INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT

II INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT

DESAFIOS DA GESTÃO ATUAL

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
CAMPUS DA PENHA, FARO, PORTUGAL
16 E 17 FEVEREIRO 2018

UNIVERSIDADE DO ALGARVE eshte ABERTA

Ficha Técnica:

Evento:	II International Forum on Management
Título:	Desafios Da Gestão Atual
Local:	Campus da Penha, Universidade do Algarve
Data de realização:	16 - 17 fevereiro, 2018
Editores:	J. Sant'Ana Fernandes Cristina Gonçalves Georgette Andraz J. Rodrigo Guerreiro Luísa Carvalho Nuno Gustavo
Capa e paginação:	Sofia Guerreiro / Geração Consciente, Lda.
Disponível em :	http://hdl.handle.net/10400.1/9857
Editora:	Universidade do Algarve
Mês/Ano:	fevereiro 2018
ISBN:	978-989-8859-32-7

Este livro teve o patrocínio de:

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

Autores:
Paula Rafael, Associação Cristã da Mocidade de Setúbal
João Cordeiro, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

RESUMO

O presente estudo pretende identificar, analisar e refletir sobre as perceções dos trabalhadores em relação às práticas de gestão de recursos humanos e ao comprometimento organizacional. O objetivo principal é identificar e analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social. Para a recolha da informação recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário, uma entrevista semidiretiva e à análise documental. Os resultados principais encontram-se, de modo geral, de acordo com alguns estudos empíricos. Conclui-se que as práticas de gestão de recursos humanos estão presentes de forma diferenciada nesta organização e que os trabalhadores estão comprometidos a diferentes níveis. Paralelamente, verifica-se uma correlação, por vezes estatisticamente significativa, entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento normativo e uma baixa correlação, sem significância estatística, entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento afetivo.

PALAVRAS CHAVE: comprometimento organizacional; instituições de solidariedade social; práticas de gestão de recursos humanos.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ORGNISATIONAL COMMITMENT: CASE STUDY IN A PRIVATE SOCIAL SOLIDARITY INSTITUTION

ABSTRACT

The present study seeks to analyse the perceptions of workers concerning the human resources management practices and the organisational commitment. The main goal is to identify and analyse the relationship between those practices and the organisational

commitment in a Private Social Solidarity Institution. For the data collection we apply a questionnaire survey, a semi-directive interview and documentary analysis. The main techniques of data collection were the semi-directive interview with the president of the institution and the questionnaire survey of the workers. The main results in this study meet and agree with some empirical studies. We conclude that human resources practices are present in a differentiated way in this organization and the workers are committed at different levels to it. At the same time, there is a significant correlation, sometimes with statistical significance, between human resource practices and normative commitment, and a low correlation, without statistical significance, between human resource practices and affective commitment.

KEYWORDS: human resources management practices; organizational commitment; social solidarity institutions.

1. INTRODUÇÃO

Num ambiente económico em rápida mudança, a gestão de recursos humanos tem vindo a consolidar um papel fundamental no desenvolvimento das organizações. Todavia, embora a gestão das pessoas seja há muito reconhecida como um tema central no estudo das organizações, até inícios da década de 80 a investigação não avançou de forma muito significativa sobre o conhecimento como a gestão de recursos humanos afeta, ou pode afetar, o desempenho organizacional (Moura, 2000).

A partir de meados da década de 80, a gestão de recursos humanos ganhou umaior visibilidade e importância, assumindo uma dimensão estratégica quando se lhe atribui a tarefa de promover uma transformação na mentalidade e no comportamento dos profissionais de forma a acompanhar os novos desafios que se lhe colocam – desenvolvimento tecnológico, exigência de qualidade, diferenciação pela inovação, entre outros. Para isso, a gestão de recursos humanos deve assumir-se como um sistema simples, inovador e integrador, constituído por um conjunto de práticas coerentemente articuladas entre si, e com as restantes dimensões da gestão, no sentido de contribuírem para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis (Schuler & Jackson, 1987).

O comprometimento organizacional é visto como a chave para o diferencial competitivo das organizações numa época, como a atual, marcada pela qualidade, inovação e imprevisibilidade. O comprometimento dos indivíduos nas organizações é objeto da atenção dos investigadores desde há mais de quatro décadas. Desde os estudos pioneiros de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) que a investigação teórico-empírica tem incorporado múltiplos contributos para a reflexão sobre o tema, de tal forma que o comprometimento se

tem tornado, na atualidade, um campo de investigação dominante ao nível do comportamento organizacional. O comprometimento organizacional tem sido teorizado como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização que influencia a sua decisão de permanecer na organização e no sentido de colaborar para o alcance de resultados da mesma (Meyer & Allen, 1991).

O objetivo geral do presente estudo é identificar e analisar a relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – a Associação Cristã da Mocidade de Setúbal.

A nível metodológico, recorreu-se à metodologia de estudo de caso (Yin, 2010) através da aplicação de um inquérito por questionário, da realização de uma entrevista e da análise documental.

O artigo está estruturado em 3 partes principais. A primeira, sistematiza a revisão da literatura sobre as práticas de gestão de recursos humanos, teorizadas na ótica de práticas de trabalho de elevado desempenho, e os comportamentos de comprometimento organizacional. A segunda, apresenta os aspetos metodológicos enquadradores da investigação. A terceira, apresenta, analisa e reflete sobre os resultados obtidos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Perspetivas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos: as práticas de trabalho de elevado desempenho

A problemática dos recursos humanos tem vindo a ser, desde há bastante tempo, uma preocupação por parte das organizações, tornando-se mais visível quanto se torna decisivo, para o resultado organizacional, a existência de recursos humanos adequados, competentes e motivados. Por isso, a gestão de recursos humanos é cada vez mais um desafio para as organizações, devendo atualizar-se, permanentemente, para conseguir acompanhar as rápidas mudanças da envolvente.

A década de 80 trouxe a uma maior preocupação com o nível estratégico da gestão das pessoas nas organizações (Huang, 2002). A vertente estratégica da gestão de recursos humanos remete para o processo de desenvolvimento e implementação de práticas que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pela organização.

A gestão de recursos humanos passou a tratar da articulação e do ajustamento entre os profissionais que trabalham na organização e as necessidades estratégicas desta, garantindo a utilização dos recursos disponíveis, de forma eficaz e eficiente (Silva, Albuquerque & Costa, 2009). A gestão de recursos humanos pressupõe, assim, um conjunto de decisões de

gestão, comportamentos ou procedimentos que determinam o futuro de uma organização (Bilhim, 2004).

Numa fase inicial, a principal preocupação da investigação empírica sobre a área centrouna análise das práticas de gestão de recursos humanos de uma forma individual. No entanto, esta perspetiva deu lugar a uma outra que pressupõe a análise das práticas de gestão de recursos humanos de forma sistémica e inter-relacional, onde a soma das partes se sobrepõe a cada uma delas individualmente considerada (Denton, 2006).

Neste âmbito, alguns estudos têm revelado que o investimento e a avaliação em processos de recrutamento, seleção e socialização se encontrava positivamente relacionado com o aumento da satisfação e do commitment dos trabalhadores, com menores taxas de rotatividade (Allen & Meyer, 1990), com maior produtividade e melhor desempenho organizacional (Delaney & Huselid, 1996). Aponta-se, pois, para a existência de um conjunto de práticas que tendem a ser eficazes em qualquer organização, independentemente do seu contexto externo (Wood, 1995), evidenciando, assim, o seu caráter inter-relacional e universalista (Delery & Doty, 1996).

Várias abordagens foram sendo desenvolvidas a este nível, destacando-se aqui as análises relativas ao sistema de trabalho de elevado desempenho (Huselid, 1995). Os sistemas de trabalho de elevado desempenho são constituídos por práticas inovadoras, progressivas ou orientadas para o commitment, por se considerar que, em conjunto, melhoram a eficiência e a eficácia organizacional qualquer que seja o contexto em que a organização está inserida (Agarwala, 2003; Huselid, 1995).

As práticas incluídas neste sistema remetem para o que alguns autores designam como Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho (Timiyo, 2014; Wright, Gardner & Moynihan, 2003). Correspondem, no fundo, a um conjunto de instrumentos que as organizações utilizam para gerir diferenciadamente os seus profissionais, maximizando as suas competências e potenciando a sua experiência profissional (Torrington, 2002).

Apesar de não haver um consenso alargado sobre as práticas que se incluem neste sistema, entre as práticas mais comumente referenciadas destacam-se a

> "segurança no emprego, a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, as oportunidades de formação, as oportunidades de carreira, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, as oportunidades de participação e acesso à informação (Caetano & Pereira, 2006, p. 66).

Cordeiro (2008) considera que estas práticas qualificam o trabalho, e quem o executa, enquadrando-se em três dimensões principais: a dimensão motivacional (compensação e gestão de carreiras), a dimensão participação (equipas autónomas, mecanismos de participação, informação) e a dimensão desenvolvimento (formação, avaliação centrada no desempenho). Incorporam, assim, diferentes componentes analíticas da gestão das pessoas, afetando positivamente a motivação e potenciando a obtenção de melhores resultados em termos de desempenho organizacional (Patel & Conklin, 2012; Drummond & Stone, 2007; Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005; Choi, 2008).

Sung e Ashton (2005) definem-as como um conjunto de práticas complementares que incluem três categorias: práticas de elevado envolvimento, práticas de recursos humanos e práticas de comprometimento. Neste sentido, enquanto processo formalizado de um conjunto de procedimentos utilizados para testar a eficácia dos recursos humanos na performance das organizações, a implementação destas práticas exige, dos profissionais, uma participação ativa no trabalho, gerando elevados níveis de motivação e de satisfação que tendem a alavancar, para níveis superiores, o seu comprometimento (Sendogdu, Kocabacak & Guven, 2013; Purcell, 2006).

2.2. Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional tem suscitado o interesse de alguns investigadores da área do comportamento organizacional (Meyer & Allen, 1997; O'Reilly & Chatman, 1986). Apesar de diferentes abordagens teóricas, existe um traço comum aos estudos efetuados: a explicitação dos níveis de comprometimento do trabalhador em contexto.

O'Reilly e Chatman (1986) consideram o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica do indivíduo à organização. Meyer e Allen (1991), por seu lado, definem o comprometimento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação de um trabalhador com a sua organização e que, por sua vez, tem implicações sobre a decisão de continuar a ser, ou não, membro da organização, podendo essa ligação psicológica revestir diferentes formas.

Os autores apresentam um modelo de comprometimento organizacional assente em três componentes, subjacentes a três estados psicológicos, não mutuamente exclusivos: uma ligação eficaz do indivíduo à organização (afetivo), uma obrigação moral de permanecer na organização (normativo) e um reconhecimento dos custos associados ao abandono da organização (continuidade/instrumental) (Meyer & Allen, 1991).

O comprometimento afetivo está associado ao estado emocional do indivíduo, à identificação com a organização e à participação na vida organizacional, ou seja, o grau em

que o indivíduo se sente emocionalmente envolvido com a organização, e por seu lado, quanto maior for este envolvimento maior será a sua motivação para contribuir para o bem-estar da organização (Meyer & Allen, 1997). A este nível Mercúrio (2015), objetivou o comprometimento afetivo como a dimensão central do comprometimemento ao evidenciar que pode prever consequências organizacionais mais eficazmente (turnover, absenteísmo, comportamentos de cidadania) que os outros conceitos associados aos comprometimento organizacional.

O comprometimento normativo representa o sentimento de obrigação e de dever moral de permanecer na organização. O desempenho no trabalho é concretizado de forma competente, mas sem o entusiasmo e envolvimento, sendo a permanência do trabalhador na organização garantida enquanto este sentimento persistir (Meyer & Allen, 1997). Mais recentemente assistimos à redefinição deste tipo de comprometimento como uma força motivacional de extrema importância, pelo que, para os seus efeitos positivos e benéficos emergirem para os trabalhadores, deve ser considerado como um senso de dever moral e não como um sentimento de obrigação (Meyer & Parfyonova, 2010).

O comprometimento calculativo resulta de relações transacionais, ou seja, num investimento pessoal com vista a um determinado retorno. Os trabalhadores permanecem na organização porque acreditam que precisam de o fazer (Meyer & Allen, 1997). Este tipo de comprometimento representa uma consciência dos custos inerentes ao abandono da organização, objetivado pelo cálculo que os trabalhadores fazem entre investimentos realizados e recompensas obtidas (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Para Caetano e Tavares (2000), as consequências associadas ao comprometimento organizacional fazem com que este constructo se torne relevante quer do ponto de vista das organizações, quer dos próprios indivíduos, quer ainda numa perspetiva social mais vasta. Segundo Tavares (2011), as organizações valorizam o comprometimento dos seus trabalhadores uma vez que este reduz os comportamentos de retirada organizacional (e.g. absentismo e turnover). Por sua vez, os trabalhadores que estão comprometidos com a organização envolvem-se com mais frequência em comportamentos extra-papel, mas também em comportamentos criativos e inovadores, fundamentais para manter a competitividade organizacional.

Em suma, o comprometimento organizacional constitui, assim, um dos principais aspetos geradores de competitividade e de fomento da performance das organizações (Rego, 2003) e um fator essencial no aperfeiçoamento e na maximização da performance dos trabalhadores (Zafeiti & Noor, 2017). Deve, pois, ser visto como um fator-chave através do qual se procura maximizar o sucesso, na medida mesmo em que profissionais

comprometidos tendem a ser mais participativos, dedicados e reconhecidos, agindo em prol da organização (Shahid & Azhar, 2013).

3. METODOLOGIA

Esta investigação possui uma natureza exploratória, não se pretendendo alcançar a representatividade dos dados obtidos, mas sim compreender o fenómeno estudado.

Neste sentido, em termos metodológicos pretende-se responder à pergunta de partida "Qual a relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores da Associação Cristã da Mocidade de Setúbal? A partir desta pergunta definiu-se como objetivo geral a análise da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social. Como objetivos específicos procurou-se identificar e caraterizar as práticas de trabalho de elevado desempenho e os níveis de comprometimento organizacional dos trabalhadores da instituição.

Para responder aos objetivos (geral e específicos) formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: a organização implementa as designadas práticas de trabalho de elevado desempenho.

Hipótese 2: os profissionais estão positivamente comprometidos com a Organização, sobretudo a nível afetivo.

Hipótese 3: existe uma relação positiva entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e as dimensões do comprometimento organizacional.

3.1. Técnicas de Recolha de Informação

Metodologicamente recorreu-se ao estudo de caso (Yin, 2010). Como método de investigação, o estudo de caso têm uma força única pelas suas possibilidades de lidar com uma ampla variedade de técnicas de recolha de informação (Freixo, 2011). A abordagem efetuada tem uma natureza quantitativa e qualitativa, tendo-se privilegiado a triangulação dos dados através da aplicação do inquérito por questionário, da entrevista e da análise documental.

Para analisar as práticas de gestão de recursos humanos, foi aplicado o inquérito por questionário testado por Esteves (2008). Para analisar o comprometimento organizacional foi aplicado o inquérito por questionário relativo ao Modelo Meyer e Allen (1997) "Organizational Commitment Questionnaire", adaptado por Nascimento et al. (2008) à realidade portuguesa.

Paralelamente, foi também realizada uma entrevista semidiretiva ao responsável da instituição, cujo roteiro foi elaborado a partir das categorias de análise definidas pelo objetivo geral (Bardin, 2008). A entrevista serviu de suporte e apoio aos resultados dos inquéritos por questionário, procurando corroborar algumas questões suscitados pelo mesmo e atenuar algumas das suas debilidades.

3.2. Análise de Dados

Para a análise dos dados do inquérito por questionário recorreu-se ao software Statiscal Program for Social Science, tendo sido utizada a estatística descritiva (frequências, média e desvio-padrão) e a estatística multivariada (Coeficiente de Correlação de Pearson e o Alpha de Cronbach's). A estatística multivariada permitiu medir a correlação entre as duas principais variáveis do estudo. O Coeficiente de Correlação de Pearson pretende avaliar a magnitude e direção da associação ou correlação entre duas variáveis sem que, no entanto, nenhuma delas seja tida como dependente em relação à outra (Maroco, 2007; Field, 2009). O Alpha de Cronbach's pretende analisar da consistência interna, muito útil para a averiguação da fiabilidade de uma medida (Pestana & Gageiro, 2005).

Para a análise da informação relativa à entrevista, recorreu-se à análise de conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 2013) centrada no discurso do entrevistado a respeito das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas na instituição e dos comportamentos de comprometimento organizacional do trabalhadores.

Finalmente, fez-se também análise documental relativa à informação disponibilizada pela organização, nomeadamente: estatutos, planos de acção e Acordo Coletivo de Trabalho.

3.3. Amostra

O inquérito foi dirigido aos 70 profissionais trabalhadores da organização, tendo-se obtido 62 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 88.58%.

A amostra é constituída, maioritariamente, por profissionais do sexo feminino (79.00%), entre os 45 e os 54 anos de idade (37.10%) e os 35 e 44 anos de idade (25.81%). Possuem, maioritariamente, habilitações académicas ao nível da licenciatura (40.32%) e do 12º ano ou equivalente (33.87%). Estão maioritariamente vinculados à instituição por contrato por tempo indeterminado (80.65%), desempenhando funções na área da educação (40.32% são educadores, professores, técnicos superiores ou assistentes sociais) ou de apoio (24.19% são ajudantes educação, ajudantes de ação direta ou auxiliares de educação).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Apresentar-se-ão, seguidamente, os resultados obtidos ao nível das práticas de gestão de recursos humanos: segurança de emprego, práticas de remuneração, oportunidade de carreira, oportunidade de formação, oportunidade de participação e acesso à informação. A prática de "avaliação do desempenho" não será alvo de análise dado o nº incipiente de respostas obtidas sobre os itens relacionados com a mesma.

4.1.1. Segurança de Emprego

No que se refere à "segurança de emprego", através da análise da distribuição das frequências e do valor médio de cada item, é possível verificar que a variável que apresenta a média mais elevada é "permitem-me ter segurança de emprego", com 4.71 (quadro 1). Com efeito, nesta instituição,

> "cerca de 80% dos trabalhadores têm um vínculo contratual sem termo" (Presidente da Organização).

Tal é também corroborado quando analisamos as percentagens de respostas, assumindo maior percentagem as respostas "concordo ligeiramente" e "concordo" (ambos com 24.19%). Apenas 6.45% dos respondentes assume não sentir segurança de emprego.

Quadro 1: Segurança de Emprego

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio Padrão
V1	6.45%	4.84%	6.45%	22.58%	24.19%	24.19%	11.29%	4.71	1.61
V2	11.29%	12.90%	12.90%	40.32%	8.06%	9.68%	4.84%	3.69	1.58
V3	16.13%	20.97%	11.29%	35.48%	8.06%	4.84%	3.23%	3.26	1.57
V4	11.29%	11.29%	11.29%	38.71%	6.45%	20.97%	0.00%	3.81	1.58

Legenda:

V1 - Permitem-me ter segurança de emprego.

V2 - Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.

V3 - Permitem-me frequentar um programa de integração quando fui admitido.

V4 - Permitem-me acesso a ações de reconversão, se há reestruturação do serviço onde trabalho.

A este nível, Pfeffer e Veigas (1999) defendem que a segurança no trabalho é uma filosofia essencial que coloca o trabalhador em primeiro lugar, promovendo o envolvimento dos trabalhadores e o sucesso organizacional. É considerada uma prática fundamental, impulsionadora de muitas outras práticas de gestão. Nesta organização os trabalhadores sentem segurança e estão envolvidos. Para esse envolvimento deve-se

> "(...) continuar a realizar e implementar momentos de convívio e confraternização entre todos os colaboradores dos diversos centros (...) e na (...) formação da cultura organizacional, que já fazemos e vamos continuar a fazer" (Presidente da Organização).

4.1.2. Práticas de Remuneração

No que refere às "práticas de remuneração", os valores médios superiores pertencem ao item "permitem-me aceder a benefícios" (5.61), seguido do item "oferecem-me remuneração compatível com as minhas competências e habilitações" (3.27) (quadro 2).

Quadro 2: Práticas de Remuneração

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio Padrão
V1	38.70%	27.40%	12.90%	14.50%	3.20%	3.20%	0.00%	2.26	1.366
V2	22.60%	19.40%	17.70%	14.50%	8.10%	9.70%	8.10%	3.27	1.926
V3	1.60%	1.60%	1.60%	17.70%	21.00%	19.40%	37.10%	5.61	1.407
V4	51.60%	27.40%	0.00%	9.70%	6.50%	1.60%	3.20%	2.10	1.606

Legenda:

V1 - Permitem-me ter remuneração mais elevada que a praticada no setor para a função idêntica.

V2 - Oferecem-me remuneração compatível com as minhas competências e habilitações.

V3 - Permitem-me aceder a benefícios.

V4 - Permitem-me receber prémios monetários.

Não existe uma perceção clara de que a remuneração auferida seja mais elevada que a praticada em outras Instituições Particulares de Solidariedade Social. Esta situação devese, sobretudo, ao facto da organização prosseguir os níveis de remuneração definidos no Acordo Coletivo de Trabalho. Como refere o Presidente da Organização,

"tentam fazer uma gestão de remuneração em função do Acordo Colectivo de Trabalho e em função da criaticidade que algumas funções têm para com a Organização, nomeadamente, os Coordenadores de Centro" (Presidente da Organização).

Camara, Guerra e Rodrigues (2007) sublinham a importância de definir e manter um sistema apropriado de remunerações, de modo a que cada trabalhador seja remunerado de acordo com a importância do seu grupo profissional e recompensado pelo seu desempenho profissional. A este nível, 77.50% dos respondentes valorizam o "acesso a benefícios", como sejam a redução nas mensalidades dos equipamentos da infância (creche, jardim de infância e atividades de tempos livres), o livre acesso às práticas desportivas e a utilização do Parque do Alambre.

4.1.3. Oportunidades de Carreira

Em relação às "oportunidades de carreira", cerca de 61.30% dos respondentes consideram ter "autonomia para a função que exerce" (quadro 3).

Nesta dimensão existe uma grande discordância nos vários itens: 51.60% discorda do item "associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho"; 58.10% discorda do item "permitem-me ter oportunidade de evolução na carreira"; 58.00% discorda do item "associam as minhas oportunidades de progressão na carreira à antiguidade".

Quadro 3: Oportunidades de Carreira

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio Padrão
V1	14.50%	25.80%	11.30%	29.00%	9.70%	6.50%	3.20%	3.26	1.609
V2	12.90%	29.00%	16.10%	25.80%	4.80%	8.10%	3.20%	3.18	1.584
V3	21.00%	29.00%	8.10%	24.20%	6.50%	8.10%	3.20%	3.03	1.708
V4	9.70%	3.20%	12.90%	12.90%	24.20%	21.00%	16.10%	4.66	1.810

Legenda:

V1 - Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.

V2 - Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.

V3 - Permitem-me ter oportunidade de evolução na carreira.

V4 - Tenho a autonomia para a função que exerço.

A situação evidenciada parece estar associada ao facto da organização praticar a progressão de carreira dentro da tabela remuneratória das IPSS formalmente definida (Boletim do Trabalho e Emprego, 2015), o que faz com que certas categorias profissionais tenham

poucos níveis de progressão na carreira. Nesta organização, existe a perceção de que os profissionais devem circular por outras valências, permitindo ter uma maior visão do negócio, ganhar novas competências e serem promovidos (mas muito gradualmente). No entanto, segundo o Presidente da Organização, apesar de não se poder afirmar que a gestão de carreiras

> "seja uma prática que seja evidenciada, a verdade é que há pessoas, que têm determinado potencial, que vão evoluir e que vão ser a solução para os muitos desafios que se vão colocar na Organização" (Presidente da Organização).

4.1.4. Oportunidades de Formação

A identificação das necessidades de "formação profissional" é feita pelos coordenadores dos diversos setores. O quadro 4 evidencia existir uma perceção positiva (ainda que moderada) sobre os vários itens relacionados com a formação profissional. O item mais valorizado corresponde a "permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos para o desempenho da função atual" com uma média de 4.58. Esta situação demonstra a importância da gestão da formação para o processo de gestão do desempenho, tendo já sido demonstrada por vários outros estudos (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2014; Camara, 2012; Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010).

Quadro 4: Oportunidades de Formação

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio Padrão
V1	19.35%	19.35%	4.84%	17.74%	14.52%	17.74%	6.45%	3.68	1.99
V2	17.74%	9.68%	3.23%	32.26%	9.68%	19.35%	8.06%	3.97	1.92
V3	9.68%	16.13%	1.61%	17.74%	8.06%	27.42%	19.35%	4.58	2.04
V4	17.74%	19.35%	6.45%	17.74%	6.45%	12.90%	19.35%	3.92	2.20

Legenda:

V1 - A organização investe na minha formação profissional.

V2 - Permitem-me ter apoio da organização para aumentar as minhas qualificações académicas.

V3 - Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos para o desempenho da função atual.

V4 - Investem no meu desenvolvimento viabilizando a participação em eventos e formação externa.

É possível verificar, ainda, que 43.54% dos respondentes considera que a Organização não investe na sua formação profissional, enquanto 38.71% considera existir essa demonstração por parte da Organização. Dos respondentes, 54.83% considera que teve acesso a formação para aquisição de conhecimentos úteis ao desempenho da sua função. Apenas 37.09% tem a perceção que a organização os apoia no sentido de aumentarem as suas qualificações académicas e 38.70% considera que a organização investe no seu desenvolvimento viabilizando a participação em eventos e formação externa.

Para o Presidente da Organização

> existe uma preocupação de formar os seus trabalhadores, nomeadamente, o staff de formação internacional e dar formação sempre que necessário, aos trabalhadores, para o desenvolvimento e melhoria das suas tarefas" (Presidente da Organização).

Segundo McElroy (2001), as organizações que investem na formação efetuam um investimento visível nos seus trabalhadores, os quais tendem a retribuir na mesma medida. A resposta pode ser uma ligação psicológica muito forte à organização e aos seus objetivos.

4.1.5. Oportunidades de Participação

Em relação às "oportunidades de participação", o quadro 5 revela existir uma perceção moderada em todos os itens. Exemplificando, 30.60% "não concorda nem discorda" com a afirmação "permitirem participar no levantamento das suas necessidades de formação", 37.70% "concorda" e 32.30% "discorda". Na afirmação "levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa", 46.70% "concorda" e 37.10% "discorda".

Quadro 5: Oportunidades de Participação

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio padrão
V1	11.30%	14.50%	6.50%	30.60%	4.80%	21.00%	11.30%	4.11	1.900
V2	11.30%	12.90%	12.90%	16.10%	17.70%	16.10%	12.90%	4.16	1.918
V3	9.70%	11.30%	16.10%	27.40%	11.30%	16.10%	8.10%	4.00	1.737

Legenda:

V1 - Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.

V2 - Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da equipa.

V3 - Permitem-me participar na definição dos meus objetivos.

Considerando a participação por função, 41.70% dos trabalhadores com funções de Educadores/Técnicos Superiores/Professores e Psicólogos tem uma perceção positiva sobre a "participação em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da equipa". São, todavia, os profissionais com funções administrativas (75.00%) aqueles que revelam possuir uma maior perceção de concordância (quadro 6).

Quadro 6: Participação em reuniões relacionadas com funcionamento da equipa

Participação em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa						
Funções	D. Comp.	D.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.
Educador/Técnico Superior/Prof./Psicologo	0.00%	0.00%	25.00%	0.00%	25.00%	16.70%
Ajud.Educação; Ação Direta/Auxiliares Educa.	12.50%	0.00%	25.00%	12.50%	12.50%	0.00%
Administrativos	0.00%	0.00%	25.00%	0.00%	25.00%	50.00%
Trabalhadores Auxiliares	20.00%	20.00%	0.00%	20.00%	20.00%	0.00%

4.1.6. Acesso a Informação

No que concerne ao "acesso a informação", 63.00% dos respondentes "concorda" com a afirmação "permitem-me ter informação regular sobre os acontecimentos importantes da vida da organização", enquanto que 65% "concorda" "existirem canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação" (quadro 7).

Quadro 7: Acesso a Informação

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio padrão
V1	3.20%	4.80%	11.30%	17.70%	24.20%	32.30%	6.50%	4.78	1.462
V2	9.70%	17.70%	12.90%	21.00%	17.70%	16.10%	4.80%	3.87	1.751
V3	17.70%	27.40%	14.50%	9.70%	17.70%	9.70%	3.20%	3.18	1.742
V4	3.30%	5.00%	6.70%	20.00%	23.30%	31.70%	10.00%	4.90	1.481

Legenda:

V1 - Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da organização.

V2 - Preocupam-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho da minha função.

V3 - Existe uma boa comunicação e partilha de informação entre as várias valências da organização.

V4 - Existem canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação.

Os resultados deste estudo parecem estar em consonância com o postulado por Pfeffer (1998), o qual concluiu que a partilha de informação transmite, aos trabalhadores, a mensagem de que a Organização confia neles. Esta situação é também corroborada pelo Presidente da Organização quando afirma ser recorrente a realização de

> "reuniões com as equipas de trabalho (Coordenadores de Centro e Coordenadores das Valências), onde são traçadas metas que têm de alcançar" (Presidente da Organização).

Em função dos resultados apresentados é possível confirmar, ainda que parcialmente, a Hipótese 1 (a organização implementa as designadas práticas de trabalho de elevado desempenho).

A análise dos dados sugere existir uma perceção positiva dos profissionais da Organização (Trabalhadores e Presidente da Organização) sobre as práticas de trabalho de elevado desempenho. Todavia, a análise dos dados do inquérito demonstram existir uma grande dispersão nas respostas relativamente às práticas de remuneração, oportunidades de carreira e oportunidades de formação (os profissionais tanto possuem perceções positivas como negativas sobre a existência deste tipo de práticas na organização).

4.2. Comprometimento Organizacional

Em termos globais, os trabalhadores estão comprometidos com a Organização. O cálculo médio das respostas mostra que o comprometimento calculativo é o que apresenta o valor mais elevado (4.48), apresentando todavia uma elevada dispersão nas respostas (Desvio Padrão=1.270), seguido do comprometimento afetivo com 4.25 (Desvio Padrão=0.649) e, por último, do comprometimento normativo com 4.13 (Desvio Padrão=0.871).

4.2.1. Comprometimento Afetivo

No que concerne ao comprometimento afetivo, existe uma perceção generalizada no sentido da concordância com as afirmações colocadas de forma a aferir o grau de comportamento

afetivo (quadro 8). Assim, 77.40% dos respondentes considera que a "organização tem grande significado pessoal para si", enquanto 74.20% sentem-se "emocionalmente ligados à organização". Por outro lado, 67.80% "sentem-se culpados se deixassem a organização" e 58.20% consideram que sentem os "problemas da organização como se fossem seus".

Quadro 8: Comprometimento Afetivo

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.
V1	4.80%	32.0%	8.10%	9.70%	16.10%	35.50%	22.60%
V2	3.20%	1.60%	8.10%	9.70%	16.10%	40.30%	21.00%
V3	25.80%	29.00%	9.70%	8.10%	11.30%	12.90%	3.20%
V4	1.60%	3.20%	11.30%	25.80%	25.80%	24.20%	8.10%
V5	3.20%	0.00%	8.10%	21.00%	22.60%	35.50%	9.70%
V6	29.00%	27.40%	6.50%	14.50%	14.50%	8.10%	0.00%

Legenda:

V1 - Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta organização.

V2 - Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

V3 - Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta organização.

V4 - Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.

V5 - Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.

V6 - Não me sinto como fazendo parte desta organização.

Pode, assim, concluir-se que a maioria dos respondentes dá uma resposta no sentido da concordância (sentem-se comprometidos com a Organização) assumindo o comprometimento afetivo como uma ligação emocional à Organização. Pode assumir-se que os trabalhadores tendem a desenvolver esforços em prol da Organização, adotando comportamentos de comprometimento organizacional de caráter afetivo (Meyer & Allen, 1997; Cordeiro, 2014).

4.2.2. Comprometimento Calculativo

No que se refere ao comprometimento calculativo, 66.20% considera que a "sua vida iria ser afetada se decidisse sair da organização". Com uma percentagem muito próxima (66.10%) surge o tem "manter-se nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal" (quadro 9).

Quadro 9: Comprometimento Calculativo

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Compl.
V1	4.80%	11.30%	8.10%	14.50%	19.40%	29.00%	12.90%
V2	9.70%	17.70%	11.30%	16.10%	11.30%	22.60%	11.30%
V3	21.90%	17.70%	9.70%	25.80%	12.90%	11.30%	1.60%
V4	1.60%	9.70%	8.10%	14.50%	17.70%	33.90%	14.50%
V5	4.80%	8.10%	8.10%	14.50%	19.40%	30.60%	14.50%
V6	4.80%	8.10%	6.50%	14.50%	21.00%	22.60%	22.60%
V7	8.10%	8.10%	4.80%	33.90%	14.50%	22.60%	8.10%

Legenda:

V1 - Poucas alternativas para pensar sair da organização.

V2 - Seria materialmente penalizador sair da organização.

V3 - A principal razão para continuar a trabalhar nesta organização é a saída requerer sacrifício pessoal, porque outra empresa pode não cobrir a totalidade dos benefícios.

V4 - Manter-me na organização é tanto uma questão de necessidade material quanto vontade pessoal.

V5 - Uma das consequências negativas se saísse da organização resulta da escassez de emprego.

V6 - A minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta organização.

V7 - Como já dei tanto a esta organização não considero a possibilidade de trabalhar noutra.

Os profissionais manifestaram estar comprometidos com a organização de forma calculativa (mas em menor escala, quando comparado com o comprometimento afetivo) o que revela uma tendência para adotarem linhas consistentes de atividade que implicam uma escolha – permanecer ou não na Organização em função da análise aos custos associados à sua permanência/saída (Becker, 1960, cit. in Cordeiro, 2014).

4.2.3. Comprometimento Normativo

Relativamente ao comprometimento normativo, a perceção generalizada é no sentido da discordância ou indiferença (não concorda nem discorda). Destaque aqui para os 58.10% de profissionais que discordam da afirmação "não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização". O nível de concordância predominante é a "organização merece a minha lealdade" (82.30%) e "tenho grande dever para com esta organização" (54.80%), revelando que os trabalhadores sentem, de algum modo, a obrigação ou o dever moral de permanecer na organização, conforme sustentado por Meyer e Allen (1997).

Quadro 10: Comprometimento Normativo

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.
V1	9.70%	19.40%	12.90%	22.60%	11.30%	17.70%	6.50%
V2	12.90%	37.10%	8.10%	22.60%	11.30%	6.50%	1.60%
V3	14,50%	16.10%	11.30%	30.60%	11.30%	6.50%	9.70%
V4	1.60%	1.60%	4.80%	9.70%	6.50%	30.60%	45.20%
V5	11.30%	24.20%	8.10%	32.30%	8.10%	9.70%	6.50%
V6	4.80%	4.80%	6.50%	29.00%	17.70%	25.80%	11.30%

Legenda:

V1- Não deixaria a organização pois sinto uma obrigação pessoal com as pessoas que lá trabalham.

V2- Não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização.

V3- Mesmo que fosse uma vantagem, não seria correto deixar esta organização.

V4- Esta organização merece a minha lealdade.

V5- Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização.

V6- Tenho grande dever para com esta organização.

Em síntese, no que concerne às dimensões do comprometimento, é possível afirmar que os profissionais revelaram estar comprometidos com a Organização, sendo que os valores médios superiores reportam ao comprometimento calculativo (4.48). Todavia, apesar do comprometimento calculativo apresentar valores médios superiores ao comprometimento afetivo (4.25), o seu valor deve ser devidamente ponderado pela grande dispersão de respostas ao longo das escala.

Com efeito, pela análise dos valores percentuais dos vários itens do comprometimento (que indiciam tendências de resposta), é demonstrativa a maior valorização do comprometimento afetivo face à restantes dimensões do comprometimento.

Tendencialmente mais valorizados, ou não, os resultados encontrados não são totalmente esclarecedores quanto a esta dimensão, pelo que não é possível confirmar a hipótese 2. Sugerem-se, por isso, novas investigações sobre a temática discutida em organizações desta natureza (IPSS).

4.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional

Procurou-se, ainda, analisar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional (quadro 11).

Em termos genéricos, verificou-se existir uma correlação negativa do comprometimento afetivo com as práticas de gestão recursos humanos. Este tipo de comprometimento apenas apresenta uma correlação positiva baixa, e sem significância estatística, nas oportunidades de participação e no acesso a informação.

O comprometimento calculativo apresenta uma correlação positiva, mas sem significância estatística, nas diversas práticas de gestão de recursos humanos, com excepção na segurança de emprego onde apresenta uma correlação negativa. Na oportunidade de formação e oportunidade de participação apresenta, porém, uma correlação muito baixa ou quase inexistente.

Quadro 11: Práticas de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional

PGRH / CO		S. Emprego	P. Remun.	O. Carrei.	O. Formaç.	O. Particip.	A. Informaç.
C. Afetivo	C.Pearson	-.011	-.010	-.051	-.051	.063	.093
	Sig.	.933	.939	.696	.695	.629	.474
	N	62	62	62	62	62	62
C. Calculativo	C.Pearson	-.018	.206	.131	.006	.008	.188
	Sig.	.888	.108	.312	.961	.952	.144
	N	62	62	62	62	62	62
C. Normativo	C.Pearson	.160	.219	.283*	.270*	.370**	.305*
	Sig.	.214	.088	.026	.034	.003	.016
	N	62	62	62	62	62	62

O comprometimento normativo apresenta uma correlação positiva com todas as práticas de gestão de recursos humanos. Esta relação é estatisticamente significativa com as

oportunidades de carreira (.283), oportunidades de formação (.270), oportunidades de participação (.370) e acesso a informação (.3015). Não apresenta significância estatística com a segurança de emprego (.160) e políticas de remuneração (.219). Estes resultados vão no sentido do postulado por alguns autores relativamente a algumas dimensões:

- de Bowen e Ostroff (2004), Pfeffer (1998) e Meyer e Allen (1997) para os quais o acesso e a partilha de informação da Organização, bem como a participação na vida organizacional, são práticas frequentes e parecem conduzir a um conjunto de benefícios, quer para a Organização quer para os trabalhadores. A partilha de informação por parte da Organização, relativa ao seu desempenho financeiro e às suas estratégias, aumenta a confiança dos seus trabalhadores (percecionam que a Organização confia neles, levando-os a retribuir), aumentando, assim, os seus níveis de comprometimento normativo (Meyer & Allen, 1997).

- de Meyer e Allen (1997), para os quais o primeiro mecanismo através do qual a formação se torna num factor preditor do compromisso organizacional é o aumento da auto-valorização. A aposta na formação dos trabalhadores tem sido uma prática sistemática das organizações que procuram potenciar a sua vantagem competitiva. A oportunidade de frequentar formação tende a potenciar o comprometimento afetivo e normativo, visto que o trabalhador melhora a perceção que tem de si mesmo.

- de Peretti (2004), para o qual a carreira incorpora necessariamente um triplo processo de acompanhamento no passado, no presente e no futuro, tendente a aumentar o compromisso entre as necessidades da organização e as necessidades (normativamente) expressas pelos trabalhadores.

Através dos resultados apresentados não é possível confirmar a hipótese 3 na sua plenitude (apenas na dimensão do comprometimento normativo se concretiza a hipótese formulada).

Reconhece-se a existência de uma correlação significativa entre as práticas e o comprometimento normativo, uma baixa correlação entre as práticas e o comprometimento afetivo (sendo negativa no caso da segurança de emprego, das políticas de remuneração, das oportunidades de carreira e das oportunidades de formação) e uma baixa correlação entre as práticas e o comprometimento calculativo (sendo negativa com a segurança de emprego).

A chave para a utilização de práticas de recursos humanos nesta Organização, que aumentem o comprometimento, está no desenvolvimento de estratégias que apoiem, valorizem e motivem os trabalhadores, contribuindo de forma justa e equitativa para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral identificar e analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social.

Globalmente considerando, os resultados do estudo sugerem haver uma perceção positiva dos profissionais da Organização sobre as práticas de gestão de recursos humanos. Verifica-se, contudo, uma grande dispersão nas respostas dos profissionais, pelos vários níveis da escala, relativamente às práticas de remuneração, oportunidades de carreira e oportunidades de formação (que vai desde perceções muito negativas até perceções muito positivas).

Neste sentido, avaliar a gestão de recursos humanos no contexto das Instituições Particulares de Solidariedade Social implica, por um lado, esclarecer os fundamentos da crescente centralidade que a adoção das práticas de gestão de recursos humanos pode assumir no processo de desenvolvimento e ajustamento destas Organizações, e, por outro lado, implica compreender de que modo as suas especificidades influenciam o desenvolvimento e a implementação dessas mesmas práticas.

No que se refere ao comprometimento organizacional, os resultados demonstram que os profissionais estão principalmente comprometidos com a Organização de forma afetiva e calculativa. Por um lado, os trabalhadores consideram que a Organização tem um grande significado para si e que sentir-se-iam culpados se a abandonassem (comprometimento afetivo). Os trabalhadores encontram-se entusiasmados com o seu trabalho e estão empenhados em colaborar com a Organização para alcançar o sucesso (Nascimento et al., 2008). Por outro lado, a maioria dos trabalhadores considera que a sua vida seria afetada se deixassem a Organização, logo permanecem nela porque não têm alternativas de sair ou devidos aos custos associados à sua saída (comprometimento calculativo). Por isso, os diferentes profissionais tendem a esforçar-se mais no trabalho com o objetivo de manterem o emprego, serem promovidos e alcançarem melhores níveis de remuneração (Nascimento et al., 2008).

Relativamente à relação entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional, constata-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre algumas práticas (oportunidades de carreira, de formação, de participação e acesso a informação) e o comprometimento normativo. Ou seja, a preocupação com as questões relacionadas com o desenvolvimento (carreira e formação) e comunicação (participação e informação) tende a emergir em situações em que é maior o sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na Organização (Rego, 2003).

Na relação com as outras dimensões do comprometimento, as práticas de gestão de recursos humanos apresentam correlações positivas baixas (comprometimento calculativo) ou mesmo negativas (comprometimento afetivo), sem significância estatística.

Em suma, os elevados níveis de comprometimento dos trabalhadores têm sido, de uma forma geral, relacionados com consequências positivas tanto para a Organização como para o indivíduo. A este nível, Meyer e Allen (1997) sugerem que o comprometimento está negativamente correlacionado com a intenção dos trabalhadores deixarem a Organização e com o comportamento de turnover voluntário. Salientam, ainda, que os trabalhadores com um forte comprometimento afetivo têm uma mais forte motivação, ou maior desejo de contribuir para a Organização, do que aqueles que têm um fraco comprometimento afetivo.

Este estudo tem como principais contributos o enriquecimento do conhecimento das práticas de gestão de recursos humanos e do comprometimento organizacional, bem como o relacionamento que estabelecem entre si num contexto particular associado a instituições de solidariedade social.

Atendendo à pertinência desta temática seria interessante realizar um estudo comparativo com outras Instituições Particulares de Solidariedade Social e/ou um estudo longitudional para avaliar o desenvolvimento/evolução ao nível da relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional em instituições desta natureza.

BIBLIOGRAFIA

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psicology, 63, 1-18.

Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. The International Journal of Human Resource Management, 14 (2), 175-197.

Bardin, L. (2008). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Bilhim, J. (2004). Gestão estratégica de recursos humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Boletim do Trabalho e Emprego (2015). Disponível em http://cnis.pt/wpcontent/uploads/2016/07/BTE-n%C2%BA-31-de-2015-FNSTFPS.pdf.

Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. Academy of Management Review, 29 (2), 203-221.

Caetano, A. & Pereira, T. (2006). Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na banca portuguesa. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 5 (4), 64-72.

Caetano, A. & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In Cabral, M. V., Vale, J., Freire, André (Eds.). Trabalho e cidadania (97121), Lisboa: ICS.

Camara, P. B. (2012). Manual de gestão e avaliação de desempenho. Lisboa: RH Editora.

Camara, P. B. Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). Novo humanator – recursos humanos e sucesso empresarial. 4ª Ed., Alfragide: Editora Publicações Dom Quixote.

Choi, J. H. (2008). Opening the black box: the mediating effect of employee atitudes in the relationship between high performance work systems and firm performance. Madison: Tese de Doutoramento em Filosofia, University of Winsconsin.

Cordeiro, J. P. (2014). Comprometimento organizacional: o caso dos docentes de uma instituição de ensino superior. Atas das XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão

Científica, Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria (realizadas de 6 a 8 de fevereiro).

Cunha M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2010). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. 2ª Ed., Lisboa: Edições Sousa.

Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource practices on perceptions and organizational performance. Academy of Management Journal, 39 (4), 949-969.

Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39 (4), 802-835.

Denton, K. (2006). High Performance work systems: the sum really is great than its parts. Measuring Business Excellence, 10 (4), 4-7.

Drummond, I. & Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work systems in SMEs. Employee Relations, 29 (2), 192-207.

Huang, T. C. (2002). The effects of linkage between business and human resource management strategies. Personnel Review, 30 (2), 132-151.

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

McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. Human Resource Management Review, 11, 237-256.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment. Human Resource Development Review, 14 (4), 389-414.

Meyer, J. P. & Allen, N. J., (1997). Commitment in the workplace: theory, research and application. London: Sage.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.

Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. Human Resource Management Review, 20 (4), 283–294.

Moura, E. (2000). Gestão dos recursos humanos: influências e determinantes do desempenho. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Nascimento, J.; Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. Revista Comportamento Organizacional e Gestão, 14 (1), 115-133.

O' Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.

Patel, P. & Conklin, B. (2012). Perceived labor productivity in small firms: the effects of high-performance work systems and group culture through employee retention. Entrepreneurship Theory and Practice, 36 (2), 205-235.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS. 4ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.

Peretti, J. (2004). Recursos humanos. 3ª Ed., Lisboa: Edições Silabo.

Pfeffer, J. (1998). Seven practives of successful organizations. California Management Review, 40 (2), 96-123.

Pfeffer, J., Veigas, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. Academy of Management Executive, 13, 37-48.

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

Purcell, J. (2006). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?. Human Resource Management Journal, 9 (3), 26-41.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). Manual de investigação em ciências sociais. 6ª Ed., Lisboa: Gradiva Publicações.

Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?. Revista de Administração de Empresas, 43 (4), 25–35.

Sendogdu, A.; Kocabacak, A. & Guven, S. (2013). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: a field study. Social and Behavioral Sciences, 99, 818-827.

Shahid, A., & Azhar, S. (2013). Gaining employee commitment: linking to organizational effectiveness. Journal of Management Research, 5 (1), 250-268.

Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. The Academy of Management Executive, 1 (3), 207-219.

Silva, L., Albuquerque, L. & Costa, B. (2009). O alinhamento Estratégico entre Cultura Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas, Revista Eletrónica de Ciência. Paramá: Faculdade Cenecista de Campo Largo.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2014). Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas. 10ª Ed., Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

Sung, J. & Ashton, D. (2005). High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes. UK. Department of Trade and Industry. Disponível em

https://www.longwoods.com/articles/images/High%20Performance%20Work%20Practices_UKReport2011.pdf.

Tavares, S. (2011). Vinculação dos indivíduos às organizações. In Ferreira, J.; Neves, J.; Caetano, A. Manual de psicossociologia das organizações (347-377). Lisboa: Escolar Editora.

Timiyo, A. J. (2014). High performance work practices: one best-way or no best-way. IOSR Journal of Business and Management, 16 (6) 8-14.

Torrington, D. (2002). Strategic Human Resource Management. In D. Torrington, L. Hall & S. Taylor (ed.), Human Resource Management (30-47), 5th Ed., Great-Britain: Prentice Hal.

Wood, Jr. T. (1995). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas.

Wright, P., Gardner, T., Moynihan, M. & Allen, M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. Personnel Psychology, 58 (2), 409-446.

Wright, P., Gardner, T. & Moynihan, L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, 13 (3), 2003, 2136.

Yin, R. K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. 4ª Ed., Porto Alegre: Bookman.

Zafeiti, S. M. & Noor, A. M. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. International Review of Management and Marketing, 7 (2), 151–160.