

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

**O impacto da Gestão de Recursos Humanos no
Desempenho Organizacional mediado pelo
Compromisso:**

**Um estudo exploratório em empresas industriais do Norte de
Portugal**

José Zacarias Caetano Dias

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

Orientadores:

Prof. Doutor Célio Alberto Alves de Sousa e

Prof. Doutor João Manuel da Silva Carvalho

Novembro de 2015

José Zacarias Caetano Dias

Nº 18250

**O impacto da Gestão de Recursos Humanos no
Desempenho Organizacional mediado pelo
Compromisso:**

**Um estudo exploratório em empresas industriais do Norte de
Portugal**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do Prof. Doutor Célio Alberto
Alves de Sousa e Prof. Doutor João Manuel da Silva Carvalho

Instituto Universitário da Maia

Novembro de 2015

Dedicatória

Dedico esta Dissertação de Mestrado à minha família e
ao *Pai António*.

Agradecimentos

Uma dissertação é essencialmente um trabalho individual e solitário. Mas, não seria possível concluí-la se não tivesse a participação empenhada de pessoas e organizações.

Começo por agradecer aos meus orientadores. Ao Prof. Doutor Célio A. A. Sousa pelo rigor, motivação, confiança e a liberdade de ação que me deu. Pelos seus ensinamentos que contribuíram para melhorar as minhas competências no âmbito da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Ao Prof. Doutor João M. S. Carvalho pela sua disponibilidade, empenho e proficiente orientação no desenvolvimento da parte empírica do estudo, aplicação das metodologias quantitativas, do tratamento estatístico e análise dos resultados.

A todos os professores do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, pela partilha do conhecimento, aos colegas de curso pela troca de opiniões e vivências.

Aos responsáveis das empresas que acederam participar no estudo e permitiram a recolha de dados, e aos colaboradores que gentilmente responderam aos questionários.

À Gracinha que me fez acreditar que era possível, incentivou-me a lutar pelos meus objetivos e apoiou-me incondicionalmente ao longo deste percurso.

À minha família, em especial à Margarida, minha esposa e aos nossos filhos Ana e Gonçalo que me entusiasmaram e apoiaram. Aos meus pais, pelos valores morais que me passaram, pela liberdade que me deram na tomada das minhas decisões, e pelo apoio que me deram ao longo do meu percurso pessoal e académico.

A todas as pessoas que me apoiaram e contribuíram de forma direta ou indireta para a realização desta dissertação de mestrado.

A todos, o meu sincero agradecimento!

O impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional mediado pelo Compromisso:

Um estudo exploratório em empresas industriais do Norte de Portugal

RESUMO

A relação entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o Desempenho Organizacional tem sido amplamente estudada. Esta dissertação tem como objetivo analisar o impacto das práticas de GRH no Desempenho Organizacional, e avaliar o papel mediador do Compromisso Organizacional na relação entre estas variáveis. A GRH constitui um dos determinantes-chave do Desempenho Organizacional. E o Compromisso Organizacional inclui variáveis como *turnover*, atitudes, comportamentos de cidadania organizacional, importantes no desempenho das pessoas e consequentemente para o Desempenho Organizacional.

Com vista a estudar empiricamente esta relação, utilizou-se uma amostra de conveniência constituída por 107 colaboradores de cinco empresas do setor da construção civil do Norte do país, tendo-se obtido através de questionário dados socioprofissionais e respostas a três instrumentos de avaliação (GRH, Desempenho Organizacional, e Compromisso Organizacional). Os resultados sugerem que existe uma correlação positiva forte entre as práticas de GRH e o Desempenho Organizacional, e que o Compromisso Organizacional medeia parcialmente aquela relação. A dimensão afetiva do Compromisso Organizacional correlaciona-se mais fortemente com o Desempenho Organizacional. E, na relação entre o Compromisso Organizacional e as variáveis socioprofissionais estudadas, verifica-se que as pessoas mais comprometidas são do género feminino, são casadas ou vivem em união de facto, têm contratos de trabalho sem termo, e assumem posições de chefia.

Os resultados deste trabalho, que corroboram conclusões de estudos análogos feitos em diferentes contextos geográficos e setores de atividade, ilustram que as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam significativamente o Compromisso Organizacional e, consequentemente, o Desempenho Organizacional.

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos, Desempenho Organizacional, Compromisso Organizacional, Modelo AMO, Construção Civil.

The impact of Human Resource Management on Organizational Performance mediated Commitment:

An exploratory study in industrial companies in Northern Portugal

ABSTRACT

The relationship between Human Resource Management (HRM) and Organisational Performance has been widely studied. This dissertation aims at analysing the impact of HR practices on organizational performance, and evaluating the mediating role of Organizational Commitment in the relationship between these variables. HRM is one of the key determinants of organizational performance. Organizational Commitment includes variables such as turnover, attitudes, organizational citizenship behaviors, all of which are important for individual performance and thus for Organizational Performance.

In order to study this relationship empirically, we used a convenience sample of 107 employees from five companies in the sector of construction north of Portugal, which enabled access to a socio-economic data and answers to three assessment instruments (HRM, Organizational Performance and Organizational Commitment). The results suggest that there is a strong positive correlation between HRM practices and Organizational Performance, and that Organizational Commitment partly mediates that relationship. The affective dimension of Organizational Commitment correlates more strongly with Organizational Performance. As regards the relationship between Organizational Commitment and socio-economic variables, data shows that most committed employees are females, are married or living together, have permanent employment contracts, and hold leadership positions.

These results, which corroborate findings in similar studies in different geographical contexts and sectors of activity suggest that strategies, policies and people management practices significantly influence Organizational Commitment and thus Organizational Performance.

Keywords: Human Resources Management, Organizational Performance, Organizational Commitment, AMO Model, Construction Industry.

Índice

Dedicatória.....	II
Agradecimentos	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	VI
Índice	VIII
Índice de Tabelas	XI
Índice de Gráficos	XII
Índice de Figuras.....	XII
Lista de abreviaturas	XIII
Capítulo 1: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Introdução ao tema.....	1
1.2. Justificação da importância do tema	2
1.3. Definição do problema.....	4
1.4. Objetivos do estudo	6
1.5. Questões de investigação	6
1.6. Estrutura do trabalho.....	7
Capítulo 2: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	9
2.1. Introdução.....	9
2.2. Evolução da Gestão de Recursos Humanos	10
2.3. Definição e conceito de Gestão de Recursos Humanos	14
2.4. Modelos Normativos da Gestão de Recursos Humanos	15
2.4.1. Modelo <i>Hard</i>	15
2.4.2. Modelo <i>Soft</i>	16
2.5. A dimensão estratégica da Gestão de Recursos Humanos	16
2.6. Abordagens estratégicas na Gestão de Recursos Humanos	17
2.6.1. Abordagem <i>Universalista</i>	17
2.6.2. Abordagem <i>Contingencial</i>	18
2.6.3. Abordagem <i>Configuracional</i>	19
2.6.4. Análise comparativa das abordagens estratégicas	20
2.7. Aplicação da <i>Resource-Based View of the Firm</i> na GERH.....	21
2.8. Sistemas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	21

2.8.1.	Sistemas de GRH de <i>Controlo vs. Compromisso</i>	22
2.8.2.	Influência dos Sistemas e Práticas de GRH no Desempenho	24
2.8.3.	<i>Best Practices vs. Best Fit</i>	25
2.9.	<i>Bundles</i>	31
Capítulo 3: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....		32
3.1.	Introdução.....	32
3.2.	Definição e delimitação concetual do Desempenho.....	33
3.3.	A avaliação do impacto da GRH no Desempenho Organizacional	34
3.4.	A <i>Black Box</i> entre a GRH e o Desempenho Organizacional.....	35
3.5.	Cadeia Causal da relação entre a GRH e o Desempenho Organizacional	36
3.5.1.	O Modelo AMO do Desempenho Individual	38
3.5.2.	O Papel do Gestor de Linha.....	40
3.5.3.	Perceções dos funcionários sobre as Práticas de GRH	40
3.5.4.	Contrato Psicológico e expetativas	42
3.5.5.	Atitudes e Comportamentos dos funcionários	43
3.6.	A evidência empírica da influência da GRH no Desempenho Organizacional.....	45
Capítulo 4: COMPROMISSO ORGANIZACIONAL.....		50
4.1.	Introdução.....	50
4.2.	Definição e delimitação concetual de Compromisso Organizacional	51
4.3.	Compromisso Organizacional: Abordagem Unidimensional.....	52
4.4.	Compromisso Organizacional: Abordagem Multidimensional.....	54
4.4.1.	Compromisso Organizacional: O Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991, 1997)	54
4.4.1.1.	Compromisso Afetivo	57
4.4.1.2.	Compromisso de Continuidade.....	58
4.4.1.3.	Compromisso Normativo	59
4.5.	Antecedentes do Compromisso Organizacional	59
4.6.	Consequentes do Compromisso Organizacional.....	62
4.7.	Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Organizacional.....	66
4.8.	Compromisso Organizacional e Desempenho Organizacional.....	67
Capítulo 5: METODOLOGIA		69
5.1.	Objetivos e questões de Investigação.....	69
5.2.	Seleção e caracterização da amostra.....	70

5.3.	Instrumentos de recolha de dados	72
5.4.	Procedimentos	75
5.5.	Tratamento e análise de dados	76
Capítulo 6: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		77
Q1 - Será que há uma relação direta entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, o Compromisso Organizacional e o Desempenho Organizacional?		77
Q2 - O Compromisso Organizacional exerce um efeito mediador na relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional?		77
Q3 - Qual o tipo de Compromisso Organizacional dominante e por empresa?		78
Q4 - Como se correlaciona o Compromisso Organizacional e as suas dimensões (Afetivo, Continuidade e Normativo) com o Desempenho Organizacional?		80
Q5 - Que relação existe entre as variáveis socioprofissionais, o Compromisso Organizacional e as suas dimensões?		80
Capítulo 7: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		86
1.	O impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional	86
2.	O efeito mediador do Compromisso Organizacional na relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional.....	88
3.	O Compromisso Organizacional e as variáveis socioprofissionais dos funcionários ...	89
Capítulo 8: CONCLUSÃO		95
REFERÊNCIAS.....		100
ANEXOS.....		117
Anexo 1: Questionário do estudo empírico		117

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Componentes da Gestão Estratégica de Recursos Humanos	17
Tabela 2 - Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Alto Desempenho	29
Tabela 3 - As três dimensões mais comuns do Compromisso Organizacional.....	55
Tabela 4 - Possíveis Consequentes dos Níveis de Compromisso	65
Tabela 5 - Perfil da amostra por empresa.....	72
Tabela 6 - TCM Employee Commitment Survey: Dimensões e fiabilidade	73
Tabela 7 - Suporte teórico à medição das práticas de GRH	74
Tabela 8 - Suporte teórico à medição do Desempenho Organizacional	75
Tabela 9 - Correlações das práticas de Gestão de Recursos Humanos, do Compromisso Organizacional e do Desempenho Organizacional.....	77
Tabela 10 - O efeito mediador do Compromisso Organizacional na relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional.....	78
Tabela 11 – Teste t para amostras emparelhadas	79
Tabela 12 - Correlações do Compromisso Organizacional com o Desempenho Organizacional	80
Tabela 13 - Relação entre o género e o Compromisso Organizacional.....	81
Tabela 14 - Relação entre o estado civil e o Compromisso Organizacional	81
Tabela 15 - Relação entre a idade e o Compromisso Organizacional	82
Tabela 16 - Relação entre o vínculo laboral e o Compromisso Organizacional	83
Tabela 17 - Relação entre as habilitações literárias e o Compromisso Organizacional	84
Tabela 18 - Relação entre a posição hierárquica e o Compromisso Organizacional.....	84
Tabela 19 - Relação entre a antiguidade na empresa e o Compromisso Organizacional	85

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por empresa	70
Gráfico 2 - Médias do Compromisso Organizacional	78
Gráfico 3 - Médias do Compromisso Organizacional por empresa.....	79

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo integrado da ligação do sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional	24
Figura 2 - Cadeia Causal da relação entre a Gestão dos Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional	38
Figura 3 - Modelo AMO do Desempenho Individual.....	40
Figura 4 - Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional (Meyer e Allen, 1991)	56
Figura 5 - Correlações entre dimensões do Compromisso e alguns Correlatos.....	57
Figura 6 - Correlações entre dimensões do Compromisso e alguns Antecedentes	62
Figura 7 - Correlações entre dimensões do Compromisso e alguns Consequentes	63

Lista de abreviaturas

AMO - *Ability, Motivation, Opportunities*

CA - Compromisso Afetivo

CC - Compromisso de Continuidade

CN - Compromisso Normativo

CO - Compromisso Organizacional

DO - Desempenho Organizacional

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HCWS - *High Commitment Work System*

HIWS - *High Involvement Work System*

HPWP - *High Performance Work Practices*

HPWS - *High Performance Work System*

RBV - *Resource-Base View of the Firm.*

Capítulo 1: INTRODUÇÃO

1.1. Introdução ao tema

A afirmação de que «As pessoas são o nosso ativo mais importante» é recorrente nos relatórios de contas e nos discursos dos gestores, ainda que nem sempre se verifique na prática organizacional.

As organizações contemporâneas têm um desafio que é a criação de valor, uma responsabilidade de todos os membros da organização. A forma como as pessoas são geridas no curto prazo é fundamental para o valor organizacional de longo prazo. Os gestores das organizações devem compreender como podem gerir as pessoas de forma a aumentarem a respetiva capacidade produtiva e criativa e, ao mesmo tempo, manterem em limites controlados os custos associados ao trabalho. Para fazer face a estes desafios devem em simultâneo: gerar ambientes de trabalho estimulantes e criadores, e controlar ou neutralizar comportamentos indesejados (Cunha et al., 2012).

É pois essencial que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) demonstre a sua contribuição para a criação de valor organizacional, sob pena de não reforçar a sua credibilidade como função de gestão. A GRH deve estar tão preocupada com as pessoas como com os resultados organizacionais. As empresas não sobrevivem sem resultados, mas as pessoas não são um mero instrumento para os alcançar. Uma das razões de ser das organizações é criar um impacto positivo nas pessoas, quer nas que ali trabalham, quer nas que consomem os seus produtos e serviços. A GRH tem a responsabilidade e o privilégio de se preocupar com o bem-estar humano e compreender que existem relações positivas para as empresas, entre satisfação e desempenho, entre desempenho social e desempenho financeiro, e entre características organizacionais autenticizóticas¹ e desempenho financeiro (Cunha et al., 2012).

¹ O conceito de Organizações Autenticizóticas foi preconizado pelo investigador holandês Kets de Vries, identificando-as como potencialmente mais produtivas e amigas dos colaboradores. Autenticizótico deriva da conjugação de dois termos gregos: "authentikos" e "zotikos". O primeiro termo significa organização autêntica e de confiança. "Zotikos" significa que é fundamental para a vida das pessoas.

A constatação de que as pessoas podem de facto ser uma vantagem competitiva para o Desempenho Organizacional (DO), levou à expansão de pesquisas no campo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Sendo o DO um objetivo importante para as organizações, as pesquisas da GERH têm-se focado na compreensão da relação entre GRH e DO (Park et al., 2003).

Para atingir os novos desafios organizacionais, muitos gestores passaram a olhar para o ambiente interno das organizações, ou seja, valorizar os seus ativos intangíveis, o capital intelectual (humano, estrutural e relacional). Esta valorização conduzirá a resultados se as estratégias de GRH forem alinhadas com as estratégias e a cultura da organização, o que, não sucedendo, poderá refletir uma incongruência entre o discurso e a prática. Conforme referem Barney e Wright (1998), este alinhamento deve ser sustentado por uma visão de sistemas interligados na organização, para que exista uma complementaridade e ajuste entre a GRH e as restantes áreas da organização. Contudo, Kepes et al. (2008) sugerem que é necessário encorajar os gestores a tal alinhamento, porque são muito poucas as organizações que o conseguem.

A questão do Compromisso Organizacional (CO), que originalmente foi associado à satisfação no trabalho, continua a receber atenção tanto dos investigadores como dos profissionais. Este interesse é comprovado por inúmeros estudos que examinam as relações entre o CO os seus antecedentes e resultados (e.g. Griffin e Bateman, 1986; Matthieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997) atestam a independência e a vitalidade do construto.

1.2. Justificação da importância do tema

As transformações que estão ocorrendo nas organizações exigem a presença de profissionais qualificados em GRH para se tornarem *parceiros de negócios* (Ulrich, 1997). Os gestores de recursos humanos são parceiros reais porque alinham os sistemas de GRH com as estratégias organizacionais, desenvolvem práticas para atrair, desenvolver e reter talentos, tornando assim os seus recursos humanos mais

eficientes. Ou seja, agregam valor à organização através da execução da estratégia, eficiência administrativa, compromisso dos funcionários e mudança cultural (Hiltrop, 1999).

Autores de referência na GRH como Guest (1997), Huselid et al. (1997), Barney e Wright (1998), Becker e Huselid (2006), Paauwe e Boselie (2003), Lepak e Shaw (2008), Boxall e Purcell (2011), Wright e McMahan (2011) e Jackson et al. (2014) consideram que as pessoas assumiram um papel estratégico relevante nas organizações e que as políticas e práticas de GRH devem gerar competências organizacionais que conduzam a uma maior competitividade, sustentabilidade e crescimento das organizações. Mas são poucas as organizações capazes de aproveitar plenamente o seu potencial. As fontes tradicionais de vantagem competitiva como a tecnologia não são atualmente suficientes para garantir uma base competitiva sustentável, as pessoas passaram a ser fatores essenciais de diferenciação estratégica (Demo et al., 2013).

O interesse na GERH tem gerado uma série de estudos empíricos que investigam o impacto das práticas de GRH sobre o DO. E o CO tem sido apontado como um mediador importante na relação GRH com diversas variáveis. E tem sido provado ser uma consequência das práticas de GRH em muitos estudos (Bal et al., 2014).

Pesquisas empíricas em GERH sugerem que as práticas de GRH contribuem para melhorar o DO e facilitar o crescimento das organizações (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney e Huselid, 1996; Huselid et al., 1997; Fey et al., 2007).

A introdução de tecnologias sofisticadas e práticas de produção inovadoras por si só não garantem um melhor desempenho organizacional, a menos que as práticas de GRH estejam ajustadas para formar um sistema sociotécnico consistente. Ou seja, a literatura sugere que, para se analisar o impacto das práticas de GRH no DO, deve-se optar uma perspetiva sistémica, dada a forma conjunta e simultânea de influência dos comportamentos individuais e grupais têm em relação às diferentes práticas de GRH (Neves e Gonçalves, 2009). Uma aplicação efetiva e adequada da GRH nas

organizações resulta em sucesso organizacional pelo alcance de uma vantagem competitiva (Mujahid et al., 2014).

O estudo do CO ganhou o interesse dos investigadores desde os anos 80, no sentido de compreender a intensidade do vínculo do indivíduo com a organização. Meyer e Allen (1991, 1997) têm-se debruçado sobre este conceito, para perceber o que leva os indivíduos a estarem comprometidos e as consequências desse compromisso. A literatura tem evidenciado que a motivação e o CO têm um impacto determinante nas atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações, que se refletem no aumento do desempenho individual e organizacional.

Num estudo recente intitulado *“Tendências Globais do Capital Humano 2015: Liderar no Novo Mundo do Trabalho”* (Deloitte, 2015), dá-nos conta que a falta de compromisso dos colaboradores é o principal desafio dos líderes empresariais e dos gestores de recursos humanos. Cerca de 87% (acima dos 79% do ano anterior) dos 3.300 líderes inquiridos em 106 países referem a falta de CO como o principal desafio que têm de enfrentar. Apesar de reconhecerem o problema, a maioria das organizações admite que não estão a tomar medidas para melhorar a sua cultura, colocando possivelmente em risco o seu desempenho futuro. Os líderes que avaliaram o compromisso como sendo “muito importante” duplicou de 26% de 2014 para 50% este ano. Apenas 12% afirmaram ter um programa para combater esse desafio. Como refere Josh Bersin, diretor da Deloitte, é cada vez mais difícil de gerir os colaboradores, porque eles estão a adquirir maior mobilidade, flexibilidade e autonomia. Neste novo paradigma do trabalho, as organizações precisam de reinventar a gestão de pessoas, criar novas ideias e pensar “fora da caixa” para as tornar relevantes.

1.3. Definição do problema

Teoricamente não há consenso sobre o mecanismo pelo qual as práticas de GRH podem ter impacto no DO. Avaliar o impacto da GRH no DO tornou-se uma das prioridades dos investigadores.

Considerado na literatura como o “*Santo Graal*” da GERH (Boselie et al., 2005), neste estudo exploratório propomo-nos a investigar a ligação entre as práticas de GRH e o DO. É um tema contemporâneo de bastante complexidade, não linear, tanto do ponto de vista académico, como da gestão organizacional que precisa de ser melhor compreendido (Boselie et al., 2005; Paauwe e Boselie, 2005; Becker e Huselid, 2006). Apesar dos avanços na compreensão do impacto da GRH no DO há ainda um vasto campo a ser explorado (Bowen e Ostroff, 2004; Wall e Wood, 2005).

A pesquisa do CO inicialmente focou-se na retenção dos funcionários, mas tem evoluído na abordagem das diferentes formas que o compromisso pode ser experimentado e com diferentes objetivos a que se dirige. O CO é um dos aspetos do comportamento organizacional mais amplamente estudado (Mathieu e Zajac, 1990). O compromisso e a lealdade dos funcionários para com a organização são questões problemáticas da gestão que devem ser consideradas e resolvidas de forma constante (Senyucel, 2009). O CO é cada vez mais um objetivo, nomeadamente da GRH, procurar acrescentar valor para a organização e aumentar a fidelização dos seus funcionários (Gelade, et al., 2006). O CO tem sido considerado como uma variável central para explicar a relação entre a GRH e os resultados das organizações e tem sido um tema subjacente aos estudos de vários autores (e.g. Guest, 1997; Becker e Huselid, 1998; Boxall e Purcell, 2000; Boselie et al., 2005; Wright et al., 2005; Gong et al., 2009).

A dinâmica natural da GRH nas últimas décadas sugere a necessidade de mais estudos sobre a relação entre as práticas de GRH e o CO. É imperativo que a gestão retenha os melhores funcionários e os mantenha comprometidos com a organização, a fim de atrair outros funcionários de qualidade (Zaitouni et al., 2011).

Na última década, as pesquisas têm-se focalizado no papel fundamental dos funcionários, na importância das perceções e dos seus comportamentos na compreensão da relação entre a GRH e DO (Guest, 2011).

Apesar do tema GRH-DO ser amplamente investigado, a introdução da variável mediadora do CO torna este trabalho mais singular. O facto de esta problemática ter

um impacto potencial para as organizações e para as pessoas que nelas trabalham, justifica-se continuar a investir nestes temas.

1.4. Objetivos do estudo

O objetivo principal deste estudo exploratório é analisar o impacto das práticas de GRH no DO, e avaliar a influência que o Compromisso Organizacional tem na mediação entre as duas variáveis. Com base neste objetivo central definiram-se os seguintes objetivos:

- (1) Perceber se as práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um impacto positivo no Desempenho Organizacional;
- (2) Analisar o efeito mediador do Compromisso Organizacional na relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional;
- (3) Avaliar o tipo de Compromisso Organizacional dominante e a sua relação com as variáveis socioprofissionais dos funcionários.

Para atingir os objetivos do estudo procurou-se responder às questões da pesquisa por meio de investigação empírica em cinco empresas do setor da construção civil do Norte de Portugal, com culturas, estratégias e configurações organizacionais distintas, localizadas nos concelhos do Porto, Matosinhos, Vila Nova de Gaia, Penafiel e Vila Nova de Famalicão. A escolha de apenas um setor de atividade está em concordância com o que refere Arthur (1994), que a maioria dos estudos empíricos relacionados com as práticas de GRH têm sido realizados usando dados coletados num único setor de atividade dentro de um país. Como estratégia de pesquisa utilizou-se uma abordagem quantitativa, o método de inquérito é o questionário.

1.5. Questões de investigação

As questões de investigação surgem com a finalidade de dar resposta aos objetivos do estudo:

Q1 - Será que há uma relação direta entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, o Compromisso Organizacional e o Desempenho Organizacional?

Q2 - O Compromisso Organizacional exerce um efeito mediador na relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional?

Q3 - Qual o tipo de Compromisso Organizacional dominante e por empresa?

Q4 - Como se correlaciona o Compromisso Organizacional e as suas dimensões (Afetiva, Continuidade e Normativa) com o Desempenho Organizacional?

Q5 - Que relação existe entre as variáveis socioprofissionais, o Compromisso Organizacional e as suas dimensões?

1.6. Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada em oito capítulos, incluindo esta introdução, que apresenta a justificação da importância do tema, a definição do problema, os objetivos e questões de investigação em estudo.

O segundo capítulo apresenta uma visão geral da revisão da literatura sobre a GRH, abordando a evolução, definições e modelos normativos da GRH. De seguida apresenta a dimensão e as abordagens estratégicas da GRH, a implicação da *Resource-Based View of the Firm* (RBV) na GRH e, por último, fazemos o debate sobre sistemas e práticas de GRH e a sua influência no DO.

O terceiro capítulo aborda as problemáticas sobre a relação entre GRH e DO. Como se pode fazer a avaliação do impacto da GRH no DO, o debate da questão da *Black Box* e da cadeia causal na relação entre GRH e DO e no final, são apresentadas evidências empíricas da influência da GRH no DO.

O quarto capítulo é dedicado ao CO. Inicia pela definição e delimitação conceptual do constructo, de seguida apresenta as abordagens unidimensional e multidimensional do CO, enfatiza o modelo de Meyer e Allen, adotado para o desenvolvimento da parte empírica do estudo. No final são mencionados os principais antecedentes e consequentes do CO referidos na revisão da literatura.

O quinto capítulo inicia com a apresentação da metodologia do estudo, referindo que o método de inquérito é o questionário, indica os objetivos e questões de investigação, a seleção e caracterização da amostra, menciona os instrumentos e os procedimentos utilizados na recolha de dados e termina com referência ao tratamento e análise dos dados da investigação.

O sexto e sétimo capítulo apresentam uma análise dos resultados do questionário aplicado às cinco empresas da amostra, a discussão dos mesmos em relação aos objetivos, questões de investigação e à revisão da literatura.

O oitavo e último capítulo destaca as principais contribuições da literatura para o conhecimento dos temas investigados, apresenta as conclusões do estudo, aponta as implicações práticas e recomendações, e por fim, aponta as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo 2: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Introdução

Lidar com pessoas poderá ser uma das tarefas mais difíceis e exigentes nas organizações, porque os indivíduos são complexos. Ninguém pensa, sente, vê, ouve, gosta, compreende ou se comporta da mesma maneira. Por um lado, todos os indivíduos têm diferentes origens éticas, culturais, nacionais, religiosas e políticas. Por outro lado, a sua história, formação, experiência e vivências pessoais afetam a sua capacidade intelectual, as suas intenções e os seus comportamentos. Por este prisma, a gestão de pessoas pode ser vista como a tarefa mais importante na organização. As exigências do indivíduo e do trabalho são mutáveis, exigem uma gestão mais aprimorada, que não se concentre apenas no curto prazo, mas também no longo prazo, nos objetivos estratégicos e nas necessidades individuais (Senyucel, 2009).

Todas as organizações dependem do desempenho das pessoas para o seu sucesso. Por esse motivo, é natural que procurem intervir sobre os seus comportamentos, tarefas, processos, atividades, etc., intervenção essa que se designa por “modelo” de gestão de pessoas. Cada “modelo” de gestão de pessoas é determinado por fatores internos e externos à organização. Assim, para diferentes contextos históricos, setoriais e/ou organizacionais encontram-se diferentes modalidades e configurações. O modelo adotado por cada organização deverá poder distingui-la no seu mercado contribuindo para a melhoria da sua imagem e força competitiva (Fischer, 2002).

Neste capítulo, começamos por descrever a evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos (GRH), em seguida definimos o conceito de GRH, e exploramos o papel estratégico da GRH. Posteriormente, analisamos os modelos normativos e as abordagens estratégicas na GRH. E por fim, discutimos como pode a *Resource-Based View of the Firm* (RBV) ser aplicada à Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), e ainda, os principais sistemas e práticas adotados em geral.

2.2. Evolução da Gestão de Recursos Humanos

Historicamente, a GRH evoluiu a partir de diferentes nomenclaturas (e.g. função pessoal, gestão de pessoal, etc.), informada pela influência das teorias organizacionais (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas, contingenciais, etc.), e das comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, equidade, implicação, etc.). Por isso, é natural que a evolução da GRH comungue destas teorias que lhe serviram de suporte (Neves e Gonçalves, 2009). Seguidamente apresentamos uma breve evolução histórica da GRH.

Com as profundas transformações ocorridas no século XVIII com a Revolução Industrial surgem nas organizações os primeiros problemas da gestão de pessoas, como da gestão em geral. As pequenas unidades familiares de produção artesanal foram sendo substituídas por instalações fabris de grandes dimensões com condições degradantes. Predominavam então sistemas de trabalho desumano, com poucas preocupações com a eficácia da gestão de pessoas e ainda menos com o bem-estar dos trabalhadores. Os trabalhadores não tinham sistemas de proteção ou segurança social, estando sujeitos à prepotência dos empregadores e às leis do mercado não regulamentado. Nas primeiras décadas da sociedade industrial, os sindicatos eram muito fragmentados e de âmbito regional, apresentando reduzida capacidade de reivindicação dos direitos dos trabalhadores (Cunha et al., 2012).

Devido às pressões ocorridas sobretudo por parte de movimentos sociais reformistas que questionavam as condições opressivas e degradantes em que os trabalhadores viviam e trabalhavam, surge no final do século XIX o embrião da *função pessoal*, os chamados *Welfare Officers*, ou seja “(...) funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados” (Cunha et al., 2012: 67).

É nas primeiras décadas do século XX que a *função pessoal* começa a estar mais generalizada nas organizações em resultado da adoção da filosofia Taylorista, que muito contribuiu para os fundamentos do que viria a ser a *gestão de pessoal* durante

quase todo o século passado. A divisão do trabalho trouxe novos desafios à *gestão de pessoal* com a introdução de novos conceitos como seleção e definição de postos de trabalho, necessidades de formação, avaliação de desempenho e gestão de incentivos (Cunha et al., 2012). Naquela época, os trabalhadores eram vistos como partes de uma máquina, não como seres humanos sociais (Bal, 2011). Apesar da sua obsessão com a eficiência, Henry Ford deu também o seu contributo para o desenvolvimento da função pessoal, ao criar um “departamento sociológico”, para aconselhar os trabalhadores a alcançarem o bem-estar no trabalho (Cunha et al., 2012). Foi no auge do Taylorismo, cerca de 1910, que a designação *Welfare Officer* começa a ser substituída por *Gestão do Emprego* ou *Serviço de Pessoal* (Cunha et al., 2012).

Em 1924 na sequência dos estudos de Hawthorne e das teorias de Elton Mayo, como reação e oposição às *Teorias Clássicas da Gestão*, protagonizadas por Taylor, Fayol e Max Weber, surgiu nos EUA a *Escola das Relações Humanas*. Esta corrente apresentava uma maior preocupação com as pessoas, a organização informal, a motivação, a liderança, a comunicação, o comportamento do indivíduo em grupo e os aspetos emocionais. Este foi o primeiro passo na tentativa de conciliação entre uma lógica humanista, que defendia o bem-estar dos trabalhadores e a lógica da eficiência económica, tão importante para o Taylorismo (Cunha et al., 2012).

O período de tempo entre as duas guerras mundiais caracterizou-se pelo exacerbar do conflito entre o *capital* e o *trabalho*, tornando as questões sociais mais complexas. Verificou-se então a necessidade de ter na organização uma função cuja atribuição consistia precisamente em assegurar e disciplinar a organização do trabalho (Neves, 2007).

Durante as décadas de 40 e 50, os modelos clássicos da gestão continuaram a dominar o pensamento da época. A *Organização Científica do Trabalho* e a *Gestão Administrativa* enfatizavam a racionalidade e a eficácia, em contraste com o *Movimento das Relações Humanas* que se preocupava com o trabalhador enquanto pessoa. Embora sejam modelos distintos nas suas orientações e princípios básicos, ambos enquadram-se numa lógica da promoção da eficiência e produtividade ao mais baixo custo (Legge, 1995).

As décadas de 60 e 70 foram um período de profundas mudanças no ambiente de trabalho, nas funções e responsabilidades dos profissionais de GRH. Verificou-se a produção duma quantidade sem precedentes de legislação social e do trabalho, procurando regular as relações laborais para além da contratação coletiva e das normas para as empresas (McKee, 1997).

Durante a década de 70 e sobretudo na de 80, os recursos humanos começam a ser vistos como um *investimento*, um fator estratégico capaz de contribuir para a diferenciação das organizações e, conseqüentemente, representar uma vantagem competitiva para fazer face aos desafios como o aumento da competitividade dos negócios e das mudanças de natureza social (Neves, 2007). Na década de 80 ocorrem grandes mudanças na GRH, como resultado do desenvolvimento tecnológico, da competição entre as empresas pela conquista de mercados, da utilização das novas tecnologias informáticas. Com o advento do liberalismo económico e com o crescimento da globalização, as empresas sentiram necessidade de se adaptarem rapidamente a essas transformações (Becker e Gerhart, 1996).

Na década de 90, fatores como a internacionalização dos negócios e atividades contribuíram de forma estruturante para a evolução concetual das práticas de GRH (Neves, 2007). Neste período a economia sofre várias mudanças drásticas como a globalização, o avanço tecnológico – especialmente a *internet* – e a agitada rivalidade dos mercados, a reengenharia dos negócios, o redimensionamento do número de funcionários, a redução dos níveis de gestão, e o *outsourcing*. As organizações começam a perceber que os funcionários pioneiros e engenhosos, ou seja, o seu capital intelectual é um ativo que se torna complexo para os concorrentes reproduzirem. Por estas razões, a GRH tornou-se estratégica para atrair, preservar e manter os funcionários talentosos (Mujahid et al, 2014).

McKee (1997) partindo do conhecimento das tendências da época, chama a atenção para várias questões que considera relevantes e desafiantes para a GRH no século XXI. Esta autora alerta para o aumento do emprego transfronteiriço, o aumento da procura de recursos humanos disponíveis para a mobilidade e de se adaptarem a diferentes culturas, a introdução e desenvolvimento de modalidades de trabalho

flexível, o aumento da subcontratação para determinadas funções e da procura de profissionais *just-in-time*, maior relevo do trabalho em equipa, maior diversidade de práticas, e sistemas de remuneração e compensação.

Os EUA deram origem à noção comum de GRH que tem sido amplamente aceite em todo o mundo mas também criticada. As características da economia europeia são diferentes da americana. Argumenta-se que os EUA adotaram uma abordagem de GRH diferente da que está sendo desenvolvida na Europa. A Europa tem diferentes características: é menos individualista, o papel do Estado é mais acentuado, a sindicalização é mais elevada e há maior quantidade de pequenas e médias empresas, e de empresas familiares. Essas diferenças levaram a um padrão mais variado de pesquisas e de abordagens mais críticas sobre a GRH na Europa (Brewster, 2007). Na Europa, tem-se verificado nas últimas décadas uma especial atenção na melhoria de determinados processos: *empowerment*, comunicação interna, integração organizacional, recrutamento, formação e desenvolvimento, e na ligação entre compensação e desempenho (Cunha et al., 2012).

Em Portugal, a GRH ainda está numa fase inicial de desenvolvimento e implementação. É ainda um desafio para os gestores de recursos humanos serem ouvidos dentro das organizações. Há essencialmente duas barreiras à implementação da GRH: (1) está relacionada com a credibilidade da função GRH e (2) com a natureza e características da indústria portuguesa (Cabral-Cardoso, 2004). Apesar da maior parte das empresas portuguesas ainda não incluir no seu conselho de administração o gestor sénior de GRH, ainda assim tem-se registado uma evolução significativa no sentido de dar uma maior componente estratégica à GRH. A GRH em Portugal aproxima-se do modelo anglo-saxónico num vasto conjunto de práticas, especialmente a utilização maioritária de sistemas de incentivos monetários indexados ao desempenho individual e organizacional. Porém, contrariamente à visão anglo-saxónica, em Portugal os departamentos de GRH adotam um papel de especialista e centralista, não delegando de forma significativa as responsabilidades de gestão de pessoas aos gestores de linha (Cunha et al., 2012).

Em Portugal, embora com alguns anos de atraso em relação a outros países, nomeadamente anglo-saxónicos, a GRH tem vindo a evoluir consideravelmente desde o início do século XXI. Foi passando de uma função reativa, administrativa e burocrática, para assumir de forma gradual um papel de maior pró-atividade e envolvimento na estratégia da organização. Esta evolução tem sido acompanhada por uma mudança na denominação dos departamentos – de gestão de pessoal para GRH, e, atualmente para GERH ou mesmo gestão de ativos humanos (Cunha et al., 2012). Muito embora em termos de implementação haja desfasamento relativamente a outros países devido a fatores de contexto como a produtividade e a competitividade, esse desfasamento temporal tem vindo a diminuir na evolução da investigação em GRH (Neves e Gonçalves, 2009).

2.3. Definição e conceito de Gestão de Recursos Humanos

A GRH é compreendida como um conjunto de atividades de gestão dos funcionários (Boselie et al., 2005). O principal desafio da GRH é alinhar as suas principais práticas com a estratégia do negócio e o Desempenho Organizacional (DO) (Lengick-Hall et al., 2009). A GRH é a forma como uma empresa organiza, gere e orienta o comportamento das pessoas (Fischer, 2002). A GRH tem sido objeto de tentativas de teorização e de análise críticas, fundamentalmente por duas razões: uma de natureza teórica, relacionada com a concetualização da grande diversidade de práticas de GRH e a sua relação com o DO, e o fator humano como vantagem competitiva, à volta da qual o número de posições consensuais é cada vez maior; outra de natureza prática, que consiste na necessidade de controlar os efeitos das práticas de GRH, quer na cultura organizacional, quer na estratégia do negócio. Estes aspetos condicionam a explicitação, a formulação e a evolução do conceito de GRH (Neves, 2007).

2.4. Modelos Normativos da Gestão de Recursos Humanos

De entre os modelos de GRH há dois que devem ser realçados: o modelo *Hard* designado na literatura como o modelo da *Michigan School of HRM* (Fombrun et al., 1984) e o modelo *Soft* conhecido como o modelo de *Harvard School of HRM* (Beer et al., 1985). Para Truss (1997) o modelo *Hard* é baseado em noções de controlo estratégico apertado e um modelo económico do homem de acordo com a Teoria X, enquanto que o modelo *Soft* emprega o controlo através do compromisso, assente na Teoria Y. De acordo com Legge (1995), os dois modelos não são incompatíveis, uma vez que apresentam mais semelhanças do que diferenças. Dessas semelhanças destacam-se: (1) a integração de práticas de GRH com os objetivos organizacionais; (2) a importância dos gestores de linha; (3) a importância do desenvolvimento das competências para aumentar a satisfação dos colaboradores e os resultados organizacionais; e (4) a colocação da pessoa certa no lugar certo.

2.4.1. Modelo *Hard*

O modelo *hard* enfatiza a ligação entre a estratégia da GRH e estratégia do negócio da empresa, ou seja, a estratégia do negócio deve definir e determinar que tipo de funcionários, qual o seu posicionamento e desempenho (Brewster, 2004). Este modelo enfatiza que a GRH existe para servir as necessidades estratégicas dos negócios e a necessidade de tratar as pessoas como qualquer outro recurso – serem recrutadas e usadas com o menor custo possível (Forster e Whipp, 1995). Este modelo deve garantir que as atividades de produção são em todos os momentos eficientes com a introdução dos recursos humanos necessários. Há uma gama de dispositivos destinados a avaliar o desempenho dos funcionários e recompensá-los em função desse desempenho. O investimento no desenvolvimento do funcionário é cuidadosamente monitorizado para avaliar os seus benefícios para a estratégia do negócio (Gooderham, 1999).

2.4.2. Modelo *Soft*

O modelo *soft* é nitidamente mais voltado para o desenvolvimento das pessoas e também mais humanista. Aqui são tidas em consideração as questões éticas nas relações de trabalho e muitas vezes são utilizadas declarações explícitas sobre o valor das pessoas. Os funcionários são vistos como parceiros ativos, importantes em termos de criatividade e inovação, participam no projeto com base no compromisso, na comunicação e colaboração. Isto é conseguido pela gestão da empresa através de uma visão corporativa, transmitindo aos funcionários de forma regular as estratégias e objetivos (Gooderham, 1999). Os funcionários são considerados ativos valiosos, fonte de vantagem competitiva, através do seu empenhamento, desempenho, capacidade de adaptação e elevada qualidade das suas competências (Brewster, 2004).

2.5. A dimensão estratégica da Gestão de Recursos Humanos

Na essência, a GRH vê os funcionários como ativos valiosos (e.g. Huselid et al., 1997; Wright, 1998) e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), por sua vez, vê o desenvolvimento e a implementação de um plano global que procura ganhar e sustentar uma vantagem competitiva, gerindo esses ativos humanos através de uma abordagem integrada de um conjunto sinérgico de práticas de GRH que complementa e promove a estratégia global de negócios da organização (Kaufman, 2001). A GERH é a forma planeada como a GRH é implementada e as atividades que fazem a empresa atingir os seus objetivos. A GERH tem como princípio central o conceito de ajuste – que será abordado na secção 2.8.3. (Wright e McMahan, 1992). Para Alcázar et al. (2005) a GERH é um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias através das quais as organizações gerem o seu capital humano, sendo influenciadas pela estratégia do negócio, contexto organizacional e contexto socioeconómico.

Apresentamos na tabela 1 os Componentes da GERH, elaborada por Huselid (1995), que nos ajuda a compreender a importância da GERH.

Tabela 1 - Componentes da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

1.	Combinar as características dos gestores com o plano estratégico da empresa.
2.	Identificar as características de gestão necessárias para conduzir a empresa a longo prazo.
3.	Modificar o sistema de compensação para incentivar os gestores a alcançar os objetivos estratégicos a longo prazo.
4.	Mudar os padrões <i>staffing</i> para ajudar a implementar negócios ou estratégias corporativas.
5.	Avaliar o pessoal-chave com base no seu potencial para a realização de objetivos estratégicos.
6.	Conduzir as análises de trabalho com base no que o trabalho pode implicar no futuro.
7.	Realizar programas de desenvolvimento destinados a apoiar mudanças estratégicas.

Fonte: Huselid (1995) adaptado de Devanna, Fombrun, Tichy e Warren (1982)

2.6. Abordagens estratégicas na Gestão de Recursos Humanos

Na década de 90, houve grandes mudanças na área da GRH. O foco que era dado ao nível micro (indivíduo) passou para uma perspetiva mais macro (organizacional) ou estratégica. O foco de atenção da GERH tem sido em procurar evidenciar a importância de gerir de forma eficaz os recursos humanos das organizações e assim demonstrar a importância das práticas de GRH para o DO. As três principais abordagens neste campo são a *universalista*, *contingencial* e *configuracional* (Delery e Doty, 1996; Youndt et al., 1996).

2.6.1. Abordagem *Universalista*

A abordagem *universalista* assenta na ideia de que algumas práticas de GRH têm um efeito positivo sobre o DO em todas as organizações e em todas as condições (Lengnick-Hall et al., 2009). Pfeffer (1994) considera que determinadas práticas de GRH levarão a um resultado claro e mensurável no DO, essencialmente, com a aplicação de um conjunto de práticas denominadas *High Involvement Work Practices* (HIWP). Por exemplo, Pfeffer (1998) sugere que as práticas de GRH são universais. Esta posição propõe que não há necessidade de ajuste de práticas de GRH a uma estratégia ou a um contexto organizacional em particular (Lengnick-Hall et al., 2009). Esta abordagem tem

contribuído para o conceito de GRH e para a investigação nesta área, principalmente porque coloca a GRH como um fator central da capacidade competitiva das organizações (Guest, 1987; Becker e Huselid, 1999).

As teorias *universalistas* desenvolvidas por Osterman (1994), Pfeffer (1994) e Huselid (1995), postulam que as *best practices* e as estratégias empresariais são independentes entre si para determinar o desempenho dos negócios. Quando identificado e implementado um conjunto de *best practices* pode-se fazer uma associação direta, entre as práticas de GRH e um melhor DO. As *best practices* são generalizáveis e a melhor forma de medir o seu sucesso é através do desempenho financeiro da organização.

Os estudos apoiados na abordagem *universalista* mostram diferenças consideráveis sobre o que constitui uma *best practice*. No entanto, a maioria dos estudos foca-se em três mecanismos pelos quais as práticas de GRH universais têm impacto no desempenho dos negócios: (1) o *capital humano* (competências, conhecimentos e potencial); (2) a *motivação*, que é afetada por uma variedade de processos da GRH; e (3) a *oportunidade de contribuir*, que é afetada pelo projeto de trabalho e estratégias de envolvimento/participação na gestão (Budhwar e Aryee, 2008).

2.6.2. Abordagem Contingencial

As organizações podem optar por seguir uma série de diferentes estratégias. Miles e Snow (1984) propõem uma classificação para as estratégias das organizações (*defensiva, prospetora, analítica e reativa*) e mostram como conjuntos específicos de práticas de GRH podem ser combinadas para cada estratégia. Esta perspetiva sobre a GRH viria a ser descrita como uma abordagem *contingencial*, porque a escolha de um determinado conjunto de práticas de GRH é dependente da estratégia de uma organização. A abordagem de *contingência* argumenta que um conjunto de políticas e práticas de GRH será eficaz se for compatível com outras estratégias organizacionais (Golden e Ramanujam, 1985; Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988). Os autores, que

estudaram a abordagem *contingencial* propuseram que a extensão, ou até mesmo a direção do efeito da GRH sobre o DO, dependerá do contexto da empresa ou de condições ambientais (Datta et al., 2005).

Na abordagem *contingencial*, os autores argumentam que a eficácia de um sistema de GRH depende do contexto externo e interno da organização (Jackson e Schuler, 1995; Jackson et al., 2014). Foi importante o contributo que Jackson e Schuler (1995) deram para a literatura de GERH ao categorizar os componentes importantes dos ambientes organizacionais em dois tipos: *interno* (tecnologia, estrutura, tamanho, fases do ciclo de vida, e estratégia de negócio) e *externo* (ambiente legal, social e político, condições de mercado de trabalho, características da indústria, e da cultura nacional). Dando assim uma perspetiva mais abrangente sobre os fatores contextuais mais importantes que afetam os sistemas de GRH nas organizações (Lengnick-Hall et al., 2009). Os sistemas de GRH não são apenas afetados pelo contexto, devem também ser tidos em consideração, quais os componentes dos sistemas de GRH que melhor se adequam a determinados contextos (Boxall e Macky, 2009).

Estudiosos da GRH reconhecem que conjuntos específicos de práticas de GRH são suscetíveis de produzir um melhor desempenho se estiverem alinhados com objetivos específicos, condições e interesses estratégicos (Lengnick-Hall et al., 2009). A simples existência de práticas de GRH não garante a sua contribuição para a eficácia organizacional, sendo essa contingencial (Boselie et al., 2005).

2.6.3. Abordagem Configuracional

A abordagem *configuracional* faz uso dos chamados *bundles* (conjuntos) de práticas de GRH que implica a existência de combinações específicas, ou configurações, de práticas de GRH. Dependendo dos contextos organizacionais, a chave é determinar quais são os mais eficazes para conduzir a um melhor desempenho do negócio (MacDuffie, 1995; Delery e Doty, 1996; Huselid e Becker, 1996; Ichniowski et al., 1997; Alcázar et al., 2005; Katou e Budhwar, 2006). A abordagem *configuracional* tem como pressuposto que a maximização do DO depende da

agregação de um conjunto de elementos inter-relacionados de forma consistente nas práticas de GRH (MacDuffie, 1995). Se uma dada prática de GRH não for combinada com outras práticas eficazes é improvável que tenha benefícios substanciais para a organização (Lepak e Shaw, 2008). As teorias *configuracionais* propõem que a relação entre GRH e o desempenho envolve interações complexas entre os *bundles* de atividades de GRH e resultados (Arthur, 1994; MucDuffie, 1995). Estes *bundles* de práticas complementares são aplicados para produzir maiores efeitos no desempenho do que as práticas de GRH isoladas. Os efeitos das interações entre políticas de GRH são determinantes importantes da produtividade, assim, as empresas percebem melhor as melhorias na produtividade através da adoção de *bundles* ou conjuntos de práticas complementares, em vez de fazerem alterações nas práticas isoladas (Ichniowski et al, 1997).

A abordagem *configuracional* distingue-se das outras porque é norteadada pelo conceito de *equifinalidade* ao defender que resultados idênticos podem ser alcançados por múltiplas configurações de práticas de GRH. É essencialmente o conceito de *equifinalidade* que a distingue da abordagem *universalista* (Delery e Doty, 1996).

2.6.4. Análise comparativa das abordagens estratégicas

Segundo a abordagem *universalista* algumas práticas de GRH são universalmente eficazes. As organizações que adotam tais práticas vão obter resultados mais elevados. A abordagem *contingencial* defende que a eficácia das práticas de GRH isoladas dependem da estratégia da organização. Se as práticas forem ajustadas à estratégia, a organização vai tornar-se mais eficaz. Na abordagem *configuracional* há efeitos sinérgicos entre as práticas de GRH. Assim, a consistência na configuração de práticas de GRH e entre práticas e estratégia de GRH são necessárias para melhorar o desempenho (Delery e Doty, 1996).

Alcázar et al. (2005) afirmam que *bundles configuracionais* não devem ser confundidos com *bundles* ou sistemas *universalistas* porque enquanto o primeiro consiste em padrões holísticos de práticas inter-relacionadas, o segundo compreende

práticas isoladas combinadas de forma aditiva. Ou seja, a abordagem *configuracional* envolve tipologias mais complexas de sistemas de GRH. Contudo, Gooderham et al. (2008) argumentam que esta definição é simplista demais e que nem sempre se encaixa com os usos do passado destas duas abordagens.

2.7. Aplicação da *Resource-Based View of the Firm* na GERH

Para Wright e McMahan (1992), Boxall e Purcell (2000) e Wright et al. (2001) a GERH foi influenciada pela teoria organizacional *Resource-Based View of the Firm* (RBV). Nesta perspetiva, uma organização possui recursos inimitáveis, valiosos, raros e insubstituíveis, incluindo os colaboradores, dando à organização uma vantagem competitiva única (Barney, 1991, 1995; Barney e Wright, 1998; Allen e Wright, 2006). A GERH pode inspirar-se nos conceitos-chave da RBV para criar uma vantagem competitiva, tanto pela diminuição de custos como pelo aumento das receitas, procurando reunir recursos humanos com características raras que são difíceis de imitar. E, com sistemas organizacionais adequados, pode obter melhores resultados dos funcionários o que pode gerar uma vantagem competitiva (Barney e Wright, 1998). Segundo Becker e Gerhart (1996) a RBV aponta dois fatores chave que explicam a dificuldade de imitar as estratégias de GRH: (1) é difícil compreender os mecanismos de interação entre as práticas e as políticas de GRH e (2) o sistema de GRH e as políticas são interdependentes, por isso, não podem ser adquiridas isoladamente pelos concorrentes. A RBV tem uma abordagem de “*de dentro para fora*” focada no recurso organizacional interno, em contraste com a abordagem “*de fora para dentro*” de modelos de contingência anteriores (Paauwe e Boselie, 2003: 58).

2.8. Sistemas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Para melhor compreendermos o que estamos a discutir, é importante ter em consideração as diferenças entre sistemas, políticas e práticas de GRH. As atividades de GRH podem ser concetualizadas em vários níveis de análise. No nível micro, as *práticas de GRH* refletem ações organizacionais específicas, destinadas a alcançar alguns

resultados específicos. Num nível meso, estão as *políticas de GRH* que refletem um programa voltado para os funcionários que influenciam as práticas de GRH que podem ser implementadas para atingir esta política. Um *sistema de GRH* atua num nível macro de análise e reflete um programa de múltiplas políticas de GRH que são defendidas por serem consistentes e reforçarem o alcance de alguns resultados gerais (Schuler, 1992; Becker e Gerhart, 1996).

As grandes organizações têm tipicamente um sistema de GRH para os gestores e outro para o seu grupo principal de funcionários de produção ou de operações. No entanto, verifica-se alguma sobreposição dos sistemas (Boxall e Macky, 2007). Uma característica distintiva da investigação sobre GERH é a ênfase em sistemas de GRH, ao invés de práticas de GRH isoladas como um condutor do desempenho individual e organizacional. Contudo, há ainda uma falta de consenso sobre o que são estes sistemas, quais as práticas que devem compreender, como funcionam e como devem ser estudados (Lepak et al., 2006).

A GRH pode ser vista como uma coleção de múltiplas práticas, discretas, sem ligação entre elas, ou uma abordagem de sistema, numa perspetiva mais estratégica de GRH como um sistema integrado e coerente “*bundles*” de práticas que se reforçam mutuamente (Boselie et al., 2005).

2.8.1. Sistemas de GRH de *Controlo* vs. *Compromisso*

Os sistemas e práticas de GRH podem ser distinguidos em duas categorias: *controlo* (que visam melhorar a eficiência a partir de critérios mensuráveis e do controlo das pessoas) como a remuneração por desempenho; e *compromisso* (orientadas por laços psicológicos entre os objetivos organizacionais e individuais) como *briefings* estratégicos (Walton, 1985; Arthur, 1994; Wood e De Menezes, 1998; Gooderham et al., 1999). Os investigadores ainda não chegaram a um consenso sobre que práticas de GRH devem ser agrupadas em sistemas de GRH de controlo e compromisso (Hauff et al., 2014).

As raízes dos sistemas de GRH de controlo advêm da *Gestão Científica* de Taylor e visam “(...) estabelecer a ordem, exercer o controlo, e alcançar a eficiência na aplicação da força do trabalho” (Walton, 1985: 78). Os padrões de desempenho são conseguidos pela implementação de normas e procedimentos formais, uma forte supervisão e práticas de remuneração em função da produção. Em contrapartida, os sistemas de *compromisso* procuram moldar os comportamentos e atitudes desejados dos funcionários, idealizando ligações psicológicas entre os objetivos organizacionais e dos funcionários (Arthur, 1994). Os sistemas de GRH de *compromisso* enfatizam a construção do comprometimento dos funcionários e dependem de um conjunto de práticas que facilitam o desenvolvimento de competências e proporcionam oportunidades e incentivos para os funcionários usarem essas competências (Guthrie, 2001; Batt, 2002). O valor e a inimitabilidade dos sistemas de GRH baseados no compromisso podem torná-los o tipo de recursos estratégico enfatizado pela RBV (Chadwick et al., 2014).

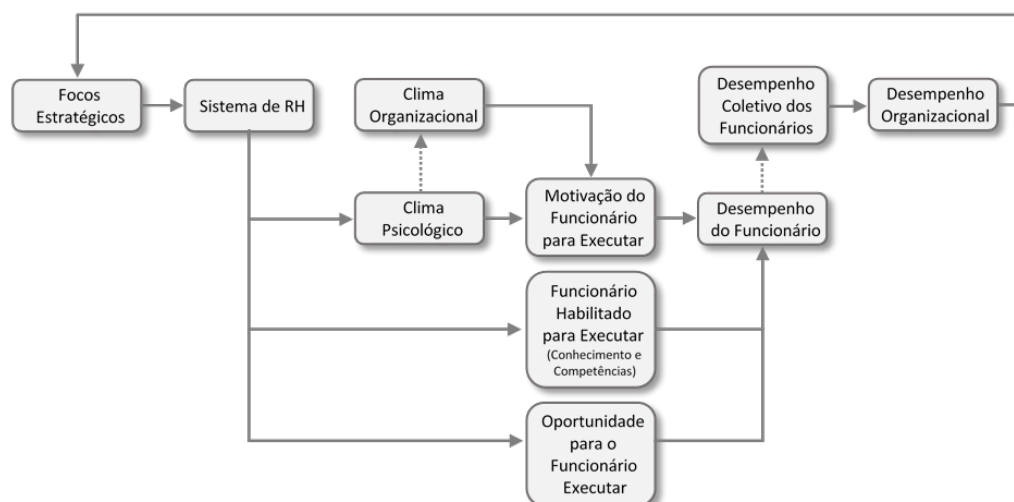
Segundo Hauff et al. (2014), na literatura é frequentemente assumido que os tradicionais sistemas de GRH orientados para o *controlo*, estão cada vez mais a ser substituídos por sistemas baseados em *compromisso*, porque estes últimos geralmente resultam em melhor DO. Contudo, a eficácia de um sistema de GRH pode depender do contexto externo e interno de uma organização. Neste caso, ambos os sistemas são vantajosos. Os autores referem que os resultados do estudo que fizeram na Alemanha, indicam que entre as duas formas extremas de sistemas de *alto controlo* e *alto compromisso*, existem duas formas híbridas que combinam elementos de ambos os sistemas: *sistema de controlo orientado para longo prazo* e *sistema de compromisso regulamentado*. No entanto, os sistemas de GRH de *alto compromisso* superam os sistemas de *alto controlo*, quer ao nível dos resultados da GRH como no DO. Su e Wright (2012) também consideram que a existência de sistemas híbridos com uma mistura de práticas de *controlo* e *compromisso* pode ser favorável em alguns contextos.

2.8.2. Influência dos Sistemas e Práticas de GRH no Desempenho

Os sistemas e práticas de GRH quando alinhados com a estratégia organizacional são um fator essencial para condicionar o desempenho individual e consequentemente da organização.

Existem vários mecanismos através dos quais os sistemas de GRH influenciam o desempenho dos funcionários. Primeiro, influenciam diretamente a capacidade dos funcionários na execução, nos conhecimentos, nas competências e habilidades. Segundo, influenciam direta e indiretamente a motivação dos funcionários na execução, moldam as suas perceções do clima, orientam-nos sobre os comportamentos esperados e proporcionam-lhes incentivos diretos e recompensas para determinadas funções, com vista a apoiá-los e recompensá-los (Lepak et al., 2006). Lepak et al. (2006) apresentam um modelo integrado ligando o sistema de GRH ao DO (figura 1), propondo que a eficácia da organização e os objetivos do desempenho determinam os focos estratégicos da organização que por sua vez, influenciam a estratégia do sistema de GRH. Além disso, os sistemas de GRH contribuem para a melhoria do desempenho coletivo dos funcionários, e consequencialmente, o DO.

Figura 1 - Modelo integrado da ligação do sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional



Fonte: Lepak et al. (2006)

2.8.3. *Best Practices vs. Best Fit*

Na análise entre o desenvolvimento de teorias e o progresso das pesquisas no campo da GERH, Boxall e Purcell (2000) constataram que o debate está centrado entre dois modelos. O modelo *best practices* (melhores práticas) argumenta que todas as empresas serão melhores se identificarem e adotarem *best practices* na gestão de pessoas. O outro modelo *best fit* (melhor ajuste) argumenta que a estratégia da GRH será mais eficaz quando é devidamente integrada com o seu contexto específico, organizacional e ambiental. Khilji e Wang (2006) sugerem que estas duas perspetivas estão aparentemente em desacordo e são inconciliáveis. No entanto, e independentemente do seu argumento central, ambos concluem que os recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva organizacional e uma premissa fundamental para a GERH.

2.8.3.1. *Best Practices*

Ao estudarem a relação entre GRH e o DO os investigadores utilizaram conjuntos diferentes de práticas de GRH, denominando-as de *High Performance Work Practices* (HPWP) ou simplesmente *Best Practices*. Não existe uma opinião uniforme nem unânime sobre o número e tipos de práticas específicas que devem ser incluídas nos tais sistemas de GRH (Su e Wright, 2012). Na maioria dos estudos, termos como *High Performance Works Systems* (HPWS), *High Commitment Work System* (HCWS) ou *High Involvement Work System* (HIWS) têm sido considerados como sinónimos (Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Lepak et al., 2006; Su e Wright, 2012). No entanto, subsistem variações entre estes sistemas de GRH (Lepak et al., 2006). Escasseiam os trabalhos que possam ser usados como um caso universalista para os vários tipos de *best practices*, atualmente defendidas nos EUA e noutros lugares (Boxall e Purcell, 2000).

Contrariamente à abordagem contingencial ou *best fit*, há autores que defendem uma perspetiva universalista, ou seja, que as organizações adotem as *best practices* independentemente do contexto onde operam, o que lhes garantirá

melhorias no desempenho. As práticas de GRH mais comuns encontradas nas pesquisas são essencialmente quatro: seleção, formação, avaliação e remuneração (Boxall e Purcell, 2000).

Em seguida, iremos explicar melhor cada um dos sistemas HCWS/HIWS/HPWS e as suas variantes.

2.8.3.1.1. High Commitment Work System

O foco de um HCWS é o desenvolvimento de funcionários comprometidos, orientando-os para alinhar os seus objetivos com os da organização, de modo a serem considerados de confiança, usarem o seu poder discricionário na realização de tarefas de forma consistente, aumentando a eficácia organizacional, em vez de serem controlados por sanções e pressões (Arthur, 1994; Walton, 1985; Wood e Albanese, 1995; Cappelli e Neumark, 1999; Whitener, 2001; Lepak et al., 2006).

A gestão de alto compromisso foi descrita por Wood (1996: 41), como *“(...) uma forma de gestão que se destina a provocar um compromisso para que o comportamento seja essencialmente auto-regulado, em vez de controlado por sanções e pressões externas ao indivíduo, e as relações dentro da organização são baseados em elevados níveis de confiança”* (tradução livre a partir do original). O objetivo central da GRH de alto compromisso é gerar entre os funcionários um vínculo psicológico com a organização (Boselie et al., 2005).

O HCWS são práticas que destacam o papel da gestão eficaz, em aumentar o comprometimento dos funcionários, reduzindo assim, a necessidade de monitorização e controlo (Wood e De Menezes, 1998). Como resultado, um HCWS consiste em práticas como formação intensiva e desenvolvimento, socialização, promoção interna, alto nível de remuneração e seleção de pessoal, para ajudar a fomentar uma ligação psicológica mais forte entre os funcionários e organização (Lepak et al., 2006).

2.8.3.1.2. *High Involvement Work System*

O foco do HIWS é envolver os funcionários de forma mais eficaz no processo de tomada de decisão organizacional (Boselie et al., 2005).

Um HIWS centra-se em capacitar os funcionários através do aumento de fluxo de informação e delegação do poder de decisão, levando a uma maior produtividade (Zacharatos et al., 2005). HIWS enfatizam o uso de determinadas práticas de GRH que influenciam a natureza e o âmbito dos trabalhos realizados pelos funcionários (Lepak et al., 2006). Benson e Lawler (2003) definem tais práticas como aquelas em que o poder de tomar decisões é delegado nos empregados, que possuem competências para tomarem decisões informadas, que promovam a segurança no trabalho e nas quais são dados incentivos para o empregado assumir a responsabilidade pelos seus trabalhos.

2.8.3.1.3. *High Performance Work System*

Provavelmente, o sistema de GRH que tem recebido maior atenção na literatura é o HPWS. As *High Performance Work Practices* podem melhorar os conhecimentos, competências e habilidades dos funcionários da empresa, aumentar a sua motivação, aumentar a retenção de funcionários de qualidade, e incentivar os improdutivos a deixar a empresa (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Appelbaum et al., 2000; Batt, 2002; Lepak et al., 2006). O HPWS surge a partir do conceito de que existe um sistema de práticas de trabalho que, de alguma forma gera DO superior e que incorporara três conceitos centrais: desempenho, práticas de trabalho e efeitos sistémicos (Boxall e Macky, 2009).

Segundo Zacharatos et al. (2005), o HPWS inclui elementos de ambas as abordagens *High Commitment* e *High Involvement*. O HPWS enfatiza as potenciais vantagens competitivas que poderão ser realizadas por funcionários, através de práticas de GRH que tratem os funcionários com respeito, que invistam no seu desenvolvimento e adotem uma gestão de confiança e de compromisso para alcançar os objetivos organizacionais. Na prática, trata-se de quase todas as *best practices*,

incluindo seleção de pessoas, incentivos individuais e de grupo, benefícios, formação intensiva e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de equipas, envolvimento do funcionário, programas de equilíbrio trabalho-vida, e partilha de informação. Os investigadores mostraram que o uso de HPWS está associado à rotatividade de funcionários, bem como a medidas financeiras e de mercado baseadas na eficácia organizacional (Huselid, 1995). Su e Wright (2012) sistematizam as principais práticas de GRH de alto desempenho como mostra a tabela 2.

Tabela 2 - Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Alto Desempenho

Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Alto Desempenho	Arthur, 1994	Huselid, 1995	MacDuffie, 1995	Delaney e Huleid, 1996	Delery e Doty, 1996	Youndt et al., 1996	Ichniowski et al., 1997	Batt, 2002	Guest et al., 2003	Collins e Smith, 2006
Análise e descrição de funções		✓			✓				✓	
Trabalho em equipa formal			✓				✓		✓	
Rotação de funções			✓							✓
Âmbito da gestão	✓									
Participação em equipas/envolvimento em grupos	✓	✓	✓				✓	✓	✓	
Sistema de sugestões dos empregados			✓							
Descentralização da tomada de decisão	✓		✓	✓	✓			✓		
Procedimentos de queixas/sistema de reclamações	✓	✓		✓	✓		✓			
Atitude/pesquisa de conselhos		✓							✓	
Sindicalização	✓						✓			
Seleção extensiva/relação		✓							✓	
Processo de seleção/teste de emprego/seleção de pessoal		✓		✓		✓	✓		✓	
Critério de admissão			✓			✓	✓			✓
Promoção interna		✓		✓	✓				✓	✓
Oportunidades e planos de carreira					✓					✓
Segurança no emprego					✓		✓	✓	✓	
Padrão de promoção		✓								
Tempo de formação		✓	✓					✓	✓	
Formação extensiva				✓	✓			✓		
<i>Off-job training</i> (Formação pós-laboral)							✓			
Cruzamento/geral/competências de trabalho	✓					✓				
Avaliações de desempenho formais		✓							✓	
<i>Feedback</i> para o desenvolvimento					✓	✓			✓	✓
Comportamento orientado para medidas de desempenho					✓	✓				
Benefício	✓								✓	
Nível de remuneração competitiva	✓					✓		✓		✓
Benefícios para os funcionários principais										✓
Menos bónus	✓									
Remuneração baseada no desempenho		✓	✓	✓					✓	
Incentivo/lucro/participação nos lucros		✓			✓		✓			✓
Salário baseado em equipa						✓			✓	
Partilha de informação formal		✓		✓					✓	
Socialização dentro da empresa	✓				✓					✓
Barreiras de <i>status</i>			✓							
Discutir problemas relacionadas com o trabalho				✓						

Fonte: Su e Wright (2012)

2.8.3.2. *Best Fit*

Bundles e sistemas de GRH focam-se no *internal fit*, isto é, no ajuste interno (Guest, 1997; Becker e Huselid, 1998) ou na utilização consistente de um conjunto de práticas de GRH. A utilidade desta abordagem tem sido criticada por aqueles que argumentam que o desempenho é mais suscetível de ser melhorado através do *external fit* (ajuste externo), porque o ambiente externo vai ajudar a moldar a estratégia do negócio, que por sua vez, vai determinar qual a forma mais adequada para GRH (Wright e McMahan, 1992).

A perspetiva *best fit*, inspirada na abordagem *contingencial*, pressupõe que a eficácia das práticas de GRH dependa da proximidade do seu alinhamento com o ambiente interno e externo da organização (Boxall e Purcell, 2011). Por contraste com a abordagem *best practices*, a perspetiva *best fit* preconiza que não há uma melhor maneira de gerir pessoas, mas que devem ser tidos em conta fatores como a estratégia da organização, a localização, o setor, o tamanho e a natureza do trabalho (Hutchinson, 2013).

Baird e Meshoulam (1988) argumentam que as atividades de GRH, como estrutura e sistemas, devem ajustar-se ao estado de desenvolvimento da organização, ao que eles chamam de “*external fit*” ou “*vertical fit*”, e “*internal fit*” ou “*horizontal fit*” para a necessidade de assegurar que as políticas isoladas de GRH são projetadas para se encaixarem, e se apoiarem umas às outras.

2.8.3.2.1. Ajuste Interno

O *ajuste interno* é quando as políticas e práticas de GRH se interligam e se reforçam mutuamente. Isto implica que existe um conjunto de melhores práticas de GRH que se encaixam o suficiente para que uma prática reforce o desempenho das outras práticas. Pode alcançar-se uma sinergia se o desempenho combinado de um conjunto de políticas e práticas de GRH é maior do que a soma dos seus desempenhos individuais (Budhwar e Aryee, 2008). Um elevado grau de alinhamento horizontal implica que uma organização desenvolve e articula claras políticas de GRH que

constantemente se relacionam entre si, e que as transmite de forma consistente aos funcionários (Gratton e Truss, 2003).

2.8.3.2.2. Ajuste Externo

O *ajuste externo* é quando uma série de políticas e práticas de GRH se encaixam com as estratégias do negócio. Quando as práticas de GRH interagem com a estratégia organizacional, contribuem para um desempenho organizacional superior (Budhwar e Aryee, 2008). Para que as políticas e práticas de GRH desempenhem um papel estratégico na organização, devem refletir, reforçar e apoiar as metas e estratégias dos negócios. É assim necessária uma ligação forte entre a visão global da organização e a gestão de pessoas, para que as intervenções da GRH se possam tornar num criador, e não um inibidor de vantagem competitiva sustentável (Gratton e Truss, 2003).

2.9. Bundles

Um tema comum nas práticas de GRH referidas é que a combinação destas num *bundle* (etimologicamente “conjunto de coisas”) coerente e integrado tem efeitos mais fortes sobre o desempenho que as práticas isoladas (Combs et al., 2006; Boxall e Macky, 2009). Esta ideia é baseada no pressuposto de que as práticas têm um efeito aditivo (MacDuffie, 1995), e que as sinergias ocorrem quando uma prática reforça a outra (Delery e Doty, 1996). Também é possível que as práticas de GRH possam reduzir o DO através da produção de “*combinações mortais*”, quando as práticas estão desalinhadas umas com as outras (Becker et al., 1997).

Capítulo 3: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

3.1. Introdução

A essência da interação entre Gestão de Recursos Humanos (GRH) e Desempenho Organizacional (DO) é a procura de evidências do impacto positivo da primeira sobre a segunda, denominada por muitos de *“Santo Graal”* (Boselie et al., 2005). O DO pode aqui ser percecionado a dois níveis: individual e organizacional. O foco da GRH é fomentar o desempenho do indivíduo ao nível da excelência para a consecução do desempenho e objetivos organizacionais. Por isso, o objetivo intrínseco da GRH é contribuir para o DO (Jabbour et al., 2012). Para contrariar algum ceticismo quanto à capacidade real da GRH de contribuir para as organizações, publicaram-se em meados dos anos 90 muitos estudos sugerindo uma correlação positiva entre GRH e DO (Lengnick-Hall et al., 2009). Pesquisas mais recentes revelam que essa relação tende a ser influenciada por fatores culturais, económicos, políticos e sociais dos países onde as organizações atuam (Dewettinck e Remue, 2011).

Boselie et al. (2005) fizeram uma meta-análise de 104 pesquisas empíricas sobre a ligação GRH-DO publicadas em revistas académicas internacionais no período de 1994 a 2003. Os resultados demonstraram que não surgiram alternativas teóricas credíveis sobre o conceito de GRH, de Desempenho, e sobre a forma como os dois estão ligados. A teoria da contingência estratégica e a RBV (as mais referidas nos artigos publicados antes de 2000), e a teoria AMO – *Ability, Motivation e Opportunity* – do Desempenho Individual Appelbaum et al. (2000), que foi utilizada em mais de metade dos artigos publicados depois de 2000 parecem ser as teorias mais populares. Na maioria dos casos não é claro como essas teorias definem e articulam a ligação entre a GRH e o DO. Os investigadores continuam a defender a existência de uma teoria sobre a GRH, outra sobre o DO, e uma outra sobre a relação entre elas (Guest, 1997).

Para Guest et al. (2003) a associação GRH-DO é baseada em dois argumentos relacionados: (1) a implementação eficaz da GRH oferece uma das bases mais

poderosas para a criação de uma vantagem competitiva (Barney, 1995) e (2) a implementação eficaz da GRH depende da aplicação de uma combinação distinta de práticas de GRH, às vezes descritas como *bundles* (MacDuffie, 1995), ou sistemas de GRH (Becker e Huselid, 1998).

3.2. Definição e delimitação concetual do Desempenho

O termo Desempenho é uma variável que interessa tanto aos funcionários como à organização, e é usado amplamente em todos os campos da gestão. Apesar do uso frequente do termo, o seu significado continua a ser impreciso e raramente é definido pelos autores (Rogers e Wright, 1998).

O Desempenho está direcionado para dois componentes que o constituem: comportamentos e resultados. Os comportamentos advêm da transformação da abstração em ação (desempenho). Os comportamentos não devem ser considerados apenas como instrumentos para alcançarem os resultados. Os resultados são o esforço mental e físico aplicado a tarefas e que podem ser avaliados de forma autónoma (Brumback, 1988). Um pressuposto associado ao desempenho é de que o mesmo resulta de vários fatores: do indivíduo, do contexto em que são realizadas as atividades profissionais, as atitudes dos funcionários, e a sua perceção do clima (Ryan et al., 1996). Principalmente, quando os funcionários percecionam que o contexto de trabalho lhes permite atingir os seus objetivos pessoais, eles irão envolver-se e dedicar-se mais em prol da organização, contribuindo para a produtividade e competitividade organizacional (Brown e Leigh, 1996).

O Desempenho é muitas vezes definido apenas em termos de resultados quantificáveis. Mas o desempenho não é só o *que* as pessoas alcançam, mas também *como* elas o alcançam. Os resultados de alto desempenho podem ser obtidos a partir de comportamentos adequados, especialmente com comportamentos discricionários, o uso eficaz dos conhecimentos necessários, habilidades e competências (Armstrong, 2006).

Existem muitas definições de DO mas escasseia o consenso sobre elas. Uma abordagem que é muitas vezes utilizada é comparar o valor que uma organização cria usando os seus ativos produtivos com o valor que os proprietários desses ativos esperam obter (Alchian e Demsetz, 1972; Garbi, 2002).

3.3. A avaliação do impacto da GRH no Desempenho Organizacional

A dificuldade da avaliação do impacto da GRH no DO resulta precisamente da relativa imprecisão da definição de ambos os conceitos. Segundo Paauwe e Boselie (2005) os resultados do desempenho da GRH podem ser obtidos de diversas maneiras. Por exemplo, Dyer e Reeves (1995) propuseram quatro critérios para medir o DO: (1) resultados financeiros (e.g. lucro, vendas); (2) resultados organizacionais (e.g. produtividade, qualidade, serviço); (3) resultados relativos à GRH (e.g. impactos atitudinais e comportamentais dos funcionários, satisfação no trabalho, comprometimento e *turnover*); e (4) resultados de mercado de capitais (e.g. preço das ações, crescimento e retorno para os acionistas). Já Huselid (1995) usou medidas baseadas no mercado (Tobin's q)² e contabilísticas (e.g. retorno do investimento). Embora, o desempenho financeiro resida no fim distante da cadeia causal (GRH-DO), o ideal seria usar uma série de medidas próximas e distantes para analisar como os sistemas de GRH se relacionam com cada medida. Boselie et al. (2005) concluíram que as medidas financeiras são as mais utilizadas, o que na verdade é problemático, porque os indicadores financeiros são influenciados por fatores (internos e externos) que nada têm a ver com os funcionários e suas competências ou capital humano. Becker e Gerhart (1996) defenderam a necessidade da adoção de medidas consensuais para avaliar os sistemas e práticas de GRH.

Outras questões têm sido colocadas pelos investigadores. Por exemplo, um estudo preditivo requer a recolha de dados em, pelo menos, dois períodos de tempo, devendo ser longitudinal, em vez de ser um corte transversal como é mais usual

² Tobin's q é a relação entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de reposição dos seus ativos físicos. Foi introduzida em 1968 por James Tobin e William Brainard.

(Sheehan, 2014). Argumenta-se que há um período de maturação para que os processos produzam resultados observáveis. Portanto, é aconselhável uma observação sequencial – longitudinal – num período compatível com o desenvolvimento dos processos, e uma análise desfasada entre a causa e o efeito (Wright et al., 2005).

Outro exemplo é o papel e o valor dos indicadores objetivos e subjetivos (Guthrie, 2001). Enquanto as medidas objetivas parecem ser mais claras porque os indicadores financeiros baseiam-se em registos contabilísticos, os gestores tendem a agir com base nas suas perceções subjetivas do DO, frequentemente em relação ao desempenho dos concorrentes, e não apenas à luz do desempenho objetivo (Guest et al., 2003). A avaliação do DO tem sido um desafio para os investigadores, principalmente, porque os indicadores utilizados são desadequados e não revelam as complexidades do DO, especialmente, quando emergem novos modelos de negócios, como é o caso de organizações que utilizam elevada tecnologia (Garbi, 2002).

3.4. A *Black Box* entre a GRH e o Desempenho Organizacional

A relação GRH-DO é tratada muitas vezes como uma *black box* (caixa negra). Nesta área de estudo, alguns autores (e.g. Bowen e Ostroff, 2004) defendem que entre o *input*, representado pelas práticas de GRH e o *output*, representado por indicadores de desempenho, possivelmente existe um mecanismo de vinculação. Este mecanismo muitas vezes é designado pelos académicos como *black box*, pelo facto de se saber muito pouco sobre o seu conteúdo. São conhecidos os *inputs* e uma previsão dos *outputs*, mas não se sabe como os *inputs* são processados ou qual a lógica usada na sua transformação em *outputs*. Segundo Becker e Huselid (1999) falta uma compreensão mais clara sobre o modo como a ligação GRH-DO se opera, e subsequentemente, como as organizações podem realmente gerir os seus recursos humanos para proporcionar uma fonte de vantagem competitiva para a organização. Paauwe e Boselie (2005) sugerem que dentro da *black box* se deve promover o desenvolvimento de benefícios que assegurem a congruência dos objetivos dos funcionários com os da organização.

Boselie et al. (2005) concluíram que na relação GRH-DO não existe um quadro consistente de resultados, mas existem pontos em comum sobre esta complexa relação. É raro encontrar uma exposição detalhada do modelo concetual utilizado na ligação GRH-DO, e ainda menos um diagrama. Ostroff e Bowen (2000) apresentaram um quadro concetual multinível, sugerindo que a relação entre GRH e Desempenho pode ser considerada tanto ao nível individual, como organizacional, como através das ligações entre eles. Mais tarde Bowen e Ostroff (2004) apresentam uma teoria sobre a implementação da GRH. Estes autores sugerem que, para compreender as ligações entre GRH e DO, a ênfase deve ser colocada nos processos. É insuficiente ter boas práticas de GRH, se não forem devidamente implementadas. Isto significa que a eficácia da GRH depende muito do papel importante que a gestão de linha tem na implementação dos processos de GRH (Guest, 2011).

3.5. Cadeia Causal da relação entre a GRH e o Desempenho Organizacional

Uma das limitações das pesquisas é não conseguir explicar a relação entre as práticas de GRH e o desempenho individual e organizacional. Este é um problema da teoria: não se sabe como e porque uma combinação de políticas e práticas de GRH influenciam o desempenho. A procura de um nexo de causalidade entre a GRH e o DO tem dominado as pesquisas académicas nos últimos anos. Procurando dentro da *black box*, é necessário perceber a cadeia causal desta relação. No centro da cadeia estão as atitudes e comportamentos dos funcionários, sendo essa a questão principal no debate entre GRH e DO (Purcell e Kinnie, 2007). A harmonia entre as práticas de GRH de elevado desempenho e a estratégia organizacional produz impactos a quatro níveis: na GRH; nos comportamentos dos funcionários; no desempenho organizacional; e nos resultados financeiros da organização (Guest, 1997). Porém, apesar de um maior número de estudos sobre a relação GRH-DO, a análise fornece evidências de uma *associação* em vez de um nexo de causalidade (Guest, 2011).

Paauwe e Richardson (1997) estudaram o risco de se negligenciar a possibilidade de causalidade reversa na ligação GRH-DO. Em primeiro lugar, as

organizações com lucros elevados podem revelar uma disposição maior para investir na GRH. Em segundo lugar, em países ou regiões com crise económica pode haver tendência para recrutar menos e restringir os gastos com formação e desenvolvimento. Supor que a causalidade é apenas unidirecional pode ser inadequado (Edwards e Wright, 2001). A maioria dos estudos são transversais e ignoram a explicação da causalidade inversa e tendem a oferecer correlações ao invés de inferências causais. É comum ver relações significativamente positivas entre a GRH e o DO em organizações com altos desempenhos e ricas em recursos organizacionais. Estas estão mais dispostas e capazes de investir na GRH do que as organizações com baixos desempenhos (Hiltrop, 1999; Boselie et al., 2005). Assim, pode-se supor que as organizações com altos desempenhos podem influenciar o uso extensivo das políticas de GRH (Hutchinson, 2013).

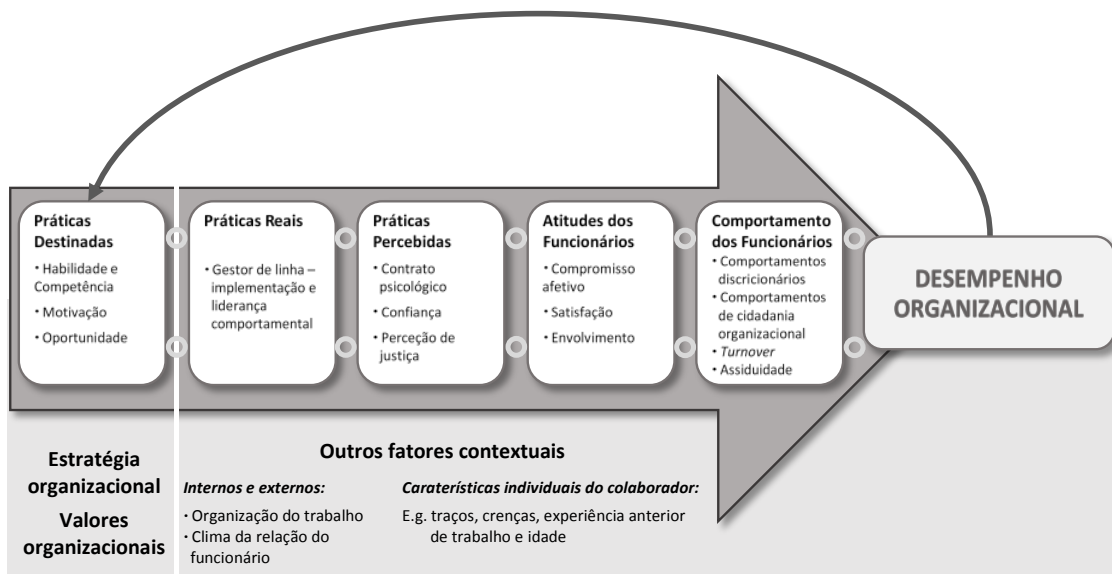
A introdução do modelo de Wright e Nishii (2007) foi importante para a conceptualização deste problema – *black box*. O modelo apresenta cinco componentes importantes: (1) práticas de GRH pretendidas, que são as intenções dos gestores da organização – estratégias de GRH alinhadas com a estratégia do negócio; (2) práticas de GRH reais, são as verdadeiramente implementadas; (3) práticas de GRH percebidas pelos colaboradores; (4) reação dos colaboradores – atitudes e comportamentos; e (5) desempenho organizacional. O modelo considera que não é suficiente a existência de práticas de GRH mas que é preciso que sejam bem percebidas pelos colaboradores. Como defendiam Bowen e Ostroff (2004) todas as práticas de GRH comunicam mensagens que podem ser interpretadas de diferentes formas pelas pessoas.

A literatura refere diversos modelos que tentam explicar esta ligação GRH-DO (e.g. Paauwe e Richardson, 1997; Wright e Nishii, 2007). Dos diversos modelos examinados, destacamos a Cadeia Causal da Relação GRH-DO de Hutchinson (2013) que apresentamos na figura 2.

Este modelo mostra que o ponto crítico não é apenas o desenho das políticas de GRH, mas também a eficácia dessas políticas e a sua implementação. A percepção

das políticas de GRH pelos funcionários, e o comportamento dos gestores de linha na implementação da GRH, são variáveis chave na mediação da influência das políticas e práticas de GRH no desempenho. No cerne deste modelo está a teoria AMO do Desempenho Individual, que considera os comportamentos discricionários positivos a chave para impulsionar um desempenho superior. O papel da GRH é influenciar e desenvolver as habilidades e competências dos funcionários para fazerem o seu trabalho, melhorar a motivação para um esforço discricionário, dar aos funcionários a oportunidade de fazerem pleno uso das suas competências, e mantê-los motivados. Este modelo tem também em conta a causalidade reversa, ou seja, como o alto ou baixo desempenho organizacional afeta a GRH (Hutchinson, 2013).

Figura 2 - Cadeia Causal da relação entre a Gestão dos Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional



Fonte: Hutchinson (2013) adaptado de Purcell e Hutchinson (2007), Purcell e Kinnie (2007) e Boselie (2010)

3.5.1. O Modelo AMO do Desempenho Individual

O modelo AMO apresentado por Appelbaum et al. (2000) sugere que as práticas de GRH podem contribuir para melhorar o desempenho dos funcionários,

incentivando-os a apresentar comportamentos discricionários positivos e que são úteis para decidir como essas práticas devem ser desenvolvidas e implementadas. De acordo com Boxall e Mackey (2007), a maioria dos estudos sobre HPWP usam o modelo AMO de forma explícita ou implícita (e.g. Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Appelbaum et al., 2000).

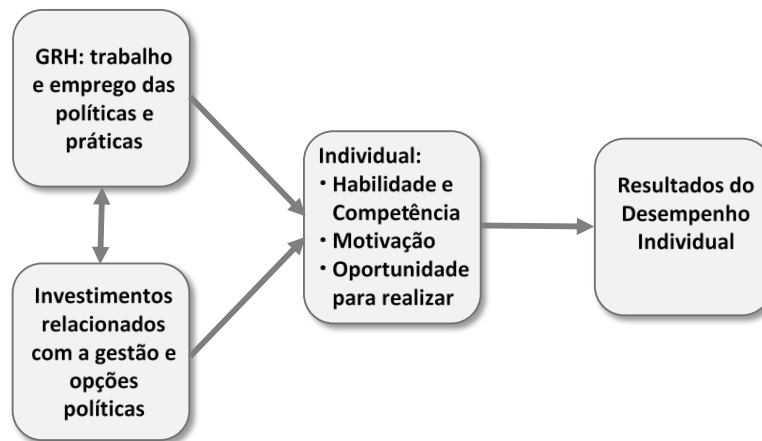
O modelo AMO sugere que as práticas de GRH podem contribuir para melhorar o desempenho do funcionário através do desenvolvimento de três variáveis: *habilidades e competências* (A) para realizar o seu trabalho, pode ser influenciada pelo recrutamento e seleção para garantir que os funcionários recrutados são capazes e pela formação; *motivação* (M) para um esforço discricionário, é influenciada por recompensas extrínsecas (e.g. financeiras) e intrínsecas (e.g. trabalho interessante), avaliação de desempenho, *feedback*, desenvolvimento de carreira, segurança no emprego e equilíbrio entre vida e trabalho; e *oportunidade* (O) em participar ou contribuir para melhorar o seu desempenho é influenciada por iniciativas de envolvimento, trabalho em equipa, autonomia, comunicação, perfil da função e rotação no trabalho (Appelbaum et al., 2000; Hutchinson, 2013). Ou seja, funcionários que possuem habilidades e competências correspondentes às suas responsabilidades, motivação e a oportunidade de colocá-las em prática, estão dispostos a manifestar um esforço discricionário no trabalho.

Este modelo considera o *desempenho* (P) como uma função de *habilidades e competências*, *motivação* e *oportunidade*, representada pela fórmula: $P = f(A, M, O)$. Não existe uma fórmula exata, mas os três fatores estão envolvidos na criação do desempenho individual. O conjunto de habilidades e competências não resulta em desempenho, automaticamente. É preciso aplicá-las, da mesma forma que funcionários devidamente habilitados e motivados não obtêm resultados se os recursos críticos ou o suporte organizacional faltar (Boxall e Purcell, 2011).

Como podemos observar na figura 3, não é só a GRH que afeta as variáveis AMO. Os funcionários não são motivados só por meio de incentivos e processos de trabalho, mas também, através do ambiente organizacional mais amplo – qualidade

dos sistemas de informação e do nível de financiamento disponível (Boxall e Purcell, 2011).

Figura 3 - Modelo AMO do Desempenho Individual



Fonte: Boxall e Purcell (2011)

3.5.2. O Papel do Gestor de Linha

A capacidade de implementar com sucesso as práticas de GRH apropriadas para alcançar os objetivos organizacionais é tão ou mais importante do que a definição de políticas e a conceção de estratégias de GRH (Currie e Procter, 2001; Guest, 2001). Nas médias e grandes organizações essa implementação passa pelos gestores de linha, nomeadamente os gestores intermédios. Estes poderão desfrutar de um envolvimento significativo na concretização de mudanças estratégicas, além de colaborar na implementação das estratégias da GRH como parceiro (Currie e Procter, 2001).

3.5.3. Perceções dos funcionários sobre as Práticas de GRH

As práticas de GRH são como "sinais" de intenções da organização para com os seus funcionários e que são interpretadas como tal por estes (Den Hartog et al., 2004). A percepção dos funcionários de como essas práticas os afeta irá influenciar a satisfação no trabalho e consequentemente o DO (Walton, 1985). Nishii et al. (2008)

argumentam que não é apenas a presença de práticas de GRH que é importante, mas também as percepções sobre as intenções que estão por detrás das práticas. Os autores usaram a teoria da atribuição para explicar que as atribuições que os funcionários fazem sobre as razões pelas quais a gestão adota determinadas práticas de GRH, tem consequências para as atitudes e comportamentos e consequentemente para o DO.

Wright e Nishii (2007) deram um forte contributo ao fazer uma clara distinção entre as práticas de GRH *pretendidas* (as planeadas a nível estratégico), práticas de GRH *atual* – ou implementadas – (por exemplo, pelo supervisor direto), e as práticas de GRH *percebidas* (as percecionadas pelos funcionários). As práticas de GRH planeadas são desenhadas pela organização e fazem parte da estratégia e da política da organização Hutchinson (2013). As práticas de GRH percebidas serão julgadas pelos funcionários em função da equidade, justiça organizacional e do contrato psicológico. Estas percepções individuais variam de acordo com o clima organizacional, expectativas, crenças e experiências adquiridas em trabalhos anteriores e atuais (Bowen e Ostroff, 2004; Den Hartog et al., 2004).

Guest (2011) refere que a *voz dos trabalhadores* tinha sido surpreendentemente descurada em algumas das primeiras pesquisas e essa ausência tinha sido criticada, como sendo um problema em alguns dos estudos sobre a GRH. Houve uma necessidade em “*abrir a black box*” para explorar o processo de ligação GRH-DO. Isso levou a um maior foco nos estudos sobre a forma como os funcionários respondem à GRH.

As respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores a um sistema de GRH dependem das práticas de GRH que os colaboradores percebem existir no seu contexto de trabalho (Bowen e Ostroff, 2004). Como regra geral, é melhor envolver as pessoas no desenvolvimento das políticas que lhes dizem respeito, do que deixá-las de fora. No entanto, os princípios e processos gerais de uma boa GRH raramente são sustentados indefinidamente ou aplicados favoravelmente a todos os grupos (Purcell, 1999). É sempre importante que a administração cumpra as suas promessas. Qualquer

lacuna entre a política de GRH e práticas de GRH acabará por desmoralizar, se não mesmo hostilizar a força de trabalho (Grant, 1999).

3.5.4. Contrato Psicológico e expetativas

O conceito de contrato psicológico é útil para compreender como os funcionários percebem as práticas de GRH e como reagem em termos de resultados atitudinais e comportamentais. Parece haver duas abordagens para definir o contrato psicológico. A primeira deriva de Argyris (1960) e Schein (1978), que o definem como um conjunto de expectativas recíprocas não escritas entre o funcionário e a organização. A segunda é baseada na obra de Rousseau (1995) que o vê na perspetiva do funcionário e o define como o conjunto de crenças individuais, moldadas pela organização através de trocas entre os funcionários e a organização. Rousseau sugere que as práticas de GRH devem enviar mensagens fortes para os funcionários sobre o que a organização espera deles e o que eles podem esperar em troca (Hutchinson, 2013).

O modelo de desenvolvimento do contrato psicológico de (Rousseau, 1995) centra-se, sobretudo, a um nível mais micro, limitando os fatores organizacionais aos sinais sociais e comunicação de promessas (Leiria et al., 2006). O modelo de Guest (2004) é mais integrador não considerando apenas o contexto imediato, como também o contexto mais lato, permitindo assim investigar as suas causas, natureza e consequências. Este modelo tem em consideração um conjunto de fatores contextuais que se divide em fatores organizacionais (estratégia de negócio, práticas de GRH, cultura e clima organizacional) e individuais (idade, o tipo de contrato psicológico, educação, entre outros). Além deste fatores mais latos Guest (2004) considera que as políticas e práticas de GRH têm um papel importante sobre o contrato psicológico.

Porém, seja qual for a definição ou modelo de contrato psicológico vigente, há uma característica que é comum e evidente: a expectativa. Em todos os casos é utilizada a teoria da expectativa para sugerir que o contrato psicológico é influenciado pelas metas e resultados desejados. Reconhecendo que as expectativas são um

elemento chave, estas acabam por ter uma série de implicações no modo como se vê a evolução do contrato psicológico no âmbito da GRH (Grant, 1999).

3.5.5. Atitudes e Comportamentos dos funcionários

A noção de causalidade não se limita à relação GRH-DO (Wright et al., 2005). Diversos autores têm defendido que as atitudes dos funcionários, como satisfação, compromisso e motivação medeiam a relação GRH-DO (Purcell e Hutchinson, 2007). Por exemplo, Delery e Doty (1996) defenderam que as políticas de GRH influenciam positivamente o DO através da criação de uma força de trabalho comprometida e motivada. As práticas de GRH podem gerar nos funcionários um maior envolvimento (*engagement*) e cooperação com a organização, motivação e comportamentos de cidadania organizacional (Guest, 1997). Boon e Kalshoven (2014) concluíram que o envolvimento é um bom mediador entre a GRH e o compromisso organizacional. O compromisso e a motivação construídos através de práticas de GRH bem desenhadas pode levar os colaboradores a altos desempenhos. Especialmente as práticas de GRH inovadoras aumentam o compromisso dos funcionários e ajuda-os a alcançar os objetivos organizacionais (Kumar e Krishnaveni, 2008). O estudo de Katou (2012) mostrou que as políticas de GRH têm um efeito positivo sobre o DO, mediado por atitudes (satisfação, comprometimento, motivação) e comportamentos (faltas, *turnover*, litígios) dos funcionários. Também Guest (2001) utilizou a satisfação e o compromisso como variáveis mediadoras na relação GRH-DO. Já Bal e De Lange (2014) sugerem que a flexibilidade pode ser utilizada pela GRH para aumentar o envolvimento dos funcionários mais jovens e o desempenho dos mais velhos. Wright et al. (2005) referem sobre a relação entre variáveis afetivas (e.g. como envolvimento dos funcionários, satisfação no trabalho ou comprometimento organizacional) e DO, que têm fornecido evidências adicionais de que a direcionalidade da causalidade pode ser suspeita. As pesquisas indicam que há uma incerteza significativa, quanto à extensão ao nível do impacto das atitudes no DO e do DO nas atitudes, ou a existência de dupla causalidade.

3.5.5.1. Comportamento Discricionário e Cidadania Organizacional

O comportamento discricionário e cidadania organizacional estão intimamente ligados e associados a resultados positivos para o DO e eficiência (Hutchinson, 2013).

O comportamento discricionário é a possibilidade que as pessoas têm de escolha sobre a forma como elas executam as suas tarefas e responsabilidades (Purcell et al., 2003). É algo que é realizado voluntariamente e não forçado. Comportamentos discricionários positivos estão associados a trabalhar para além dos requisitos da função. Como por exemplo, assumir tarefas adicionais, cobrir o trabalho de um colega ausente, ajudar novos funcionários, etc. (Hutchinson, 2013).

A motivação, comprometimento e satisfação no trabalho são variáveis moderadores importantes que incentivam os funcionários a exercerem um comportamento discricionário (Purcell e Kinnie, 2007). Outras variáveis podem incentivar os funcionários a exercerem comportamentos discricionários que depois são traduzidos num melhor DO. Através da utilização de políticas de GRH, um ambiente de trabalho agradável e seguro com oportunidades para os funcionários se envolverem no processo de tomada de decisão, tem sido reconhecido como variáveis importantes para reduzir o *turnover* dos funcionários e o absentismo (Purcell et al., 2003).

Entre os comportamentos discricionários, encontram-se os de cidadania organizacional que têm sido os mais estudados e cuja designação está hoje mais generalizada (Podsakoff et al., 2000). Os comportamentos de cidadania organizacional podem ser definidos como *“o comportamento individual que é discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização”* (Organ, 1988: 4). Organ observou os resultados empíricos acumulados e as críticas e julgou desadequado considerar os comportamentos de cidadania organizacional como um papel extra, para além do cargo ou não recompensados pelo sistema formal, como ele anteriormente propôs (Rego, 2002). Organ modificou a definição de comportamento de cidadania organizacional para *“desempenho que suporta o ambiente social e psicológico no qual o desempenho de tarefas tem lugar”* (Organ, 1997: 95). Um dos elementos cruciais do

comportamento de cidadania organizacional é o facto de muitas vezes ser reconhecido e recompensado pela equipa de gestão. Os funcionários não fazem necessariamente uma ligação entre a realização de comportamentos de cidadania organizacional e o ganho de recompensas (Organ, 1997).

Na prática, as organizações têm de gerir de forma eficaz os funcionários, prestar atenção à forma como os gestores interagem com os funcionários e fornecer-lhes alguma autonomia. Por exemplo, no contexto da gestão do desempenho, significar dar aos funcionários a oportunidade de expressar os seus pontos de vista na avaliação de desempenho, garantindo que as decisões sobre o desempenho são precisas e baseadas nas características da função (Hutchinson, 2013).

3.6. A evidência empírica da influência da GRH no Desempenho Organizacional

Ao longo dos anos foi-se acumulando um considerável número de estudos empíricos que parecem comprovar a existência de uma relação positiva entre as práticas de GRH e o DO (e.g. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker e Gerhart, 1996; Delery e Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Becker e Huselid, 1999; Guest et al., 2003; Boselie et al., 2005). O pressuposto fundamental dessas pesquisas é a suposição de que o DO pode ser influenciado positivamente pelo conjunto de práticas de GRH (Huselid et al., 1997). Numa perspetiva estratégica da GRH, se um conjunto integrado de práticas de GRH é aplicado de forma coerente, as metas de alto compromisso, alta qualidade e flexibilidade funcional serão alcançadas, e os resultados dos comportamentos individuais superiores levaram a um melhor DO (Guest, 1997).

Apesar das evidências de que a GRH influencia o DO, pouco se sabe sobre quais as práticas de GRH que são ou não relacionadas com um DO superior (Boselie et al., 2005). Pfeffer (1994) elencou um conjunto de dezasseis práticas indutoras de um melhor desempenho, embora as tenha reduzido para sete posteriormente Pfeffer (1998): segurança no emprego, processos de recrutamento seletivos, equipas autogeridas e processos de descentralização das decisões, recompensas elevadas e contingentes ao desempenho da organização, investimento em atividades de

formação e desenvolvimento, práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico, e ampla partilha informação financeira e do desempenho por toda a organização. Segundo Delaney e Huselid (1996), os investigadores têm dado mais atenção a outras práticas de GRH como a participação do colaborador, o *empowerment* e o *job redesign*, sistemas de produção com base em equipas, formação, compensações e incentivos em função do desempenho. Guest (2001) refere que há um crescente consenso entre os investigadores sobre as práticas que a GRH deve abranger, nomeadamente, a seleção, formação, comunicação, *job design* e sistemas de recompensas.

Segundo Guest et al. (2003) a maioria dos estudos publicados encontra uma associação entre as práticas de GRH e o DO, independentemente, de terem sido transversais ou longitudinais, se foram realizados em estabelecimento ou ao nível de empresa, baseados em dados objetivos de desempenho ou estimativas subjetivas, em qualquer que seja o setor ou local onde foi realizado. No entanto, há estudos que não encontraram associações consistentes entre GRH e DO Wood e De Menezes (1998), Capelli e Neumark (2001) e que encontraram pouco efeito das HPWP em termos de eficiência global do trabalho.

Osterman (1994) examinou os sistemas de trabalho flexíveis e evidenciou a utilização de equipas de trabalho autodirigidas, rotação de trabalho, grupos de resolução de problemas dos funcionários (ou círculos de qualidade) e de gestão da qualidade total. Da mesma forma, MacDuffie (1995) releva a utilização de equipas de trabalho formais, grupos de colaboradores envolvidos, sugestões relacionadas com produtos, formuladas e implementadas por funcionários, o uso da rotação de trabalho dentro e entre as equipas, e realização de tarefas de qualidade.

Wood (1999) analisa diversos estudos sobre o debate GRH-DO e introduz pela primeira vez as dimensões conceituais deste tema. Este debate mostra que os problemas vão para além de uma simples competição entre o universalismo e a teoria da contingência. Há questões mais complexas sobre a ligação das práticas de GRH que a literatura ainda não conseguiu explicar. As discussões recentes têm-se focado no conjunto particular de práticas associadas a altos níveis de comprometimento e

envolvimento, “pois incluem práticas como a flexibilidade do trabalho, trabalho em equipa e minimização de diferenças de estatutos que são adotadas para inverter métodos tayloristas do passado” (Wood, 1999: 368). Estas práticas são adotadas para gerar alto desempenho através da valorização do compromisso e das competências dos funcionários.

Como refere Alcázar et al. (2005), também existem abordagens *universalistas* em que várias práticas são combinadas, construindo assim os chamados HPWS. Um exemplo é Huselid (1995) que no seu estudo – com uma amostra de cerca de mil empresas – avaliou de forma abrangente as ligações entre sistemas de HPWP e DO. Agrupou as práticas de GRH em 13 itens e identificou dois tipos de práticas: um orientado para aumentar os conhecimentos, as capacidades dos funcionários e a possibilidade de estes utilizarem no seu desempenho (e.g. processos de recrutamento seletivos, oportunidades de formação e desenvolvimento); outro, orientado para a motivação, para reconhecer e reforçar os comportamentos desejados dos funcionários (e.g. avaliação de desempenho, recompensas e oportunidades de progressão). Os resultados indicam que estas práticas têm impactos significativos no *turnover*, na produtividade e no desempenho financeiro das empresas. Outro exemplo é Guthrie (2001) que mediu nas empresas o uso de HIWP, e o resultado indica que há uma associação positiva entre essas práticas, a retenção de funcionários e a produtividade da empresa.

Guest et al. (2003), numa amostra de 366 empresas do Reino Unido, usaram medidas objetivas e subjetivas, dados transversais e longitudinais e identificaram 48 práticas isoladas de GRH desenhadas principalmente na lógica do alto compromisso. Estes itens foram agrupados em nove práticas principais da GRH: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação, flexibilidade financeira, descritivos de funções, comunicação bidirecional, segurança do emprego/mercado de trabalho interno, harmonização de estatutos e qualidade. Ao usar medidas objetivas de desempenho, os autores verificaram que uma participação maior da GRH está associada a um menor *turnover* e maior lucro por funcionário. Mas não encontraram suporte para uma associação entre a GRH e maior produtividade. Usando estimativas

subjetivas de desempenho, confirmaram que há uma forte associação entre a GRH a produtividade e o desempenho financeiro. Este estudo confirmou a relação GRH-DO, mas não mostrou que a GRH provoca elevado DO. Datta et al. (2005) examinaram como as características da indústria afetam os HPWS e concluíram que o impacto desses sistemas de GRH sobre a produtividade é positivo e com efeitos significativos de contingência com as características da indústria (intensidade do capital da indústria, crescimento e diferenciação) que influenciam a extensão da relação entre HPWS e produtividade. Este estudo é o primeiro contributo para ilustrar o potencial do contexto da indústria de moderar a relação entre os sistemas de GRH e a eficácia organizacional.

Collins e Smith (2006) fizeram um estudo de campo com 136 empresas de tecnologia com o objetivo de desenvolver e testar um modelo detalhado de como as práticas de GRH afetam as condições do clima social da empresa, facilitando assim a criação e troca de conhecimento e o DO. Os resultados demonstraram que as práticas de GRH baseadas no compromisso foram positivamente relacionados com climas sociais de confiança, cooperação e partilha de códigos e linguagem. Por sua vez, estes climas sociais estavam relacionados com a capacidade das empresas para trocar e alinhar o conhecimento. Uma relação que foi presumida como uma “receita” importante para a criação de novos produtos ou serviços e para o crescimento das vendas da empresa.

Katou (2011) no inquérito por questionário que fez a 600 organizações do setor fabril concluiu que as políticas de GRH, nomeadamente, incentivos, comunicação, saúde e segurança, geram atitudes positivas dos funcionários, em relação ao comprometimento, motivação e cooperação, o que, por sua vez, contribuirá para melhorar a eficácia organizacional, inovação e satisfação no trabalho.

Jiang et al. (2012) fizeram uma meta-análise com base no modelo AMO e examinaram os efeitos de três dimensões dos sistemas de GRH – reforço de competências, reforço da motivação, e reforço de oportunidade – sobre os resultados organizacionais imediatos (capital humano e motivação) e sobre os resultados organizacionais distantes (*turnover* voluntário, resultados operacionais e financeiros).

Os resultados indicaram que as práticas de GRH de reforço de competências tiveram um efeito mais positivo sobre o capital humano e menos positivo sobre a motivação dos funcionários do que as práticas de GRH de reforço de motivação e reforço de oportunidade. Além disso, as três dimensões dos sistemas de GRH foram relacionadas com os resultados financeiros, de forma direta e indireta, influenciando o capital humano e a motivação dos funcionários, bem como o *turnover* voluntário e os resultados operacionais como consequência.

Capítulo 4: COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

4.1. Introdução

O construto de Compromisso Organizacional (CO) tem sido utilizado para conceptualizar a relação de vinculação do indivíduo para com a organização onde trabalha. As consequências associadas ao CO fazem com que este construto tenha um papel crucial num contexto em que as organizações têm que dar resposta às constantes pressões e oportunidades, vendo-se assim, perante o desafio de repensar a sua identidade, como forma de resposta à competitividade organizacional. As organizações procuram profissionais com competências técnicas, conhecimento e experiência. E esperam que eles apresentem atitudes e comportamentos condizentes com os valores e objetivos das organizações, ou seja, devem contribuir para desenvolver o CO.

Na literatura sobre Comportamento Organizacional surge o conceito de *Organizational Commitment*, que é muitas das vezes traduzido como empenhamento, implicação, comprometimento organizacional ou como tratado neste estudo, por Compromisso Organizacional. Nos últimos anos o CO tornou-se um conceito importante na pesquisa organizacional e na compreensão do compromisso dos funcionários no local de trabalho. Reflete em que medida os funcionários se identificam com a organização e estão comprometidos com os seus objetivos (Preethi e Lourthuraj, 2015). O CO surge entre os anos 70 e 80 como um fator chave na relação entre os indivíduos e as organizações (Mowday et al., 1982). Na revisão da literatura sobre o CO constata-se que alguns trabalhos são referidos como relevantes para o desenvolvimento do construto: o artigo que validou o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ (Mowday et al., 1979); o livro *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (Mowday et al., 1982); o artigo de Mowday (1998), que analisa o progresso no estudo do CO; Mathieu e Zajac (1990) fizeram uma revisão e meta-análise dos antecedentes, correlações e consequências do CO; da mesma forma Meyer e Allen (1997) publicaram o livro

Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application (Medeiros et al., 2003). O principal propósito destes trabalhos é encontrar resultados que expliquem de alguma forma os níveis de compromisso do indivíduo no trabalho.

As pesquisas têm mostrado, de forma considerável, a evidência de que o CO pode ter implicações no absentismo, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho (O'Reilly e Chatman, 1986).

4.2. Definição e delimitação concetual de Compromisso Organizacional

O compromisso é muitas das vezes confundido com determinadas atitudes e comportamentos. O compromisso e o envolvimento são conceitos intimamente relacionados, às vezes usados como sinónimos. O dicionário Oxford afirma que alguém está comprometido quando está moralmente dedicado (à doutrina ou à causa), e envolvido quando é empenhado. No contexto organizacional, estes termos são usados de forma independente ou associados, e podem afetar significativamente o Desempenho Organizacional (DO) (Armstrong, 2006). Por vezes, os conceitos de contrato psicológico e compromisso são confundidos. O compromisso não presume a questão da reciprocidade ou obrigação – que é inerente ao contrato psicológico. Porém, o compromisso afetivo envolve a aceitação e a internalização dos valores organizacionais – aspetos que não fazem necessariamente parte do contrato psicológico (Cunha et al., 2007). Quando o compromisso é visto como atitude, por vezes, é interpretado como satisfação no trabalho. O compromisso é um conceito mais global, refletindo uma afetividade geral com a organização como um todo. A satisfação no trabalho reflete a resposta da pessoa a um posto de trabalho ou a certos aspetos de um posto de trabalho. O compromisso enfatiza assim o apego à organização, incluindo os seus objetivos e valores, enquanto a satisfação enfatiza o ambiente de tarefa onde o funcionário cumpre as suas funções (Mowday et al., 2013). O compromisso pode ainda ser classificado em função do objeto para o qual está orientado: organização,

função, ocupação, carreira, objetivos, mudanças organizacionais, estratégias, sindicato, família, etc. (Nascimento et al., 2008).

O mais comum nas conceitualizações do compromisso é encontrar uma ligação com o *turnover* dos funcionários. Estes, se estiverem fortemente comprometidos, são menos propensos a deixar a organização. Talvez mais importante que as semelhanças, sejam as diferenças entre as diversas conceitualizações. Essas diferenças envolvem o estado psicológico refletido no compromisso, os antecedentes que levam ao seu desenvolvimento, bem como os comportamentos que deverão resultar do compromisso (Allen e Meyer, 1990).

O conceito de CO tem sido definido de diferentes maneiras na literatura por vários investigadores (Kumar e Krishnaveni, 2008) e tem sido sugerido ser uma consequência das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em muitos estudos (Bal et al., 2014). O CO pode ser interpretado como uma relação de longo prazo do funcionário e a intenção de permanecer na organização com um esforço dedicado para alcançar as metas e objetivos da organização (Steers, 1977, Mowday et al., 1979). O CO é *“um estado psicológico que (a) caracteriza a relação do funcionário com a organização e (b) tem implicações para a decisão de continuar ou interromper a sua participação na organização”* (Meyer et al., 1993: 539). As diversas definições têm em comum o facto de considerarem o CO como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização (Nascimento et al., 2008). Genericamente, presume-se que os funcionários mais comprometidos mostram maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais (Cunha et al., 2007).

4.3. Compromisso Organizacional: Abordagem Unidimensional

As primeiras teorias abordaram o CO segundo um ponto de vista unidimensional. O CO deu os primeiros passos com o estudo de Becker (1960), que conceptualizou o CO numa perspetiva instrumental. Este estudo introduz a ideia de investimentos realizados pelo indivíduo para permanecerem na organização em troca

de recompensas e benefícios – “*side-bets*”. O compromisso é visto como uma propensão do indivíduo para fazer escolhas que servem melhor os seus interesses, permanecendo na organização devido aos custos inerentes à sua saída. Esta perspetiva defende que o funcionário irá permanecer na organização enquanto a relação custo-benefício se justifique.

Segundo Porter et al. (1974) o CO é a força de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma determinada organização, caracterizado por três fatores: (1) a forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, (2) a disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização, e (3) um desejo determinado em manter-se ligado à organização. Esta definição reuniu um considerável consenso sendo categorizada na perspetiva afetiva. Mowday et al. (1979) construíram e validaram um instrumento para medir este tipo de CO (*OCQ – Organizational Commitment Questionnaire*). Para os autores o CO representa uma postura de lealdade ativa com a organização assente num relacionamento que visa o bem-estar da organização. Assim, o compromisso vai ser percecionado através de manifestações de crenças, opiniões e ações (Mowday et al., 1979).

Wiener (1982) defende uma perspetiva normativa. Nesta visão, o CO é definido como a totalidade das pressões normativas interiorizadas para agir de forma a ir ao encontro dos objetivos e interesses organizacionais. A organização através de normas e valores organizacionais molda o comportamento do indivíduo da forma como deseja. A identificação organizacional e os valores de lealdade e dever são vistos como determinantes para a construção do CO. E pode ser influenciado por predisposições individuais e intervenções organizacionais.

Inicialmente o CO foi abordado como um constructo unidimensional (Mowday et al., 1982), no entanto estudos mais recentes sugerem a sua multidimensionalidade (Allen e Meyer, 1990, 2000; Meyer e Allen, 1991, 1997; Hunt e Morgan, 1994; Meyer et al., 2004; Rego e Souto, 2004).

4.4. Compromisso Organizacional: Abordagem Multidimensional

O constructo do CO é multidimensional, sendo comumente aceite a separação entre as dimensões afetiva, normativa e instrumental – ou calculativa ou continuidade (Cunha et al., 2007).

Dois modelos podem ser identificadas como multidimensionais. O modelo desenvolvido por O'Reilly e Chatman (1986), que se baseou na teoria de mudança de atitude e comportamento de Kelman (1958). Os autores argumentam a existência de três formas diferenciadas da ligação psicológica entre o indivíduo e a organização: (1) *complacência* ou a participação instrumental, que ocorre quando as atitudes e comportamentos são ajustados apenas com vista à obtenção de recompensas específicas – extrínsecas; (2) *identificação* ou envolvimento, que surge quando o indivíduo se deixa influenciar por relações satisfatórias (viz. o chamado desejo de afiliação); e (3) *internalização*, quando os indivíduos adotam atitudes e comportamentos em função da congruência entre os valores individuais e organizacionais. A difícil distinção entre identificação e internalização, e a dúvida se a complacência é uma verdadeira dimensão do compromisso, foram algumas das razões que não garantiram a continuidade do desenvolvimento desta abordagem (Cunha et al., 2007).

O “*Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional*” de Meyer e Allen (1991, 1997) tem-se revelado o mais consistente nos diversos estudos. Já foi utilizado e testado em diversas culturas e dos mais referenciados na literatura. Tal notoriedade deve-se às influências dos trabalhos dos autores Allen e Meyer (1990, 1996, 2000) e Meyer e Allen (1991, 1997). Na secção seguinte iremos aclarar esta abordagem de Meyer e Allen.

4.4.1. Compromisso Organizacional: O Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991, 1997)

Os autores Allen e Meyer (1990, 1996, 2000) e Meyer e Allen (1991, 1997) argumentam que o CO é o estado psicológico determinado simultaneamente por três

componentes que vão assumir diferentes intensidades e que vão caracterizar a ligação dos indivíduos à organização. “*Genericamente, presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização de seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais.*” (Rego, 2003: 26). O constructo é, todavia, multidimensional (tabela 3), sendo a tese mais comum a que sugere as três dimensões: *compromisso afetivo* (CA), reflete uma ligação emocional e o *desejo* de permanecer na organização; *compromisso de continuidade* (CC), reflete um sentimento de *necessidade* e a consciência dos *custos* associados a deixar a organização; e *compromisso normativo* (CN), é vivido como uma sensação de *obrigação* de permanecer na organização (Meyer et al., 2013).

Tabela 3 - As três dimensões mais comuns do Compromisso Organizacional

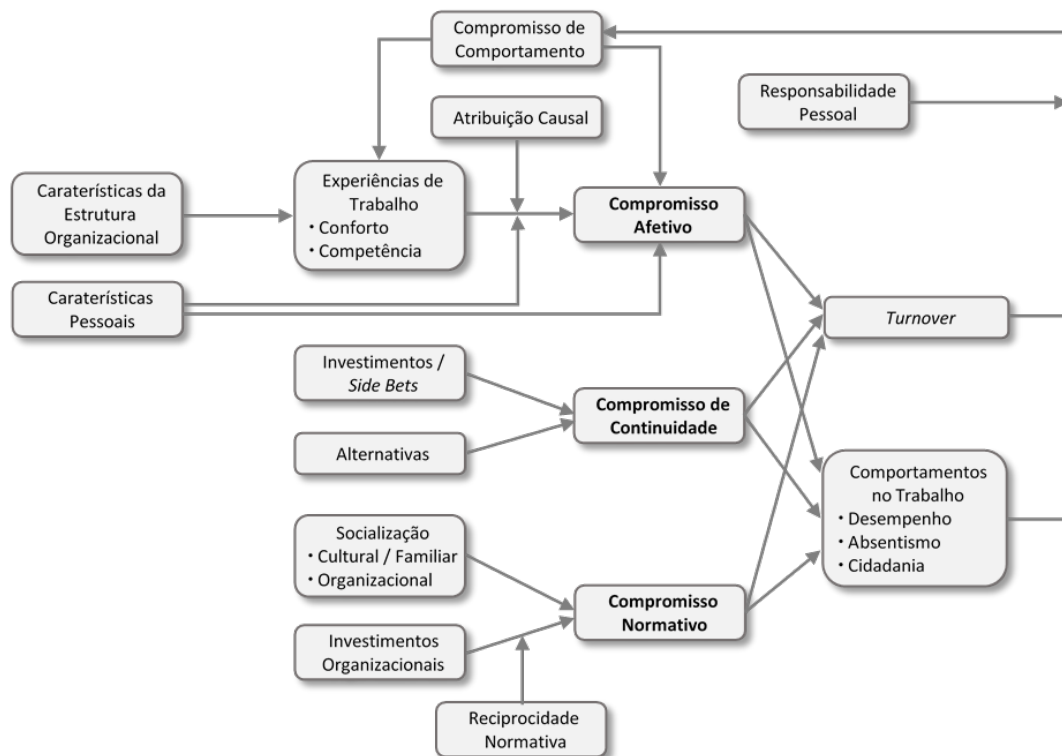
Dimensões	Caraterização	O indivíduo permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Continuidade (Instrumental ou Calculativa)	Grau em que o colaborador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

Fonte: Adaptado de Rego (2003)

Ou seja, os funcionários com um forte CA permanecem na organização porque eles querem, aqueles com um forte CC continuam porque precisam, e aqueles com um forte CN continuam porque sentem que devem fazê-lo (Meyer et al., 1993). Todas as dimensões do compromisso “amarram” o indivíduo à organização, diminuindo a sua probabilidade dele sair. No entanto, as implicações do compromisso no trabalho podem ser bem diferentes. Individualmente, é esperado que o CA tenha um efeito positivo mais forte sobre a função e desempenho discricionário, seguido pelo CN, e o

CC é esperado que não esteja relacionado ou relacionado negativamente com o desempenho discricionário (Meyer et al., 2013). Na figura 4 é apresentado um diagrama do Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional (Meyer e Allen, 1991).

Figura 4 - Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional (Meyer e Allen, 1991)

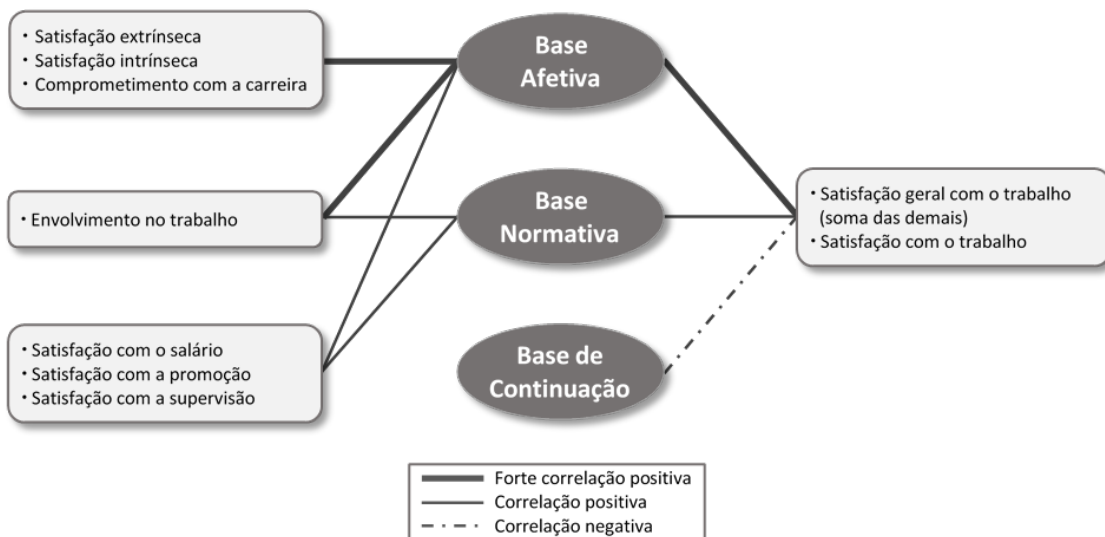


Fonte: Meyer e Allen (1991)

Meyer e Allen (1991: 68) argumentam que os funcionários podem “*experimentar as três formas de compromisso, em diferentes graus*” e que é importante considerar que as várias formas de compromisso podem interagir para influenciar o comportamento. Ou seja, as três formas de compromisso devem ser consideradas componentes de um perfil de compromisso (Meyer et al., 2013). As três formas de compromisso relacionam-se de forma diferente para diferentes antecedentes e consequentes (Meyer et al., 2002).

As ações normalmente indicadas para aumentar o nível de compromisso do funcionário (suporte organizacional, justiça, liderança transformacional, etc.) apresentam uma relação nula ou negativa com o CC. Hipoteticamente, uma organização que pretendesse monitorizar os níveis de compromisso dos funcionários, considerando os componentes propostos por Meyer e Allen (1991, 1997), poderia observar que as ações que fortaleciam o CA poderia contribuir para a diminuição do CC, e vice-versa (figura 5). Tal resultado poderia levar um gestor a questionar se realmente a satisfação é uma variável do compromisso ou se seria válido implementar ações para desenvolver o CC. É um exemplo dos grandes obstáculos para a pesquisa e aplicação prática do CO (Rodrigues e Bastos, 2010).

Figura 5 - Correlações entre dimensões do Compromisso e alguns Correlatos



Fonte: Rodrigues e Bastos (2010) adaptado de Meyer et al. (2002) e Cunha et al. (2004)

4.4.1.1. Compromisso Afetivo

O CA refere-se ao apego emocional, à identificação e ao envolvimento que o funcionário tem com a organização, ou seja, o grau em que o funcionário se sente emocionalmente envolvido na organização. Um funcionário com CA forte sente uma ligação emocional à organização e terá maior motivação ou mais significado o desejo de contribuir para a organização (Meyer e Allen, 1997). Numa meta-análise Meyer et

al. (2002) confirmaram, como era esperado, que as três dimensões do compromisso relacionam-se negativamente com a intenção de sair e *turnover*. A dimensão afetiva é a que apresenta correlações mais fortes e mais favoráveis, sendo os resultados mais relevantes para a organização (assiduidade, desempenho e comportamento de cidadania organizacional), e para o funcionário (*stress* e conflito trabalho-família).

O CA é particularmente sensível às experiências de trabalho, com experiências mais positivas desenvolve-se um maior desejo de permanecer na organização (Meyer e Allen, 1991). O funcionário desenvolve o CA na medida em que pretende satisfazer as suas necessidades, de acordo com as suas expectativas e objetivos (Meyer e Allen, 1997). O funcionário com um CA forte tem o desejo de se identificar com os objetivos da organização e a fazer parte dela, *porque quer* (Meyer et al., 2002). Tem sido demonstrado que o CA é afetado pelo trabalho dos funcionários e as experiências na organização (e.g. práticas de GRH), está relacionado fortemente e de forma consistente com os resultados de trabalhos desejados (e.g. baixo absentismo e comportamento de cidadania organizacional) e o seu papel fundamental como mecanismo de ligação entre as práticas de GRH de alto desempenho (HPWP) e desempenhos de nível superior, apoiada em pesquisas que abordam a GERH (Kehoe e Wright, 2013). Este compromisso pode ser influenciado por diversas características demográficas (a idade, a posse, o género e a escolaridade), no entanto, estas influências não são fortes nem consistentes (Preethi e Lourthuraj, 2015).

4.4.1.2. Compromisso de Continuidade

O CC pode ser definido como a perceção do funcionário, relativamente aos custos da sua saída da organização (Meyer et al., 2002). Assim, o funcionário continua na organização porque não têm alternativa. O funcionário percebe o custo que terá de suportar se deixar a organização, quer ao nível económico quer social – laços de amizade com os colegas de trabalho. Os aspetos positivos disponíveis por outra organização não são suficientes para romper com as relações pessoais e deixar a organização (Preethi e Lourthuraj, 2015). Esta relação baseia-se em trocas: o

funcionário faz um investimento pessoal que pressupõe a obtenção de um retorno (Meyer e Allen, 1997). Quanto maiores forem os investimentos do funcionário, ou os benefícios alcançados, maiores serão os custos associados à saída da organização, e também maior será o seu CC (Tavares, 2001). Meyer et al. (2002) constataram que o CC não estava relacionado, ou negativamente relacionado com resultados desejáveis.

4.4.1.3. Compromisso Normativo

O CN desenvolve-se com base na internalização dos valores e das expectativas sociais e organizacionais face à lealdade do funcionário para com a organização. E refere-se ao sentimento de obrigação moral que o funcionário tem com a organização. Esse sentimento leva-o a realizar de forma competente o seu trabalho, mas sem emoção e dedicação, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação for razoavelmente forte (Meyer e Allen, 1997). Este sentimento de obrigação pode ser por exemplo, porque a organização investiu na formação do funcionário e agora sente uma obrigação “moral” em ficar na organização para “pagar a dívida” (Preethi e Lourthuraj, 2015). O CN está associado a resultados desejáveis, embora, com intensidade menor que o CA (Meyer et al., 2002).

4.5. Antecedentes do Compromisso Organizacional

Investigadores como Porter et al. (1974), Mowday et al. (1979) e Allen e Meyer (1990) procuraram identificar correlações que geram o CO, quais as suas consequências, e qual o nível ótimo de compromisso para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, defendendo o bem-estar do funcionário. Da revisão da literatura efetuada, o denominador comum dos diversos investigadores é de que o CO por si só não garante o sucesso da organização. Mas, um elevado grau de compromisso contribui para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Há três grandes tendências de investigação dos antecedentes do CO (Meyer, 1997): os *modelos causais* para estudar o desenvolvimento deste constructo, os

processuais através dos quais as variáveis antecedentes exercem a sua influência sobre o compromisso dos indivíduos para com a organização, e das *políticas e práticas de GRH* (Tavares, 2001).

Os modelos causais apresentam algumas variáveis que funcionam como possíveis preditores do CO: características pessoais do indivíduo – género, idade, antiguidade, educação, etc.; características do posto de trabalho – relacionadas ao conteúdo do trabalho, ao grau de autonomia e à diversidade de tarefas, e à ambiguidade e conflito dos papéis organizacionais; fatores situacionais – a perceção do clima de trabalho, o estilo de gestão e da liderança organizacional; características estruturais da organização – a um nível macro-organizacional (Tavares, 2001). Mathieu e Zajac (1990) indicam que as características do contexto de trabalho ajudam a explicar variações maiores do que as características pessoais, que servem essencialmente para estatísticas descritivas. O enriquecimento do posto de trabalho, ao nível da autonomia e da diversidade de tarefas, mostra-se um bom preditor do desenvolvimento do CA. Os autores identificaram em diversos estudos relações positivas entre as características do trabalho e o CO, principalmente no que se refere ao desafio do trabalho, diversidade das tarefas e autonomia. Quanto às características pessoais constataram que têm fracas correlações com o CO, com exceção para os funcionários com mais idade e com mais competência pessoal, são mais propensos a desenvolver o CA. Alguns estudos têm indicado que todas as dimensões do CO estão negativamente correlacionados com a duração do percurso educativo. Embora não sejam consensuais, os resultados dos estudos empíricos apontam no sentido de não haver nenhuma relação consistente do género na previsão do CO. Allen e Meyer (1993) também confirmam que as correlações entre o CO e características pessoais não são significativas. Todavia, pode-se associar um maior CA a mais idade, mais antiguidade na organização, uma posição hierárquica superior e a uma maior remuneração (Allen e Meyer, 1993).

Nos modelos processuais, as variáveis antecedentes podem exercer influência sobre o CO de três formas: a adequação do indivíduo ao posto de trabalho, a confirmação das expectativas anteriores, e a atribuição causal Meyer (1997). Devem ainda ser tidas em consideração a perceção da justiça organizacional e a perceção do

suporte organizacional com antecedentes do CO (Meyer e Smith, 2000). O suporte organizacional é a valorização que o indivíduo sente por parte da organização e a preocupação com o seu bem-estar. Esta perceção está fortemente relacionada com o CA (Mathieu e Zajac, 1990). Os funcionários que sentem o apoio da organização e dos seus superiores (que os valorizam e cuidam do seu bem-estar), justiça, envolvimento no trabalho, motivação, satisfação no trabalho e com a remuneração, tendem a desenvolver laços afetivos com a organização (Cunha et al., 2007).

O impacto das políticas e práticas de GRH têm sido estudadas enquanto fatores potenciadores do CO. Por exemplo, as práticas de recrutamento e seleção, socialização de funcionários recém-chegados, planos de formação, sistemas de incentivos laborais – quer ao nível extrínseco (recompensas e benefícios), quer ao nível intrínseco (oportunidades de promoção) Tavares (2001). As práticas de GRH são mecanismos privilegiados de desenvolvimento do CA e CN desde que sejam percecionadas pelos funcionários o apoio das mesmas, a igualdade de oportunidades e suporte organizacional (Meyer e Smith, 2000). As práticas de GRH devem ser integradas e associadas à estratégia geral do negócio e à cultura organizacional para se obter o efeito desejado no CO. Devem-se incorporar práticas de GRH que aumente o CA e não tenham um efeito contrário nas outras componentes do CO (Meyer e Allen, 1997).

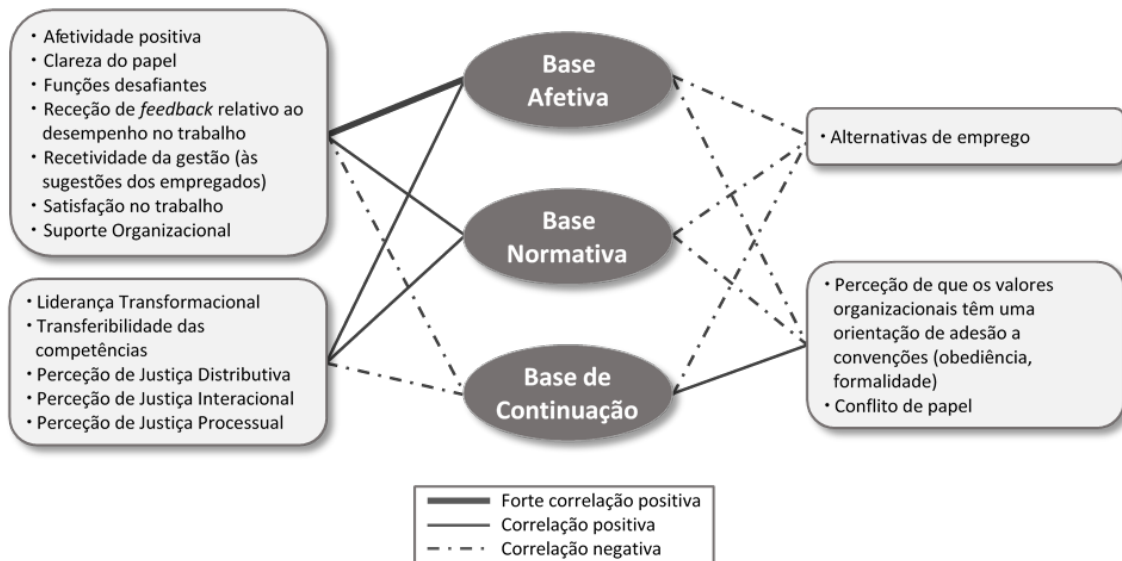
Allen e Meyer (1990) identificaram a existência de variáveis que influenciam cada dimensão do CO: o CA é desenvolvido pelas experiências anteriores de trabalho, sobretudo as que contribuíram para satisfazer as necessidades psicológicas do funcionário; o CC é desencadeado pelos investimentos feitos pelos funcionários na organização e pela falta de oportunidades de emprego no mercado; e o CN é desenvolvido pelas experiências prévias de socialização familiar e social, e pelo processo de socialização que ocorre após a entrada do funcionário na organização.

O contrato psicológico transacional é uma variável antecedente importante do CC, visto que se baseia numa relação de trocas económicas (Meyer e Allen, 1997). Neste tipo de contrato o funcionário deve respeitar os valores da organização, desempenhar a sua função com competência, mas não se sente obrigado a ser leal com a organização. Por sua vez, a organização deve clarificar quais os deveres dos

funcionários, não tem a obrigação de proporcionar estabilidade e aceitar a saída do funcionário da organização. Já o contrato psicológico relacional tem um papel considerável como antecedente do CN. O funcionário através da interiorização dos valores organizacionais incutidos na socialização, das experiências positivas ou pelas ações de formação que recebeu, sente-se na obrigação de retribuir o investimento feito pela organização (Cunha et al., 2007).

A figura 6 mostra as correlações entre dimensões do CO e alguns antecedentes. Nota-se que o CA apresenta altas correlações com as variáveis “desejáveis”, enquanto que as correlações do CN e CC são mais modestas. No caso do CC a maioria das correlações são negativas (Rodrigues e Bastos, 2010).

Figura 6 - Correlações entre dimensões do Compromisso e alguns Antecedentes

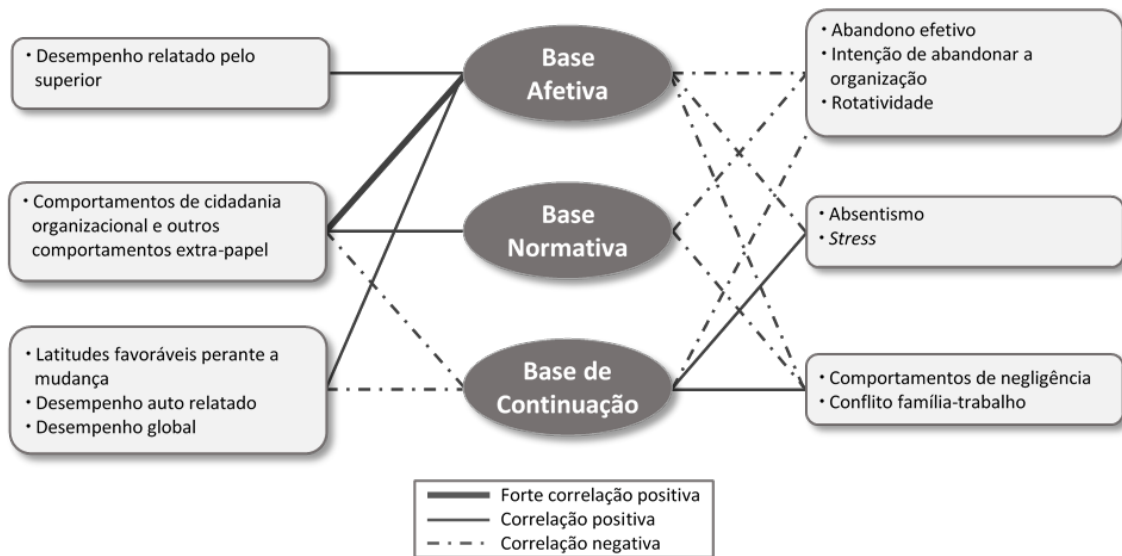


Fonte: Rodrigues e Bastos (2010) adaptado de Meyer et al. (2002) e Cunha et al. (2004)

4.6. Consequentes do Compromisso Organizacional

Como podemos constatar na figura 7 e referido anteriormente, o CC comporta-se de forma divergente das demais dimensões do CO, com exceção das variáveis “abandono efetivo”, “intenção de abandonar a organização”, e “rotatividade” (Rodrigues e Bastos, 2010).

Figura 7 - Correlações entre dimensões do Compromisso e alguns Consequentes



Fonte: Rodrigues e Bastos (2010) adaptado de Meyer et al. (2002) e Cunha et al. (2004)

As figuras 5, 6 e 7 mostram claramente que o CA e CN tendem a apresentar relações semelhantes com diferentes variáveis, enquanto o CC apresenta relações em direção oposta ou não significativas.

Percebe-se, portanto, que o modelo tridimensional do CO é um bom preditor do *turnover*, como defendido por Solinger et al. (2008). Outro aspeto significativo é que as quatro variáveis com que o CC estabelece uma relação positiva podem ser classificadas como indesejáveis: absentismo, *stress*, comportamentos de negligência, e conflito família-trabalho (Rodrigues e Bastos, 2010). Meyer e Allen (1997) argumentam que o CA e CN relacionam-se positivamente com o desempenho no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional, enquanto que o CC ficará subordinado, ou mesmo relacionado negativamente. Ou seja, os funcionários que *querem* manter-se na organização também vão fazer o que for preciso para o sucesso da organização. Isso também será verdade para os funcionários que sentem uma *obrigação* de permanecer, embora a vontade para fazer mais do que é exigido pode não ser tão forte quanto para o CA. Para as organizações, as vantagens de ter uma força de trabalho comprometida tendem a ser melhor quando estamos em presença do CA, as consequências de altos níveis de CC podem ser negativas (Meyer e Allen, 1997).

Meyer e Herscovitch (2001) sugeriram que um componente do compromisso pode ter um pacto mais forte no comportamento se os outros componentes estiverem em níveis baixos. Propuseram que o perfil de compromisso ideal para efeitos de retenção e desempenho no trabalho seria o CA-dominante. O CC e CN envolvem indiscutivelmente restrições sobre o comportamento, acabando por ter um efeito atenuante sobre o impacto do “puro” CA. Ou seja, a probabilidade de o funcionário ficar e executar de forma eficaz é relativamente alta com um perfil CA/CN-dominante e CA/CC-dominante, no entanto, espera-se que seja menor do que os funcionários com um perfil CA-dominante. Os funcionários com um perfil CC-dominante, CN-dominante ou CC/CN-dominante a probabilidade de ficar na organização é maior do que aqueles que têm baixas pontuações nas três componentes do compromisso, mas não é esperado que façam mais do que aquilo que é esperado em termos de desempenho. Sugeriram ainda que os funcionários com um perfil CN-dominante estão mais inclinados a ficar na organização do que aqueles com um perfil CC-dominante. Gellatly et al. (2006) foram os primeiros a testar as proposições de Meyer e Herscovitch (2001). Os autores criaram e compararam oito grupos de perfil em relação à intenção de ficar na organização e comportamentos de cidadania organizacional. Contrariamente ao esperado o grupo CA/CC-dominante teve resultados idênticos ao grupo CA-dominante na intenção de ficar e comportamentos de cidadania organizacional. Acabou por ter uma correlação mais positiva na intenção de ficar e comportamentos de cidadania organizacional nos grupos CA/CN-dominante do que no grupo CA-dominante. Assim, acaba por não haver evidências para apoiar as proposições de Meyer e Herscovitch (2001) em relação aos efeitos atenuantes de CC e CN, pelo contrário, o CN parecia ter um efeito sinérgico (Meyer et al., 2013).

Níveis elevados de compromisso nem sempre são benéficos para a organização e para os funcionários, porque, podem acarretar consequências para a organização como uma menor flexibilidade e excesso de zelo na execução dos trabalhos. Os funcionários podem também sentir uma certa lentidão na progressão da carreira, tendo em conta que os objetivos organizacionais são atingidos de forma mais rápida, podendo causar insatisfação. Um alto CO pode também causar problemas nas relações

familiares e sociais (Randall, 1987). Indivíduos mais comprometidos tendem a experienciar níveis de *stress* mais elevados, porque se identificam mais com a organização e sentem de alguma forma os problemas organizacionais como sendo pessoais (Mathieu e Zajac, 1990). O quadro (tabela 4) adaptado de Randall (1987) mostra os possíveis consequentes dos níveis de compromisso têm no indivíduo e na organização.

Tabela 4 - Possíveis Consequentes dos Níveis de Compromisso

Nível de Compromisso	Indivíduo	
	Positivas	Negativas
Baixo	• Criatividade, originalidade e inovação individual • Utilização mais eficaz dos Recursos Humanos	• Progressão mais lenta da carreira e promoção • Aumento dos custos pessoais em função de atitudes discordantes da cultura organizacional • Ações contrárias aos objetivos organizacionais • Tentativa de abandonar a organização
Moderado	• Aumenta dos sentimentos de pertença, segurança, eficácia, lealdade e dever • Indivíduo mais criativo • Manutenção de uma identidade distinta da organização	• Progressão de carreira e oportunidades de promoção podem ser limitadas
Elevado	• Progressão na carreira e um aumento da compensação • O comportamento é reforçado pela organização • Indivíduo provido de uma busca apaixonada	• Crescimento, criatividade e capacidade de inovação leva a maior rotatividade • Maior resistência à mudança organizacional • <i>Stress</i> e tensão nas relações sociais e familiares • Falta de solidariedade com os pares • Tempo e energia limitada para atividades extraprofissionais
Nível de Compromisso	Organizacional	
	Positivas	Negativas
Baixo	• Aumenta o <i>turnover</i> dos funcionários perturbadores/baixo desempenho, limitando os danos, aumentando a moral, provocando substituições • Denúncias com consequências benéficas para a organização	• Maior <i>turnover</i>, atrasos, absentismo, a falta de intenção de permanecer • Baixa produtividade • Deslealdade com a organização • Atividade ilegal contra a empresa • Comportamento extra-papel limitado, • Baixo controlo organizacional sobre os funcionários
Moderado	• Aumento do sentimento de posse do funcionário • Limita a intenção de abandonar a organização • Limita o <i>turnover</i>, e aumenta a satisfação no trabalho	• Os funcionários podem limitar os comportamentos de cidadania e extra-papel • Os funcionários podem estabelecer um equilíbrio entre o seu papel dentro e fora da organização • Possível diminuição da eficácia organizacional
Elevado	• Força de trabalho segura e estável • Os funcionários aceitam as diretrizes da organização para aumentar a produção • Altos níveis de competição nas tarefas e desempenho • Objetivos organizacionais são mais facilmente alcançáveis	• Utilização ineficaz dos Recursos Humanos • Falta de flexibilidade organizacional, inovação e adaptabilidade • Confiança Inviolável nas políticas e procedimentos passados • Irritação e antagonismo entre os funcionários excessivamente zelosos • Atos ilegais/antiéticos cometidos em prol da organização

Fonte: Adaptado de Randall (1987)

Para Randall (1987), o nível de compromisso moderado seria o ideal, pois, funcionaria como um equilíbrio entre as exigências da organização e as necessidades do indivíduo. Como podemos verificar, baixos e altos níveis de CO acaba por ser inadequados para o indivíduo como para a organização.

4.7. Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Organizacional

O CO é um aspeto importante para as práticas de GRH, especialmente pela correlação negativa com os comportamentos (e.g. *turnover* e absentismo) (Angle e Perry, 1981). A GRH vê o CO como um “instrumento” capaz de tornar as organizações mais eficazes e únicas no mercado. No entanto, este investimento nas pessoas é um processo a ser desenvolvido a longo prazo (Morrow e McElroy, 2001).

Muitos estudos de investigação tentaram mostrar uma relação causal, mas apontar o mecanismo de como as práticas de GRH afetam o compromisso não está claramente descoberto (Ulrich, 1997; Paul e Anantharaman, 2004). No entanto, as práticas de GRH foram considerados instrumentos eficazes para melhorar o CO (Ulrich, 1997). Meyer e Allen (1997) sugerem que as práticas de GRH podem influenciar o compromisso de *continuidade* e *normativo*, mas também, outros fatores estão relacionados com o comprometimento do funcionário. O CO é um indicador que atesta se as práticas de GRH utilizadas numa organização são capazes de promover as ligações psicológicas entre os objetivos organizacionais e do funcionário. Este é um resultado intangível de um sistema de GRH, importante na retenção de funcionários e indicativo do seu potencial ao longo do tempo (Ahmad e Schroeder, 2003). A satisfação dos colaboradores com as práticas de GRH gera CO (Kumar e Krishnaveni, 2008).

Diversos estudos apontam no sentido de que há uma correlação positiva entre as práticas de GRH e CO. Delaney e Huselid (1996) sugeriram empiricamente que as recompensas justas, desenvolvimento de competências, autonomia, reconhecimento e partilha de informação afetam o CO. Os funcionários que recebem um conjunto de benefícios atraentes podem ver a organização como um apoio e desenvolver um forte

CA. Eles acreditam que perder esses benefícios seria oneroso e portanto iriam experienciar o CC e/ou sentir-se em dívida com a organização e desenvolver um CN mais forte (Meyer e Smith, 2000). Agarwala (2003) nas análises que fez sobre a introdução de práticas de GRH inovadoras por parte das organizações foi o preditor mais significativo do CO. Paul e Anantharaman (2004) indicaram que as práticas de GRH que gerem bom ambiente de trabalho, sejam amigáveis para os funcionários, que proporcionem o desenvolvimento de carreiras, e orientadas para a avaliação e formação abrangente mostram uma relação significativa e positiva com o CO. Investigar as relações entre as práticas de GRH – recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de compensações – e o CO tornou-se muito importante. A compensação monetária é importante, mas não é o suficiente para reter os colaboradores, o louvor, a apreciação e *feedback* positivo dos gestores e colegas é fundamental para gerar a satisfação no trabalho e comprometimento (Zaitouni et al., 2011). Şendoğdu (2013) no estudo que fez com 2815 empresas para investigar a relação entre as práticas de GRH e o CO, verificou que houve uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis de GRH e o CO, com exceção para *“formação em competências de trabalho”*. Os resultados do estudo de Boon e Kalshoven (2014) indicam que a relação entre a GRH de alto compromisso e o CO foi totalmente mediada pelo envolvimento (*engagement*) no trabalho. Estudos anteriores (e.g. Whitener, 2001; Koster, 2011) já haviam demonstrado que as práticas de GRH de alto compromisso aumenta o compromisso dos funcionários da organização.

4.8. Compromisso Organizacional e Desempenho Organizacional

Pesquisas realizadas, mostram que o CO não é apenas preditor de retenção de funcionários (Porter et al., 1974), pode também ser preditor de um esforço discricionário e melhor desempenho (Mowday et. al., 1979). O CO é ainda mais importante, uma vez que é considerado como uma força motriz por trás do DO e uma característica desejável que pode reduzir o *turnover* dos funcionários (Meyer et al., 1989). Para Mathieu e Zajac (1990) as correlações entre o CO e o DO são nulas. Porém

Meyer e Allen (1991) encontram uma correlação positiva do CA e CN com o DO, sendo que o CC está correlacionado negativamente.

Os resultados de investigações a este nível apontam que funcionários comprometidos afetivamente trabalham melhor e mais no domínio das suas funções, em comparação com funcionários com baixo compromisso (Meyer e Allen, 1997). Diversos estudos destacaram que o compromisso tem um grande impacto sobre o desempenho bem-sucedido de uma organização. Isto porque os funcionários altamente comprometidos vão identificar-se com as metas e os valores da organização e desenvolver um forte desejo de pertencer à organização (Preethi e Lourthuraj, 2015).

Os estudos revelam uma certa inconsistência entre a relação CO e o desempenho individual, que poderá estar relacionada com variáveis moderadoras significativas. Por isso, a correlação entre o CO e o desempenho individual pode variar em força e em direção, em função da componente do compromisso avaliada. O CA e CN estão correlacionados positivamente com o desempenho individual enquanto o CC está correlacionado negativamente (Tavares, 2001). Os inúmeros estudos sobre o CO sugerem, globalmente, que a dimensão do CA é o que mais contribui para os resultados organizacionais desejados (Cunha et al., 2007). DeCotiis e Summers (1987) e Blau (1988) encontraram resultados positivos na correlação do CO com o desempenho individual e organizacional. A investigação nesta área tem vindo a demonstrar uma correlação entre funcionários comprometidos e a capacidade da organização em controlar custos operacionais (DeCotiis e Summers, 1987).

Capítulo 5: METODOLOGIA

Este estudo utiliza uma abordagem quantitativa, sendo que o método de inquérito utilizado é o questionário. Consideramos este método ajustado aos objetivos do nosso estudo, ou seja, permite a utilização de procedimentos estatísticos. Este tipo de abordagem está, por exemplo, em linha com o estudo sobre a relação entre Gestão de Recursos Humanos (GRH) e Desempenho Organizacional (DO) feita por Boselie et al. (2005). Estes autores encontraram poucos estudos inteiramente qualitativos, e ainda menos a utilizar o método misto, verificando que a abordagem quantitativa é a mais comum. A recolha de dados foi transversal.

5.1. Objetivos e questões de Investigação

A realização deste estudo exploratório tem como objetivo analisar o impacto das práticas de GRH no DO, e avaliar a influência que o Compromisso Organizacional (CO) tem na mediação entre as duas variáveis. Com base neste objetivo central definiram-se os seguintes objetivos:

- (1) Perceber se as práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um impacto positivo no Desempenho Organizacional;
- (2) Analisar o efeito mediador do Compromisso Organizacional na relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional;
- (3) Avaliar o tipo de Compromisso Organizacional dominante e a sua relação com as variáveis socioprofissionais dos funcionários.

Resultante da reflexão sobre os objetivos do estudo, surgiram cinco questões de investigação, cuja análise permitirá uma melhor compreensão da temática da investigação:

Q1 - Será que há uma relação direta entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, o Compromisso Organizacional e o Desempenho Organizacional?

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por empresa

O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional mediado pelo Compromisso:
Um estudo exploratório em empresas industriais do Norte de Portugal

Q2 - O Compromisso Organizacional exerce um efeito mediador na relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional?

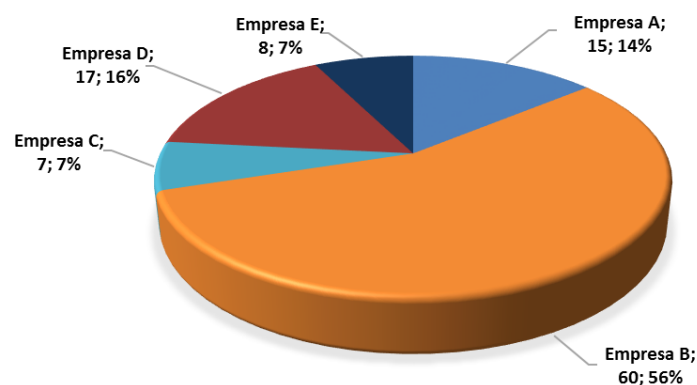
Q3 - Qual o tipo de Compromisso Organizacional dominante e por empresa?

Q4 - Como se correlaciona o Compromisso Organizacional e as suas dimensões (Afetiva, Continuidade e Normativa) com o Desempenho Organizacional?

Q5 - Que relação existe entre as variáveis socioprofissionais, o Compromisso Organizacional e as suas dimensões?

5.2. Seleção e caracterização da amostra

O estudo desenvolveu-se em cinco empresas do setor da construção civil, com sede na região norte (distritos do Porto e Braga), com projetos em Portugal e no estrangeiro. Por motivos de anonimato, as empresas são identificadas pelas letras A, B, C, D e E. As empresas A, B e C são de média dimensão e as empresas D e E são de grande dimensão, de acordo com os critérios definidos pelo IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento. A amostra (gráfico 1) foi constituída por 107 indivíduos, que participaram de forma voluntária: empresa A (N = 15); empresa B (N = 60); empresa C (N = 7); empresa D (N = 17) e empresa E (N = 8).



Trata-se, portanto de uma amostra não aleatória (não causal), por conveniência (Hill e Hill, 2009), indicada para pesquisas onde a aleatoriedade dos dados não é uma questão fundamental. A amostra representa apenas os funcionários considerados no conjunto daquelas cinco empresas e, por conseguinte, não é representativa do universo do setor da construção civil em Portugal ou da região norte do país. Hoje, sabemos que o tamanho de amostra não é a questão chave para a sua representatividade, o mais importante é o uso de um método de amostragem correto (Christensen et al., 2011).

A amostra (tabela 5) é constituída por (45,8%) de indivíduos do género feminino e (54,2%) do masculino. A maioria dos indivíduos (62,6%) são casados ou vivem em união de facto e (37,4%) são solteiros, viúvos ou divorciados. O grupo de idades “de 31 a 40 anos” é o mais representativo (51,4%), tendo os grupos “até 30 anos” e “41 a 50 anos”, ambos (22,4%). Quanto ao vínculo laboral o “contrato de trabalho sem termo (efetivo)” é o que prevalece com (56,1%) – com destaque para a empresa A, com (93,3%). A maioria dos indivíduos que participou na amostra (59,8%) têm o ensino superior, sendo este nível de habilitações dominante na amostra com exceção da empresa A. Relativamente à posição hierárquica, (32,7%) são chefias e (67,3%) são não-chefias. No que respeita à antiguidade, verifica-se que a maioria dos indivíduos, (56,1%) trabalham nas empresas há menos de 5 anos, de salientar que nas empresas A e C a antiguidade “até 5 anos” é de (13,%) e (14,3%) respetivamente, em sentido inverso está a empresa D com (82,4%). Apenas (9,3%) dos indivíduos trabalha nas empresas há mais de 20 anos.

Tabela 5 - Perfil da amostra por empresa

Dados Socioprofissionais		A		B		C		D		E		A+B+C+D+E	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Género	Feminino	9	60,0	20	33,3	3	42,9	11	64,7	6	75,0	49	45,8
	Masculino	6	40,0	40	66,7	4	57,1	6	35,3	2	25,0	58	54,2
Estado Civil	Solteiro/Viúvo/Div.	6	40,0	22	36,7	2	28,6	8	47,1	2	25,0	40	37,4
	Casado/União de Facto	9	60,0	38	63,3	5	71,4	9	52,9	6	75,0	67	62,6
Idade	Até 30 anos	3	20,0	12	20,0	0	0,0	6	35,3	3	37,5	24	22,4
	De 31 a 40 anos	10	66,7	30	50,0	3	42,9	9	52,9	3	37,5	55	51,4
	De 41 a 50 anos	2	13,3	15	25,0	3	42,9	2	11,8	2	25,0	24	22,4
	Mais de 50 anos	0	0,0	3	5,0	1	14,3	0	0,0	0	0,0	4	3,7
Vínculo Laboral	Contr. Trab. Sem Termo	14	93,3	25	41,7	6	85,7	11	64,7	4	50,0	60	56,1
	Contr. Trab. Com Termo	1	6,7	35	58,3	1	14,3	4	23,5	4	50,0	45	42,1
	Outro	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	11,8	0	0,0	2	1,9
Habilitações Literárias	1º Ciclo Ens. Bás. (4º ano)	0	0,0	4	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	3,7
	2º Ciclo Ens. Bás. (6º ano)	0	0,0	4	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	3,7
	3º Ciclo Ens. Bás. (9º ano)	0	0,0	4	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	3,7
	Ens. Secund. (12º ano)	8	53,3	14	23,3	3	42,9	4	23,5	2	25,0	31	29,0
	Ensino Superior	7	46,7	34	56,7	4	57,1	13	76,5	6	75,0	64	59,8
Posição Hierárquica	Chefia	6	40,0	18	30,0	4	57,1	5	29,4	2	25,0	35	32,7
	Não-chefia	9	60,0	42	70,0	3	42,9	12	70,6	6	75,0	72	67,3
Antiguidade na Empresa	Até 5 anos	2	13,3	39	65,0	1	14,3	14	82,4	4	50,0	60	56,1
	De 6 a 10 anos	5	33,3	3	5,0	2	28,6	3	17,6	3	37,5	16	15,0
	De 11 a 20 anos	8	53,3	10	16,7	2	28,6	0	0,0	1	12,5	21	19,6
	Mais de 20 anos	0	0,0	8	13,3	2	28,6	0	0,0	0	0,0	10	9,3

5.3. Instrumentos de recolha de dados

Na construção do questionário, tentamos ter em atenção três aspetos: (1) que as empresas previamente abordadas para participar neste estudo foram unânimes em condicionar a sua participação em função do tempo necessário para o preenchimento do questionário e do conteúdo das questões; (2) sabendo da crise que o setor da construção civil atravessa, era importante perceber se as práticas de GRH estão a produzir efeitos no DO; e (3) a revisão da literatura.

O instrumento utilizado no presente estudo está dividido em três partes: (1) Variáveis socioprofissionais; (2) Compromisso Organizacional; e (3) à percepção dos colaboradores relativamente às práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional.

Primeira parte do questionário

Refere-se ao que habitualmente se designa como variáveis socioprofissionais e procura traçar o perfil dos participantes: género, estado civil, idade, vínculo laboral, habilitações literárias, posição hierárquica e antiguidade na empresa.

Segunda parte do questionário

Face ao que evidenciamos na revisão da literatura demos algum relevo à medição do CO. Considerando o CO como um constructo multidimensional, utilizamos o questionário *TCM Employee Commitment Survey* de Meyer e Allen (1997), baseado no *Three-Component Model* (TCM) de Meyer e Allen (1991, 1997), adaptado por Nascimento et al. (2008) para a população portuguesa.

O questionário mede as três dimensões do compromisso do colaborador: Compromisso Afetivo (CA); Compromisso de Continuidade (CC); e Compromisso Normativo (CN). A escala apresenta 19 itens: 6 itens pertencem à subescala de CA (3 itens tiveram que ser invertidos); 7 itens à subescala de CC; e 6 itens à subescala de CN (um item teve que ser invertido). Medimos a fiabilidade do instrumento utilizado no nosso estudo e em termos de consistência interna, obtendo os resultados descritos na tabela 6.

Tabela 6 - *TCM Employee Commitment Survey*: Dimensões e fiabilidade

Subescala	<i>Alpha de Cronbach</i>	N.º itens	Interpretação da fiabilidade (Hill e Hill, 2009)
Compromisso Afetivo	0,88	6	Bom
Compromisso de Continuidade	0,77	7	Razoável
Compromisso Normativo	0,91	6	Excelente

Terceira parte do questionário

A terceira parte mede dois constructos, as práticas de GRH e o DO, composta por 10 itens, 6 itens sobre as práticas de GRH e 4 itens sobre o DO.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Quanto à escala sobre as práticas de GRH, tivemos em consideração práticas destinadas a gerar resultados organizacionais imediatos (capital humano e motivação) e resultados organizacionais distantes (*turnover* voluntário, resultados operacionais e financeiros).

Segundo Boxall e Macky (2007), a maioria dos estudos sobre *High Performance Work Practices* (HPWP) usam o modelo AMO de forma explícita ou implícita para explicar a relação entre GRH e DO. Pareceu-nos importante seguir esta linha de orientação e incluir na medição das práticas de GRH, aquelas que promovam a habilidade e competência, a motivação e a oportunidade dos colaboradores participarem, ou contribuírem para um melhor desempenho, conforme sugerido pelo modelo AMO. E que, ao mesmo tempo gerem resultados organizacionais imediatos e distantes, conforme já referimos. Na tabela 7 descrevemos o suporte teórico à medição das práticas de GRH.

Tabela 7 - Suporte teórico à medição das práticas de GRH

Foco das Práticas de GRH	Autores	Impactos das Práticas de GRH (Atitudes e comportamentos)
- Habilidade e Competência - Motivação - Oportunidade	- Delaney e Huselid (1996) - Guest (1997) - Appelbaum et al. (2000) - Guthrie (2001) - Batt (2002) - Lepak et al. (2006) - Purcell e Hutchinson (2007) - Purcell e Kinnie (2007) - Budhwar e Aryee (2008) - Boselie (2010) - Boxall e Purcell (2011) - Hutchinson (2013)	- Compromisso afetivo - Satisfação - Envolvimento - Comportamentos discricionários - Comportamentos de cidadania organizacional <i>Turnover</i> voluntário - Assiduidade

Desempenho Organizacional

Para o desenvolvimento da escala do DO foram utilizados indicadores não financeiros para perceber como os colaboradores “veem” a empresa, tendo em consideração o mercado (i.e. concorrência), os clientes, e a imagem da empresa.

Anthony e Govindarajan (2002) referem que é importante que os gestores utilizem medidas não financeiras, por se tratarem de indicadores de desempenho potencial futuro, enquanto que as medidas financeiras estão mais relacionadas com o que ocorreu no passado (e.g. lucro).

Na tabela 8 descrevemos o suporte teórico à medição do Desempenho Organizacional.

Tabela 8 - Suporte teórico à medição do Desempenho Organizacional

Foco dos Indicadores de Desempenho Organizacional	Autores	Categorização dos Indicadores de Desempenho Organizacional
• Mercado • Clientes • Imagem	• Cameron (1986) • Barwise (1993) • Keller (1993) • Dick e Basu (1994) • Jaworski e Kohli (1996) • Kaplan e Norton (1996) • Ambler e Barwise (1998) • Clark (1999) • Garengo et al. (2005) • Tzafir (2005) • Callado et al. (2008) • Reichheld e Markey (2011) • Shipton et al. (2013)	• Fidelização de clientes • Cumprimento de compromissos • Atração e retenção de clientes • Capacidade de produção • Volume de vendas/prestação de serviços • Satisfação dos clientes • Desempenho em relação aos concorrentes • Desempenho financeiro • Imagem da empresa

As escalas apresentadas na segunda e terceira parte do instrumento são constituídas por afirmações representativas da dimensão específica que está a ser medida. A resposta é dada através de uma *rating scale* tipo *Likert* de 5 níveis que varia entre (1) “Discordo fortemente”, (2) “Discordo”, (3) “Não concordo/Nem discordo”, (4) “Concordo”, e (5) “Concordo fortemente”.

5.4. Procedimentos

O questionário foi disponibilizado *on-line* através da plataforma *GoogleDocs* e também em papel (apenas utilizado por uma das empresas, para colaboradores sem ligação à internet), com uma breve explicação do objetivo do estudo. Em três das empresas participantes no estudo, o *link* do questionário foi enviado pelo gestor da

empresa para os colaboradores. Nas restantes duas empresas, foram-nos fornecidos os e-mails dos colaboradores para o envio do *link*. Foi solicitada a participação voluntária dos inquiridos, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das respostas. A recolha dos dados teve lugar entre março e abril de 2015.

As empresas foram informadas sobre o desenvolvimento do processo; em todos os casos houve a necessidade de reforçar o pedido de participação.

5.5. Tratamento e análise de dados

Os dados recolhidos, foram codificados na escala de *Likert* de 5 pontos, tendo alguns dos itens da escala *TCM Employee Commitment Survey* sido inversamente recodificados. Na análise estatística foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM-SPSS) versão 21.0, com o qual se calcularam médias, desvios padrões, correlações lineares, e se efetuaram testes t para amostras independentes e para amostras emparelhadas, assim como testes ANOVA.

Capítulo 6: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do questionário aplicado nas cinco empresas da amostra, em função de cada questão de investigação.

Q1 - Será que há uma relação direta entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, o Compromisso Organizacional e o Desempenho Organizacional?

Na análise das correlações das variáveis em estudo, podemos constatar uma correlação positiva forte entre todas elas. A correlação mais forte acontece entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o Compromisso Organizacional (CO) ($r = 0,717$).

Tabela 9 - Correlações das práticas de Gestão de Recursos Humanos, do Compromisso Organizacional e do Desempenho Organizacional

	Compromisso Organizacional	Desempenho Organizacional
Práticas de GRH	0,717***	0,590***
Compromisso Organizacional	-	0,647***
*** $p < 0,001$		

Q2 - O Compromisso Organizacional exerce um efeito mediador na relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional?

Realizámos uma correlação parcial de modo a verificar o efeito mediador entre a relação das práticas de GRH e o Desempenho Organizacional (DO). Como vimos na questão anterior, entre estas últimas variáveis existe uma correlação positiva forte ($r = 0,590$; $p < 0,001$). Controlando a variável do CO, podemos verificar que a correlação entre as outras duas diminui para 0,237 com significado estatístico ($p < 0,05$). Assim, conclui-se que a variável Compromisso Organizacional medeia esta relação de forma parcial, existindo ainda uma correlação direta entre as práticas de GRH e o DO.

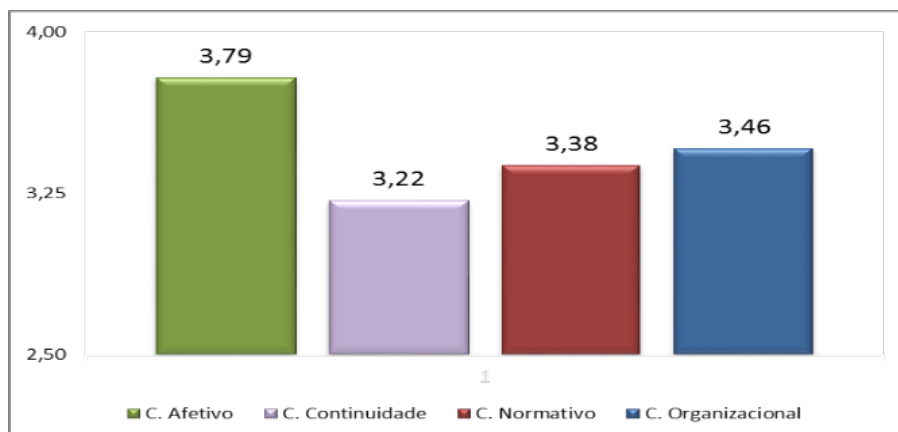
Tabela 10 - O efeito mediador do Compromisso Organizacional na relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional

Variável de Controlo		Desempenho Organizacional
Compromisso Organizacional	Práticas de GRH	0,237*
* $p < 0,05$		

Q3 - Qual o tipo de Compromisso Organizacional dominante e por empresa?

Da análise efetuada ao Gráfico 2 verifica-se que a pontuação média (M) do Compromisso Afetivo (CA) na amostra é superior em relação às outras dimensões, com significado estatístico ($p < 0,05$), assumindo assim, um papel dominante no Compromisso Organizacional (CO).

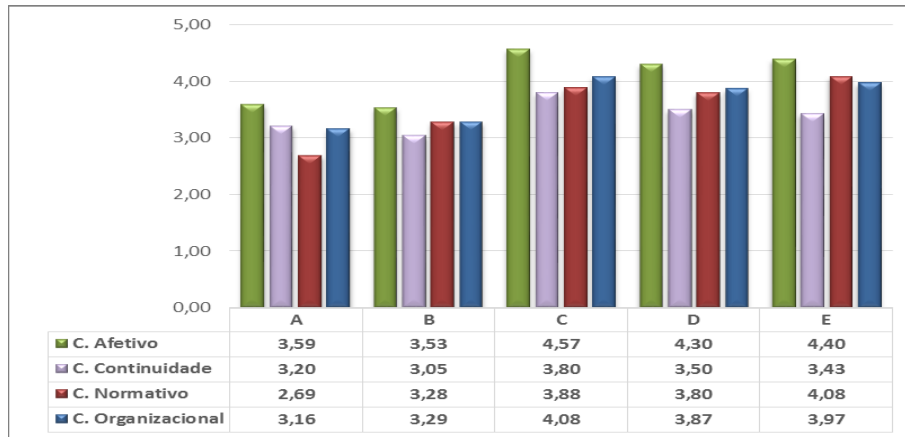
Gráfico 2 - Médias do Compromisso Organizacional



Numa análise mais fina (gráfico 3), pode-se constatar que em todas as empresas a pontuação média do CA é superior em relação ao Compromisso de Continuidade (CC) e ao Compromisso Normativo (CN), com significado estatístico para a população ($p < 0,05$). Verifica-se na empresa C o valor de CA mais elevado ($M = 4,57$; $DP = 0,32$), e na empresa B o valor menor ($M = 3,53$; $DP = 0,74$). Na empresa C acontece a única diferença entre médias sem significado estatístico, entre o CC e o CN. Relativamente ao CC são também as empresas B e C que apresentam os valores mais elevados ($M = 3,80$; $DP = 0,75$) e menos elevados ($M = 3,05$; $DP = 0,67$). Quanto ao CN,

a empresa E apresenta o valor maior ($M = 4,08$; $DP = 0,66$), e a empresa A o menor ($M = 2,69$; $DP = 0,82$).

Gráfico 3 - Médias do Compromisso Organizacional por empresa



Ao aplicar o teste *t-Student* para amostras emparelhadas (tabela 11), verifica-se que a relação CC-CA é a que apresenta maior diferença das médias no geral (A, B, C, D e E) e nas empresas B, D e E ($p < 0,001$) e C ($p < 0,05$). Na empresa A é a relação CA-CN que apresenta maior diferença entre as médias ($p < 0,001$). Na empresa C, a relação CC-CN apresenta a menor diferença, a qual é a única sem significado estatístico.

Tabela 11 – Teste t para amostras emparelhadas

Empresa	Dimensões do Compromisso Organizacional	Diferença das Médias	Estatística t
A	C. Continuidade - C. Afetivo	-0,389	-1,792*
	C. Continuidade – C. Normativo	0,511	2,032*
	C. Afetivo – C. Normativo	0,900	5,905***
B	C. Continuidade - C. Afetivo	-0,483	-3,873***
	C. Continuidade – C. Normativo	-0,238	-1,896*
	C. Afetivo – C. Normativo	0,244	2,694**
C	C. Continuidade - C. Afetivo	-0,776	-2,358*
	C. Continuidade – C. Normativo	-0,085	-0,289
	C. Afetivo – C. Normativo	0,690	3,103**
D	C. Continuidade - C. Afetivo	-0,800	-4,759***
	C. Continuidade – C. Normativo	-0,300	-2,067*
	C. Afetivo – C. Normativo	0,500	4,040**
E	C. Continuidade - C. Afetivo	-0,967	-9,036***
	C. Continuidade – C. Normativo	-0,655	-5,167**
	C. Afetivo – C. Normativo	0,313	1,930*
A, B, C, D e E	C. Continuidade - C. Afetivo	-0,575	-6,802***
	C. Continuidade – C. Normativo	-0,164	-1,853*
	C. Afetivo – C. Normativo	0,411	6,338***
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$			

Q4 - Como se correlaciona o Compromisso Organizacional e as suas dimensões (Afetivo, Continuidade e Normativo) com o Desempenho Organizacional?

A correlação entre o CO e o DO, avaliada através do coeficiente de *Pearson*, é positiva, forte e com significado estatístico ($r = 0,647$; $p < 0,001$). Analisando as correlações da amostra entre as diferentes dimensões do CO e o DO, verifica-se que existem correlações positivas fortes, estatisticamente significativas, entre CA e DO ($r = 0,620$; $p < 0,001$), CN e DO ($r = 0,531$; $p < 0,001$), e uma correlação positiva moderada entre CC e DO ($r = 0,340$; $p < 0,001$).

Tabela 12 - Correlações do Compromisso Organizacional com o Desempenho Organizacional

Compromisso	Desempenho Organizacional					
	A	B	C	D	E	A, B, C, D e E
C. Afetivo	0,168	0,567***	0,737*	0,691**	0,349	0,620***
C. Continuidade	-0,079	0,229*	-0,196	0,317	0,606	0,340***
C. Normativo	0,280	0,553***	0,167	0,722**	0,331	0,531***
C. Organizacional	0,204	0,649***	0,155	0,703**	0,457	0,647***
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$						

As empresas B e D apresentam correlações positivas fortes, entre CO e DO ($r = 0,649$; $p < 0,001$) e ($r = 0,703$; $p < 0,01$), respetivamente. Na correlação do CO com o DO a empresa E apresenta uma correlação positiva moderada ($r = 0,457$), enquanto que as empresas A e C apresentam fracas correlações entre o CO e o DO ($r = 0,204$) e ($r = 0,155$), respetivamente.

Q5 - Que relação existe entre as variáveis socioprofissionais, o Compromisso Organizacional e as suas dimensões?

Género

O CC está relacionado com o género do inquirido, sendo maior no género feminino, com significado estatístico para a população ($t = 2,466$; $p < 0,05$). Verifica-se em todas as dimensões do compromisso que o género feminino tem uma pontuação média superior em relação ao género masculino. No entanto, não foram observadas

diferenças estatisticamente significativas entre género em relação ao CO, assim como em relação às dimensões CA e CN.

Tabela 13 - Relação entre o género e o Compromisso Organizacional

Compromisso	Gênero	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	Estatística t
C. Afetivo	Feminino	3,891	0,759	1,205
	Masculino	3,710	0,790	
C. Continuidade	Feminino	3,385	0,643	2,466*
	Masculino	3,076	0,646	
C. Normativo	Feminino	3,432	0,899	0,573
	Masculino	3,339	0,779	
C. Organizacional	Feminino	3,569	0,647	1,707
	Masculino	3,375	0,530	
* $p < 0,05$				

Estado civil

Ao aplicar o teste *t-Student* para amostras independentes, verifica-se que não há diferenças estatisticamente significativas para a população entre o “estado civil” e o CO, nem com as suas dimensões. Porém, o estado civil “Casado/União de Facto” apresenta uma pontuação média superior no CO e em todas as suas dimensões.

Tabela 14 - Relação entre o estado civil e o Compromisso Organizacional

Compromisso	Estado Civil	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	Estatística t
C. Afetivo	Solteiro/Viúvo/Divorciado	3,738	0,701	-0,567
	Casado/União de Facto	3,826	0,823	
C. Continuidade	Solteiro/Viúvo/Divorciado	3,157	0,733	-0,731
	Casado/União de Facto	3,254	0,615	
C. Normativo	Solteiro/Viúvo/Divorciado	3,275	0,896	-1,023
	Casado/União de Facto	3,445	0,794	
C. Organizacional	Solteiro/Viúvo/Divorciado	3,390	0,613	-1,002
	Casado/União de Facto	3,508	0,579	

Idade

Para avaliar a existência de diferenças nas pontuações médias entre os grupos etários em relação ao compromisso, realizámos um teste ANOVA, tendo os resultados demonstrado que não há diferenças estatisticamente significativas para a população. Contudo, podemos salientar que no grupo etário “De 41 a 50 anos”, o CO e o CN,

apresentam a pontuação máxima ($M = 3,614$; $DP = 0,550$) e ($M = 3,660$; $DP = 0,647$) e o grupo “Até 30 anos” a pontuação mínima ($M = 3,372$; $DP = 0,640$) e ($M = 3,278$; $DP = 0,950$). No CC verifica-se que a pontuação média é maior quanto maior é a idade do respondente. No CA, o grupo etário “De 41 a 50 anos” apresenta a pontuação máxima ($M = 3,951$; $DP = 0,741$) e o grupo “Mais de 50 anos” o valor mínimo ($M = 3,417$; $DP = 1,175$).

Tabela 15 - Relação entre a idade e o Compromisso Organizacional

Compromisso	Idade	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	Estatística F
C. Afetivo	Até 30 anos	3,701	0,650	0,750
	De 31 a 40 anos	3,791	0,819	
	De 41 a 50 anos	3,951	0,741	
	Mais de 50 anos	3,417	1,175	
C. Continuidade	Até 30 anos	3,137	0,673	0,364
	De 31 a 40 anos	3,226	0,630	
	De 41 a 50 anos	3,232	0,731	
	Mais de 50 anos	3,500	0,714	
C. Normativo	Até 30 anos	3,278	0,950	1,164
	De 31 a 40 anos	3,312	0,852	
	De 41 a 50 anos	3,660	0,647	
	Mais de 50 anos	3,292	0,725	
C. Organizacional	Até 30 anos	3,372	0,640	0,742
	De 31 a 40 anos	3,443	0,595	
	De 41 a 50 anos	3,614	0,550	
	Mais de 50 anos	3,403	0,524	

Vínculo laboral

Para analisar a relação entre o “vínculo laboral” e o CO, optou-se por excluir o vínculo “Outro”. Apenas dois indivíduos (1,87%) da população tinham este tipo de vínculo laboral, o qual poderia enviesar os resultados.

Verifica-se que o vínculo laboral “Contrato de trabalho sem termo” apresenta uma pontuação média superior no CO e em todas as suas dimensões. Com exceção do CN, em que não existe uma diferença estatisticamente significativa na população, nas restantes dimensões essa diferença existe com significado estatístico entre o contrato a termo e sem termo.

Tabela 16 - Relação entre o vínculo laboral e o Compromisso Organizacional

Compromisso	Vínculo Laboral	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	Estatística t
C. Afetivo	Contrato trabalho s/termo	3,958	0,718	2,704**
	Contrato trabalho c/termo	3,556	0,802	
C. Continuidade	Contrato trabalho s/termo	3,352	0,619	2,485*
	Contrato trabalho c/termo	3,035	0,685	
C. Normativo	Contrato trabalho s/termo	3,375	0,829	0,095
	Contrato trabalho c/termo	3,359	0,854	
C. Organizacional	Contrato trabalho s/termo	3,562	0,596	2,127*
	Contrato trabalho c/termo	3,317	0,570	
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$				

Habilitações literárias

Ao analisar as diferenças entre as habilitações literárias e o CO, constata-se que há diferenças estatisticamente significativas para a população nas dimensões CA e CC. Analisando a média das pontuações, constata-se que no CA, os funcionários com “Ensino Superior” têm o valor superior ($M = 3,922$; $DP = 0,655$), no CC são os do “1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)” com o valor máximo ($M = 4,071$; $DP = 0,297$), no CN são os do “3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)” com o valor máximo ($M = 3,625$; $DP = 0,551$), e no CO são os funcionários com menos e mais habilitações que apresentam os valores superiores.

Tabela 17 - Relação entre as habilitações literárias e o Compromisso Organizacional

Compromisso	Habilitações Literárias	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	Estatística F
C. Afetivo	1º Ciclo Ensino Básico (4º ano)	3,250	1,236	2,174*
	2º Ciclo Ensino Básico (6º ano)	3,083	0,631	
	3º Ciclo Ensino Básico (9º ano)	3,375	0,917	
	Ensino Secundário (12º ano)	3,742	0,890	
	Ensino Superior	3,922	0,655	
C. Continuidade	1º Ciclo Ensino Básico (4º ano)	4,071	0,297	2,254*
	2º Ciclo Ensino Básico (6º ano)	3,000	0,583	
	3º Ciclo Ensino Básico (9º ano)	2,964	1,052	
	Ensino Secundário (12º ano)	3,290	0,596	
	Ensino Superior	3,159	0,656	
C. Normativo	1º Ciclo Ensino Básico (4º ano)	3,458	0,658	0,537
	2º Ciclo Ensino Básico (6º ano)	2,917	0,701	
	3º Ciclo Ensino Básico (9º ano)	3,625	0,551	
	Ensino Secundário (12º ano)	3,296	1,003	
	Ensino Superior	3,432	0,779	
C. Organizacional	1º Ciclo Ensino Básico (4º ano)	3,593	0,419	0,799
	2º Ciclo Ensino Básico (6º ano)	3,000	0,451	
	3º Ciclo Ensino Básico (9º ano)	3,321	0,640	
	Ensino Secundário (12º ano)	3,443	0,690	
	Ensino Superior	3,504	0,554	
* $p < 0,1$				

Posição hierárquica

O CO, CA e CN estão relacionados com a posição hierárquica do participante, com significado estatístico, sendo a posição “Chefia” a que apresenta a pontuação média mais elevada. No CC o respondente “Não-chefia” é o que tem a média mais alta ($M = 3,254$; $DP = 0,625$), no entanto, não há uma diferença estatisticamente significativa para a população.

Tabela 18 - Relação entre a posição hierárquica e o Compromisso Organizacional

Compromisso	Posição Hierárquica	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	Estatística t
C. Afetivo	Chefia	4,095	0,707	0,901**
	Não-chefia	3,646	0,772	
C. Continuidade	Chefia	3,143	0,731	-0,816
	Não-chefia	3,254	0,625	
C. Normativo	Chefia	3,652	0,690	2,395*
	Não-chefia	3,250	0,869	
C. Organizacional	Chefia	3,630	0,491	2,055*
	Não-chefia	3,383	0,622	
* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$				

Antiguidade na empresa

Aplicando o teste ANOVA verifica-se que o CO é independente da antiguidade na empresa. Mas podemos salientar que relativamente ao CA, CN e CO, os funcionários “De 6 a 10 anos” de antiguidade na empresa foram os que apresentaram os valores superiores. No caso do CC, são os funcionários com “Mais de 20 anos” que apresentam os valores pontuais mais elevados ($M = 3,500$; $DP = 0,723$). Os funcionários com antiguidade na empresa “Até 5 anos” são os que apresentaram valores inferiores no CA, CC e CO.

Tabela 19 - Relação entre a antiguidade na empresa e o Compromisso Organizacional

Compromisso	Antiguidade na Empresa	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	Estatística F
C. Afetivo	Até 5 anos	3,686	0,785	1,754
	De 6 a 10 anos	4,177	0,739	
	De 11 a 20 anos	3,833	0,732	
	Mais de 20 anos	3,733	0,798	
C. Continuidade	Até 5 anos	3,088	0,689	1,950
	De 6 a 10 anos	3,375	0,624	
	De 11 a 20 anos	3,333	0,508	
	Mais de 20 anos	3,500	0,723	
C. Normativo	Até 5 anos	3,383	0,844	0,138
	De 6 a 10 anos	3,490	0,726	
	De 11 a 20 anos	3,317	0,930	
	Mais de 20 anos	3,382	0,822	
C. Organizacional	Até 5 anos	3,386	0,583	1,116
	De 6 a 10 anos	3,681	0,582	
	De 11 a 20 anos	3,497	0,591	
	Mais de 20 anos	3,517	0,652	

Capítulo 7: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são discutidos os resultados apresentados no capítulo anterior, à luz dos referenciais teóricos apresentados. Iremos proceder à discussão dos resultados relativamente ao impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no Desempenho Organizacional (DO), do papel mediador do Compromisso Organizacional (CO) na relação entre aquelas práticas e o DO, e avaliar o tipo de CO dominante nas empresas e a sua relação com as variáveis socioprofissionais, aspetos que definem os objetivos centrais deste estudo. Esta discussão procura responder aos objetivos de investigação, informados pelas questões de investigação que estiveram subjacentes.

1. O impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional

Q1 - Será que há uma relação direta entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, o Compromisso Organizacional e o Desempenho Organizacional?

O estudo indica que existe entre as variáveis, práticas de GRH, CO e DO, uma correlação positiva forte, sendo a correlação entre as práticas de GRH e o CO a mais forte. Estes resultados corroboram o que é referido na literatura.

Se havia dúvidas sobre o impacto das práticas de GRH sobre o DO, os estudos publicados em meados dos anos 90 sugerem a existência de uma correlação positiva entre GRH e DO (Lengnick-Hall et al., 2009). Os resultados do nosso estudo vieram corroborar o que enfatizamos na secção 3.6. acerca do considerável número de estudos empíricos (e.g. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery e Doty, 1996; Wood, 1999; Boselie et al., 2005; Liu et al., 2007; Nishii et al., 2008; Paauwe, 2009; Bal e De Lange, 2014) que parecem comprovar que a relação entre as práticas de GRH e o DO é positiva. Guest et al. (2003) sugerem também que os estudos indicam esta associação positiva entre as práticas de GRH e DO, independentemente do tipo de estudo que foi

feito, em estabelecimento ou a nível de empresa, sector de atividade ou local onde foi realizado.

A relação entre práticas de GRH e CO é referida na literatura como positiva. No estudo que fez com 2815 empresas Şendoğdu et al. (2013) verificaram que havia uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis de GRH e CO. Os resultados do presente estudo vão no mesmo sentido, pois evidenciam existir uma correlação positiva forte entre estas duas variáveis. Verificou-se que as práticas de GRH apresentam uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa com o Compromisso Afetivo (CA) e Compromisso Normativo (CN). Este resultado está de acordo com o que referem Meyer e Smith (2000), que as práticas de GRH são mecanismos favoráveis ao desenvolvimento do CO, principalmente do CA e CN. Tem sido sugerido que o CO é uma consequência das práticas de GRH (Bal et al., 2014), e um indicador que mostra se os funcionários estão satisfeitos com as práticas de GRH utilizadas numa organização, e se estas são capazes de promover as ligações psicológicas entre os objetivos organizacionais e as dos funcionário (Ahmad e Schroeder, 2003; Kumar e Krishnaveni, 2008).

Quanto à relação CO e DO, verificamos que o CA e CN apresentam uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa com o DO, já o Compromisso de Continuidade (CC) apresenta uma correlação fraca. Meyer e Allen (1991) obtiveram resultados idênticos, ou seja, uma correlação positiva do CA e CN com o DO e uma correlação negativa do CC. Contrariando de alguma forma a tendência da literatura, Mathieu e Zajac (1990) referem que as correlações entre o CO e o DO são nulas. Diversos estudos evidenciaram que o compromisso tem um grande impacto sobre o desempenho. Funcionários comprometidos tendem a desenvolver um forte desejo de pertencer à organização (Preethi e Lourthuraj, 2015). De uma forma geral a dimensão do CA é a que mais contribui para os resultados organizacionais desejados (Cunha et al., 2007).

2. O efeito mediador do Compromisso Organizacional na relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional

Q2 - O Compromisso Organizacional exerce um efeito mediador na relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional?

Os resultados do estudo indicam que a variável CO medeia a relação entre as práticas de GRH e o DO de forma parcial, existindo ainda uma correlação direta entre as variáveis.

Como refere de forma evidente a literatura, existem inúmeros estudos que asseguram que as práticas de GRH têm um impacto positivo sobre o DO. Esta relação é referida pelos investigadores como a *black box*, ou seja, como referem Becker e Huselid (1999), falta compreender de forma clara de que modo esta ligação GRH-DO se opera. Os estudos feitos acerca desta relação GRH e DO têm negligenciado os efeitos das variáveis mediadoras chave (Batt, 2002). Como forma de explicar esta ligação GRH-DO, diversos autores sugerem que as atitudes dos funcionários, como satisfação, compromisso e motivação medeiam esta relação (Wright et al., 2003; Purcell e Hutchinson, 2007).

Tem sido demonstrado que o CO, principalmente, a dimensão CA tem um papel fundamental como mecanismo de ligação entre as práticas de GRH e DO (Kehoe e Wright, 2013). Estudos realizados por Guest (2001), Wright et al. (2003) e Katou (2012) mostraram que a relação entre GRH e DO é mediada por atitudes, comportamentos e compromisso. Wright et al. (2003) utilizaram o CO no estudo dos impactos das práticas de GRH sobre o DO e os resultados revelaram que as práticas de GRH são fortemente relacionadas com o CO. Estes autores realizaram a pesquisa utilizando as perceções dos funcionários acerca das práticas de GRH e verificaram que CO medeia a relação entre GRH e DO. No entanto, os poucos estudos que utilizam o CO como mediador da relação entre GRH e DO não são claros se a mediação é total ou parcial. Quando investigamos o papel mediador do CO na relação das práticas de GRH com outras variáveis – atitudes, comportamentos ou intenção dos funcionários em permanecer na

organização (*turnover*) –, encontramos referências precisas (e.g. Kehoe e Wright, 2013) sobre o papel mediador do CO.

Constatamos que os resultados do nosso estudo são congruentes com os resultados encontrados na revisão da literatura. Como sugerem Morrow e McElroy (2001) a GRH vê o CO como um “instrumento” para melhorar o DO. O compromisso construído através de práticas de GRH pode melhorar o desempenho dos funcionários e consequentemente o DO (Kumar e Krishnaveni, 2008).

3. O Compromisso Organizacional e as variáveis socioprofissionais dos funcionários

Q3 - Qual o tipo de Compromisso Organizacional dominante e por empresa?

Os resultados revelam que o CA é dominante em todas as empresas da amostra. Pode-se assim entender que os funcionários em geral têm uma ligação emocional à organização e o desejo de permanecer (Meyer et al., 2013). Embora todas as dimensões do CO contribuam para a retenção do funcionário, é porém esperado que o CA tenha um efeito positivo mais forte sobre a função (i.e. cargo/posição hierárquica) e o desempenho discricionário (Meyer et al., 2013). Um forte CA apresentam correlações mais robustas e mais favoráveis tanto para a organização (assiduidade, desempenho e comportamento de cidadania organizacional), como para o funcionário (*stress* e conflito trabalho-família) (Meyer et al., 2002).

No estudo, podemos constatar que quanto maior é o CA maior é o CO, sendo que a empresa C é a que apresenta médias mais elevadas. Rodrigues e Bastos (2010) referem que as ações que fortalecem o CA podem contribuir para a diminuição do CC. Acabamos por constatar essa opinião no nosso estudo, ou seja, as empresas (C, D e E) que apresentavam médias superiores no CA, apresentam também maiores diferenças entre o CA e CC.

No grupo das empresas em estudo, e na relação CC-CA, a empresa A é a que apresenta o menor significado estatístico. O valor médio do CC está muito próximo do CA. Tal poderá sugerir várias dinâmicas: que os funcionários fizeram investimentos

pessoais e esperam a obtenção de um retorno (Meyer e Allen, 1997); que os benefícios alcançados são consideráveis, tornando maiores os custos associados à sua saída, contribuindo assim, para um maior CC (Tavares, 2001); ou que os custos associados à sua saída da organização quer ao nível económico como social, não são suficientes para romper com as relações pessoais e deixar a empresa (Preethi e Lourthuraj, 2015). É também na empresa A que a relação CA-CN tem maior significado estatístico. Verificando-se que o valor médio do CN na empresa A ($M = 2,69$) é o menor do conjunto das empresas, tal poderá significar que os funcionários não se sentem na obrigação moral de permanecer na empresa, que realizam de forma competente o seu trabalho mas sem emoção e dedicação, e que vão manter-se na empresa enquanto o sentimento de obrigação for razoavelmente forte (Meyer e Allen, 1997).

Q4 - Como se correlaciona o Compromisso Organizacional e as suas dimensões (Afetivo, Continuidade e Normativo) com o Desempenho Organizacional?

Verificaram-se no geral (empresas A, B, C, D e E), correlações positivas, fortes e com significado estatístico no CO e nas dimensões CA e CN com o DO, e uma correlação positiva moderada entre CC e DO.

Segundo Mathieu e Zajac (1990) as correlações entre o CO e o DO são nulas o que não se verifica no nosso estudo. Os nossos resultados estão mais próximos das conclusões de Meyer e Allen (1991), que referem que o CA e CN apresentam uma correlação positiva com o DO, enquanto que o CC está relacionado negativamente. Embora não tenhamos verificado uma correlação negativa do CC com o DO, ela foi moderada. Contudo, a proposição de Meyer e Allen (1991) verifica-se nas empresas A e C, onde o CC está relacionado negativamente com o DO, acabando por tornar as correlações do CO com o DO fracas.

Segundo Meyer e Allen (1997) as organizações têm vantagens em ter funcionários comprometidos e melhor ainda, se o CA for dominante. Apesar da empresa C apresentar as médias mais elevadas no CA e CO em relação às demais, e ter uma correlação positiva forte na relação CA com o DO, acaba por ter uma correlação

fraca na relação do CO com o DO. Como já vimos esse resultado pode dever-se ao facto do CC ter uma correlação negativa com o DO, que poderá estar relacionado com a situação de ter um valor médio de CC elevado, superior às outras empresas, e que pode ser explicado pelo facto de uma dimensão do compromisso poder ter um impacto mais forte no comportamento se as outras dimensões estiverem em níveis baixos (Meyer e Herscovitch, 2001), o que não se verifica na empresa C. Meyer e Herscovith (2001) sugerem que o CC e CN provocam restrições sobre o comportamento dos indivíduos, acabando por ter um efeito atenuante sobre o impacto do CA, ajudando também a explicar a correlação fraca na relação do CO com o DO na empresa C.

As empresas B e D são as que apresentam as correlações positivas mais fortes entre o CO e DO, podendo ser explicado pelo facto das relações do CA com o DO e CN com o CO também serem positivas, fortes e com significado estatístico. Estes resultados estão alinhados com a revisão da literatura, o que sugere que o CA e CN estão relacionados positivamente com o DO e comportamentos de cidadania organizacional (Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2013), enquanto que o CC tende a correlacionar-se negativamente com comportamentos de cidadania organizacional (Meyer e Herscovitch, 2001).

Q5 - Que relação existe entre as variáveis socioprofissionais, o Compromisso Organizacional e as suas dimensões?

Neste estudo constatou-se que as variáveis socioprofissionais não induzem grandes variações de resultados e, de um modo geral, não há diferenças estatisticamente significativas na população, nem correlações fortes entre as variáveis socioprofissionais, o CO, e as suas dimensões. Em geral, os estudos mostram que as relações entre estas variáveis e o CO não são significativas nem consistentes.

Segundo Mathieu e Zajac (1990) as características pessoais servem essencialmente para estatísticas descritivas, e que as características do contexto de trabalho ajudam a explicar variações maiores. Autores como Allen e Meyer (1993),

Tavares (2001), Preethi e Lourthuraj (2015) referem que algumas variáveis: características socioprofissionais (e.g. género, idade, habilitações literárias, antiguidade, etc.), características de posto de trabalho, o grau de autonomia, estão correlacionadas com o CO, mas não são significativas e consistentes.

Neste estudo, salientamos o facto de as mulheres (por oposição aos homens), e os funcionários com o estado civil “Casado/União de Facto” (por oposição ao “Solteiro/Viúvo/Divorciado”) apresentarem uma pontuação média superior no CO, e em todas as suas dimensões. Angle e Perry (1981), Clayton et al. (2007) sugerem nos seus estudos que as mulheres estão mais comprometidas com a organização do que os homens. Segundo Angle e Perry (1981) as mulheres são menos propensas à mobilidade interorganizacional, preferindo permanecer na organização onde se encontram. Allen et al. (2004) e Tang (2008) também concluíram que os funcionários casados encontram-se mais comprometidos com a organização, o que se deve às responsabilidades familiares.

Quanto à idade e antiguidade, a literatura refere que os resultados de carácter empírico são ambíguos. Contudo, admite-se que funcionários com mais idade e a exercer funções na mesma organização há mais tempo possam evidenciar um maior índice de comprometimento com a mesma (Angle e Perry, 1981; Allen e Meyer, 1993; Cohen, 1993; Addae et al., 2008; Demirer et al., 2010). Neste estudo, verifica-se que os resultados das variáveis idade e antiguidade não são uniformes entre as várias dimensões do CO, e não estão totalmente alinhados com literatura, ou seja, os funcionários com mais idade e com mais antiguidade apenas na dimensão CC apresentam maiores índices de compromisso. Os grupos que apresentam maior CO na idade é o “De 41 a 50 anos” e na antiguidade é o “De 6 a 10 anos”. Isso pode dever-se ao facto dos funcionários mais velhos considerarem que têm menos oportunidades para mudar de empresa devido à idade, podendo apresentar um sentimento de necessidade e a consciência dos custos associados a deixar a empresa (Meyer et al., 2013). Os mais antigos na empresa têm um trabalho mais recompensador, têm uma maior participação nas decisões da empresa, estão mais integrados, ou estão satisfeitos com o seu desempenho (Sikorska-Simmons, 2005). Como refere Cohen

(1993) os funcionários mais antigos avaliam os seus investimentos na organização ao longo do tempo, o que os leva a continuar a procurar desenvolver o seu trabalho na mesma.

A literatura sugere que o CO tende a diminuir inversamente ao das habilitações literárias (Mottaz, 1988; Uygur e Kilic, 2009). Os resultados no nosso estudo não são uniformes entre as várias dimensões do CO, não confirmando em parte, esta asserção. Constatamos que os grupos de indivíduos com menos habilitações literárias (1º Ciclo Ensino Básico - 4º ano) e com mais habilitações literárias (Ensino Superior) apresentam de um modo geral maiores índices de CO. Verifica-se que os grupos que representam os menores índices de compromisso são o grupo “2º Ciclo Ensino Básico (6º ano)” no CA, CN e CO, e o grupo “3º Ciclo Ensino Básico (9º ano)” no CC. Como referem Angel e Perry (1981), os funcionários com menos habilitações literárias e com mais idade tendem a ter uma hipótese menos viável de obter a formação que gostariam, por isso têm de continuar na organização onde se encontram.

Não identificamos na literatura estudos sobre a relação entre o CO e o vínculo laboral. Os resultados do estudo evidenciam que os funcionários com “Contrato de trabalho sem termo” estão mais comprometidos com a empresa do que os contratados com “Contrato de trabalho com termo”. O CO, CA e CC apresentam diferenças com significado estatístico entre o “Contrato de trabalho com termo” e o “Contrato de trabalho sem termo”. Embora esta variável não seja muito estudada na relação com o CO, consideramos pertinente incluí-la no estudo, acabando por revelar-se um antecedente do CO importante para estudo.

Relativamente à relação entre a posição hierárquica e o CO, Bruning e Snyder (1983) constataram que a posição hierárquica não é determinante para o CO. A literatura não é generosa em estudos sobre esta relação, pelo que associamos a discussão dos resultados do nosso estudo a variáveis que estão relacionadas com a posição hierárquica. Os indivíduos que experienciam progressão de carreira, que trabalham em tarefas que estão relacionadas com os seus objetivos de carreira, que a organização lhes permite desenvolver as suas capacidades profissionais, e que

percebem que a organização está disposta a recompensá-los pelos seus esforços, terão níveis mais elevados de CA (Meyer et al., 1993; Weng et al., 2010).

Os indivíduos que exercem funções de chefia, que trabalham mais horas por semana, que têm maior autonomia no trabalho (Blair-Loy e Wharton, 2004; Colignon et al., 2007), com liberdade e independência no modo como fazem o seu trabalho (Hackman e Oldham, 1976), e com mais responsabilidade (Hackman e Oldham, 1976) estão mais comprometidos com a organização. Assim, podemos depreender que os funcionários com funções de chefia apresentam maiores níveis de CO. Assim o nosso estudo está em linha com a revisão da literatura: os funcionários com funções de chefia apresentam níveis de compromisso superior no CO, CA e CN, com significado estatístico, enquanto que, os que não desempenham funções de chefia apresentam níveis superiores no CC.

Capítulo 8: CONCLUSÃO

Apesar de a literatura demonstrar que existe uma relação positiva entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o Desempenho Organizacional (DO), os investigadores têm negligenciando a pesquisa sobre o mecanismo mediador, geralmente chamado de *black box*, através do qual as políticas e práticas de GRH são indicadas como potenciadoras do DO (Park et al., 2003). A pressão da competitividade tem incentivado as organizações a serem mais pró-ativas no diagnóstico dos problemas de GRH e adotar práticas mais inovadoras, não por uma questão de tendência, mas sim de sobrevivência (Argarwala, 2003). Os gestores devem reconhecer que as mudanças nas competências, atitudes e comportamentos dos funcionários são causadas por políticas e práticas de GRH que antecedem as mudanças no DO (Katou e Budhwar, 2006).

A principal conclusão da revisão da literatura é que, depois de duas décadas intensas de pesquisas, ainda não é possível responder a questões fundamentais sobre a relação entre as práticas de GRH e o DO (Guest, 2011). Apesar de pouco se saber sobre quais as práticas de GRH que estão relacionadas com um DO superior, os diversos estudos empíricos evidenciam que, se um conjunto integrado de práticas de GRH for aplicado de forma coerente, a GRH influencia positivamente o DO.

Sabemos que o Compromisso Organizacional (CO) produz um efeito positivo sobre as atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho, nomeadamente na diminuição do *turnover*, absentismo, *stress*, conflito família-trabalho, desempenho e comportamentos de cidadania organizacional. Parece seguro afirmar que os funcionários que querem pertencer a uma organização – Compromisso Afetivo (CA) – estão mais predispostos a esforçar-se em prol da organização do que os funcionários que aí permanecem porque necessitam – Compromisso de Continuidade (CC) – ou os que se sentem obrigados a pertencer – Compromisso Normativo (CN).

Neste estudo exploratório analisamos o impacto das práticas de GRH no DO, e avaliamos a influência que o CO tem na mediação entre as duas variáveis. Para atingir

os objetivos a que nos propusemos, na parte empírica do estudo utilizamos uma amostra de cinco empresas do setor da construção civil do Norte de Portugal ($N = 107$). Como procedimentos metodológicos, utilizou-se uma abordagem quantitativa e como método de inquérito o questionário.

Os resultados do presente estudo evidenciaram que existe uma correlação positiva forte entre todas as variáveis em estudo – práticas de GRH, DO e CO. Quando avaliamos o efeito mediador entre a relação das práticas de GRH e o DO, verificamos que a variável CO medeia esta relação de forma parcial, existindo ainda uma correlação direta entre as práticas de GRH e o DO.

Constatamos que o CA é dominante em todas as empresas. Quando analisamos a correlação entre o CO e o DO, verifica-se que a dimensão CA apresenta a correlação positiva mais forte ($r = 0,620$; $p < 0,001$), o CN ($r = 0,531$; $p < 0,001$), e o CC ($r = 0,340$; $p < 0,001$) uma correlação positiva moderada. Estes resultados estão em linha com o que é referido na literatura, e que o mais desejável é um CA dominante nas organizações.

Wright et al. (2003) sugerem que as empresas que gerem os funcionários com práticas de GRH mais inovadoras podem esperar como resultado um DO superior e que as práticas de GRH estão fortemente relacionadas com o CO. Efetivamente, os resultados do presente estudo acabam por reforçar essa noção de Wright et al. (2003). Pois, verificou-se que nas empresas onde há uma perceção mais positivas acerca das práticas de GRH, também apresentaram melhores índices no CO e no DO. Acabando por se observar uma correlação forte entre as práticas de GRH e o CO, e entre práticas de GRH e DO.

Implicações práticas e recomendações

Este estudo poderá dar um contributo para as organizações portuguesas, no sentido que fica evidenciado que as práticas de GRH têm um impacto positivo no DO, e que estão fortemente correlacionadas com o CO. Ou seja, a perceção positiva dos funcionários relativamente às práticas de GRH é determinante para o desenvolvimento

do CO – atitudes, comportamentos e satisfação no trabalho – e para um desempenho superior dos funcionários e consequentemente da organização. Negligenciar as práticas de GRH podem ter consequências indesejáveis nos funcionários, e por sua vez, nos resultados organizacionais das mesmas.

É importante para as organizações avaliar a percepção dos funcionários relativamente às práticas de GRH e medir o CO, com o objetivo de implementar ou melhorar práticas, por forma a ir ao encontro da satisfação dos funcionários, aumentar o CA (a ligação emocional) e consequentemente o DO. É esperado que as empresas reflitam sobre as práticas de GRH e a importância do CO – afetivo, continuidade e normativo – como estratégias para os resultados organizacionais.

Utilizando a mesma linha de pensamento de Liu et al. (2007), sugerimos aos gestores portugueses que procuram melhorar o nível de sucesso das suas organizações, que para pôr em prática as recomendações que propomos é necessário uma coordenação eficaz por profissionais da GRH. As recomendações consistem em: (1) investir de forma hábil nas práticas de GRH, isso trará benefícios ao nível da produtividade, diminuição do *turnover* e maiores retornos financeiros; (2) implementar várias práticas de GRH de forma sistemática e que se reforcem mutuamente, assim, os retornos podem ser ampliados significativamente, podendo o efeito da GRH sobre o DO exponenciar literalmente; e (3) os sistemas e práticas de GRH devem apoiar a estratégia do negócio da organização, para que o impacto da GRH sobre o desempenho seja maior.

Limitações do estudo e novos desafios

Uma das limitações foi a recolha de dados num único período de tempo podendo limitar os resultados do estudo. Como referem Cavanaugh e Noe (1999), o estudo baseado em dados de um corte transversal não permite fazer inferências causais.

Outra limitação tem a ver com o tamanho da amostra, embora seja constituída por cinco empresas do setor da construção civil, o número de empresas é limitado,

tendo em consideração que este setor de atividade tem milhares de empresas, o que impossibilita a generalização dos resultados do presente estudo.

Uma terceira limitação é o facto de não podermos comparar o presente estudo com outros. Como indica Boselie et al. (2005) devido à enorme variedade de métodos utilizados para avaliar a GRH, o DO, e a relação entre os dois, não é possível comparar resultados de diferentes estudos. O que se pode concluir dos inúmeros estudos ainda é incerto. Por isso, todos os resultados dos estudos vêm com ressalvas, ligadas a limitações metodológicas – quer porque as variáveis potencialmente decisivas foram omissas, ou a causalidade não pode ser inferida –, ao facto da maioria dos estudos serem transversais e confinados a correlações.

Embora, empiricamente se tenha verificado um impacto das práticas de GRH sobre o DO, como foram utilizados dados de corte transversal, não podemos fazer alusões sobre o processo de implementação dessas práticas ou da relação causal do uso dessas práticas de GRH no impacto do DO. Como referem Richardson e Thompson (1999) o estudo transversal não permite a compreensão da causalidade no desenvolvimento de sistemas de GRH e um melhor desempenho das empresas.

Como futuras pesquisas sugerimos a realização de estudos longitudinais dentro da temática do nosso estudo, que explore a causalidade do impacto da GRH no DO e que comprovem a relação de que funcionários altamente comprometidos leva as organizações a um desempenho superior no seu setor de atividade. Como sugerem Becker e Huselid (2006), as investigações sobre a gestão estratégica de pessoas devem ser realizadas através de pesquisas exploratórias que investiguem o fenómeno em contexto real, de forma a produzir perspectivas para construir teorias de maior relevância para a prática organizacional.

Com o presente estudo tentamos ao nível da revisão da literatura dar uma visão integrada e analisar os temas abordados na investigação e apresentá-los de forma estruturada. Ao nível da parte empírica ambicionámos contribuir para o debate no sentido de colmatar uma lacuna na literatura portuguesa no que diz respeito à investigação sobre a relação entre as práticas de GRH, DO e CO.

Esperamos que este trabalho seja clarificador para os gestores relativamente ao impacto positivo que as práticas de GRH podem ter sobre o DO, e a importância do compromisso dos funcionários, principalmente do CA, sobre as atitudes, comportamentos e os resultados organizacionais desejáveis. Práticas de GRH que não suscitem nos funcionários atitudes específicas, como o CO são menos propensas a ter um impacto estratégico (Arthur, 1994).

REFERÊNCIAS

- ADDAE, H. M., PARBOTEEAH, P. VELINOR, N. (2008) Role stressors and Organizational Commitment: Public sector employment in St. Lucia. *International Journal of Manpower*, 29 (8), 567-582.
- AGARWALA, T. (2003) Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 175-197.
- AHMAD, S., SCHROEDER, R. G. (2003) The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21 (1), 19-43.
- ALCÁZAR, F. M., FERNÁNDEZ, P. M. R., GARDEY, G. S. (2005) Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.
- ALCHIAN, A. A., DEMSETZ, H. (1972) Economic Organization. *The American Economic Review*, 62 (5), 777-795.
- ALLEN, R. I., LAMBERT, E. G., PASUPULETI, S., CLUSE-TOLAR, T., VENTURA, L. A. (2004) The Impact of Job Characteristics on Social and Human Service Workers. *Social Work & Society*, 2 (2), 173-188.
- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. (1993) Organizational commitment: Evidence of career stage effects?. *Journal of Business Research*, 26 (1), 49-61
- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. (1996) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.
- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. (2000) Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: *Problems and solutions in human assessment: Honouring Douglas N. Jackson at seventy* (Eds. R. D. Goffin & E. Helmes), Ch. 13, pp. 285-314. New York: Springer US.
- ALLEN, M. R., WRIGHT, P. (2006) Strategic management and HRM. *CAHRS - Center for Advanced Human Resource Studies*, Working Paper Series, 06-04, Cornell University.
- AMBLER, T., BANVISE, P. (1998) The trouble with brand valuation. *Journal of Brand Management*, 5 (5), 367-377.

- ANGLE, H. L., PERRY, J. L. (1981) An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- ANTHONY, R.N., GOVINDARAJAN, V. (2002) *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P., KALLEBERG, A. L. (2000) *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- ARGYRIS, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
- ARMSTRONG M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Ed. London: Kogan Page.
- ARTHUR, J. B. (1994) Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, (37) 3, 670-687.
- BAIRD, L., MESHOULAM, I. (1988) Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13 (1), 116-128.
- BAL, P. M., DE LANGE, A. H. (2014) From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (1), 126-154.
- BAL, Y. (2011) The new human resources management in the 21st century: a strategic view. In: *Annual Conference on Innovations in Business & Management*. London.
- BAL, Y., BOZKURT, S., ERTEMSIR, E. (2014) Determining the Influence of HRM Practices on Increasing Organizational Commitment: An Empirical Research from Turkey. In: *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014*, pp. 1025-1033. Slovenia: International School for Social and Business Studies.
- BARNEY, J. B. (1991) Firm Resources and substantial competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- BARNEY, J. B. (1995) Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
- BARNEY, J. B., WRIGHT, P. M. (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 37 (1), 31-46.
- BARWISE, P. (1993) Brand equity: snark or boojum?. *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), 93-104.
- BATT, R. (2002) Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *Academy Of Management Journal*, 45 (3), 587-597.

- BECKER, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- BECKER, B. E., GERHART, B. (1996) The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A. (1998) High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A. (1999) Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 38 (4), 287-301.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A. (2006) Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., PICKUS, P. S., SPRATT, M. F. (1997) HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36 (1), 39-47.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., MILLS, D. Q., WALTON, R. (1985) *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. New York: Free Press.
- BENSON, G. S., LAWLER, E. E. (2003) Employee involvement: Utilization, impacts, and future prospects. In: *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (Eds. D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard), pp. 155-173. UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- BLAIR-LOY, M., WHARTON, A. S. (2004) Organizational Commitment and constraints on work-family policy use: Corporate flexibility policies in a global firm. *Sociological Perspectives*, 47 (3), 243-267.
- BLAU, G. (1988) An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32 (2), 176-195.
- BOON, C., KALSHOVEN, K. (2014) How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency. *Human Resource Management*, 53 (3), 403-420.
- BOSELIE, P. (2010) *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGrawHill.
- BOSELIE, J. P., DIETZ, G., BOON, C. (2005) Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management*, 15 (3), 67-94.
- BOWEN, D. E., 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.

- BOXALL, P., MACKY, K. (2007) High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45 (3), 261-270.
- BOXALL, P., MACKY, K. (2009) Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, (19) 1, 3–23.
- BOXALL, P., PURCELL, J. (2000) Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?. *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183-203.
- BOXALL, P., PURCELL, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management*. 3rd Eds. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- BREWSTER, C. (2004) European perspectives on human resource management. *Human Personnel Management Review*, 14 (4), 365-382.
- BREWSTER, C. (2007) Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (5), 769-787.
- BROWN, S. P., LEIGH, T. W. (1996) A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 358-368.
- BRUMBACK, G. B. (1988) Some Ideas, Issues and Predictions About Performance Management. *Public Personnel Management*, 17 (4), 387-402.
- BRUNING, N. S., SNYDER, R. A. (1983) Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 26 (3), 485-491.
- BUDHWAR, P., ARYEE, S. (2008) An introduction to strategic human resource management. In: *Strategic Human Resource Management: Building Research-based Practice*. (Ed. M. J. R. Butler, 2008), Ch. 1., pp. 9-32. London: CPID
- CABRAL-CARDOSO, C. (2004) The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 959-977.
- CALLADO, A. A., CALLADO, A. L., ANDRADE, L. P. (2008) Padrões de utilização de indicadores de desempenho não-financeiros: Um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE. *ABCustos Associação Brasileira de Custos*, 3 (2), 01-23.
- CAVANAUGH, M. A., NOE, R. A. (1999) Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (3), 323-340.
- CAMERON, K. S. (1986) Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32 (5), 539-553.
- CAPPELLI, P., D. NEUMARK (1999) Do “High Performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *Working Paper 7374*, October - National Bureau of Economic Research. Cambridge.

- CAPELLI, P., NEUMARK, D. (2001) Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), 737-775.
- CHADWICK, C., SUPER, J. F., KWON, K. (2014) Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36 (3), 360-376.
- CHRISTENSEN, L. B., JOHNSON, R. B., TURNER, L. A. (2011) *Research methods, design, and analysis*, 11th ed.. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- CLARK, B. H. (1999) Marketing performance measures: History and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15 (8), 711-732.
- CLAYTON, B., PETZALL, S., LYNCH, B., MARGRET, J. (2007) An examination of the organisational commitment of financial planners. *International Review of Business Research Papers*, 3 (1), 60-71.
- COHEN, A. (1993) Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2), 143-159.
- COLIGNON, R. A., USUI, C., KERBO, H. R., SLAGTER, R. (2007) Employee Commitment in U.S. and Japanese firms in Thailand. *Asian Social Science*, 3 (11), 16-30.
- COLLINS, C. J., SMITH, K. G. (2006) Knowledge Exchange and Combination: the Role of Human Resource Practices in the Performance of High Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 544-560.
- COMBS, J., LIU, Y., HALL, A., KETCHEN, D. (2006) How much do high-performance work systems matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), 501-528.
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CABRAL-CARDOSO, C. (2004) A ligação pessoa-organização. In: *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, pp. 147-192. Lisboa: Editora RH.
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CABRAL-CARDOSO, C. (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C. A., GOMES, J. F. S. (2012) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- CURRIE, G., PROCTER, S. (2001) Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11 (3), 53-69.
- DATTA, D. K., GUTHRIE, J. P., WRIGHT, P. M. (2005) Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 135-145.
- DECOTIIS, T. A., SUMMERS, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40 (7), 445-470.

- DELANEY, J. T., HUSELID, M. A. (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- DELERY, J. E., DOTY, D. H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- DELOITTE (2015) *Global Human Capital Trends 2015*. Deloitte University Press. Disponível em: http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/08/DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf
- DEMIRER, H., GÜRES, N. AKGÜL, V. (2010) Organizational Commitment and Job Satisfaction: The influence of individual and organizational factors on sales persons' work attitudes in Travel Agencies. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 7 (14), 41-62.
- DEMO, G., MARTINS, P., ROURE, P. (2013) Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20 (2), 237-254.
- DEN HARTOG, D. N., BOSELIE, P., PAAUWE, J. (2004) Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 556-569.
- DEWETTINCK, K., REMUE, J. (2011) Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21 (1), 37-49.
- DICK, A. S., BASU, K. (1994) Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- DYER, L., REEVES, T. (1995) Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 656-670.
- EDWARDS, P., WRIGHT, M. (2001) High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 568-585.
- FEY, C. F., MORGOULIS-JAKOUSHEV, S., PARK, H. J., BJÖRKMAN, I. (2007) Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: a comparison of USA, Finland, and Russia. *Stockholm School of Economics in Russia, Working Paper*, 07-101.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. M., DEVANNA, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- FISCHER, A. L. (2002) Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na organização* (Org. M. T. L. FLEURY, 2002), 9. Ed., pp. 11-33. São Paulo: Gente.

- FORSTER, N., WHIPP, R. (1995) Future of European human resource management: a contingent approach. *European Management Journal*, 13 (4), 434-442.
- GARBI, E. (2002) Alternative measures of performance for e-companies: a comparison of approaches. *Journal of Business Strategies*, 19 (1), 1-17.
- GARENGO, P., BIAZZO, S., BITITCI, U. S. (2005) Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management reviews*, 7 (1), 25-47.
- GELADE, G. A., DOBSON, P., ILBERT, P. (2006) National differences in organizational commitment Effect of Economy, Product of Personality, or Consequence of Culture?. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37 (5), 542-556.
- GELADE, G. A., IVERY, M. (2003) The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56 (2), 383-404.
- GELLATLY, I. R., MEYER, J. P., LUCHAK, A. A. (2006) Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2), 331-345.
- GOLDEN, K. A., RAMANUJAM, V. (1985) Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes. *Human Resource Management*, 24 (4), 429-452.
- GONG, Y., LAW, K. S., CHANG, S., XIN, K. R. (2009) Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 263-275.
- GOODERHAM, P. N., NORDHAUG, O., RINGDAL, K. (1999) Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*, 44 (3), 507-531.
- GOODERHAM, P., PARRY, E., RINGDAL, K. (2008) The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (11), 2041-2056.
- GRANT, D. (1999) HRM, rhetoric and the psychological contract: a case of 'easier said than done'. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (2), 327-350.
- GRATTON, L., TRUSS, C. (2003) The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17 (3), 74-86.
- GRIFFIN, R. W., BATEMAN, T. S. (1986) Job satisfaction and organizational commitment. In: *International review of industrial and organizational psychology* (Eds. C. L. Cooper & I. Robertson), pp. 157-188. New York: Wiley.
- GUEST, D. E. (1987) Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.

- GUEST, D. E. (1997) Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-273.
- GUEST, D. E. (2001) Human resource management: when research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1092-1106.
- GUEST, D. E. (2004) The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53 (4), 541-555.
- GUEST, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21 (1), 3-13.
- GUEST, D. E., MICHIE, J., CONWAY, N., SHEEHAN, M. (2003) Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2), 291-314.
- GUTHRIE, J. P. (2001) High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180-190.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. (1976) Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250-279.
- HAUFF, S., ALEWELL, D., HANSEN, N. K. (2014) HRM systems between control and commitment: occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance. *Human Resource Management Journal*, 24 (4), 424-441.
- HILL, M., HILL, A. (2009) *Investigação por Questionário*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- HILTROP, J. M. (1999) The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17 (4), 422-430.
- HUNT, S. D., MORGAN, R. M. (1994) Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1568-1587.
- HUSELID, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- HUSELID, M. A., BECKER, B. E. (1996) Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35 (3), 400-422.
- HUSELID, M. A., JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. (1997) Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- HUTCHINSON, S. (2013) *Performance Management: Theory and Practice*. London: CIPD - Chartered Institute of Personnel & Development

- ICHNIOWSKI, C., SHAW, K., PRENNUSHI, G. (1997) The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, 87 (3), 291-313.
- JABBOUR, C. J. C., FREITAS, W. R. S., TEIXEIRA, A. A., JABBOUR, A. B. L. S. (2012) Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão & Produção*, 19 (2), 347-360.
- JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. (1995) Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In: *Annual Review of Psychology* (Eds. J. T. Spence, J. M. Darley, & D. J. Foss), Vol. 46, pp. 237-264. Stanford, CA: Annual Reviews Inc.
- JACKSON, S. E., SCHULER, R. S., JIANG, K. (2014) An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 1-56.
- JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. (1996) Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1 (2), 119-135.
- JIANG, K., LEPAK, D. P., HAN, K., HONG, Y., KIM, A., WINKLER, A. L. (2012) Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22 (2), 73-85.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1996) Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39 (1), 53-79.
- KATOU, A. A. (2011) Test of a causal Human Resource Management-Performance Linkage Model: Evidence from the Greek manufacturing sector. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 6 (1), 16-29.
- KATOU, A. A. (2012) Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35 (2), 134-156.
- KATOU, A. A., BUDHWAR, P. S. (2006) Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (7), 1223-1253.
- KAUFMAN, B. E. (2001) The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11 (4), 505-533.
- KEHOE, R. R., WRIGHT, P. M. (2013) The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), 366-391.
- KEPES, S., DELERY, J., GUPTA, N. (2008) Strategic Human Resource Management: A Systems Perspective. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

- KHILJI, S. E., WANG, X. (2006) 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (7), 1171-1189.
- KOSTER, F. (2011) Able, willing, and knowing: the effects of HR practices on commitment and effort in 26 European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (14), 2835-2851.
- KELLER, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- KELMAN, H. C. (1958) Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), 51-60.
- KHILJI, S. E., WANG, X. (2006) 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (7), 1171-1189.
- KUMAR, N. R., KRISHNAVENI, R. (2008) Role of HRD practices in building organizational commitment. *Journal of Contemporary Research in Management*, April-June, 59-68.
- LEGGE, K. (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: MacMillan Business.
- LEIRIA, A. C., PALMA, P. J. D., CUNHA, M. (2006) O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), 67-94.
- LEGNICK-HALL, C. A., LENGNICK-HALL, M. L. (1988) Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy Of Management Review*, 13 (3), 454-470.
- LEGNICK-HALL, M. L., LENGNICK-HALL, C. A., ANDRADE, L. S., DRAKE, B. (2009) Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19 (2), 64-85.
- LEPAK, D. P., LIAO, H., CHUNG, Y., HARDEN, E. E. (2006) A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25 (1), 217-271.
- LEPAK, D. P., SHAW, J. D. (2008) Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (8), 1486-1499.
- LIU, Y., COMBS, J. G., KETCHEN, D. J., IRELAND, R. D. (2007) The value of human resource management for organizational performance. *Business horizons*, 50 (6), 503-511.
- MACDUFFIE, J. P. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.

- MATHIEU, J. E., ZAJAC, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- MCKEE, K. D. (1997) The human resource profession: Insurrection or resurrection?. *Human Resource Management*, 36 (1), 151-156.
- MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G. D., SIQUEIRA, M., MARQUES, G. M. (2003) Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 187-209.
- MEYER, J. P. (1997) Organizational Commitment. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Eds. C. L. Cooper & I. T. Robertson), Vol. 12, pp. 175-228. New York: John Wiley & Sons.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (Vol. 2). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J., SMITH, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- MEYER, J. P., BECKER, T. 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., HERSCOVITCH, L. (2001) Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- MEYER, J. P., KAM, C., GOLDBERG, I., BREMNER, N. L. (2013) Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25 (4), 381-401.
- MEYER, J. P., PAUNONEN, S. V., GELLATLY, I. R., GOFFIN, R. D., JACKSON, D. N. (1989) Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- MEYER, J. P., SMITH, C. A. (2000) HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17 (4), 319-331.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., TOPOLNYTSKY, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. (1984) Designing Strategic Human Resources Systems. *Organization Dynamics*, 13 (1), 36-52.

- MORROW, P. C., MCELROY, J. C. (2001) Work commitment: conceptual and methodological developments for the management of human resources. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 177-180.
- MOTTAZ, C. J. (1988) Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41 (6), 467-482.
- MOWDAY, R. T. (1998) Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. (2013) *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., PORTER, L. W. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- MUJAHID, M., SAMEEN, S. N., NAZ, H., NAZIR, F., MANZOOR, S. (2014) History of Human Resource Management: It's Importance in Adding Value to Organizational Success in Gaining Competitive Advantage. *European Journal of Business and Management*, 6 (34), 294-300.
- NASCIMENTO, J. L., LOPES, A. SALGUEIRO, M. F. (2008) Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- NEVES, J. G. (2007) Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In: *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas* (Org. A. Caetano & J. Vala), Ch. 1. Lisboa: RH Editora.
- NEVES, J., GONÇALVES, S. (2009) A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8 (4), 66-83.
- NISHII, L. H., LEPAK, D. P., SCHNEIDER, B. (2008) Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61 (3), 503-545.
- O'REILLY, C. A., CHATMAN, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- ORGAN, D. W. (1988) A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14 (4), 547-557.
- ORGAN, D. W. (1997) Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- OSTERMAN, P. (1994) How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), 173-188.

- OSTROFF, C., BOWEN, D. (2000) Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In: *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (Eds. K. Klein & S. Kozlowski), San Francisco, CA: Jossey Bass.
- PAAUWE, J. (2009) HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-142.
- PAAUWE, J., BOSELIE, P. (2003) Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 56-70.
- PAAUWE, J., BOSELIE, P. (2005) HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 68-83.
- PAAUWE, J., RICHARDSON, R. (1997) Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 257-262.
- PARK, H. J., MITSUHASHI, H., FEY, C. F., BJÖRKMANN, I. (2003) The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (8), 1391-1406.
- PAUL, A. K., ANANTHARAMAN, R. N. (2004) Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 77-88.
- PFEFFER, J. (1994) *Competitive Advantage Through People: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B., BACHRACH, D. G. (2000) Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., BOULIAN, P. V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603.
- PREETHI, B., LOURTHURAJ, S. A. (2015) Organizational commitment and its impact on employee behavior. *Journal Impact Factor*, 6 (1), 378-384.
- PURCELL, J. (1999) 'Best practice' and 'best fit': chimera or cul-de-sac?. *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 26-41.
- PURCELL, J., HUTCHINSON, S. (2007) Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- PURCELL, J., KINNIE, N. (2007) HRM and Business Performance. In: *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (Eds. P. Boxall, J. Purcell, P. Wright), pp. 533-551. New York: Oxford University Press.

- PURCELL, J., KINNIE, N., HUTCHINSON, S., RAYTON, B., SWART, J. (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*. London: CIPD.
- RANDALL, D. M. (1987) Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- REGO, A. (2002) Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (1), 50-63.
- REGO, A. (2003) Comprometimento organizacional e ausência psicológica - afinal, quantas dimensões?. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 43 (4), 25-35.
- REGO, A., SOUTO, S. (2004) A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1), 151-177.
- REICHHELD, F., MARKEY, R. (2011) *The Ultimate Question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world*. Boston: Harvard Business Review Press.
- RICHARDSON, R., THOMPSON, M. (1999) *The impact of people management practices on business performance: a literature review*. London: Institute of Personnel and Development.
- RODRIGUES, A. C. D. A., BASTOS, A. V. B. (2010) Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia*, 10 (2), 129-144.
- ROGERS, E. W., WRIGHT, P. M. (1998) Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 311-331.
- ROUSSEAU, D. M. (1995) Psychological Contracts. In: *Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- RYAN, A. M., SCHMIT, M. J., JOHNSON, R. (1996) Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel psychology*, 49 (4), 853-882.
- SCHEIN, E. (1978) *Career Dynamics: Matching Individuals and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- SCHULER, R. S. (1992) Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18-32.
- ŞENDOĞDU, A. A., KOCABACAK, A., GÜVEN, Ş. (2013) The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Field Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 818-827.
- SENYUCEL, Z. 2009. *Managing the Human Resource in the 21st Century*. London Ventus Publishing ApS.

- SHEEHAN, M. (2014) Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32 (5), 545-570.
- SHIPTON, H., ZHOU, Q., MOOI, E. (2013) Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study†. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (12), 2278-2298.
- SIKORSKA-SIMMONS, E. (2005) Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*, 45 (2), 196-205.
- SNELL, S. A., YOUNDT, M. A. (1995) Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21 (4), 711-737.
- SOLINGER, O. N., OLFFEN, W. V., ROE, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83.
- STEERS, R. M. (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- SU, Z.-X., WRIGHT, P. M. (2012) The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices. *The International Journal of Human Resource Management*, (23) 10, 2065-2086.
- TANG, J. L. (2008) A Study of Work Stress, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case to Employee Who are Taking Further Education in University. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4 (1), 104-112.
- TAVARES, S., (2001) Vinculação dos indivíduos às organizações. In: *Manual de Psicossociologia das Organizações* (Org. J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano), pp. 307-333. Lisboa: MacGraw-Hill.
- TRUSS, C., GRATTON, L., HOPE-HAILEY, V., MCGOVERN, P., STILES, P. (1997) Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34 (1), 53-73.
- TZAFRIR, S. S. (2005) The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1600-1622.
- ULRICH, D. (1997) Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36 (3), 303-320.
- UYGUR, A. & KILIC, G. (2009) A Study into Organizational Commitment and Job Involvement: An Application Towards the Personnel in the Central Organization for Ministry of Health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Sciences*, 2 (1), 113-125.

- WALL, T. D., WOOD, S. J. (2005) The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58 (4), 429-462.
- WALTON, R. E. (1985) From control to commitment in the in the workplace. *Harvard Business Review*, 63 (2), 77-84.
- WEI, L. Q., LAU, C. M. (2010) High Performance Work Systems and Performance: The Role of Adaptive Capability. *Human Relations*, 63 (10), 1487-1511.
- WENG, Q., MCELROY, J. C., MORROW, P. C., LIU, R. (2010) The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 391-400.
- WHITENER, E. M. (2001) Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27 (5), 515-535.
- WIENER, Y. (1982) Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
- WOOD, S. (1996) High commitment management and unionization in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 41-58.
- WOOD, S. (1999) Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1 (4), 367-413.
- WOOD, S., ALBANESE, M. T. (1995) Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?. *Journal of Management Studies*, 32 (2), 215-247.
- WOOD, S., DE MENEZES, L. (1998) High commitment management in the UK: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers’ Manpower and Skill Practices Survey. *Human Relations*, 51 (4), 485-515.
- WRIGHT, P. M. (1998) Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 187-191.
- WRIGHT, P. M., DUNFORD, B. B., SNELL, S. A. (2001) Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27 (6), 701-721.
- WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M. (2003) The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 21-36.
- WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., ALLEN, M. R. (2005) The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58 (2), 409-446.
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C. (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), 93-104.

- WRIGHT, P. M., NISHII, L. H. (2007) Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS - Center for Advanced Human Resource Studies*, Working Paper #07-03, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>.
- YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W., LEPAK, D. P. (1996) Human Resource Management, Manufacturing strategy, and Firm Performance. *Academy Of Management Journal*, 39 (4), 836-866.
- ZACHARATOS, A., BARLING, J., IVERSON, R. D. (2005) High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 77-93.
- ZAITOUNI, M., SAWALHA, N. N., SHARIF, A. (2011) The impact of human resource management practices on organizational commitment in the banking sector in Kuwait. *International Journal of Business and management*, 6 (6), 108-123.

ANEXOS

Anexo 1: Questionário do estudo empírico



QUESTIONÁRIO:

Este questionário insere-se num estudo de investigação realizado no âmbito da Dissertação de **Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos**, no **ISMAI – Instituto Universitário da Maia**.

Não existem respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião pessoal e sincera. O questionário é **anónimo** e as **respostas são confidenciais**.

Em caso de dúvida no preenchimento ou para qualquer esclarecimento, podem contactar-me através do e-mail: jose.dias04@gmail.com ou a018250@ismai.pt.

Agradeço a sua colaboração,

José Dias

Nota: Por favor preencha o círculo ● para a opção que melhor representa a sua opinião ou situação específica.

Parte I – Dados Socioprofissionais

1. Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Estado civil:

- ☐ Solteiro(a) / Viúvo(a) / Divorciado(a)
- ☐ Casado(a) / União de Facto

3. Idade:

- ☐ Até 30 anos
- ☐ De 31 a 40 anos
- ☐ De 41 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

4. Vínculo laboral:

- ☐ Contrato de trabalho sem termo (efetivo)
- ☐ Contrato de trabalho com termo
- ☐ Outro

5. Habilitações literárias:

- ☐ 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)
- ☐ 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)
- ☐ 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)
- ☐ Ensino Secundário (12º ano)
- ☐ Ensino Superior

6. Posição hierárquica:

- ☐ Chefia
- ☐ Não chefia

7. Antiguidade na empresa:

- ☐ Até 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ De 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

**O impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional mediado pelo Compromisso:
Um estudo exploratório em empresas industriais do Norte de Portugal**

Parte II

Indique o grau de concordância considerando a ligação que sente ter com a empresa	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	☐	☐	☐	☐	☐
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Esta empresa merece a minha lealdade.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	☐	☐	☐	☐	☐
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.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	☐	☐	☐	☐	☐

Parte III

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
20. Sou apoiado(a) para desenvolver competências e tenho oportunidades para aplicá-las.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Sinto-me satisfeito(a) e motivado(a) no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Solicitam a minha opinião e envolvimento na tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
23. O meu esforço no trabalho é reconhecido e recompensado.	☐	☐	☐	☐	☐
24. A partilha de informação e comunicação são práticas habituais na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
25. As práticas de gestão de recursos humanos têm contribuído para melhorar o meu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
26. A empresa onde trabalho consegue um nível de fidelização de clientes melhor, em comparação com os seus principais concorrentes.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Sinto que a empresa faz tudo para honrar os compromissos assumidos com os clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
28. A empresa onde trabalho tem um desempenho melhor, em comparação com os seus principais concorrentes.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Eu recomendaria a empresa a um familiar, amigo ou conhecido.	☐	☐	☐	☐	☐

Obrigado pela sua participação!