

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: PAPEL MEDIADOR DA MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

*José Gouveia Caroco e Manuela Faia Correia*

Resumo As Empresas Municipais (EM), integradas no Sector Empresarial Local (SEL), foram criadas no sentido de alcançar eficácia e eficiência no desempenho das organizações públicas e assentam numa filosofia que lhes permite a adopção de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) semelhantes às usadas pelo sector privado, que melhor contribuam para o desempenho organizacional.

O presente estudo procura analisar em que medida as PGRH se encontram associadas com a satisfação no trabalho e de que forma a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional intervêm nessa relação. O estudo incidiu numa EM, e face à ausência de estudos neste sector, pretende-se também caracterizar a percepção das PGRH, na perspectiva dos trabalhadores. Participaram neste estudo 194 trabalhadores, que colaboraram com a resposta a um questionário. Procedeu-se à análise estatística dos dados com recurso a técnicas de correlação e regressão hierárquica. Os resultados obtidos sugerem que as PGRH revelam baixa predição de satisfação no trabalho.

Palavras-chave Práticas de gestão de recursos humanos, Motivação no trabalho, Comprometimento organizacional, Satisfação no trabalho, Empresa municipal.

## 1. Introdução

As EM, em Portugal, adquiriram suporte jurídico em 1998 e são caracterizadas pela personalidade jurídica própria e autonomia administrativa, financeira e patrimonial. A funcionalidade das EM, no que concerne aos recursos humanos, *o estatuto do pessoal é o regime do contrato individual de trabalho, sendo a contratação colectiva a regida pela lei geral*<sup>1</sup>, e neste sentido, aos trabalhadores não é aplicável o estatuto de agentes ou funcionários da administração pública. A criação de um quadro de pessoal próprio permite assumir as seguintes valências: (i) a existência de um novo sistema remuneratório, com valores mais atractivos, superiores aos que são praticados pelo Município, mas também mais justos porque premeiam o trabalho efectivo de cada trabalhador; (ii) a criação de um sistema de avaliação de desempenho para efeitos de promoção e classificação dos trabalhadores, promovendo a fixação de patamares de desempenho, a relação no local de trabalho com os utentes, o respeito pelos procedimentos e cultura da empresa; (iii) a elaboração de um sistema de promoção e progressão na carreira privilegiando o mérito em detrimento da antiguidade; (iv) a implementação de um adequado programa de formação profissional, incidindo numa selecção criteriosa quer das acções formativas a desenvolver, quer dos trabalhadores que nelas vão participar; (v) a relação de proximidade das chefias com os trabalhadores de base, eliminando o carácter de abstracção em que funda o poder tradicionalmente hierarquizado da Câmara Municipal.

---

<sup>1</sup> Conforme previsto na Lei n.º 56-F/2006, de 29 de Dezembro.

A criação de valor para o cliente/cidadão, através de uma gestão mais eficiente, eficaz e económica, é o principal motivo da criação das EM, caracterizadas pela utilização de instrumentos de gestão privada e de uma maior racionalização dos seus recursos, de forma a otimizar investimentos e aumentar a qualidade do serviço prestado. Na gênese da sua criação, preceitua-se também a necessidade de implementar práticas de responsabilização e avaliação dos resultados gestionários alcançados, que se devem basear sobretudo em critérios de gestão em vez de confiança política (Rodrigues, 2007).

No entanto, os princípios que fundamentaram a criação das EM, deparam-se com uma série de resistências que prevalece o modelo burocrático/hierárquico, assistem a uma cultura organizacional que dificulta a adopção de práticas efectivas do modelo de gestão moderno e, em alguns casos, os instrumentos introduzidos são subvertidos e contraproducentes em relação aos objectivos para que foram criados. Consequentemente, muitas EM apresentam situações financeiras desequilibradas e os indicadores de desempenhos continuam por implementar e os objectivos por definir (Rodrigues, 2007).

### **Gestão de recursos humanos na Administração Pública *versus* Sector Empresarial Local**

A Nova Gestão Pública (NGP) introduziu mudanças na Administração Pública e ao nível da gestão pública local, as EM foram concebidas sob o modelo com ênfase na descentralização. Trata-se de entidades públicas, com uma lógica de actuação mais próxima da esfera privada, com a missão de desenvolver actividades da responsabilidade do Município, sob o desígnio de melhorar a gestão e aumentar a eficiência (Rodrigues, 2007).

A concepção da NGP, ou “Estado Managerial/Gestionário”, pressupõe a alteração das práticas, processos e modelos de gestão pública, com vista a objectivos e fins assentes na eficiência, eficácia, desburocratização, flexibilidade e simplificação no sentido de reduzir custos e qualidade dos serviços (Rocha, 2007). Nesta assumpção, emerge, como função de relevo a gestão das pessoas, reconhecendo-se inquestionável a necessidade de pessoas qualificadas e motivadas, o que justifica um redimensionamento das práticas de recrutamento, formação, avaliação e recompensas, que permitam melhor desempenho (maior eficiência e mais eficácia).

No entanto, de acordo com a literatura, a NGP surge com alguma controvérsia, na medida em que as práticas de gestão privada, incluindo as PGRH, revelam pouco sucesso nos resultados individuais do trabalho: motivação e performance no serviço público (Houston, 2000; Alonso & Lewis, 2001). No mesmo sentido, Rocha (2007) considera que a adopção do modelo gestor tem contribuído para a desmotivação generalizada dos trabalhadores da Administração Pública.

A Administração Pública actua num contexto de constrangimentos jurídico-legais e as práticas de gestão de recursos humanos são fortemente reguladas e emolduradas em quadros normativo-legais, que condicionam o efeito estratégico dessas práticas, ou seja, gerir e pagar a performance, realização, resultados e não antiguidade (Bilhim, 2006).

O contexto político é um condicionante marcante da gestão de recursos humanos na administração pública, nomeadamente, nas práticas de recrutamento, e selecção, promoção e remuneração. Em consequência, “há certamente quadros de perfil médio, na administração pública e no sector empresarial do estado, que nunca teriam alcançado as

elevadas posições na hierarquia que atingiram, se o processo de tomada de decisão fosse a racionalidade técnica e não a racionalidade política” (Bilhim, 2006:120).

Não nos alargamos muito na problemática da gestão de recursos humanos na administração pública porque o nosso estudo incide sobre o SEL, especificamente sobre as EM e, conforme se referiu, este sector é caracterizado pela autonomia administrativa, ou seja, tem quadro de pessoal próprio, que não está sujeito aos modelos e dinâmicas de gestão da administração pública. Assim, as EM, à semelhança do sector privado, podem adoptar as práticas de gestão de recursos humanos que melhor contribuam para os objectivos organizacionais.

No entanto, a percepção generalizada é que o SEL integra a Administração Pública e segue os mesmos modelos e práticas de gestão desta. O que não corresponde à realidade, e a literatura no sector do SEL, e especificamente sobre as práticas de gestão de recursos humanos, é, tanto quanto nos foi possível apurar, praticamente inexistente.

Este artigo tem como finalidade evidenciar a relação existente entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos, na perspectiva dos trabalhadores, e a satisfação no trabalho e a influência da motivação no trabalho e comprometimento organizacional nessa relação, no contexto de uma Empresa Municipal. Face à ausência de estudos neste sector pretende-se efectuar uma caracterização da percepção das PGRH e descrever de que modo determinam aquela relação.

### **Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho**

A função recursos humanos desenvolveu-se em diversas fases, que não se excluem, mas que coexistem e se complementam (Bilhim, 2006), resultado das teorias organizacionais: Administração de Pessoal, Gestão de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. A Administração de Pessoal centra-se essencialmente em actividades de carácter administrativo. A função Gestão de Pessoal começa a assumir novas perspectivas centrada numa lógica qualitativa caracterizada por preocupações humanistas. A Gestão de Recursos Humanos desenvolve aquela lógica qualitativa e surge como resposta estrutural às alterações produzidas no ambiente das empresas. Entramos na esteira de Kovács (1993) que protagoniza os sistemas antropocêntricos através da valorização dos recursos humanos como estratégia direccionada para as novas exigências das organizações referentes à qualidade, flexibilidade, inovação e orientação para o cliente. Na perspectiva da Gestão Estratégica de Gestão de Recursos Humanos, as PGRH devem estar alinhadas com as intenções e decisões estratégicas organizacionais, pressupondo um desenvolvimento dos recursos humanos e elevados níveis de motivação, envolvimento, comprometimento e flexibilidade da força de trabalho (Cabral-Cardoso, 1999; Caetano & Vala, 2002).

A literatura nos últimos anos tem revelado repercussões relevantes das PGRH nas atitudes e comportamentos dos indivíduos a diversos níveis, constituindo-se factores potenciadores do desenvolvimento da motivação, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

O conceito de satisfação no trabalho é ilustrado com diversas orientações conceptuais, sendo para Locke (1976) uma resposta emocional, ou seja, corresponde a um estado emocional de prazer que resulta da avaliação que uma pessoa faz do seu trabalho e inerentes experiências.

A satisfação com a avaliação de desempenho é apresentada como a mais consequential das reacções à avaliação de desempenho (Giles & Mossholder, 1990; Keeping & Levy, 2000; Jawhar, 2006). A relação da satisfação com as recompensas tem constituído objecto de interesse, quer ao nível teórico, quer no campo prático nas organizações, resultante da evidência de que o sistema de recompensas adoptado pela organização pode ter um forte efeito nas atitudes dos indivíduos face ao seu trabalho e organização (Lincoln & Kalleberg, 1990). A compreensão dos antecedentes da satisfação com as recompensas facilita a sua influência nos níveis de satisfação percebidos pelos trabalhadores (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006).

A satisfação no trabalho constitui uma das variáveis dependentes com maior relevo no âmbito da investigação organizacional, no entanto, ainda não foi comprovada a relação entre trabalhadores satisfeitos e produtividade. Ainda assim, é consensual considerar que a satisfação no trabalho é um indicador importante do clima organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores, sendo um resultado evidente do desempenho organizacional.

### **Motivação no trabalho, práticas de GRH e satisfação**

A motivação no trabalho consiste num complexo estado psicológico, o que confere também complexidade na definição do conceito. Hackman e Oldham (1980) sugerem que a motivação e o desempenho no trabalho são influenciados pelas características centrais do trabalho: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e informação de retorno ou feedback sobre o trabalho.

O modelo concebido pelos Hackman e Oldham (1980) especifica as condições essenciais que conduzem os indivíduos a elevados níveis de motivação interna para realizarem eficazmente os seus trabalhos. O modelo centra-se na interacção entre três classes de variáveis: (i) estados psicológicos críticos que devem estar presentes no indivíduo; (ii) as características do trabalho podem criar estes estados psicológicos; (iii) a variável força das necessidades de desenvolvimento, os conhecimentos e capacidades e a satisfação com o contexto, surgem como factores moderadores das relações entre características do trabalho e os resultados alcançados, traduzidos numa elevada motivação e satisfação no trabalho (Hackman & Oldham, 1980).

As características do trabalho influenciam os três estados psicológicos considerando: (i) significado do trabalho, o nível no qual o indivíduo vivencia o trabalho como sendo valioso e digno de ser feito; (ii) responsabilidade experimentada, o que o indivíduo sente de responsabilidade pelos resultados obtidos; (iii) conhecimento dos resultados, o nível que o indivíduo percebe como efectivamente realiza o seu trabalho. O significado do trabalho deriva da variedade, identidade e significado; a responsabilidade decorre da autonomia e o conhecimento dos resultados do *feedback*.

O modelo integra três variáveis moderadoras especialmente importantes na compreensão da relação entre as características do trabalho e os resultados: (i) conhecimentos e capacidades necessárias para responder às exigências do trabalho; (ii) necessidades de realização, afectam o modo como as pessoas reagem aos seus trabalhos, na ausência desta variável um elevado potencial motivador não se traduz necessariamente em maior motivação, os indivíduos com fortes necessidades de desenvolvimento respondem de forma mais positiva aos trabalhos enriquecidos, (iii) satisfação com o

contexto de trabalho, um trabalho enriquecido pode não aumentar a satisfação geral e suscitar respostas de forma negativa às características do trabalho.

É inquestionável para a gestão, pública ou privada, a identificação de uma fórmula ideal para garantir um nível de motivação no trabalho elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interação entre os objectivos organizacionais e os objectivos pessoais dos trabalhadores.

### **Comprometimento organizacional, práticas de GRH e satisfação**

O comprometimento organizacional consiste no estado psicológico que caracteriza a relação que o trabalhador mantém com a organização (Meyer & Allen, 1997). Os autores apresentam um modelo de comprometimento organizacional assente em três componentes subjacentes a três estados psicológicos, não mutuamente exclusivos, reflectindo uma ligação eficaz do indivíduo à organização (afectivo), uma obrigação moral de permanecer na organização (normativo) e um reconhecimento dos custos associados ao abandono da organização (instrumental). O comprometimento afectivo diz respeito aos aspectos emocionais do indivíduo, à identificação com a organização e à participação na organização, ou seja, o grau em que o indivíduo se sente emocionalmente envolvido com a organização. Um indivíduo com um comprometimento afectivo forte sente ligação emocional à organização e terá maior motivação ou mais significativo desejo de contribuir para a organização. Os empregados com um comprometimento afectivo forte continuam na organização porque assim o querem. O desenvolvimento do comprometimento afectivo é influenciado também pela satisfação das necessidades pessoais. Os empregados desenvolvem o comprometimento afectivo com a sua organização na medida em que pretendem satisfazer as suas necessidades, de acordo com as suas expectativas e objectivos. Nesta perspectiva, o comprometimento afectivo desenvolve-se na base de experiências psicológicas compensadoras. No entanto, esta explanação do comprometimento afectivo suscita equacionar como é que os empregados avaliam conscientemente a qualidade das suas expectativas de trabalho, a universalidade das suas necessidades e o papel da atribuição causal no desenvolvimento do comprometimento (Meyer & Allen, 1997). O comprometimento instrumental resulta de relações transaccionais num investimento pessoal com vista a um determinado retorno. A decisão de permanência do indivíduo na organização depende das avaliações que faz dos custos e benefícios associados à sua saída da organização. O comprometimento instrumental representa uma consciência dos custos inerentes ao abandono da organização, que poderão ser de natureza financeira ou psicológica, e portanto, permanecem na organização porque acreditam que precisam de o fazer (Meyer & Allen, 1997). O comprometimento normativo representa o sentimento de obrigação e de dever moral de permanecer na organização. O desempenho no trabalho é concretizado de forma competente, mas sem o entusiasmo e envolvimento, sendo a permanência na organização garantida enquanto durar um elevado sentimento de obrigação moral de continuar na organização (Meyer & Allen, 1997).

Uma melhor compreensão da ligação do indivíduo com a organização é conseguida quando são analisados as três componentes em simultâneo, uma vez que o indivíduo pode manifestar todas as dimensões do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997).

O comprometimento organizacional revelou-se, na literatura organizacional, um tema de estudo com grande interesse, justificando-se com os seus efeitos potenciais sobre variáveis de desempenho relevantes para a organização, das quais se destacam, os comportamentos de saída da organização (*turnover* efectivo ou intenções de sair), o absentismo, os comportamentos de cidadania organizacional, a propensão para a mudança, entre outras (Mowday, Porter & Steers, 1982; O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1997; Cohen, 2000).

Para Rego & Pina e Cunha (2007) as investigações desenvolvidas sobre espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional, sugerem que as pessoas denotam mais elevado comprometimento afectivo e normativo, e mais fraco comprometimento instrumental, quando experimentam mais forte sentido de espiritualidade no trabalho. Considera-se espiritualidade nas organizações, “a existência de oportunidades na organização para realizar trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com sentido de alegria e respeito pela vida interior” (Rego, Pina e Cunha & Souto, 2007: 3). A propensão para a espiritualidade nas organizações contribui para um sentido de segurança psicológica e emocional, valorização dos indivíduos como seres nas dimensões intelectual, emocional, espiritual, e sentimentos de autodeterminação, alegria e pertença. Consequentemente, estes estados de espirituais e motivacionais favorecem maior ligação afectiva com a organização, e comportamentos lealdade e de maior produtividade (Rego & Pina e Cunha, 2007).

O estudo das causas ou antecedentes do comprometimento na organização destaca-se no âmbito de três grandes correntes de investigação: modelos causais, processuais, e políticas e práticas de gestão de recursos humanos (Meyer, 1997).

A literatura tem revelado que determinadas práticas são susceptíveis de contribuir para maiores níveis de comprometimento dos trabalhadores, e das práticas incluídas neste trabalho: os programas de formação profissional (Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bowers, 1991), os sistemas de avaliação de desempenho e promoções (Schwarzwald, Koslowsky & Shalit, 1992) e os planos de carreira (Sturges, Guest & Davey, 2000; Coyle-Shapiro, 2002).

As evidências dos trabalhos empíricos demonstram que as empresas que apostam mais na formação, no desenvolvimento e na promoção interna favorecem nos trabalhadores um maior sentimento de pertença (Morris & Sherman, 1981), a percepção do rigor na avaliação de desempenho e a percepção de justiça nas promoções contribuem para a predição de comprometimento da organização (Gaertner & Nollen, 1989).

A literatura nos últimos anos tem revelado repercussões relevantes das práticas de gestão de carreiras nas atitudes e comportamentos nos indivíduos a diversos níveis, incluindo a variável comprometimento organizacional (Huselid, 1995; Collins & Clark, 2003; Bartel, 2004). As práticas de gestão de carreiras, adequadamente adoptadas, através da promoção e desenvolvimento das competências do trabalho, contribuem para a construção de carreiras de sucesso e, consequentemente, para o acesso a melhores níveis de desempenho organizacional. Os trabalhadores assumem um conjunto de expectativas relativamente às carreiras quando entram para a organização, sendo satisfeitas podem contribuir para a adopção de comportamentos desejáveis, designadamente, comprometimento organizacional, entre outros (Sturges, Guest & Davey, 2002). Os trabalhadores quando recebem o apoio e o suporte necessários ao desenvolvimento da sua carreira encontram-se motivados para retribuir à organização (Coyle-Shapiro, 2002).

De acordo com Mowday (1998) a melhor compreensão dos efeitos das práticas organizacionais no comprometimento organizacional ou verificar o papel do comprometimento na relação entre o sistema de recursos humanos e o desempenho organizacional justifica desenvolvimentos na investigação do comprometimento na organização. Para Meyer e Smith (2000), a avaliação do impacto das PGRH sobre o comprometimento organizacional não tem recebido a atenção que merecia, face à escassez de estudos sobre esta matéria.

No entanto, em geral, os indícios evidenciados permitem concluir que as PGRH contribuem para o incremento do comprometimento dos trabalhadores à organização, e este pode induzir a satisfação no trabalho.

### **Hipóteses de estudo e modelo de investigação**

Da revisão da literatura constata-se que elevados níveis de comprometimento organizacional têm implicações positivas nos resultados organizacionais, enquanto níveis baixos têm implicações negativas. Esta pressuposição é suportada pelas pesquisas realizadas demonstrarem que um elevado comprometimento organizacional estava relacionado com elevados níveis de satisfação e motivação (Becker & Billings, 1993; Randall, 1990). Neste sentido definimos as seguintes hipóteses.

Hipótese Geral 1 – *A relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos em EM é mediada pela motivação no trabalho*

H1a: *A relação entre a percepção favorável do sistema de avaliação de desempenho em EM e a satisfação no trabalho é mediada pela motivação*

H1b: *A relação entre a percepção da utilidade prática da formação em EM e a satisfação no trabalho é mediada pela motivação*

H1c: *A relação entre a percepção favorável de desenvolvimento de carreiras em EM e a satisfação no trabalho é mediada pela motivação.*

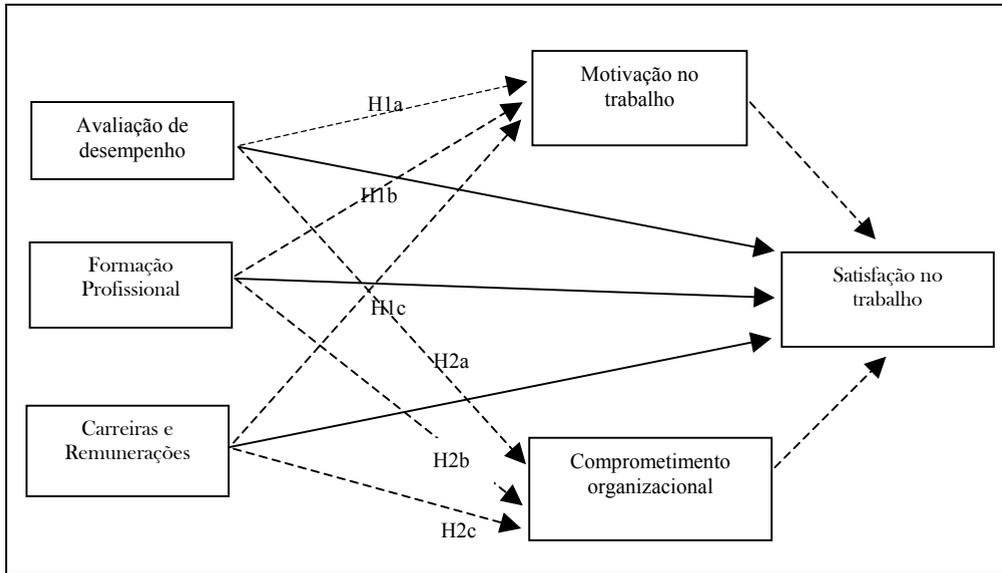
Hipótese Geral 2 – *A relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos em EM é mediada pelo comprometimento organizacional*

H2a: *A relação entre a percepção favorável do sistema de avaliação de desempenho em EM e a satisfação no trabalho é mediada pelo comprometimento organizacional.*

H2b: *A relação entre a percepção da utilidade prática da formação em EM e a satisfação no trabalho é mediada pelo comprometimento organizacional.*

H2c: *A relação entre a percepção favorável de desenvolvimento de carreiras em EM e a satisfação no trabalho é mediada pelo comprometimento organizacional.*

A Figura 1 esquematiza o modelo de análise objecto de estudo nesta investigação.



**Figura 1** Modelo de investigação

## 2. Método

### 2.1. Participantes

Foram convidados a participar no presente estudo 325 trabalhadores de uma organização do sector empresarial local, localizada em Lisboa. Responderam 194 indivíduos (60% taxa de resposta). A amostra ficou constituída com 50,2% de indivíduos do sexo feminino e 49,8% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 25 e 34 anos e 35 e 44 anos (42,4%) e habilitações escolares até ao 12º ano (59,8%). Em termos de antiguidade na organização 45,7% dos participantes encontram-se na organização entre 11 a 16 anos, 34,2% entre 1 e 5 anos e 20,1% entre 6 e 10 anos. As funções desempenhadas são maioritariamente operacionais (62%). Todos os indivíduos têm vínculo efectivo à organização.

### 2.2. Procedimentos

Foram contactados os responsáveis da organização para aferir do interesse e disponibilidade na participação no estudo. Ficaram definidos os procedimentos para a aplicação dos questionários.

Os questionários foram encaminhados aos respondentes entre Julho e Setembro de 2011, acompanhados com uma carta de apresentação explicitando os objectivos da investigação. Os questionários foram preenchidos em suporte online pelos respondentes

que dispunham de correio electrónico no local de trabalho e, para os que não tinham, foram devolvidos, em envelopes fechados, directamente ao próprio investigador. Assegurou-se o anonimato dos respondentes.

### 2.3. Medidas

Os participantes assinalaram as suas respostas nas medidas de percepção das práticas de gestão de recursos humanos, motivação e comprometimento organizacional utilizando uma escala de resposta de tipo Likert de cinco pontos, variando entre “discordo totalmente (1)” e “concordo totalmente (5)” e para as respostas na medida da satisfação no trabalho também uma escala de resposta de tipo Likert de cinco pontos variando entre “insatisfeito totalmente (1)” e “satisfeito totalmente (5)”

#### Percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A percepção das práticas de gestão de recursos humanos foi medida em escalas já existentes e adaptadas por nós. A escala da formação profissional foi operacionalizada partindo do sub-conjunto de itens da escala de Clark, Debbins & Ladd (1993), considerando a utilidade da formação profissional para o desempenho profissional (ex. “A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta empresa”). A medição da variável retribuições baseou-se na escala utilizada por Deckop, Mangel & Cirka (1999), seleccionamos e adoptamos três itens (ex. “Esta empresa procura que todos recebam o que realmente merecem”). Relativamente ao instrumento de medição das variáveis avaliação de desempenho e carreiras, resultou sobretudo da fundamentação empírica da literatura sobre o tema, na linha do sugerido Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993), face às especificidades da organização em estudo adaptamos os itens no sentido de obter a percepção dos trabalhadores (ex. “Nesta empresa as promoções são injustas”).

Com vista à estimação das qualidades psicométricas da escala procedeu-se à análise da fiabilidade através do cálculo da consistência interna, pelo coeficiente *alpha* de Cronbach. Foram obtidos os seguintes coeficientes de *alpha* para cada uma das sub-escalas: avaliação de desempenho (0,720), formação profissional (0,718), carreiras (0,816) e remunerações (0,515). A sub-escala remunerações não apresentou um índice aceitável. Decidimos constituir uma única sub-escala com os itens da variável carreiras e remunerações. Este estudo produziu um coeficiente de *alpha* 0,836. Estes resultados estão em linha com uma adequada consistência interna para cada uma das sub-escalas, apresentando coeficientes de *alpha* superiores a 0,70 (Nunnally, 1978).

A estimação da validade de constructo, foi efectuada através da análise factorial pelo método dos componentes principais e rotação *varimax*. De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1, a estrutura relacional das sub-escalas em estudo foi explicada por três factores latentes. O primeiro factor apresentou um peso factorial de 6,71 e explica 33% da variância total, o segundo factor apresentou um peso factorial de 2,31 e explica 15,9% da variância total e o terceiro factor apresentou um peso de 1,01 e explica 4,9% da variância total. Todas as comunalidades obtidas foram elevadas, demonstrando que os três factores retidos são apropriados para descrever a estrutura relacional latente entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos, corroborado pelo índice de

qualidade de ajustamento avaliado pela percentagem elevada de resíduos inferiores a 0,05 (87%).

### **Motivação no trabalho**

A motivação no trabalho foi avaliada tomando em consideração as características da tarefa, sugeridas pelo Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldman, 1976). A escala de medida resultou da adaptação das escalas utilizadas por Santos e outros (2009) e Coelho, Augusto & Lages (2011) e ficou constituída com as seguintes dimensões: variedade da tarefa, 4 itens (ex. “O meu trabalho permite-me desempenhar funções diferentes e diversificadas), autonomia da tarefa, 5 itens (ex. “O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim próprio), identidade da tarefa, 4 itens (ex. “O meu trabalho permite-me realizar até ao fim tarefas que eu próprio começo), significado da tarefa, 2 itens (ex. “A qualidade do trabalho que realizo pode afectar muitas pessoas”), feedback da chefia, 4 itens (ex. “O meu chefe elogia quando faço um excelente trabalho”).

Os resultados obtidos, para efeitos de estimação da fiabilidade, representam coeficientes de *alpha* entre 0,708 e 0,824, excepto para sub-escala identidade que apresentou 0,469. A sub-escala não pode ser melhorada com a eliminação de um dos itens. Excluímos esta variável do estudo.

A estimação da validade de constructo foi efectuada através da análise factorial pelo método dos componentes principais e rotação *varimax*. De acordo com a regra do eigenvalue superior a 1, a estrutura relacional das sub-escalas em estudo foi explicada por quatro factores latentes. O primeiro factor apresentou um peso factorial de 4,79 e explica 32,5% da variância total, o segundo factor apresentou um peso factorial de 2,1 e explica 13,9% da variância total, o terceiro factor apresentou um peso factorial de 1,54 e explica 10,2% da variância total, o quarto factor apresentou um peso factorial de 1,19 e explica 7,9% da variância total. Todas as comunalidades obtidas foram elevadas, demonstrando que os três factores retidos são apropriados para descrever a estrutura relacional latente entre as dimensões da motivação (variedade, *feedback*, autonomia e significado).

### **Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional foi medido através de uma versão portuguesa da escala de Allen e Meyer, utilizada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). A escala é constituída por 18 itens, seis referentes a cada uma das sub-escalas do comprometimento afectivo (ex. “Não me sinto como fazendo parte desta empresa”), comprometimento instrumental (ex. “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”) e comprometimento normativo (ex. “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa”).

O estudo da consistência interna evidenciou valores satisfatórios com coeficientes de *alpha* para o comprometimento afectivo (0,881), comprometimento instrumental (0,706) e comprometimento normativo (0,817).

A estimação da validade de constructo foi efectuada através da análise factorial pelo método dos componentes principais e rotação *varimax*. De acordo com a regra do eigenvalue superior a 1, a estrutura relacional das sub-escalas em estudo foi explicada por três factores latentes. O primeiro factor apresentou um peso factorial de 7,05 e explica

39,2% da variância total, o segundo factor apresentou um peso factorial de 2,30 e explica 12,8% da variância total, e o terceiro factor apresentou um peso factorial de 1,78 e explica 9,9% da variância total. Todas as comunalidades obtidas foram elevadas, demonstrando que os três factores retidos são apropriados para descrever a estrutura relacional latente entre as dimensões do comprometimento organizacional (afectivo, normativo e instrumental).

### **Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho foi avaliada através da adaptação de uma sub-escala do Job Diagnostic Survey de Hackman e Oldham (1980). A escala é constituída por 14 itens referentes ao grau de satisfação do trabalhador com alguns dos seus aspectos do trabalho (ex. “O nível de crescimento e desenvolvimento pessoal que obtenho através do meu trabalho”). Os dados obtidos revelaram boa consistência interna da escala ( $\alpha = 0,853$ ).

Em resumo, as escalas construídas e aplicadas neste estudo revelaram-se um instrumento válido e fiável, o que permitiu avançar com a investigação.

## **2.4. Resultados**

### **Caracterização das percepções das PGRH**

Baseando-nos nos estudos teóricos e empíricos procedeu-se a um estudo exploratório para caracterizar as PGRH percebidas pelos trabalhadores da organização objecto de estudo, no sentido de perceber em que molde conceptual são enquadradas essas práticas.

Globalmente, as medidas de tendência central, representadas no Quadro 1, permitem avaliar que a percepção dos trabalhadores sobre as PGRH adoptadas pela EM, evidenciam uma ausência de critérios de sucesso prescritos pela literatura, referentes aos modelos de *Gestão de Recursos Humanos*, como sejam, a fixação de objectivos, avaliação da eficácia da formação, construção de planos de carreira ou justiça distributiva e procedimental das retribuições (Quadro 2). Neste sentido, somos levados a considerar, que a percepção das PGRH observadas evidenciam um sistema de práticas tradicional e estanque característico do modelo de gestão administrativa-burocrática da *Administração de Pessoal*.

**Quadro 1** Caracterização das percepções sobre as PGRH

Item	Escala*					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
	% de respostas						
A avaliação de desempenho é feita em função de objetivos previamente definidos.	20,0	28,9	27,3	21,6	2,2	2,56	1,2
O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu trabalho.	9,8	23,4	27,8	25,4	3,9	2,89	1,1
A avaliação de desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador.	5,2	8,7	34,4	27,8	23,9	3,57	1,1
O sistema de avaliação de desempenho é adequado para avaliar o meu desempenho	26,8	25,4	21,5	16,1	0,5	2,31	1,1
Esta empresa não se interessa pelo meu desempenho.	8,9	17,8	37,2	17,8	18,3	3,19	1,2
A formação tem um valor prático para o meu desempenho.	10,3	17,8	34,4	28,9	8,3	3,10	1,1
A formação nesta empresa permite ser mais eficaz no trabalho.	13,9	23,9	32,8	23,3	6,1	2,84	1,1
A formação nesta empresa permite melhorar bastante o desempenho.	13,9	26,7	32,8	20,0	6,7	2,79	1,1
A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta empresa.	22,2	28,3	38,9	8,9	1,7	2,39	0,9
Nesta empresa tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal	22,2	25,6	26,6	19,0	6,7	2,63	1,2
Esta empresa oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira	20,6	30,0	26,7	19,4	3,3	2,55	1,1
Nesta empresa as promoções são injustas	5,0	10,0	30,6	26,1	28,3	3,63	1,1
Nesta empresa as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho	31,7	32,8	25,0	7,8	2,8	2,17	1,1
Nesta empresa a progressão na carreira está associada à antiguidade	28,9	21,1	30,0	15,0	5,0	2,46	1,2
Esta empresa procura que todos recebam o que realmente merecem	40,0	31,7	16,1	8,9	3,3	2,04	1,1
Nesta empresa não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem	7,8	15,6	23,3	29,4	23,9	3,46	1,2
Esta empresa proporciona benefícios e recompensas para além do salário	17,2	16,7	27,8	27,8	10,6	2,98	1,2

\*Escala: 1- Discordo Totalmente; 5 – Concordo Totalmente

**Quadro 2** Síntese das percepções sobre as PGRH

Avaliação de desempenho	<p>Há a percepção generalizada de a avaliação de desempenho não ser efectuada com base em objectivos.</p> <p>Há a percepção generalizada que não é comunicada a apreciação dos resultados do trabalho.</p> <p>Há a percepção generalizada que a avaliação é feita com base em simpatias pessoais do avaliador.</p> <p>Globalmente, a percepção do sistema de avaliação considera que não é adequado.</p>
Formação	<p>Existe a percepção de a formação ter um valor prática moderado.</p> <p>Existe baixa percepção de a formação permitir ser mais eficaz no trabalho.</p> <p>Existe a percepção generalizada de que a eficácia da formação não é avaliada.</p>
Carreiras	<p>A percepção de oportunidades para o desenvolvimento pessoal existe, mas é moderada.</p> <p>Há a percepção generalizada de que não há oportunidades de desenvolvimento de carreira.</p> <p>Há a percepção generalizada de que as pessoas que progridem não são as que têm melhor desempenho.</p> <p>Há a percepção generalizada de que as promoções são injustas.</p>
Remunerações	<p>Não existe a percepção de que as práticas de remuneração sejam justas e equitativas, mas existe a percepção de existirem benefícios e recompensas para além do salário moderada.</p>

As médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis em estudo, são apresentadas no Quadro 3. Os resultados das correlações de Pearson revelam que as variáveis em análise se encontram significativamente associadas entre si.

**Quadro 3** Média, desvio-padrão, alfa de Cronbach e correlações entre variáveis

	MI	2	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Avaliação de Desempenho	2,69	0,79	(0,72)											
2. Carreiras e remunerações	2,61	0,79	0,51**	(0,84)										
3. Formação profissional	2,86	0,83	0,32**	0,65**	(0,72)									
4. Comprometimento Normativo	2,73	0,78	0,60**	0,51**	0,40**	(0,82)								
5. Comprometimento Afetivo	3,08	0,91	0,21**	0,51**	0,55**	0,59**	(0,88)							
6. Comprometimento Instrumental	3,28	0,65	-0,10	0,09	0,20**	0,21**	0,29**	(0,71)						
7. Variedade	2,84	0,95	0,43**	0,56**	0,49**	0,60**	0,59**	0,04	(0,82)					
8. Feedback	2,81	0,88	0,33**	0,47**	0,29**	0,26**	0,19**	-0,05	0,41**	(0,80)				
9. Autonomia	3,10	0,78	0,25**	0,48**	0,43**	0,40**	0,39**	0,13	0,45**	0,39**	(0,75)			
10. Significado	3,48	0,94	-0,19**	0,14	0,29**	-0,08	0,33**	0,23**	0,22**	0,10	0,42**	(0,71)		
11. Satisfação no Trabalho	2,96	0,64	0,40**	0,62**	0,61**	0,52**	0,65**	0,25**	0,70**	0,51**	0,57**	0,46**	(0,85)	

Notas: IE=scala de respostas de 1 a 5 (1=discordo completamente, 5=concordo totalmente);

2. Valores de alfa de Cronbach na diagonal; \*\*p < 0,01

Para testar as hipóteses de estudo, avaliando o papel mediador da motivação e comprometimento organizacional na relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho procedeu-se de acordo com o proposto por Baron e Kenny (1986) e, adicionalmente, com recurso ao teste de Sobel (1982).

**Quadro 4** Efeito de mediação da motivação na relação entre percepção das PGRH e satisfação no trabalho

Variáveis Predictoras	Variáveis Critério		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	Motivação	Satisfação	Satisfação
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Avaliação Desempenho	0,04	0,11	0,09
Carreiras e remunerações	0,45**	0,33**	0,19*
Formação profissional	0,22**	0,35**	0,22**
Motivação profissional	—	—	0,61**
<b>R2 Aju.</b>	0,39	0,46	0,68
<b>F</b>	39,58**	52,23**	100,12**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

O Quadro 4 representa os resultados obtidos relativamente ao papel mediador da motivação profissional. O efeito da variável mediadora na variável critério, observa-se no Modelo 3. A motivação profissional apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ( $\beta = 0,61$ ;  $p < 0,01$ ), a variável avaliação de desempenho, promoções e recompensas não revelou ter um efeito significativo ( $\beta = 0,09$ ;  $p > 0,05$ ), a variável carreira e desenvolvimento profissional e a variável formação profissional revelaram ter um efeito positivo e significativo, respectivamente ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,19$ ;  $p < 0,05$ ), O modelo é altamente significativo ( $F = 100,12$ ;  $p < 0,01$ ) e as variáveis em estudo explicam no seu conjunto 68% da variância total da satisfação no trabalho.

Os resultados do teste de Sobel para a variável carreiras e remunerações ( $z = -1,679$ ;  $p > 0,05$ ) e para a variável formação profissional ( $z = 1,860$ ;  $p > 0,05$ ) também não permitiram suportar parcialmente a hipótese que postula uma mediação da variável carreiras e formação profissional.

As evidências empíricas apresentadas levam-nos a concluir que não foi confirmada a hipótese da relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos em EM e a satisfação no trabalho é mediada pela motivação no trabalho.

**Quadro 5.** Efeito de mediação do comprometimento organizacional entre a percepção das pgrh e satisfação no trabalho

Variáveis Predictoras	Variáveis Critério		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	Comprometimento	Satisfação	Satisfação
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Avaliação de Desempenho	0,15	0,11	0,06
Carreiras	0,25*	0,33**	0,24*
Formação	0,31**	0,45**	0,23*
Comprometimento Organizacional	—	—	0,37**
<b>R2 Aju.</b>	0,34	0,46	0,55
<b>F</b>	32,25**	52,23**	56,31**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Os resultados do estudo do papel mediador do comprometimento organizacional encontram-se no Quadro 5. O efeito da variável mediadora na variável critério, observa-se no Modelo 3, o comprometimento organizacional apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ( $\beta = 0,37$ ;  $p < 0,01$ ), a variável avaliação de desempenho, promoções e recompensas não revelou ter um efeito significativo ( $\beta = 0,06$ ;  $p > 0,05$ ), por sua vez, as variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional revelam ter um efeito significativo, respectivamente ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,23$ ;  $p < 0,05$ ). O modelo é significativo ( $F = 56,31$ ;  $p < 0,01$ ) e as variáveis em estudo explicam no seu conjunto 56% da variância total da satisfação no trabalho.

Conforme se verificou, as evidências empíricas parecem concluir que a relação entre a percepção das PGRH não é mediada pelo comprometimento. No entanto, propusemos verificar se alguma das dimensões deste constructo assumia papel mediador.

Os resultados obtidos para o comprometimento afetivo demonstraram que, na terceira equação, apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ( $\beta = 0,40$ ;  $p < 0,01$ ), a variável avaliação de desempenho, promoções e recompensas não revelou ter um efeito significativo ( $\beta = 0,11$ ;  $p > 0,05$ ), por sua vez, as variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional revelam ter um efeito significativo, respectivamente ( $\beta = 0,21$ ;  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,20$ ;  $p < 0,05$ ).

Relativamente ao comprometimento normativo, conclui-se que, na terceira equação, apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ( $\beta = 0,28$ ;  $p$

<0,01), a variável avaliação de desempenho, promoções e recompensas não revelou ter um efeito significativo ( $\beta = -0,01$ ;  $p > 0,05$ ), por sua vez, as variáveis carreira e desenvolvimento profissional e formação profissional revelam ter um efeito significativo, respectivamente ( $\beta = 0,26$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,33$ ;  $p < 0,01$ ).

Quanto ao estudo da mediação do comprometimento instrumental, verificou-se que, na terceira equação, apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ( $\beta = 0,18$ ;  $p < 0,01$ ), as variáveis predictoras também revelaram uma efeito significativo (avaliação de desempenho, promoções e recompensas -  $\beta = -0,15$ ;  $p > 0,05$ ; carreiras e desenvolvimento profissional -  $\beta = 0,31$ ;  $p < 0,01$ ; formação profissional -  $\beta = 0,32$ ;  $p < 0,01$ ).

Concluindo, os resultados evidenciam que a percepção favorável/positiva das práticas de gestão de recursos humanos se encontra positivamente associada à satisfação no trabalho. Os resultados mostram também que a motivação e o comprometimento organizacional, assim como, cada uma das suas dimensões, não exercem efeitos mediadores naquela relação, não suportando as hipóteses do estudo.

### 3. Discussão

A avaliação da relação entre as PGRH e a satisfação no trabalho e alguns dos indicadores mais significativos do desempenho organizacional como a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional revela-se um tema valioso que pode conduzir a conclusões importantes para a gestão de recursos humanos, quer ao nível da investigação, quer ao nível prático das organizações. Neste contexto, assume particular relevância apreciar o que leva os trabalhadores a quererem permanecer na organização, e a colocar os seus esforços à disposição da organização para alcance dos objectivos organizacionais. Trata-se de clarificar em que medida as práticas de gestão de recursos humanos influenciam elevados níveis de motivação e comprometimento que contribuam para o sucesso dos resultados organizacionais.

Os resultados do presente estudo revelam que as PGRH, na empresa em estudo, induzem a baixos níveis de satisfação, sendo que esta relação não é mediada pela motivação no trabalho nem pelo comprometimento organizacional, nas suas três dimensões.

Os resultados sugerem que as PGRH não influenciam os trabalhadores na sua relação com a organização, no sentido de fortalecer os vínculos de comprometimento e motivação. Especificando, foi possível apurar que as PGRH apresentam um nível baixo/moderado de predição de comprometimento e motivação, levando a níveis baixos/moderados de satisfação no trabalho. Este resultado pode evidenciar que os trabalhadores não partilham os valores e objectivos organizacionais e não se mostram dispostos a contribuir e esforçarem-se pelo sucesso da organização.

Propusemos como objectivo deste estudo caracterizar a percepção das PGRH, na perspectiva dos trabalhadores, na empresa em estudo. Concluimos que a sua caracterização assenta numa visão tradicional e estanque, de âmbito quantitativo/administrativo. Esta situação é comprovada pelo desenvolvimento de práticas de avaliação de desempenho sem objectivos concretos, medidas de avaliação subjectivas e ausência de *feedback*; práticas de formação sem propósitos de desenvolvimento

profissional e pessoal; práticas de gestão de carreiras e remunerações susceptíveis de justiça procedimental e distributiva. Este sistema de práticas afasta-se dos sistemas que enfatizam o nível qualitativo predominante de um modelo de gestão estratégica de recursos humanos, e o desenvolvimento de PGRH bem integradas com a estratégia organizacional, conforme proposto por Guest (1987).

Em relação ao Sector Empresarial Local verifica-se que há uma percentagem significativa de EM com dificuldades de sustentabilidade económica e financeira, o que contraria os princípios de enquadramento do actual regime do sector. Os resultados atitudinais e comportamentais analisados neste estudo podem contribuir para a explicação daquele facto.

O contributo essencial desta investigação, no contexto do sector da empresa em estudo, vai no sentido de evidenciar o impacto das PGRH tradicionais, nos moldes da *Administração de Pessoal*, têm na eficácia organizacional. As PGRH devem constituir um catalisador dos resultados organizacionais direccionados para a função essencial do serviço público: servir os cidadãos da melhor forma possível, garantindo a satisfação daqueles. O alcance deste objectivo deve assentar numa gestão das pessoas assente em práticas estratégicas, sendo estas que surgem correlacionadas com a eficácia organizacional.

Este aspecto assume especial relevo no momento actual em que se discutem mudanças neste sector empresarial, o que sugere a análise das práticas adoptadas na gestão das pessoas, ao nível do seu impacto na motivação no trabalho e comprometimento organizacional, enquanto preditores de construtos favoráveis a bons desempenhos organizacionais, e ao nível da satisfação no trabalho, enquanto construto preditor de sucesso organizacional.

## Referências

- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001), "Public Service Motivation and job performance: evidence from the Federal Sector", *The American Review of Public Administration*, 31 (4), 363-380.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartel, A. P. (2004), "Human resource management and organizational performance: evidence from retail banking", *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 181-187.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008), *Strategy and human resource management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cabral-Cardoso, C. (1999), "Gestão de recursos humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios", em M. P. Cunha (Coord.) (2000), *Teoria organizacional: Perspectivas e prospectivas*, Lisboa, D. Quixote.
- Caetano, A., & Vala, J. (Coord.) (2002), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora.

- Clark, C. S., Dobbins, G. H., & Ladd, R. T. (1993), "Exploratory field study of training motivation: influences of involvement, credibility, and transfer climate", *Group & Organization Management*, 18 (3), 292-307.
- Coelho, F., Augusto, M. & Lages, L. (2011), "Contextual factors and the creativity of frontline employees: the mediating effects of role stress and intrinsic motivation", *Journal of Retailing*, 87, 31-45.
- Cohen, A. (2000), "The relationship between commitment forms and works outcomes: a comparison of three models", *Human Relations*, 53, 387-417.
- Collins, C., & Clark, K. D. (2003), "Strategic human resources practices, top management team social network, and firm performance: the role of human resources practices in creating organizational competitive advantage", *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.
- Coyle-Shapiro, J. (2002), "A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999), "Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans", *Academy of Management Journal*, 42 (4), 420-428.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989), "Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization", *Human Relations*, 42, 975-91.
- Giles, W., & Mossholder, K. (1990), "Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal", *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-77.
- Guest, D. (1987), "Human resource management and industrial relations", *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
- Gutteridge, T., Leibowitz, Z., & Shore, J. (1993), *Organizational career development: Benchmarks for building a world-class force*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980), *Work redesign*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Huselid, M. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.
- Houston, D. J. (2000), "Public Service Motivation: a multivariate test", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), 713-728.
- Jawahar, I. M. (2006a), "An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 14-28.
- Keeping, L., & Levy, P. (2000), "Performance appraisal reactions: measurement, modeling and method bias", *Journal of Applied Psychology*, 85, 708-23.
- Kovács, I. (1993), "Sistemas antropocêntricos de produção", Instituto Superior de Economia e Gestão, *SOCIUS Working Papers* nº 6/1993.
- Lincoln, J., & A. Kalleberg (1990), *Culture, control and commitment. A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*, Nova Iorque, Cambridge University Press.
- Locke, E. A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", em M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-1343.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997), "Commitment in the workplace", *Theory, research, and application*. Thousand Oaks: CA, Sage.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000), "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
- Monday R. T. (1998), "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 4, 387-401.
- Monday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982), *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, Academic Press.
- Morris, J. H., & Sherman, D. J. (1981), Generalizability of an organizational commitment model, *Academy of Management Journal*, 24, 515-526.

- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008), "Estudo sobre a validação do 'Modelo de Comprometimento Organizacional', de Meyer & Allen" *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, 115-133.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*, New York, MacGraw-Hill.
- 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.
- Paauwe, J. (2009), "HRM and performance: achievements, methods, logical issues and prospects", *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-155.
- Randall, D., Fedor, D., & Longenecker, C. (1990), "The behavioral expression of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2007), "Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study", *Journal of Organizational Change Management*, 21 (1), 53-78.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., & Souto, S. (2007), "Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional", *RAE-electrónica*, 6 (2), Art. 12.
- Rocha, J. A. O. (2007), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, 2ª Edição, Escolar Editora.
- Rodrigues, M (2007), "A gestão pública nos governos locais: uma era de mudança e modernização", disponível em: <https://bibliotecadigital.pb.pt>, data de acesso: 28 de Março de 2012.
- Santos, S., Alves da Costa, F., Passos, A., Ramalho, N., & Caetano, A. (2009), "A importância das características gerais do trabalho na satisfação com as recompensas", *Sociologia – Problemas e Práticas*, 61, 85-99.
- Schwarzwald, J. Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992), "A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions", *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.
- Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models", em S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* 1982, Washington DC: American Sociological Association, 290-312.
- Sturges, J., Gest, D., & Davey, K. (2002), "A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991), "Meeting trainees' expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation", *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Williams, M. L., McDaniel, M., & Nguyen N. (2006), "A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 91, 392-413.
- Wright, P. M., Gardner, T., Moynihan, L., & Allen, M. (2005), "The HR-performance relationship examining causal direction", *Personnel Psychology*, 58, 409-406.

Texto escrito de acordo com a antiga ortografia.

José Gouveia Caroco, Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional. E-mail: [josecarloscaroco@gmail.com](mailto:josecarloscaroco@gmail.com).

Manuela Faia Correia, Professora Associada da Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa. E-mail: [mcorreia@lis.ulusiada.pt](mailto:mcorreia@lis.ulusiada.pt)