por antiguidade na função

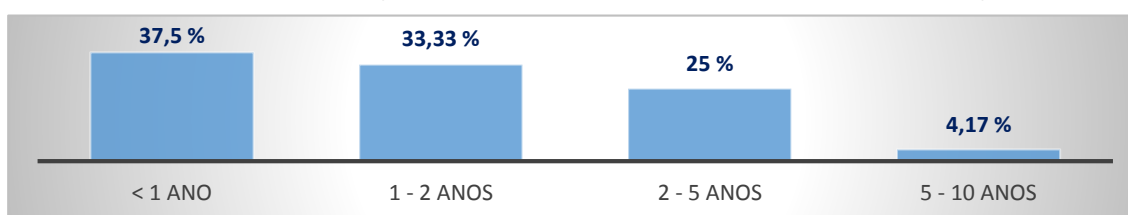


Fonte: Inquérito por questionário

No caso da distribuição dos inquiridos de acordo com a sua antiguidade na organização é possível verificar que a maioria, 37,5% tem menos de um ano de antiguidade, 33,33% tem uma antiguidade entre 1 a dois anos, 25% entre 2 a 5 anos e 4,17% encontra-se na organização por um período entre os 5 a 10 anos.

Comparando a antiguidade na organização com as respetivas faixas etárias dos inquiridos, é possível verificar que os indivíduos com idades entre os 26 e os 34 anos (idade predominante dos inquiridos) se destacam tanto na categoria de maior antiguidade (5 a 10 anos), como na de menor antiguidade (<1 ano).

Gráfico 5 - Distribuição dos inquiridos por antiguidade na organização

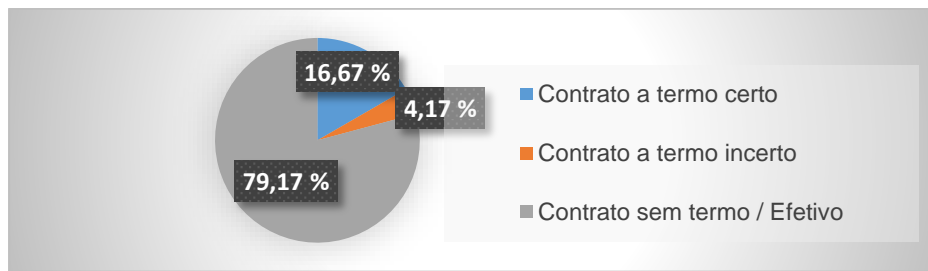


Fonte: Inquérito por questionário

Por fim, quanto ao vínculo laboral, predominam os inquiridos que têm um vínculo laboral sem termo (79,17%), 16,67% dos indivíduos encontram-se na organização com um vínculo laboral a termo certo, e 4,17% dos indivíduos tem vínculo laboral a termo incerto.

Após comparação entre a antiguidade na organização e o respetivo vínculo contratual dos inquiridos, é possível perceber que os inquiridos com vínculos de contrato sem termo têm na sua maioria menos de um ano de antiguidade (36,8%), seguindo-se a antiguidade entre 1 a 2 anos (31,6%) e a antiguidade entre 2 a 5 anos (26,3%). Com contrato a termo incerto apenas se encontram inquiridos com antiguidade entre os 2 a 5 anos e com contrato a termo certo, em igual percentagem (50%) encontram-se inquiridos com antiguidades inferiores a 1 ano e entre 1 a 2 anos.

Gráfico 6 - Distribuição dos inquiridos por vínculo contratual



Fonte: Inquérito por questionário

3.2. Práticas de gestão de recursos humanos

Numa primeira fase de análise das respostas obtidas através dos inquéritos, foi testada a consistência interna das perguntas que se referiam às PGRH, realizando para o efeito o cálculo de *Alpha de Cronbach*. Este teste provém do trabalho de Cronbach (1951) e permite medir a correlação média entre as questões colocadas num inquérito, através de uma análise às respostas obtidas (Field, 2009). Esta é a medida mais comum da confiabilidade de uma escala (Field, 2009).

Se os resultados deste teste comprovarem que existe confiabilidade interna, isso significa que a medição de determinado questionário se demonstra fiel ao conceito que está a medir (Field, 2009). Para que os dados revelem ter confiabilidade interna devem situar-se entre 0.8 e 1, sendo que quando mais perto do valor 1, melhor (Bryman e Cramer, 1993). É, no entanto, importante ter em consideração que o valor do *Alpha* é influenciado pelo número de itens presentes na escala em análise (Field, 2009).

Na tabela 3 é possível consultar o valor do *Alpha de Cronbach* de cada prática, tendo sido estes valores observados na tabela "**Reliability Statistics**". Pode concluir-se que todos os valores são superiores a 0,8, comprovando ser cada um deles internamente consistente uma vez que se aproximam do valor 1. Destaca-se a prática de avaliação de desempenho pelo valor mais alto entre as restantes práticas, 0.930.

Ainda na tabela 3 encontram-se valores retirados da tabela "**Inter-Item Correlation Matriz**" que testa a correlação entre os diferentes itens correspondentes às PGRH. Em análise a estes valores, é necessário ter em consideração o valor geral do *Alpha* anteriormente analisado, devendo os valores dos diferentes itens ser próximos do *Alpha*. Globalmente, os valores são razoáveis, existindo médias sempre superiores a 0.5. O valor mais alto é 0,953, correspondendo à correlação de dois itens pertencentes à prática de acesso à informação. Por sua vez, o número mais baixo não é inferior a 1 (0,243), e corresponde à correlação de itens da prática de segurança no emprego.

Tabela 3–Valor do Alpha de Cronbach e Intercorrelação dos itens das PGRH

Reliability Statistics		Summary Inter-Item Correlation Matriz		
PGRH	Alpha de Cronbach	Média	Mínimo	Máximo
Segurança no emprego	0,815	0,526	0,243	0,743
Avaliação de desempenho	0,930	0,654	0,410	0,941
Práticas de remuneração	0,844	0,580	0,360	0,812
Oportunidades de carreira	0,916	0,727	0,498	0,925
Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,918	0,749	0,568	0,919
Oportunidades de participação	0,898	0,645	0,396	0,839
Acesso à informação.	0,877	0,708	0,564	0,953

Fonte: Inquérito por questionário

No quadro “Item-Total Statistics” é possível verificar que os valores da coluna “corrected item-Total correlation” globalmente são satisfatórios, sendo todos superiores a 0.4. Na análise à coluna “Cronbach’s Alpha if item deleted” de cada prática é possível verificar que globalmente o valor do Alpha, caso se elimine um item específico, não melhoraria, ou não melhoraria significativamente. No entanto, as exceções ocorrem no item “Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa” que corresponde à prática acesso à informação; Sendo o Alpha desta prática 0,877, eliminando este item o Alpha teria uma melhoria significativa, passando o seu valor a ser 0,976. No entanto, uma vez que o valor do Alpha sem essa alteração continua bastante satisfatório, optou por se manter esse item.

Na tabela 4 é possível verificar a média e desvio padrão das respostas dos inquiridos. Destaca-se a média mais alta (4,47) pertencente à formação e oportunidades de desenvolvimento, e a média mais baixa (3,03) pertencente às práticas de remuneração. Abaixo da média de todas as médias (4,07) encontram-se apenas as práticas de remuneração e as oportunidades de carreira.

Tabela 4– Média e Desvio padrão das PGRH

	Média	Desvio Padrão
Segurança no emprego	4,36	1,45
Avaliação de desempenho	4,21	1,65
Práticas de remuneração	3,03	1,46
Oportunidades de carreira	3,86	1,85
Formação e oportunidades de desenvolvimento	4,47	1,58
Oportunidades de participação	4,44	1,62
Acesso à informação.	4,10	1,73

Fonte: Inquérito por questionário

3.2.1 Segurança no emprego

A tabela 5 permite verificar a distribuição das frequências das respostas dos inquiridos em relação à prática de segurança no emprego, assim como a média e o desvio padrão das respostas obtidas. Enfatiza-se a média mais alta com o valor de 5 no item “Permitem-me ter segurança de emprego” e a média de 4,38 no item “Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas”.

É possível verificar que a grande maioria dos indivíduos, cerca de 71%, acredita ter segurança no emprego. Existem, no entanto, alguns inquiridos que indicam não sentir segurança no emprego, sendo que cerca de 21% de respostas enquadram-se na escala de discordância. Quando cruzado este item com a antiguidade na organização, verifica-se que os inquiridos com antiguidade entre os 5 e os 10 anos, inquiridos com menos de 1 ano de antiguidade na organização e com antiguidade entre 1 a 2 anos têm maiores frequências de resposta entre as escalas de concordância (100%, cerca de 90% e cerca de 63% respetivamente). Por sua vez os inquiridos com antiguidade na organização entre os 2 e os 5 anos forneceram respostas mais dispersas ao longo da escala (50%, “Discordo em parte”; 33,3%, Concordo em parte; 16,7%, Concordo).

Tabela 5 - Segurança no emprego: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão

	Discordo Completamente	Discordo	Discordo em parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Completamente	Média	Desvio Padrão
	%	%	%	%	%	%	%		
Permitem-me ter segurança de emprego	4,17%	16,67%		8,33%	25%	33,33%	12,50%	5,00	1,532
Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.	8,33%	16,67%	4,17%	25%	8,33%	20,83%	16,67%	4,38	1,974
Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido.	8,33%	25%	4,17%	20,83%	16,67%	8,33%	16,67%	4,04	1,989
Permitem-me ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.	8,33%	16,67%	4,17%	29,17%	25%	8,33%	8,33%	4,04	1,706

Fonte: Inquérito por questionário

Esta perceção global de segurança no emprego pode dever-se ao facto de que a organização providência aos seus trabalhadores a estabilidade inerente à sua solidez no mercado, sendo uma

das organizações mais sólidas em Portugal. De acordo o estudo de Pfeffer (1998a) a percepção dos trabalhadores de que o seu trabalho não está em risco é essencial para motivar a cooperação e produtividade dos trabalhadores, sendo por isso esta prática fundamental à implementação das restantes PTED.

Apesar de nem todos os indivíduos percecionarem ter acesso a esta oportunidade, o diretor de RH da organização garante que existe preferência pelo recrutamento interno na organização, recorrendo-se a recrutamento externo apenas quando não existem candidaturas internas suficientes ou viáveis. Os grandes focos na avaliação de um candidato são as competências comportamentais, linguísticas e, tendo em conta a área de atuação da organização, sobretudo, as competências técnicas (diretor de RH da organização). É crucial que os trabalhadores personifiquem os valores da organização (diretor de RH da organização). De acordo com Pfeffer e Veiga (1999), as competências e habilidades dos trabalhadores devem ser consistentes com os requisitos da vaga a preencher e com a forma como a organização pretende abordar o mercado onde se insere.

Em relação à participação dos inquiridos em programas de integração no período de admissão na organização, a maioria indica ter tido essa oportunidade, existindo cerca de 42% de concordância nas respostas obtidas. Ainda assim cerca de 38% dos inquiridos não sente ter tido essa oportunidade, e cerca de 21% “não concorda nem discorda”. Quando cruzada a antiguidade na empresa com este item destacam-se os 66,7% de respostas no campo “Discordo” entre os indivíduos com antiguidade entre os 2 e os 5 anos. De acordo com o diretor de RH da organização, todos os novos trabalhadores recém-licenciados ou candidatos seniores têm acesso a um programa de integração onde estão informações sobre a organização, sobre a sua função e sobre as normas de funcionamento da organização; existe também uma atividade intitulada de *‘introduction day’*, que diz respeito ao dia de aculturação à organização e, adicionalmente, acompanhamento normalmente pelo superior hierárquico num período inicial.

No que diz respeito ao acesso a ações de reconversão em caso de reestruturação do serviço onde trabalham, cerca de 42% acredita ter esta oportunidade e destacam-se 29,17% das respostas que se concentram em “Não concordo nem discordo”. Novamente se destacam 66,7% de respostas “Discordo” entre os indivíduos com antiguidade entre os 2 e os 5 anos.

Globalmente os resultados obtidos em reação à prática de segurança no emprego vão ao encontro dos resultados obtidos no estudo de Esteves (2008), tendo a autora também determinado existir uma maioria de percentagens de concordância em todos os itens desta prática. No entanto, à exceção do item que diz respeito à percepção de segurança no emprego, as percentagens de concordância obtidas no presente estudo não são tão elevadas.

3.2.2 Avaliação de desempenho

De acordo com os dados da tabela 6, é possível destacar-se as médias mais altas nos seguintes itens relativos à avaliação de desempenho: “Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho” com média de 5,46; “Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho” com uma média de 4,63; e o item “Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho” com uma média de 4,29.

Tabela 6– Avaliação de desempenho: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão

	Discordo Completamente	Discordo	Discordo em parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Completamente	Média	Desvio Padrão
	%	%	%	%	%	%	%		
Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho	20,83%	20,83%	4,17%	4,17%	20,83%	25%	4,17%	3,75	2,111
Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho	8,33%	12,50%	8,33%	16,67%	25%	25%	4,17%	4,29	1,732
Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.	20,83%	16,67%		12,83%	25%	20,83%	4,17%	3,83	2,036
Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.	20,83%	20,83%	4,17%	4,17%	25%	16,67%	8,33%	3,75	2,132
Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela	25%		12,50%	20,83%	20,83%	20,83%		3,75	1,871
Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho.	16,67%	8,33%		16,67%	8,33%	29,17%	20,83%	4,63	2,183
Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho	4,17%		8,33%	16,67%	12,50%	20,83%	37,50%	5,46	1,668

Fonte: Inquérito por questionário

No que se refere à avaliação de desempenho os itens que reuniram maior consenso foram: a possibilidade de ter uma entrevista de avaliação de desempenho, incidindo cerca de 71% de

respostas de concordância; na integração de uma componente de autoavaliação na avaliação de desempenho dos trabalhadores, reunindo cerca de 60% de respostas de concordância; e na avaliação de desempenho contingente às atitudes e comportamentos no trabalho, verificou-se 54,17% de concordância. No estudo de Esteves (2008) estes itens reuniram também uma maioria de respostas concordantes embora, no caso da integração da componente de autoavaliação a percentagem seja inferior e superior no caso da integração de atitudes e comportamentos na avaliação de desempenho.

Relativamente aos outros itens as respostas foram mais dispersas ao longo da escala. No caso da possibilidade de recorrer à avaliação de desempenho quando não se concorda com o seu resultado, a maioria dos inquiridos (41,66%) considera poder fazê-lo, 20,83% não concorda nem discorda e 37,5% escolheu opções de discordância. No estudo de Esteves (2008) os resultados deste item foram semelhantes, existindo, no entanto, uma percentagem de discordância inferior.

Quanto à avaliação de desempenho contingente à concretização de objetivos de trabalho, 50% dos inquiridos escolheram opções de concordância, cerca de 46% dos inquiridos optaram por opções de discordância; Em relação ao conhecimento claro dos critérios utilizados na avaliação de desempenho as estatísticas foram iguais às do item anterior; Por fim, a consideração de metas de formação e de aprendizagem na avaliação de desempenho reuniu 50% de respostas de concordância e cerca de 38% de discordância. Em qualquer um destes três itens sobressai a maior percentagem de concordância. Esteves (2008) reuniu no seu estudo uma maioria de respostas concordantes nestes itens, sendo apenas as respostas mais dispersas ao longo da escala no caso do conhecimento claro dos critérios utilizados para a avaliação de desempenho.

A concordância da maioria dos inquiridos em relação à possibilidade de ter entrevista de avaliação de desempenho, de executarem a sua autoavaliação, ou de recorrer à avaliação de desempenho efetuada pode prender-se com o facto de que a organização realiza reuniões trimestrais com os respetivos superiores hierárquicos com a finalidade de recolher previamente o feedback dos trabalhadores em relação a aspetos do seu desempenho. As avaliações de desempenho realizam-se formalmente na organização, pelo que essas reuniões apoiam os trabalhadores no sentido de os conduzir a uma boa avaliação final.

3.2.3 Prática de remuneração

A tabela 7 corresponde à prática de remuneração, pode destacar-se a média mais alta de 3,58 no item “Permitem-me receber prémios monetários com base no meu desempenho”.

Pode verificar-se que a maioria dos inquiridos, cerca de 67% não acredita auferir uma remuneração mais elevada em comparação com a prática no setor para funções idênticas. Esteves (2008) também determinou existir discordância neste item, mas em menor percentagem. Quando cruzadas as respostas com a função dos inquiridos verifica-se que quem mais discorda são os operadores(as) cujas respostas estão maioritariamente na escala de discordância (cerca de 86%),

seguidos pelos técnicos (cerca de 62%). Quando cruzadas as respostas com a sua antiguidade na organização é possível verificar que quem mais discorda neste item são os inquiridos com antiguidade entre 1 e 2 anos (100% discordância), e os inquiridos com antiguidade entre os 2 e os 5 anos (100% discordância).

Tabela 7– Prática de remuneração: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão

	Discordo Completamente	Discordo	Discordo em parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Completamente	Média	Desvio Padrão
	%	%	%	%	%	%	%		
Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.	41,67%	8,33%	16,67%	25%	4,17%	4,17%		2,54	1,560
Permitem-me aceder a benefícios	29,17%	4,17%	25%	16,67%	16,67%	8,33%		3,13	1,702
Permitem-me receber prémios monetários com base no meu desempenho.	25%	4,17%	12,50%	20,83%	25%	8,33%	4,17%	3,58	1,863
Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo.	41,67%	4,17%	12,50%	25%	4,17%	8,33%	4,17%	2,88	1,918

Fonte: Inquérito por questionário

O diretor de RH afirma que a organização é reconhecida como a organização que melhor paga no mercado onde se insere, sendo que a remuneração difere de acordo com a função. Pfeffer e Veiga (1999) referem casos de organizações que oferecem salários altos uma vez que, assim, têm acesso a trabalhadores com melhores competências e habilitações literárias que, por sua vez, proporcionam aos clientes da empresa um serviço de elevada qualidade. Tal vai de encontro à estratégia e objetivos da organização em estudo (*website* da organização).

Tendo em conta a informação recolhida junto do diretor de RH da organização e os dados obtidos através deste cruzamento de respostas com a função e antiguidade, parece existir consistência com os resultados verificados por Cordeiro (2008) que determinou que no caso das organizações com estratégias assentes na qualidade e inovação a remuneração base no caso dos quadros superiores tende a ser alta.

Cerca de 58% discorda também ter acesso a benefícios versus os 25% que concordam. Quando cruzadas as respostas a esse item com as funções dos inquiridos sobressai a maior percentagem de discordância entre os (as) técnicos (as) (69,3%), seguido dos(as) operadores(as) (60,2%). Em termos de antiguidade na organização, verifica-se que quem mais discorda ter acesso a benefícios

são os inquiridos com 1 a 2 anos de antiguidade (cerca de 88% discorda) e entre os 2 a 5 anos de antiguidade (66,7% discorda).

Em momento de entrevista com o diretor de RH da organização foi esclarecido que, mediante a função que o trabalhador ocupa, este tem acesso a alguns benefícios que podem ser: cheques de infância, cheques de crescimento para os trabalhadores, carro da empresa, o combustível, pensões, ensino, etc. Mais se acrescenta que na organização em estudo 20% do salário auferido pelos trabalhadores pode ser transformado em qualquer um dos benefícios propostos pelo trabalhador, desde que sejam legais (diretor de RH da organização). De acordo com o estudo de Cordeiro (2008), no caso dos quadros superiores com perfis técnicos ou de liderança, as organizações com estratégias assentes na inovação e qualidade tendem a integrar na remuneração o acesso a carro da organização, prémios variáveis e apoios na formação dos seus trabalhadores.

Quanto à obtenção de prémios monetários de acordo com o desempenho, 41,67% dos inquiridos discorda ter acesso a estes prémios, cerca de 37,5% diz ter acesso e 20,83% não concordam nem discordam. Analisado as respostas a este item de acordo com as funções dos trabalhadores verifica-se que quem tem maiores percentagens de discordância são os operadores (57,2%), seguido dos técnicos (46,2%). Por sua vez, quem mais concorda são os supervisores (100%) e os chefes de secção (100% na opção “concordo em parte”). Cruzando as respostas com a antiguidade verifica-se que a frequência de discordância nas respostas é maior entre os inquiridos 2 a 5 anos de antiguidade (cerca de 67%).

No caso dos itens relativos à percepção de acesso a benefícios e prémios monetários os resultados diferem dos encontrados por Esteves (2008), onde existe uma maioria de respostas concordantes.

Por fim, destacam-se cerca de 42% dos inquiridos que escolheram “discordo completamente” e 25% que escolheram “Não Discordo nem Concordo” quando questionados acerca da receção de prémios de desempenho com valor significativo para si. Comparando as respostas dadas com a antiguidade na organização dos inquiridos verifica-se, à exceção dos inquiridos com antiguidade entre os 5 e 10 anos, todos os outros inquiridos discordam globalmente neste item, destacando-se os indivíduos com antiguidade entre 1 a 2 anos na organização (cerca de 88% de discordância). Quanto a este item, no estudo de Esteves (2008) verificaram-se percentagens quase idênticas entre os inquiridos que concordam e discordam no acesso a estes prémios.

Pfeffer (1998a), Pfeffer e Veiga (1999) e McElroy (2001) defendem que as organizações devem conceder aos seus trabalhadores salários altos e contingentes ao desempenho da organização, considerando que quando tal ocorre esta prática constitui-se uma PTED. No caso da organização estudada na presente investigação, não existem indícios claros para determinar que esta PGRH seja uma PTED.

3.2.4 Oportunidades de carreira

A tabela 8 diz respeito à percepção dos inquiridos de oportunidades de carreira. Destacam-se a média de 4,38 de respostas no item “Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira”.

A maioria dos inquiridos, cerca de 58% acredita que a organização proporciona oportunidades de evolução na carreira. Em termos de antiguidade na organização, os inquiridos que mais frequentemente concordaram neste item são os inquiridos com menos de 1 ano de antiguidade (88,8%). Analisando por faixa etária, globalmente existe concordância em relação a este item à exceção da faixa etária dos 18 aos 25 anos.

A maioria dos inquiridos acredita que esta oportunidade de progressão está relacionada com o desempenho (42% de concordância), ao passo que cerca de 38% discorda; a maioria concorda que esta oportunidade está associada às competências (50%), destacando-se, no entanto, 25% dos inquiridos que escolheu a opção “discordo completamente”.

Tabela 8 – Oportunidades de carreira: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão

	Discordo Completamente	Discordo	Discordo em parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Completamente	Média	Desvio Padrão
	%	%	%	%	%	%	%		
Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.	20,83%	12,0%	4,17%	20,83%	16,67%	16,67%	8,33%	3,83	2,036
Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.	25%	8,33%	4,17%	12,50%	25%	16,67%	8,33%	3,88	2,112
Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.	33,33%	4,17%		33,33%	16,67%	8,33%	4,17%	3,38	1,952
Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.	20,83%	4,17%	4,17%	12,50%	20,83%	20,83%	16,67%	4,38	2,163

Fonte: Inquérito por questionário

Quanto à relação da oportunidade de progressão com a antiguidade, cerca de 38% não concorda e cerca de 29% considera que existe esta relação. Em relação a este último item verifica-se, cruzando as respostas dos inquiridos com a sua antiguidade na organização, que quem mais percebe que a sua progressão está associada à sua antiguidade são os indivíduos com a menor

antiguidade na organização (<1 ano com 44,4% de concordância), e os indivíduos com uma maior antiguidade (5 a 10 anos, 100% de concordância). Por sua vez quem mais discorda são os inquiridos com antiguidade de 2 a 5 anos de antiguidade que têm uma frequência de respostas em “discordo completamente” de cerca de 83%. O estudo de Cordeiro (2008) verificou que no caso dos quadros superiores, a modalidade de progressão menos valorizada é a progressão por antiguidade.

A organização defende que se compromete ativamente a promover oportunidades de crescimento pessoal e profissional, progressão da carreira e oportunidades de mobilidade aos seus trabalhadores, mencionando que faz parte da sua estratégia de RH recompensar o mérito dos seus trabalhadores facultando-lhes oportunidades de progressão na carreira (Diretor de RH; *website* da organização). No estudo de Cordeiro (2008) que se debruçou sobre os quadros superiores, verificou-se que a modalidade de progressão mais valorizada pelos inquiridos é a progressão por desempenho e por mérito. Os resultados encontrados em relação a esta prática são consistentes com os de Esteves (2008) que também verificou existir perceção de acesso a oportunidades de evolução na carreira uma associação positiva desta progressão com o desempenho e competências dos trabalhadores, mas não com a antiguidade na organização.

3.2.5 Formação e oportunidades de desenvolvimento

Através da tabela 9 é possível verificar que a maioria dos inquiridos (50%) acredita que a organização investe na sua formação profissional, ainda assim cerca de 42% discorda. Quando cruzadas as respostas deste item com a antiguidade na organização, verifica-se que os inquiridos com maior nível de concordância (cerca de 78%) têm uma antiguidade de menos de 1 ano na organização, já os indivíduos com antiguidade entre 1 e 2 anos e entre 2 a 5 anos, têm 63% e 66,6% de discordância, respetivamente. Em termos de antiguidade por função, destacam-se os inquiridos com menos de 1 ano de antiguidade com 73% de concordância, e os inquiridos com 2 a 5 anos de antiguidade, com 75% de discordância. Em termos de faixas etárias, os indivíduos que mais percecionam este investimento na formação são os inquiridos dos 35 aos 44 anos (66,7% de concordância) e dos 45 aos 54 anos (100% de concordância).

Globalmente, os inquiridos concordam que a organização apoia o aumento das suas qualificações académicas (cerca de 46% de concordância), acredita ter acesso a formação útil para o desempenho das suas funções (cerca de 67% de concordância), assim como acesso a formação que melhore o seu futuro e/ou progressão de carreira (58% de concordância).

Os resultados determinados em relação à prática de formação e desenvolvimento vão ao encontro dos verificados por Esteves (2008), onde a maioria dos inquiridos também mantém uma posição de concordância em relação todos os itens aferidos nesta prática.

Tabela 9 – Formação e oportunidades de desenvolvimento: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão

	Discordo Completamente	Discordo	Discordo em parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Completamente	Média	Desvio Padrão
	%	%	%	%	%	%	%		
Demonstram que a organização investe na minha formação profissional.	8,33%	16,67%	16,67	8,33%	16,67%	20,83%	12,50%	4,21	1,956
Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.	12,50%	8,33%	8,33%	25%	16,67%	16,67%	12,50%	4,25	1,894
Permitem-me ter acesso à formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual	4,17%	8,33%	4,17%	16,67%	33,33%	20,83%	12,50%	4,79	1,587
Permitem-me ter acesso à formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.	4,17%	8,33%	8,33%	20,83%	25%	25%	8,33%	4,63	1,583

Fonte: Inquérito por questionário

Esta perceção global de aposta, incentivo e desenvolvimento de ações de formação por parte da organização vai de encontro às informações recolhidas junto do diretor de RH da organização. De acordo com o mesmo, a organização acredita ser fundamental acompanhar e desenvolver as competências dos trabalhadores, existindo uma área específica de formação composta por um coordenador de equipa e um conjunto de pessoas que gerem essa área. O plano de formação pode englobar formação em sala *e-learning* com acesso a certificações, formação em *soft skills* e formação linguística. Existe um programa de formação anual, sendo realizado um levantamento de necessidades de formação para o ano seguinte, são ouvidos os trabalhadores em relação às suas expectativas de formação e é efetuada uma avaliação do sucesso dos trabalhadores no fim da formação. Acrescenta-se, também, que a organização tem uma academia de gestão internacional que se foca no desenvolvimento profissional para gestores e equipas comerciais da organização (*website* da organização). O estudo de Cordeiro (2008) que se focou nos quadros superiores, determinou que a aposta na formação profissional é mais proeminente em organizações com estratégias que se focam na qualidade e inovação, e que esta promoção da formação tem associados objetivos como: melhorias a nível de competitividade e produtividade, e

melhoria da qualidade de serviço dos clientes. A estratégia da organização em estudo e o serviço que pretende prestar aos seus clientes assenta na qualidade e inovação (*website* da organização).

De acordo com Pfeffer (1998a) esta visão de aposta e investimento na formação e desenvolvimento de competências dos trabalhadores é essencial para que estes tenham motivação, capacidades e conhecimentos que permitam à organização ser inovadora, flexível e ter um serviço de qualidade.

3.2.6 Oportunidades de participação

Verifica-se na tabela 10 que a média de respostas mais baixa (3.25) pertence ao item “Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização”.

Tabela 10 – Oportunidades de formação: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão

	Discordo Completamente	Discordo	Discordo em parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Completamente	Média	Desvio Padrão
	%	%	%	%	%	%			
Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.	12,50%	8,33%	8,33%	16,67%	12,50%	33,33%	8,33%	4,42	1,932
Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.		12,50%	8,33%	12,50%	20,83%	41,67%	4,17%	4,83	1,494
Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.	25%	20,83%	8,33%	20,83%	8,33%	8,33%	8,33%	3,25	1,984
Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.	12,50%	8,33%	4,17%	8,33%	8,33%	29,17%	29,17%	4,96	2,156
Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.	12,50%	8,33%	4,17%	4,17%	20,83%	37,50%	12,50%	4,75	1,984

Fonte: Inquérito por questionário

Globalmente os inquiridos sentem que podem apresentar formalmente as suas aspirações de carreira (54,16% de concordância); acreditam existir abertura para participar no levantamento das suas necessidades de formação (cerca de 67% de concordância); acreditam ter oportunidade de participar em reuniões relacionadas com o funcionamento de equipa (cerca de 67% de concordância); assim como oportunidade de participar na definição dos seus objetivos de trabalho (cerca de 71% de concordância). Sobressai, no entanto, a discordância (54,16%), em relação à oportunidade de participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.

Na sua maioria, estes resultados são consistentes com os de Esteves (2008) acrescentando-se que, no caso deste estudo, as percentagens de concordância são superiores. Apenas no caso da perceção de participação em reuniões que abordam o funcionamento da organização existe inconsistência com o estudo Esteves (2008) que determinou existir concordância quanto a este item.

Em termos da participação de acordo com as funções dos inquiridos, os(as) operadores(as) e os(as) técnicos(as), são os que menos acreditam poder apresentar formalmente as suas aspirações de carreira (57,2% e cerca de 54% de discordância, respetivamente) e os que menos acreditam ter oportunidade de participar em reuniões ou equipas para discutir o funcionamento da organização (71,4 e cerca de 54% de discordância, respetivamente). No caso do estudo de Esteves (2008) também foram os indivíduos que ocupam funções técnicas que menos consideraram poder participar em reuniões sobre o funcionamento da organização.

A concordância reunida nesta investigação em torno dos itens mencionados acima é consistente com as informações recolhidas junto da organização, sendo que os trabalhadores têm uma reunião trimestral com os seus responsáveis de equipa no sentido de transmitir e receber feedback em relação a vários aspetos relacionados com o seu trabalho (Diretor de RH da organização). Foi confirmada especificamente a recolha de informação sobre as expectativas de formação junto dos trabalhadores (Diretor de RH da organização).

3.2.7 Acesso à informação

A tabela 11 permite verificar as respostas obtidas em relação à perceção de acesso à informação dos inquiridos. O item com uma média mais baixa, 3,58, é: "Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa".

A maioria dos inquiridos não acreditam ter acesso a informação regular sobre a situação económico-financeira da organização (54,17%), ainda assim 37,5% acreditam conseguir obter essa informação; Em relação ao acesso regular a informação sobre a estratégia da organização, 50% dos inquiridos acredita ter acesso, enquanto cerca de 42% discorda; Quanto ao acesso a informação sobre acontecimentos importantes da vida da organização cerca de 54% concorda que consegue obter essa informação, ao passo que cerca de 37% discorda. À exceção da perceção

negativa de acesso regular sobre a situação económico-financeira da empresa, os restantes itens mostram-se consistentes com os resultados encontrados por Esteves (2008).

Tabela 11 – Acesso à informação: Distribuição de frequências, Média e Desvio padrão

	Discordo Completamente	Discordo	Discordo em parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Completamente	Média	Desvio Padrão
	%	%	%	%	%	%			
Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.	16,67%	20,83%	16,67%	8,33%	16,67%	12,50%	8,33%	3,58	1,976
Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa.	8,33%	8,33%	25%	8,33%	25%	8,33%	16,67%	4,25	1,871
Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.	8,33%	8,33%	20,83%	8,33%	16,67%	20,83%	16,67%	4,46	1,933

Fonte: Inquérito por questionário

De acordo com Pfeffer e Veiga (1999) é crucial integrar a partilha de informação nos sistemas de trabalho de elevado desempenho, devendo os trabalhadores ter acesso a informações como o desempenho financeiro da organização, estratégia e aspetos importantes do funcionamento da organização. No caso deste estudo, globalmente os inquiridos consideram ter acesso a informação relevante sobre a organização e constatou-se, em análise ao *website* da organização, que são publicamente disponibilizadas notícias sobre parcerias, projetos, iniciativas e novas contratações que a organização vai realizando. Também está disponível o plano estratégico da organização que vigora até 2020.

Em suma, após análise da resposta dos inquiridos, globalmente existem indícios que apontam para a existência de PTED na organização. Apenas se destaca a prática de remuneração por não existirem indícios claros de que seja uma PTED, uma vez que não existe consistência e clareza entre as informações recolhidas junto da organização e a perceção dos trabalhadores em relação à existência de salários superiores aos da concorrência e no acesso a prémios e benefícios. Estes resultados são semelhantes aos do estudo de Esteves (2008), que igualmente destacou dúvidas em relação à prática de remuneração. No caso da investigação de Monteiro (2013) que se focou no setor bancário, todas as práticas revelaram indícios de ser PTED.

3.3. Comprometimento organizacional

Foi realizado o teste de *Alpha de Cronbach* para verificar a consistência interna das perguntas referentes ao comprometimento organizacional.

Na tabela 12 é possível consultar o valor do *Alpha de Cronbach* de cada componente do comprometimento organizacional, tendo sido estes valores retirados da tabela “**Reliability Statistics**”. Todos os valores de *Alpha* são superiores a 0,9 sendo bastante confiáveis. Destaca-se o *Alpha* mais alto, 0,977 que diz respeito ao comprometimento afetivo.

Tabela 12– Comprometimento organizacional: Alpha de Conbach

Reliability Statistics		Summary Inter-Item Correlation Matriz		
PGRH	Alpha de Cronbach	Mean	Minimum	Máximum
Comprometimento Afetivo	0,977	0,876	0,787	0,974
Comprometimento Calculativo	0,904	0,562	-0,14	0,861
Comprometimento Normativo	0,964	0,844	0,699	0,925

Fonte: Inquérito por questionário

Também no quadro acima é possível verificar valores de correlação entre os vários itens destes componentes do comprometimento, retirados da tabela “**Inter-Item Correlation Matriz**”. Globalmente os valores são bastante bons, pertencendo as médias mais altas à componente afetiva (0,876) e normativa (0,844). Também a componente calculativa tem uma média satisfatória, estando acima do valor 0,5. Esta componente destaca-se, no entanto, pelo valor mínimo mais baixo (-0,14), que não é um bom valor por se encontrar abaixo de 0, sendo que não se distancia demasiado desse valor. Por sua vez o valor mais alto pertence à componente afetiva (0,974), estando muito perto de 1.

Os valores verificados na tabela “**Item-Total Statistics**”, na coluna “*corrected item-Total correlation*”, são globalmente bastante satisfatórios encontrando-se, na sua maioria, acima de 0.8. Destaca-se o valor mais baixo, ainda satisfatório (0,537), que pertence ao item 10 da componente calculativa. Quanto aos valores da coluna “*Cronbach’s Alpha if item deleted*” verifica-se que, globalmente, a exclusão de qualquer um dos itens analisados não melhoraria o *Alpha*, ou não melhoraria significativamente

Foi também realizado um teste de correlação bivariada, ou calculo de “coeficiente de correlação produto-momento de *Pearson*” que permite calcular um valor que traduz a força de associação de uma variável com outra (Bryman e Cramer, 1993). Este teste mede a correlação entre duas variáveis, sendo que se o coeficiente de correlação entre as variáveis for 1, tal indica que existe uma correlação positiva perfeita, ou seja, quando uma variável aumenta, a outra diminui na mesma medida; se o coeficiente for inferior a 1, tal indica uma correlação negativa perfeita; por

fim, se o coeficiente for 0, tal acusa a inexistência de uma relação linear, o que se traduz na ausência de mudança de uma variável, caso a outra sofra alterações (Field, 2009). Adicionalmente, Field (2009) indica que valores na casa de 0,10 revelam uma correlação fraca, valores a partir de 0,30 indicam uma correlação média, e valores superiores a 0,5 revelam uma forte correlação entre variáveis.

Assim, na tabela 13 é possível verificar os coeficientes de correlação de *Pearson* entre as componentes do comprometimento organizacional. Tendo em conta a classificação de correlações de Field (2009), observa-se que o comprometimento afetivo tem uma correlação média positiva com o comprometimento calculativo (0,401), e uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo (0,697). Por sua vez o comprometimento calculativo apresenta uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo (0,693).

Tabela 13 – Correlação de *Pearson*: Componentes do comprometimento organizacional

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Comprometimento Afetivo	Pearson Correlation	1	,401	,697**
	Sig. (2-tailed)		,052	,000
Comprometimento Calculativo	Pearson Correlation	,401	1	,693**
	Sig. (2-tailed)	,052		,000
Comprometimento Normativo	Pearson Correlation	,697**	,693**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	

Fonte: Inquérito por questionário

Também Meyer e Allen (1997), Meyer et al. (2002), Meyer e Herscovitch (2001) e Nascimento (2010) verificaram uma correlação positiva forte entre a componente afetiva e normativa do comprometimento, sendo os resultados desta investigação idênticos.

Em consonância com Nascimento (2010) e Meyer et al. (2002), esta investigação determinou existir uma correlação positiva entre a componente afetiva e calculativa, assim como uma correlação positiva entre o comprometimento normativo e calculativo.

Na tabela 14 é possível verificar os valores da média e desvio padrão das respostas obtidas através do inquérito. Assim, constata-se que o valor mais alto da média pertence ao comprometimento afetivo (3,74), e o valor mais baixo diz respeito ao comprometimento calculativo (3,08).

Tabela 14 – Componentes do comprometimento organizacional: Média e Desvio padrão

	Comprometimento afetivo	Comprometimento calculativo	Comprometimento Normativo
Média	3,74	3,08	3,52
Desvio Padrão	2,10	1,57	1,91

Fonte: Inquérito por questionário

A tabela 15 diz respeito à distribuição de frequência de respostas quanto à componente afetiva do comprometimento. Também na tabela estão os valores da média e desvio padrão das respostas, destacando-se a média mais alta (4,00) correspondente ao item “Sinto-me como fazendo parte desta empresa”.

Tabela 15 – Comprometimento Afetivo: Tabela de distribuição de frequências, Média e Desvio padrão

	Discordo Completamente	Discordo	Discordo em parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Completamente	Média	Desvio Padrão
	%	%	%	%	%	%			
Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta empresa.	29,2%	8,3%	4,2%	8,3%	25%	12,5%	12,5%	3,79	2,245
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	33,3%	4,2%	4,2%	4,2%	29,2%	12,5%	12,5%	3,79	2,303
Sinto-me como “fazendo parte da família” nesta Organização.	29,2%	8,3%	4,2%	8,3%	20,8%	25%	4,2%	3,75	2,172
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem Meus	29,2%	8,3%	4,2%	16,7%	16,7%	16,7%	8,3%	3,67	2,160
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	33,3%	8,3%	12,5%	4,2%	16,7%	20,8%	4,2%	3,42	2,165
Sinto-me como fazendo parte desta empresa.	25%	12,5%		4,2%	29,2%	16,7%	12,5%	4,00	2,246

Fonte: Inquérito por questionário

Globalmente as respostas dos inquiridos sugerem existir uma ligação emocional dos mesmos para com a organização concentrando este item 50% de respostas concordantes; 54,2% indicam que a organização tem um grande significado para si; 50% indicam sentir que fazem “parte da família”

da organização e 58,4% concordam sentir que fazem parte da organização. Apenas o item “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” reuniu na sua maioria respostas discordantes (54,1%). Este resultado é positivo, uma vez que esta é a componente do comprometimento que garante mais benefícios à organização (Meyer & Allen, 1997; McElroy, 2001) tendo sido mais vezes associada a comportamentos positivos no trabalho como o maior desempenho, comportamentos extra-papel e comportamentos de cidadania (McElroy, 2001).

Tabela 16 – Comprometimento Calculativo: Tabela de distribuição de frequências, Média e Desvio padrão

	Discordo Completamente	Discordo	Discordo em parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Completamente	Média	Desvio Padrão
	%	%	%	%	%	%	%		
Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta empresa.	45,83%	8,33%	4,17%	12,50%	4,17%	16,67%	8,33%	3,04	2,293
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	33,33%		29,17%	12,50%	4,17%	16,67%	4,17%	3,21	1,978
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.	54,17%	8,33%	4,17%	4,17%	8,33%	16,67%	4,17%	2,71	2,216
Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	29,17%	12,50%	4,17%	16,67%	16,67%	16,67%	4,17%	3,46	2,064
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	50%	16,67%	12,50%	4,17%	4,17%	4,17%	8,33%	2,42	1,976
Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	33,33%	20,83%	4,17%	4,17%	16,67%	12,50%	8,33%	3,21	2,206
Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	20,83%	25%	12,50%	20,83%	16,67%	4,17%		3,00	1,560

Fonte: Inquérito por questionário

A tabela 16 diz respeito à componente calculativa do comprometimento, e permite verificar que a média das respostas apresentam valores entre os 2,42 e 3,46. A distribuição de frequência das respostas em relação à componente calculativa concentrou-se maioritariamente nos itens de discordância. Destacam-se 62,5% de respostas de discordância quanto à percepção de que saída da organização seria muito penalizadora para si; 54,17% indicou “discordo completamente” quanto à percepção de que mudança de organização seria um sacrifício, e significaria perda de benefícios; cerca de 46% de respostas de discordância quanto à permanência na organização por necessidade; 79,17% de respostas de discordância quanto à percepção de escassez de alternativas de emprego disponíveis no caso da sua saída da organização.

A tabela 17, que diz respeito à componente normativa do comprometimento. A média das respostas aos itens desta componente situa-se em 3.5.

Tabela 17 – Comprometimento Normativo: Tabela de distribuição de frequências, Média e Desvio padrão

	Discordo Completamente	Discordo	Discordo em parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Completamente	Média	Desvio Padrão
	%	%	%	%	%	%			
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	20,83%	8,33%	25%	12,50%	12,50%	12,50%	8,33%	3,58	1,954
Sinto que tenho o dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	29,17%	4,17%	12,50%	20,83%	12,50%	12,50%	8,33%	3,54	2,064
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	29,17%	4,17%		16,67%	16,67%	25%	8,33%	3,96	2,216
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	33,33%	8,33%	16,67%	8,33%	16,67%	8,33%	8,33%	3,25	2,090
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	29,17%	8,33%	12,50%	16,67%	25%	4,17%	4,17	3,29	1,876

Fonte: Inquérito por questionário

Destaca-se que o item que se refere ao sentimento de obrigação moral de permanecer na organização reuniu cerca de 46% de respostas na escala de discordância; a maioria dos inquiridos indicam que não se sentiriam culpados se abandonassem a organização (58% de respostas discordantes); e a maioria indica não sentir um grande dever para com a organização (50% de respostas de discordância).

3.3.1. Comprometimento organizacional e variáveis sociodemográficas e profissionais

Alguns autores cujas investigações se focaram no estudo de antecedentes do comprometimento organizacional conseguiram identificar relações entre este fenómeno e as variáveis sociodemográficas foram Meyer et al. (2002); Meyer e Allen (1997); Steers (1977); Mathieu e Zajac (1990) e Nascimento (2010).

Assim sendo, foi analisada a média de respostas entre o comprometimento organizacional e algumas variáveis sociodemográficas e as possíveis correlações entre este fenómeno e essas variáveis. Os resultados podem ser consultados no anexo 6.

3.3.1.1. Comprometimento organizacional e variável género

A média de respostas mais alta pertence à dimensão afetiva do comprometimento e diz respeito aos trabalhadores do sexo masculino (3,98). Em qualquer uma das dimensões, as médias dos trabalhadores do sexo feminino destacam-se por serem consistentemente mais baixas. Este resultando pode dever-se ao facto de existir um número consideravelmente reduzido de inquiridos do sexo feminino face ao sexo masculino.

Não se determinou existir uma correlação entre nenhuma das componentes do comprometimento organizacional com a variável sexo, uma vez que todos os coeficientes de correlação se apresentam negativos. Mathieu e Zajac (1990) e Meyer et al. (2002) também não determinaram existir uma correlação entre esta variável e o comprometimento organizacional. Por sua vez, Nascimento (2010) verificou existir uma correlação fraca entre esta variável e o comprometimento organizacional.

3.3.1.2. Comprometimento organizacional e variável grupo etário

Na análise das médias do comprometimento organizacional por grupo etário destaca-se a média mais alta (6,83) que pertence ao grupo etário dos 45 aos 54 anos, e diz respeito à componente afetiva. A componente calculativa apresenta as médias mais baixas entre as três dimensões, destacando-se o valor da média mais alto (3,88) pertencente ao grupo etário dos 45 aos 54 anos.

Quanto à componente normativa, destaca-se a média mais alta (5,40) que pertence ao grupo etário dos 18 aos 25 anos.

Todas as componentes do comprometimento organizacional se correlacionam positivamente com a variável idade. Destaca-se a correlação média (0,299) entre esta variável e a componente afetiva do comprometimento. As restantes correlações encontradas, embora positivas, são fracas. Estes resultados são consonantes com as correlações positivas, ainda que fracas, encontradas entre a variável idade e o comprometimento organizacional pelos autores Meyer et al. (2002), Meyer e Allen, (1997), Steers (1977) e Mathieu e Zajac (1990). No caso desta investigação, apenas se destaca que a correlação com a componente afetiva não foi fraca, foi de média intensidade.

3.3.1.3. Comprometimento organizacional e variável habilitações literárias

As médias mais altas encontradas entre o comprometimento organizacional e a variável habilitações literárias pertenceram consistentemente aos indivíduos com habilitações literárias com nível de Licenciatura ou bacharelato. Destaca-se que a média mais alta pertence à dimensão normativa (3,85), e que os valores da média mais baixos pertencem à dimensão calculativa.

Não se verificou existir uma correlação entre o comprometimento organizacional e a variável habilitações literárias, sendo todos os valores de coeficiente de correlação negativos. Destaca-se o coeficiente de correlação mais baixo, que pertence à dimensão afetiva (-0,41). Estes resultados são consistentes com os encontrados nos estudos de Steers (1977), Meyer et. al. (2002) e Mathieu e Zajac (1990) que também não determinaram existir uma correlação entre o comprometimento organizacional e esta variável. Por sua vez Nascimento (2010) determinou existir uma correlação fraca entre esta variável e o comprometimento organizacional.

3.3.1.4. Comprometimento organizacional e variável antiguidade na organização

O valor da média mais alto (5,26) pertence aos trabalhadores com uma antiguidade na organização inferior a 1 ano, e integra-se na componente afetiva do comprometimento. No caso da dimensão calculativa a média mais alta é a dos trabalhadores com antiguidade entre os 5 a 10 anos (4,88), e no caso da dimensão calculativa os indivíduos com menos de 1 ano de antiguidade na organização.

Não foi encontrada uma correlação entre o comprometimento organizacional e a variável antiguidade na organização, sendo todos os valores de coeficiente de correlação negativos. Estes resultados contrariam os determinados por Meyer et al. (2002), Nascimento (2010) e Mathieu e Zajac (1990) que verificaram existir uma correlação fraca entre a antiguidade na organização e o comprometimento organizacional.

3.3.1.5. Comprometimento organizacional e variável antiguidade na função

A análise às médias do comprometimento organizacional de acordo com a antiguidade na função permite verificar que a média mais alta (4,62) pertence aos indivíduos com antiguidade inferior a 1 ano na função e corresponde à componente afetiva do comprometimento. Em oposição, a média mais baixa pertence aos indivíduos com antiguidade entre os 2 a 5 anos na função, e corresponde à componente calculativa (1,63). A média mais alta da componente normativa é a dos trabalhadores com menos de 1 ano de antiguidade na função.

Não foi encontrada uma correlação entre o comprometimento organizacional e a variável antiguidade na função, sendo todos os valores negativos. Em oposição, Meyer et al. (2002), Nascimento (2010) e Mathieu e Zajac (1990) determinaram existir uma correlação, ainda que fraca, entre a antiguidade na função e o comprometimento.

3.3.1.6. Comprometimento organizacional e variável vínculo contratual

A média mais alta de respostas entre o comprometimento organizacional e a variável vínculo contratual pertence aos trabalhadores com contrato a termo incerto e componente calculativa (5,63). A média mais baixa pertence aos indivíduos com contrato sem termo e componente afetiva (2,00). A o valor da média mais alto da dimensão normativa pertence aos indivíduos com contrato a termo incerto (5,00).

Foi encontrada uma correlação positiva fraca entre a componente afetiva do comprometimento e a variável vínculo contratual (0,44). As restantes componentes têm correlações negativas com esta variável. No estudo de Monteiro (2013), foi encontrada uma correlação positiva fraca com a componente normativa, e negativa com as restantes.

3.4 Comprometimento Organizacional e práticas de gestão de recursos humanos

Autores como Meyer e Allen (1997), Meyer e Smith (2000), McElroy (2001) e Nascimento (2010) estudaram a relação entre as PGRH e o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Foram encontrados indícios de relações de antecedência causal, ainda que distante, entre as PGRH e o comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1997), e de que a natureza e força do impacto das PGRH sobre o comprometimento organizacional depende da percepção dos trabalhadores destas práticas (Meyer e Smith, 2000; Nascimento, 2010).

A tabela 18 permite analisar os coeficientes de correlação entre o comprometimento organizacional e as PGRH organização em estudo. É possível verificar que o comprometimento organizacional se correlaciona positiva e significativamente com todas as PGRH.

Tabela 18 – Correlação de Pearson: Comprometimento organizacional e PGRH

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Segurança no emprego	Pearson Correlation	,797**	,383	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000	,065	,000
Avaliação de Desempenho	Pearson Correlation	,504*	,429*	,506*
	Sig. (2-tailed)	,012	,037	,012
Remuneração	Pearson Correlation	,618**	,534**	,583**
	Sig. (2-tailed)	,001	,007	,003
Oportunidades de Carreira	Pearson Correlation	,593**	,563**	,661**
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,000
Formação	Pearson Correlation	,812**	,354	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000	,089	,000
Oportunidade de Participar	Pearson Correlation	,798**	,432*	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,000
Acesso à Informação	Pearson Correlation	,598**	,554**	,631**
	Sig. (2-tailed)	,002	,005	,001
N		24		

Fonte: Inquérito por questionário

A prática **segurança no emprego** tem uma correlação positiva muito forte com o comprometimento afetivo (0,797) e com o comprometimento normativo (0,715), verifica-se também uma correlação positiva média com o comprometimento calculativo (0,383).

A forte correlação com o comprometimento afetivo pode prender-se como o “resultado da crescente crença nos valores centrais da organização” (McElroy, 2001:330), de um esforço acrescido e preocupação com a organização; a forte correlação com o comprometimento normativo pode justificar-se pela percepção de existência de um comprometimento recíproco e/ou do sentimento de obrigação de retribuir a aposta e fidelidade na organização; por sua vez a correlação positiva com o comprometimento calculativo pode prender-se com a percepção de perdas ou prejuízos no caso do trabalhador decidir abandonar a organização (McElroy, 2001). Destaca-se, no entanto, que esta última correlação é a menos forte.

A prática **avaliação de desempenho** tem uma correlação positiva forte com o comprometimento afetivo (0,504) e com o comprometimento normativo (0,506), e uma correlação média positiva com o comprometimento calculativo (0,429). A prática **de remuneração** tem uma correlação positiva forte com todas as componentes do comprometimento organizacional, destacando-se que a correlação mais forte é com o comprometimento afetivo (0,618).

As correlações com o comprometimento afetivo e calculativo vão de encontro ao defendido por Meyer & Allen (1997) de que esta prática pode ter especial efeito de reforço sobre estes componentes do comprometimento organizacional, no entanto, também a componente normativa se determina ser alvo de um reforço. A forte correlação com o comprometimento afetivo pode

justifica-se pelo sentimento de equidade, valorização e justifica que os trabalhadores sentem em relação ao salário ou benefícios que auferem (McElroy, 2001). Ao contrário do previsto por McElroy (2001), verificou-se que correlação desta prática a componente normativa é forte. Por sua vez a forte correlação com o comprometimento calculativo pode justificar-se pelo medo de perda da forma de compensação que recebem na organização em caso de saída (McElroy, 2001).

A prática **oportunidades de carreira** verifica também ter uma correlação positiva forte com todas as componentes do comprometimento organizacional. Destaca-se que esta é a PGRH com um coeficiente de correlação mais forte com o comprometimento calculativo (0,563), e que o comprometimento normativo tem o valor de correlação mais forte com esta prática entre todas as componentes do comprometimento (0,661).

A prática **oportunidades de formação** tem uma correlação positiva forte com o comprometimento normativo (0,668) e uma correlação positiva muito forte com o comprometimento afetivo (0,812), sendo este o valor de correlação mais alto em toda a tabela de correlações entre o comprometimento organizacional e as PGRH. Por fim, a correlação com o comprometimento calculativo é também positiva, mas de média intensidade (0,354), destacando-se também este valor por ser o coeficiente de correlação mais baixo da tabela.

Meyer e Allen (1997) defendem ser expectável que esta prática cause um especial reforço do comprometimento afetivo e normativo, o que vai se encontro aos resultados encontrados. O reconhecimento de que a organização confia e investe na formação dos seus trabalhadores poderá ser uma motivação para a identificação do trabalhador com a organização e os seus objetivos, podendo justificar a forte correlação encontrada com a componente afetiva (McElroy, 2001). Também o valor forte de correlação com o comprometimento normativo se pode justificar pelo reconhecimento e necessidade de retribuir o investimento da organização (McElroy).

A prática **oportunidade de participação** tem uma correlação muito forte com o comprometimento afetivo (0,798), uma correlação média com o comprometimento calculativo (0,432) e uma correlação forte com o comprometimento normativo (0,660). Meyer e Allen (1997) acreditam que esta prática tem especial efeito sobre a promoção do comprometimento afetivo e normativo, tal foi verificado nesta investigação.

Por sua vez, a prática **acesso à informação** verifica ter correlações fortes com todas as componentes do comprometimento organizacional, sendo o seu coeficiente de correlação 0,598 com o comprometimento afetivo, 0,554 com o comprometimento calculativo, e 0,631 com o comprometimento normativo.

Os resultados encontrados em relação ao comprometimento afetivo e normativo vão de encontro ao previsto por Meyer e Allen (1997) de que estes componentes pudessem ser especialmente afetados positivamente pela prática de acesso à informação. No entanto também o comprometimento calculativo teve uma forte correlação com esta prática, o que entra em desacordo ao defendido pelos autores, de que esta componente do comprometimento não seria afetada.

O facto de que a correlação mais forte entre esta prática ter sido com o comprometimento normativo parece sugerir que os trabalhadores sentem uma necessidade de retribuir a confiança depositada pela organização quando lhes disponibiliza informações sobre a mesma (McElroy, 2001); a forte correlação com o comprometimento afetivo também sugere que os indivíduos percebem que o facto de receberem essa informação significa que são valorizados, apoiados e tratados com justiça pela organização (McElroy, 2001). Apesar de McElroy (2001) indicar que não é expectável existir uma relação significativa com o comprometimento calculativo, a relação encontrada com esta componente foi também forte.

Em suma, os resultados encontrados determinam que existem correlações significativas entre as PGRH e o comprometimento organizacional. Destaca-se que a média dos valores de coeficiente de correlação de *Pearson* mais altos pertencem à componente afetiva, o que vai de encontro ao argumento de McElroy (2001) e Meyer e Allen (1997) de que as PGRH afetam todas as componentes do comprometimento organizacional, destacando a sua especial influência sobre o comprometimento afetivo. Destaca-se também que o comprometimento calculativo apresenta consistentemente valores de correlação mais baixos com as PGRH do que as restantes componentes do comprometimento organizacional.

Conclusão

A presente investigação teve como objetivo analisar a relação entre as PTED de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia e o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores. Os objetivos específicos desta investigação foram: identificar e caracterizar as PGRH existentes na organização; aferir a percepção dos trabalhadores sobre as PGRH da organização; determinar a existência de PTED na organização; identificar o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores e identificar, contextualizar e relacionar o funcionamento das PGRH com os resultados da investigação.

Através dos resultados determinados na sequência da análise da percepção dos inquiridos das PGRH, é possível concluir que as práticas mais valorizadas são a segurança no emprego, as oportunidades de carreira e o acesso à informação.

A grande maioria dos inquiridos acredita ter segurança no emprego, o que vai de encontro à informação recolhida na entrevista ao diretor de RH na organização, sendo também consistente com o estudo de Esteves (2008). Entre os inquiridos, quem mais sente ter segurança no emprego são os trabalhadores com antiguidade na organização inferior a 1 ano, entre 1 a 2 anos e entre 5 a 10 anos.

A maioria dos inquiridos percebe que a sua avaliação de desempenho tem por base critérios como o alcance dos seus objetivos de trabalho, as suas atitudes e comportamentos no trabalho, o alcance das suas metas de formação e a sua autoavaliação. Estes resultados são consistentes com os de Esteves (2008).

Globalmente os inquiridos não consideram que a sua remuneração seja mais elevada que a remuneração auferida no setor para funções idênticas, e não consideram ter acesso a benefícios. Quem mais discordou nestes itens foram os inquiridos que ocupam as funções de operadores e técnicos e, em termos de antiguidade na organização, os inquiridos com 1 a 2 anos e com 2 a 5 anos de antiguidade. Apesar desta percepção, a organização afirma ser reconhecida como a organização que melhor paga no mercado onde se insere (diretor de RH da empresa). Os resultados relativos ao acesso a benefícios e prémios monetários diferem dos encontrados por Esteves (2008).

A maioria dos inquiridos considera ter oportunidade de progredir na carreira, predominando esta percepção entre inquiridos com menos de 1 ano de antiguidade na organização. Estes resultados são consistentes com os encontrados por Esteves (2008) e com a informação recolhida através de análise documental, na qual se verificou existir uma preocupação com a promoção ativa de oportunidades de evolução na carreira dos seus trabalhadores.

A maioria dos inquiridos considera que a organização investe na sua formação profissional, apoia o aumento das suas qualificações académicas, lhes proporciona informação útil ao desempenho das suas funções, assim como formação que melhore o seu futuro e oportunidades de progressão

na carreira. Estes dados são consistentes com os encontrados por Esteves (2008). A informação recolhida através da entrevista e análise documental confirma que a organização desenvolve esforços de diversas formas no sentido de acompanhar e desenvolver as competências dos seus trabalhadores.

Globalmente os inquiridos sentem que têm oportunidade de participar na organização das seguintes formas: podem apresentar formalmente as suas aspirações de carreira, no levantamento das suas necessidades de formação, em reuniões relacionadas com o funcionamento de equipa e na definição dos seus objetivos de trabalho. Esta informação foi verificada através da entrevista realizada. Globalmente os resultados foram consistentes com os de Esteves (2008), à exceção da concordância encontrada pela autora na participação em reuniões sobre o funcionamento da organização.

Em relação ao acesso à informação, a maioria dos inquiridos considera que lhes são disponibilizadas informações sobre a estratégia da organização e sobre acontecimentos importantes da vida da organização. Estes resultados foram verificados através da análise documental. À exceção da perceção negativa de acesso regular a informação sobre a situação económico-financeira da empresa, os restantes itens mostram-se consistentes com os resultados encontrados por Esteves (2008).

Após esta análise das PGRH, existem indícios que apontam para a existência de PTED na organização. Apenas se destaca que em relação à prática de remuneração, não existem muitos indícios de que seja uma PTED. Esta conclusão é semelhante à determinada no estudo de Esteves (2008).

Através do cálculo de correlação de *Pearson*, verificou-se que o comprometimento afetivo tem uma correlação média positiva com o comprometimento calculativo, e uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo. Estes dados vão de encontro aos estudos de autores como Meyer e Allen (1997), Meyer et al. (2002), Meyer e Herscovitch (2001) e Nascimento (2010) que verificaram existir uma correlação positiva forte entre a componente afetiva e normativa do comprometimento. Por sua vez o comprometimento calculativo apresenta uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo, o que foi também antes verificado por Nascimento (2010) e Meyer et al. (2002).

Globalmente as respostas dos inquiridos sugerem existir um grau de comprometimento afetivo para com a organização. Em relação ao comprometimento normativo e calculativo, não existem indícios que verifiquem a existência destes tipos de comprometimento organizacional. Este resultado é benéfico para a organização porque indica que os trabalhadores sentem um laço afetivo para com a organização, permanecendo apenas porque querem (Meyer e Allen, 1997) e porque o comprometimento afetivo tem sido associado a uma diversidade de comportamentos positivos no trabalho (Meyer & Allen, 1997; McElroy, 2001).

Em relação à análise da correlação dos componentes do comprometimento organizacional com as variáveis sociodemográficas, os resultados desta investigação confirmaram existir uma

correlação positiva entre todas as componentes do comprometimento organizacional com a variável idade, destacando-se a correlação mais alta com a componente afetiva do comprometimento. Estes resultados são consistentes com as correlações positivas, ainda que fracas, encontradas entre a variável idade e o comprometimento organizacional pelos autores Meyer et al. (2002), Meyer e Allen, (1997), Steers (1977) e Mathieu e Zajac (1990); destacando-se apenas que a correlação entre a componente afetiva e a variável idade, no caso desta investigação não foi fraca, foi de média intensidade. Adicionalmente foi encontrada uma correlação positiva fraca entre a componente afetiva do comprometimento e a variável vínculo contratual.

Não foram encontrados indícios de existir uma correlação entre o comprometimento organizacional e a variável gênero, habilitações literárias, antiguidade na organização e antiguidade na função. Relativamente à variável gênero, estes resultados são consistentes com os de Mathieu e Zajac (1990) e Meyer et al. (2002) mas diferem dos encontrados por Nascimento (2010) que verificou uma correlação fraca com o comprometimento organizacional. Em relação à variável habilitações literárias os resultados são consistentes com os encontrados por Steers (1977), Meyer et. al. (2002) e Mathieu e Zajac (1990) e diferem dos de Nascimento (2010) que determinou existir uma relação fraca com o comprometimento organizacional. Os resultados encontrados em relação à antiguidade na organização e na função contrariam os dados encontrados por Meyer et al. (2002), Nascimento (2010) e Mathieu e Zajac (1990) que determinaram existir uma correlação entre estas variáveis e o comprometimento organizacional. Foi encontrada uma correlação positiva fraca entre a componente afetiva do comprometimento e a variável vínculo contratual, o que difere dos resultados encontrados por Monteiro (2013) que encontrou uma relação positiva fraca com a componente normativa, e negativa com as restantes.

Verificou-se nesta investigação a existência de correlações significativas entre as PGRH e o comprometimento organizacional. Destaca-se que a média dos valores de coeficiente de correlação de *Pearson* mais altos pertencem à componente afetiva, o que vai de encontro ao argumento de McElroy (2001) e Meyer e Allen (1997) de que as PGRH afetam todas as componentes do comprometimento organizacional, tendo especial influência sobre o comprometimento afetivo. Adicionalmente, destaca-se que o comprometimento calculativo apresenta consistentemente valores de correlação mais baixos com as PGRH do que as restantes componentes do comprometimento organizacional.

Determinou-se que as práticas de **segurança no emprego** e **avaliação de desempenho** tiveram uma correlação positiva forte com o comprometimento afetivo e normativo, e uma relação positiva média com o comprometimento calculativo. As **práticas de remuneração** tiveram uma correlação positiva forte com todas as componentes do comprometimento organizacional, destacando-se que a correlação mais forte é com o comprometimento afetivo. Estes resultados vão de encontro às expectativas de Meyer & Allen (1997) de que esta prática possa ter especial efeito sobre estes componentes do comprometimento organizacional, no entanto, também a componente normativa se determina ser alvo de um reforço. Por sua vez, McElroy (2001), verificou existir uma correlação forte com o comprometimento normativo.

A prática **oportunidades de carreira** teve uma correlação positiva forte com todas as componentes do comprometimento organizacional, destacando-se a correlação mais forte com o comprometimento normativo. A prática **oportunidades de formação** teve uma correlação positiva forte com o comprometimento normativo e afetivo, e uma correlação positiva média com o comprometimento calculativo. Estes resultados vão de encontro às expectativas de Meyer e Allen (1997) que defendem ser expectável que esta prática causasse um especial reforço do comprometimento afetivo e normativo. A prática **oportunidade de participação** tem uma correlação forte com o comprometimento afetivo, uma correlação média com o comprometimento calculativo e uma correlação forte com o comprometimento normativo. Meyer e Allen (1997) acreditam que esta prática tem especial efeito sobre a promoção do comprometimento afetivo e normativo, tal foi verificado nesta investigação.

Por sua vez, a prática **acesso à informação** verifica ter correlações fortes com todas as componentes do comprometimento organizacional. Os resultados encontrados em relação ao comprometimento afetivo e normativo vão de encontro ao previsto por Meyer e Allen (1997) de que estes componentes pudessem ser especialmente afetados positivamente pela prática de acesso à informação. No entanto também o comprometimento calculativo teve uma forte correlação com esta prática, sendo até a correlação mais forte entre as componentes, o que entra em desacordo ao defendido pelos autores, de que esta componente do comprometimento não seria afetada. Apesar de McElroy (2001) indicar que não é expectável existir uma relação significativa com o comprometimento calculativo, a relação encontrada com esta componente foi também forte.

Os objetivos desta investigação foram, *grosso modo*, alcançados. É, no entanto, importante mencionar algumas limitações metodológicas desta investigação empírica, nomeadamente a dimensão reduzida da amostra, tendo sido apenas recolhidas 24 respostas ao inquérito disponibilizado. Reforça-se, no entanto, que a presente investigação é de natureza exploratória, não se procurando que estes resultados sejam representativos, apenas existiu a pretensão de aprofundar conhecimentos e interesse na temática estudada e de que este estudo pudesse vir a ser a introdução e preparação para um outro estudo futuro.

Destaca-se que se procurou aumentar a confiança nos dados recolhidos e nas interpretações realizadas através de uma triangulação de dados. Assim, foram utilizadas três técnicas de recolha de dados: análise documental, a entrevista e o Inquérito, o que permitiu também que a investigação tivesse uma abordagem qualitativa e quantitativa. Previa-se a oportunidade de acesso a documentos sobre as PGRH da organização, assim como ao funcionamento do departamento de RH que permitissem uma análise documental e interpretação mais profunda do que a conseguida, no entanto, por constrangimentos temporais na recolha de autorizações junto da hierarquia da organização não foi possível obter acesso aos documentos referidos.

Em suma, face às limitações e natureza exploratória deste estudo deixam-se algumas considerações para um estudo futuro a incidir nesta temática:

- sugere-se a realização de estudos sobre a relação das PTED e do comprometimento organizacional que incidam entre vários setores de atividade, por forma a comparar os resultados obtidos em organizações de diferentes setores de atividade.
- sugere-se a realização de estudos sobre a relação das PTED e do comprometimento organizacional em organizações de vários países, por forma a comparar resultados entre estes países e Portugal.

Bibliografia

Allen, M. R. e Wright, P. M. (2006). Strategic Management and HRM. Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University IRL School, New York.

Armstrong, M. (1999). A Handbook of Human Resource Management Practice. 7ª Edição. London: Kogan Page Limited.

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

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

Brandão, A. M., Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal – as especificidades do caso português. Organizações e Trabalho, 20, 23-40.

Bryman, A. (2012). Social research methods. 4ª Edição. Estados Unidos: Oxford University press.

Bryman, A. e Bell, E. (2015). Business research methods. 4ª Edição. Oxford, Reino Unido. Oxford University Press.

Bryman, A. E Cramer, D. (1993). Análise de dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS. 2ª edição, Oeiras: Celta.

Camara, P.; Guerra, P.; Rodrigues, J. (2010). Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 4 Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Carvalho, J. E. (2012). Metodologia do Trabalho Científico. Lisboa. Escolar Editora.

Cordeiro, J. P. (2008). Gestão de recursos humanos e estratégias empresariais: Os quadros superiores das empresas do sector de componentes para automóvel, Tese de Doutoramento em Sociologia. Lisboa: Instituto superior de Ciências do trabalho e da empresa, departamento de sociologia.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; e Cardoso, C. C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa: RH Editora.

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

Esteves, M. T. F. P. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português, Tese de Doutoramento em Gestão. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Esteves, T. P. e Caetano, A. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: Estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (2), 159-176.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. 3ª edição, Londres: SAGE publications

Fortin, M-F.; Côté, J.; Fillion, F. (2006). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures. Lusididacta.

Ghiglione, R. & Matalon B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Huselid, M. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60

Marques, M. A. (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos - Um estudo multi-caso*, Tese de Doutoramento em sociologia económica e das organizações. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão: Lisboa.

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

McElroy, J. C. (2001). Managing Workplace Commitment by Putting People first. *Human Resource Management Review*, 11, 327-335.

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

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

Meyer, J. P., Becker, T. E., e Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007

Meyer, J. P., e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P e Smith, A. C. (2000). HRM Practices and organizational Commitment: Test of a mediation Model. *Canadian Journal of Administrative sciences*. 17 (4); 319-331.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., e Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Monteiro, C. S. R. C. (2013). Práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional no setor bancário português. Dissertação de mestrado em gestão estratégica de recursos humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal: Setúbal.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., e Steers, R. M. (1982). Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., e Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nascimento, J. L. (2010). Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho. Tese de Doutoramento em gestão. Lisboa: ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., e Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação de "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Neves, J. G. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas*. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora RH, 1-101.
- O'Reilly, C. A. e Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard School Press.
- Pfeffer, J. (1998a). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998b). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124.
- Pfeffer, J. e Veiga, F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, May 1999; 13 (2); *ABI/INFORM Global*, 37-48.
- Porter, L. W.; Steers, R. M. e Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. 1ª Edição. Lisboa. Gradiva.

Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica - Afinal, quantas dimensões?. *Revista de Administração de Empresas*, 43 (4), 25-35.

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

Sousa, M. J.; Duarte, T.; Sanches, P. G.; e Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. 3º edição. Lisboa: Lidel, Edições técnicas.

Stake, R. E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. 3ª Edição. Londres, Reino Unido. Sage Publications.

Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, 63, 77-84.

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

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 5ª Edição. Porto Alegre, Bookman.

Anexos

Anexo 1 - Definições do comprometimento organizacional enquadradas em modelos unidimensionais

Comprometimento organizacional: tendência afetiva
“The attachment of an individual’s fund of affectivity and emotion to the group” (Kanter, 1968:507)
“A partisan, affective attachment to the goals and values of the organization, to one’s role in relation to the goals and values, and to the organization for it’s own sake, apart from it’s purely instrumental worth” (Buchanan, 1974:533)
“The relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization” (Mowday, Porter, Steers, 1982:27)
“An attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization” (Sheldon, 1971:143)
“The process by which the goal of the organization and those of the individual become increasingly integrated and congruence” (Hall, Schneider, Nygren, 1970, pp.176-177)
Comprometimento Organizacional: baseada no custo
“Profit associated with continued participation and a ‘cost’ associated with leaving.” (Kanter, 1968:504)
“Commitment comes into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity” (Becker, 1960:32)
“A structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alterations in side bets or investments over time” (Hrebiniak e Alutto, 1972:556)
Comprometimento organizacional: Obrigação ou Responsabilidade Moral
“Commitment behaviors are socially accepted behaviors that exceed formal and/or normative expectations relevant to the object of commitment” (Wiener e Gechman, 1977: 48)
“The totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests” (Wiener, 1982:421)
“ The commitment employee considers it morally right to stay in the company regardless of how much status enhancement or satisfaction the firm gives him or her over the years” (Marsh e Mannari, 1977:59)

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997) e Meyer e Allen (1991)

Anexo 2 - Definições do comprometimento organizacional enquadradas em modelos multidimensionais

Angle e Perry (1991, p.4)	
Value commitment	“Commitment to support the goals of the organization”
Commitment to stay	“Commitment to retain their organizational membership”
O’Reilly e Chatman (1986, p.493)	
Compliance	“Instrumental involvement for specific extrinsic rewards”
Identification	“Attachment based on a desire for affiliation with the organization”
Internalization	“ Involvement predicated on congruence between individual and organizational values”
Penley e Gould (1988)	
Moral	Acceptance of and identification with organizational goals” (p.46)
Calculative	“A commitment to an organization which is based on the employee receiving inducements to match contributions” (p. 46)
Alienative	“Organizational attachment which results when an employee no longer perceives that there are rewards commensurate with investments; yet he or she remains due to environmental pressures” (p.48)
Meyer & Allen (1991, 9.67)	
Affective	“The employee’s emotional attachment to, identification with and involvement in the organization”
Continuance	“An awareness of the costs associated with leaving the organization”
Normative	“The desire to remain a member of the organization”
Meyer e Schoorman (1992, p.673)	
Value	“A belief in and acceptance of organizational goals and values and willingness to exert considerable effort on behalf of the organization”
Continuance	“The desire to remain a member of the organization”
Jarros et al. (1993)	
Affetive	“The degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through feelings such as loyalty, affection, warmth, belongingness, fondness, pleasure, and so on” (p.954)
Continuance	“The degree to which an individual experiences sense of being locked in place because of the high costs of leaving” (p.953)
Moral	“The degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through internalization of its goals, values and missions” (p.955)

Fonte: Adaptado de Meyer & Herscovitch (2001)

Anexo 3- Escalas do comprometimento organizacional validadas por Nascimento et al. (2008)

Fonte: Nascimento et a. (2008)

Estudo sobre a validação do “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen

Quadro 1

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

Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo	
02: Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)	CAf_2_1
06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	CAf_6
07: Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)	CAf_7_1
09: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	CAf_9
11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	CAf_11
15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)	CAf_15_1
Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo	
01: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	CCal_1
03: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	CCal_3
13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	CCal_13
14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	CCal_14
16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	CCal_16
17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	CCal_17
19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	CCal_19
Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Normativo	
04: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CNor_4
05: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (R)	CNor_5_1
08: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	CNor_8
12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	CNor_12
10: Esta empresa merece a minha lealdade	CNor_10
18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	CNor_18

Anexo 4- Guião de entrevista

1. Caracterização da empresa:

- 1.1 Como descreveria a missão da empresa e os seus valores? Como pensa que são percecionados pelos clientes?

2. Organização do trabalho:

- 2.1 Tipo de produção (se tem um grande leque de clientes estrangeiros, quais os serviços que fornece)
- 2.2 Processo de constituição das equipas de trabalho. (Essas equipas são envolvidas nas decisões da empresa, existem mecanismos de envolvimento dos trabalhadores na empresa)
- 2.3 Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios e normas de comportamento das pessoas (horários que as mesmas têm de cumprir, dias de descanso, turnos, e entre outros)?

3. Direção de Recursos Humanos

- 3.1 A Direção de Recursos Humanos depende de quem?
- 3.2 A DRH é constituída por quantas pessoas? E, quais as suas principais funções?
- 3.3 Atualmente quais são as principais dificuldades e desafios da DRH?
- 3.4 Quem são os grandes parceiros da organização?
- 3.5 Quando se trata das práticas de Recursos Humanos, como se procede a sua implementação?

4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

- 4.1 Quais são, neste momento, as práticas que estão formalizadas.
- 4.2 E, qual é para si a prática fundamental? E a função principal da Direção de Recursos Humanos?
- 4.3 Tendo em conta a pergunta 4.1, existe a aplicação de práticas, nomeadamente do Recrutamento e Seleção. Se sim...
- 4.3.1 A organização tem frequentemente processos de recrutamento em vigor? E, são recrutados, em maior volume, para que funções?
- 4.3.2 Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)
- 4.3.3 Tipo de recrutamento e seleção (interno/ externo/misto) E, este recrutamento tem que fontes (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, e entre outros.)
- 4.3.4 Neste momento, no mercado de trabalho, é difícil encontrar pessoas com o perfil que procuram? Porquê?

4.4 Acolhimento e integração

- 4.4.1 Existe um programa formalizado de acolhimento? E, como pensa que este programa é sentido pela comunidade trabalhadora?
- 4.4.2 O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo
- 4.4.3 Quem o realiza (técnico de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, e entre outros)?
- 4.4.4 Existe um manual de acolhimento? Desde quando é que o mesmo existe? E, qual acredita ser a atitudes das pessoas face ao mesmo (consultam ou preferem questionar acerca do que os importuna, e entre outros)?

4.5 Formação profissional.

- 4.5.1 A empresa dispõe de um programa anual de formação profissional?
- 4.5.2 Quem faz o levantamento das necessidades?
- 4.5.3 A formação é realizada interna ou externamente?
- 4.5.4 Quem são os destinatários dessa formação?
- 4.5.5 Existe a avaliação das ações de formação?

4.6 Avaliação de desempenho.

- 4.6.1 A empresa dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho? Se sim, qual a sua finalidade?
- 4.6.2 Como reagem os trabalhadores a uma avaliação de desempenho? E, os mesmos veem que a mesma é benéfica ou são indispensáveis?
- 4.6.3 Quem procede à avaliação de desempenho?
- 4.6.4 Com que periodicidade é realizada?

4.7 Remunerações. Se sim...

- 4.7.1 Existe uma política de diferenciação salarial?
- 4.7.2 A política de remunerações é fixa ou variável?
- 4.7.3 Existem benefícios para os trabalhadores? Se sim, que tipo de benefícios são atribuídos?
- 4.7.4 A frequência de ações de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores.

4.8 Mecanismos de participação dos trabalhadores

- 4.8.1 Como caracterizaria o clima organizacional existente?
- 4.8.2 Na organização, quais os grandes grupos de inter-relações que existe, por exemplo, gestores, departamento de Recursos Humanos e entre outros?
- 4.8.3 Em termos de liderança, quais as funções dos que desempenham a mesma. E quais os critérios para ocupar a posição de líder?
- 4.8.4 Existe representatividade dos trabalhadores, por algum sindicato ou associação do género?

Anexo 5 – Inquérito aplicado

Questionário sobre o Comprometimento Organizacional e Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho

Este questionário integra-se numa Investigação que se realiza no âmbito de uma dissertação de mestrado cujo objetivo é analisar a sua opinião sobre o seu trabalho e sobre as práticas de gestão de recursos humanos da organização onde trabalha.

Este questionário é anónimo e confidencial. Por motivos estritamente estatísticos é necessário recolher alguns elementos sociodemográficos sobre os participantes.

Pedimos as suas respostas sejam de acordo com a sua experiência profissional na organização em que trabalha presentemente. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião pessoal.

Por favor tente responder a todas as perguntas e assinalar apenas uma resposta por pergunta.

Comprometimento Organizacional

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

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo ligeiramente
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo ligeiramente
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo completamente

1. Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta empresa. *

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

3. Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta Organização.

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

6. Sinto-me como fazendo parte desta empresa.

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

18. Esta empresa merece a minha lealdade.

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

Práticas de trabalho de elevado desempenho

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

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo completamente

1. Permitem-me ter segurança de emprego.

1 2 3 4 5

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1 2 3 4 5

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

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

1 2 3 4 5

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

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

1 2 3 4 5

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

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

1 2 3 4 5

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

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

1 2 3 4 5

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

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

1 2 3 4 5

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

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

1 2 3 4 5

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

Dados Socio- demográficos

Agradecemos, neste momento, que nos disponibiliza-se alguns elementos sobre si, assinalando a resposta adequada.

1. Sexo

- Feminino
- Masculino

2. Idade

- < 25 anos
- 25 – 34
- 35 – 44
- 45 – 54
- > 54

3. Habilitações literárias

- Até ao 9º ano ou equivalente
- 12º ano ou equivalente
- Grau de Licenciatura ou bacharelato completo
- Grau de Mestre

4. Trabalhador estudante

- Sim
- Não

5. Antiguidade na organização

- < 3 anos
- 3 – 9 anos
- 10 – 15 anos
- 16 – 20 anos
- > 20 anos

6. Antiguidade na função

- < 3 anos
- 3 – 9 anos

Anexo 6 – Comprometimento e variáveis sociodemográficas

Tabela 1–Média: Comprometimento organizacional de acordo com a variável sexo

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
		Média		
Sexo	Homem	3,98	3,19	3,73
	Mulher	1,00	1,88	1,30

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 2 – Correlação de Pearson: Comprometimento organizacional de acordo com a variável sexo

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Sexo	Pearson Correlation	-,401	-,235	-,359
	Sig. (2-tailed)	,052	,268	,085

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 3 –Média: Comprometimento organizacional de acordo com a variável grupos etários

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
		Média		
Grupos Etários	18 a 25 anos	4,17	3,13	5,40
	26 a 34 anos	3,49	2,97	3,28
	35 a 44 anos	3,00	3,21	3,27
	45 a 54 anos	6,83	3,88	5,20

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 4 – Correlação de Pearson: Comprometimento organizacional de acordo com a variável grupos etárias

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Grupos Etários	Pearson Correlation	,299	,144	,136
	Sig. (2-tailed)	,156	,501	,525
	N	24	24	24

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 5– Média: Comprometimento organizacional de acordo com a variável habilitações literárias

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
		Média		
Habilitações Literárias	Doutoramento	3,50	2,00	2,40
	Licenciatura ou bacharelato completo	3,61	3,57	3,85
	Mestrado	3,35	2,13	2,95

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 6 – Correlação de Pearson: Comprometimento organizacional de acordo com a variável habilitações literárias

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Habilitações Literárias	Pearson Correlation	-,041	-,453*	-,273
	Sig. (2-tailed)	,861	,039	,232

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 7 –Média: Comprometimento organizacional de acordo com a variável antiguidade na organização

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
		Média		
Antiguidade na organização	<1 ano	5,26	3,87	4,84
	1–2 anos	3,08	2,28	2,70
	2 - 5 anos	2,14	2,65	2,50
	5 - 10 anos	4,83	4,88	4,40

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 8 – Correlação de Pearson: comprometimento organizacional de acordo com a variável antiguidade na organização

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Antiguidade na organização	Pearson Correlation	-,481*	-,188	-,408*
	Sig. (2-tailed)	,017	,380	,048

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 9 – Média: Comprometimento organizacional de acordo com a variável antiguidade na função

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
		Média		
Antiguidade na Função	<1 ano	4,62	3,97	4,60
	1–2 anos	3,19	2,48	2,94
	2 - 5 anos	2,21	1,63	1,65
	>15 anos	3,83	3,19	3,40

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 10 – Correlação de Pearson: Comprometimento organizacional de acordo com a variável antiguidade na função

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Antiguidade na Função	Pearson Correlation	-,362	-,477*	-,499*
	Sig. (2-tailed)	,082	,018	,013

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 11 – Média: Comprometimento organizacional de acordo com a variável vínculo contratual

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
		Média		
Tipo de vínculo Contratual	Contrato a termo certo	3,75	3,44	3,50
	Contrato a termo incerto (ex. substituição)	2,00	5,63	5,00
	Contrato sem termo (efetivo)	3,82	2,87	3,45

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 12 – Correlação de Pearson: Comprometimento organizacional de acordo com a variável vínculo contratual

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Tipo de vínculo Contratual	Pearson Correlation	,044	-,195	-,038
	Sig. (2-tailed)	,839	,362	,861

Fonte: Inquérito por questionário