

O IMPACTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: CASO REFER (EMPRESA PÚBLICA PARA A REDE FERROVIÁRIA NACIONAL) (PORTUGAL)

José Carlos Ventura dos Santos *
João Pedro C. Fernandes Thomaz **

Resumo

O comprometimento organizacional (CO) tem originado um conjunto de estudos teóricos e empíricos que procuram verificar os seus efeitos, individuais e organizacionais, assim como os fatores que podem contribuir para o aumento da ligação dos colaboradores às organizações. Espera-se proporcionar um contributo na adoção de práticas que aumentem a ligação e o CO dos colaboradores, aumentando a sua satisfação e produtividade. É feita uma revisão bibliográfica relativa ao CO e às práticas de recursos humanos e a sua aplicação na REFER. Os participantes do estudo foram selecionados a partir de uma metodologia de amostragem não probabilística e de conveniência. Foi elaborado um questionário de acordo com as temáticas, sendo o tratamento estatístico efetuado com o *software* IBM SPSS v. 21.0. Os resultados sugerem que o comprometimento organizacional tem um impacto significativo nas Práticas da Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente na formação ou instrução e no recrutamento e seleção e evidenciam que a maior parte dos colaboradores se encontra empenhado de forma afetiva, concluindo-se que os indivíduos têm uma menor tendência de *turnover* e absentéismo e apresentam um elevado desempenho e superiores comportamentos de cidadania organizacional.

Palavras-chave: Comprometimento, Práticas de GRH, Gestão Recursos Humanos.

Abstract

Organizational commitment (OC) has originated a set of theoretical and empirical studies that seek to monitor its effects (individual and organizational), as well as factors that may contribute to the enhanced binding of employees to organizations. We hope that this paper can contribute to the adoption of practices that increase the link and OC of employees, increasing their satisfaction and productivity. A literature review on OC and human resource practices and its application in REFER. Study participants were selected using a convenience and nonprobability sampling methodology. A questionnaire was constructed according to the themes and the statistic data obtained with IBM SPSS v. 21.0. The results suggest that organizational commitment has a significant impact on Human Resources Management Practices (particularly in the training, recruitment and selection) and show that most of the employees are affectively committed, concluding that individuals are less likely to turnover, be absent, and have an increased performance and higher organizational citizenship behaviors.

Keywords: Commitment, HRM Practices, Human Resources Management.

* Mestre em Gestão de Recursos Humanos, ISLA-Leiria, Portugal. Formador/Instrutor.
Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria (ISLA-Leiria, Leiria, Portugal).
Contato: jcarlosvs11@hotmail.com

** Doutor em Engenharia e Gestão Industrial, IST/UTL. Professor do ISLA-Leiria, Portugal. Facilitador.
Pesquisador do Centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior Técnico (CEG-IST, Universidade de Lisboa, Portugal) e do Grupo de Pesquisa em Gestão de Projetos (GP2) do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn/UFPE, Recife, PE, Brasil).
Contato: joao.thomaz@tecnico.ulisboa.pt Web: <http://strategy.amplifiedcreations.com/>

1 Introdução

Num ambiente altamente competitivo e em função da complexidade da relação (indivíduo *versus* organização), a análise sobre o vínculo entre o indivíduo e a organização tem-se aprofundado nestas últimas décadas, intensificando-se, entre outros, os estudos sobre o comprometimento organizacional, o qual pode ser definido como o vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização. Várias pesquisas (MEDEIROS, 1997; RANGEL, 2001; ZEHURI, 1997; entre outros) demonstraram que o vínculo do trabalhador com a organização é influenciado por fatores contextuais, como a satisfação com o ambiente social e o incentivo por meio de recompensas, assim como pela identificação e pelo significado da tarefa. Contudo, os estudos que focalizam a relação entre o comprometimento organizacional e as práticas de recursos humanos são recentes e ainda pouco numerosos.

No final da década de 1990, Bandeira (1999) realizou uma pesquisa numa empresa pública de prestação de serviços, comprovando a existência de correlação entre as práticas de recursos humanos (variável independente) e o comprometimento organizacional (variável dependente). A autora partiu da premissa de que “é possível conseguir diferencial e vantagem competitiva no mercado, através de uma estratégia de RH voltada para comprometer o empregado com os objetivos organizacionais” (p. 2), tendo conseguido provar que a área de Recursos Humanos, mediante as suas práticas, procura estabelecer uma forma de relação mais adequada entre a empresa e os seus funcionários, com o objetivo de influenciar o comportamento e o comprometimento do indivíduo com a organização.

Para Valentim (1992) as empresas valorizam o comprometimento dos seus funcionários, uma vez que permite diminuir os comportamentos de retirada organizacional, como é o caso do absentismo e do *turnover*, variáveis normalmente usadas na literatura como explicativas da eficácia e produtividade organizacional. São vários os autores e modelos que problematizam o conceito do comprometimento organizacional. Aquele que teve maior projeção e aceitação foi o modelo das três componentes de Meyer e Allen (1997), onde se propõe que o comprometimento dos funcionários pode assumir três componentes: afetiva, normativa e instrumental.

A gestão de recursos humanos (GRH) tem sido alvo de um crescente interesse que decorre da evidência da sua relação com o comprometimento organizacional. Esta circunstância pode constituir uma vantagem determinante no contexto atual de grande competitividade que caracteriza a economia (BECKER; GERHART, 1996; BECKER; HUSELID, 1999; RICHARD; JOHNSON, 2001; WRIGHT; GARDNER, 2000).

1.1. Ambiente, Contexto e Problema de Pesquisa

O problema sob pesquisa passa por verificar qual o tipo e nível de comprometimento dos colaboradores da REFER (Empresa Pública para a Rede Ferroviária Nacional – Portugal) e se existe uma relação de influência entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional. A REFER é a empresa gestora da infra-estrutura ferroviária portuguesa, podendo os seus resultados servir para uma reflexão e melhor compreensão das estratégias a serem utilizadas pelo seu Departamento de Recursos Humanos no reforço do comprometimento dos seus colaboradores.

A escolha do tema é relevante, uma vez que o vínculo organizacional do indivíduo com uma instituição, constitui cada vez mais, um objetivo das organizações, nomeadamente da área de Recursos Humanos, procurando acrescentar valor e uma maior fidelização dos seus colaboradores (GELADE; DOBSON; GILBERT, 2006).

Joo e Lim (2009) consideram que o sucesso ou insucesso das organizações depende definitivamente da capacidade das instituições em reter pessoas fortemente empenhadas. No caso da REFER, os colaboradores são elementos fundamentais na garantia da segurança da circulação ferroviária e no cumprimento dos objetivos da organização, sendo o rosto de uma organização que se quer eficiente e responsável (REFER, 2014) e em que o comprometimento de todos os elementos vale mais do que qualquer esforço isolado, em sinergia, traduzindo-se em resultados positivos para o indivíduo e para a organização (COHEN; GOLAN, 2007).

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Comprometimento Organizacional: Conceito

O comprometimento organizacional tem sido um tema que tem suscitado um enorme interesse ao longo do tempo, embora se possa considerar discutível o seu potencial para influenciar a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Mesmo quando se pretende a criação de um padrão, existe alguma discordância quanto ao significado do termo ‘comprometimento’ ou ‘*commitment*’ (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001) e muita polêmica sobre a sua definição (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

As pesquisas relacionadas com o comprometimento organizacional têm como princípio comum que, sozinho, o comprometimento não garante o sucesso da organização, no entanto um grau elevado de comprometimento dos colaboradores contribui para o aumento da eficácia e eficiência da organização, garantindo que esta atinja os seus objetivos (MÜLLER; RAUSKI; EYNG; MOREIRA, 2005 apud DIAS, 2009; PINHO, 2011).

Na literatura, o constructo do comprometimento tem sido utilizado para conceitualizar a relação entre o indivíduo e a organização de que faz parte (ASCENSÃO, 2009). Este interesse com o constructo deve-se, principalmente, à evidência, dos efeitos benéficos para a organização, como consequência do comprometimento organizacional (REGO; SOUTO, 2004).

A teoria e a pesquisa sobre comprometimento no trabalho estão sobretudo desenvolvidas na área do comprometimento organizacional. Portugal não tem estado indiferente a esta tendência, tendo emergido diversos estudos que focam o comprometimento organizacional (REGO; SOUTO, 2004; RODRIGUEZ; FRANCO; SANTOS, 2006).

Neste contexto, Rego e Souto (2003) afirmam que inseridas em ambientes competitivos, as organizações que adotem comportamentos espontâneos de resposta a problemas, com colaboradores, inovadores e criativos, que se identifiquem com a organização e que atuem como bons cidadãos organizacionais, serão organizações mais competitivas. Os autores asseguram que será difícil encontrar na literatura, um tópico que atraia mais interesse que o comprometimento.

Dada a complexidade, o comprometimento organizacional tem sido definido na literatura da especialidade sob diferentes sentidos, de acordo com a perspectiva em que os pesquisadores o analisaram (PINHO, 2011).

2.2 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) envolve todas as decisões ao nível da gestão e todas as práticas que afetam diretamente os colaboradores que trabalham numa organização. Com a atual proliferação de políticas de *downsizing* e *outsourcing* pode até parecer incongruente debater-se a questão do comprometimento nas organizações, contudo a Gestão de Recursos Humanos (GRH) vê neste conceito uma “arma competitiva” capaz de tornar as

organizações mais eficazes e únicas no mercado, embora este investimento nas pessoas seja um processo desenvolvido a longo prazo (MORROW; MCELROY, 1987).

A definição do que é a *função RH* remete para diferentes perspectivas que Legge (1995) sintetizou em quatro modelos: (i) normativo; (ii) descritivo funcional; (iii) de avaliação crítica; e (iv) comportamental descritivo.

O modelo normativo sugere que a *função RH* se define como selecionar, desenvolver, recompensar e dirigir colaboradores, garantindo que estes obtêm satisfação e “dão o seu melhor” no exercício das suas funções, permitindo que a organização atinja os seus objetivos. Está-se em presença de um modelo que integra o conceito de GRH como um conjunto de práticas cuja aplicação tem um efeito conhecido e que se encontra reproduzido em trabalhos de pesquisa, como por exemplo, Huselid (1995) ou Becker e Gerhart (1996).

O modelo descritivo funcional define a *função RH* como reguladora das relações de emprego, assumindo que as metas organizacionais, bem como os meios necessários à sua realização estão sujeitos à negociação. Esta definição implica uma visão pluralista da *função RH*, em contraste com a visão unitária do modelo anterior, ao reconhecer diferentes *stakeholders*¹ e metas, e justifica o papel de regulador da *função RH*. Permite também que haja a possibilidade de integrar ao nível do desenho experimental, outras fontes de informação, como por exemplo, os colaboradores, pois atribui credibilidade aos diferentes intervenientes da gestão de recursos humanos (GUEST, 1987).

O modelo de avaliação crítica, de acordo com Legge (1995), constitui-se como uma visão radical da *função RH*. Sugere que um dos *stakeholders* (o empregador) tem mais poder do que todos os outros, pelo que a *função RH* existe para apoiar a gestão de forma a atingir as suas metas, através do esforço dos colaboradores, sendo estabelecida uma relação de exploração, em contraposição com uma função de regulação.

Para Legge (1995) o modelo comportamental-descritivo define a *função RH* através dos comportamentos daqueles que a exercem. Caracteriza-se como uma função menor porque é atribuída aqueles a quem se quer castigar, com reduzida capacidade de intervenção dado ser suportada por um corpo teórico inconsistente e traduzido por um conjunto avulso de técnicas sem credibilidade, sendo percebida como um serviço e não como um fator de produção.

Embora se reconheça a existência de várias perspectivas observadas nos vários modelos (LEGGE, 1995) importa reconhecer o contributo que as atividades de Gestão de Recursos Humanos desempenham na sobrevivência e no crescimento de qualquer organização.

A GRH atual age a médio prazo, mediante políticas relacionadas com o aspeto humano e social que obrigam à adoção de decisões estratégicas (políticas de emprego) e de decisões táticas (formação / instrução aos colaboradores). De acordo com Sekiou, Blondin, Fabi, Bayard, Peretti, Alis e Chevalier (2001) a GRH procura através de medidas (políticas, processos, etc.) e atividades (recrutamento, etc.) a otimização e eficiência do desempenho, por parte dos indivíduos na organização. Para os autores, a Gestão de Recursos Humanos considera as pessoas mais como um recurso do que como uma despesa, considerando também a repartição da *função RH* uma prioridade necessária para a coordenação dos recursos.

2.3 A Gestão de Recursos Humanos como um Conjunto de Práticas

A definição da Gestão de Recursos Humanos como um conjunto de práticas é uma das abordagens conceptuais mais populares pelo seu carácter essencialmente normativo. De acordo com Neves (2002), esta decorre de duas razões fundamentais: (1) a necessidade de controlar os seus efeitos na organização, não se podendo dissociar deste processo, fatores como a

¹ Indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado por, ou perceber-se como afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto (PMBOK, 2013, p. 30, 563).

cultura e a estratégia organizacional que, segundo o autor, são conceitos determinantes na “explicitação, formulação e evolução da idéia de GRH” (p. 7); e (2) a necessidade de conceitualizar um conjunto muito diversificado de práticas e seus resultados, obtidos através das pessoas que se constituem como fator de vantagem competitiva.

A importância e a necessidade de se conceitualizar a gestão de recursos humanos como um conjunto de práticas advêm do esforço de recolher evidências empíricas que validem a idéia de que a sua presença tem impacto distintivo nas organizações o que veio a conduzir ao aparecimento de diversas abordagens.

A abordagem *universalista* da GRH assentou na idéia de que a utilização de determinadas práticas produziria um resultado claro e mensurável no desempenho da organização (PFEFFER, 1994), em especial a aplicação de um conjunto de práticas de GRH que se denominaram de *práticas de elevado envolvimento*. Esta abordagem influenciou grandemente o conceito de GRH e a pesquisa realizada neste campo, especialmente porque colocou a GRH como um fator central da capacidade competitiva das organizações (BECKER; HUSELID, 1999; GUEST, 1987).

Contudo, esta pesquisa não suportou claramente a característica da universalidade (HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995) e outras abordagens ganharam maior relevo nomeadamente a abordagem *contingencial* e a *configuracional*. Delery e Doty (1996), por exemplo, testaram um conjunto de teorias em GRH Estratégica, no que se refere à abordagem *universalista*, e concluíram que algumas, mas não todas as práticas de GRH, são mais apropriadas sob certas condições estratégicas do que outras, como é o caso da distribuição de lucros, da gestão interna de carreiras, da avaliação orientada para os resultados e da participação. Segundo os autores, é condição necessária a consistência das práticas com a estratégia da organização. Por exemplo, a avaliação orientada para os resultados terá impacto se os indicadores de desempenho estiverem disponíveis internamente e se a organização efetivamente compensar os melhores resultados.

Para além disso, os autores encontraram evidência empírica de que organizações que adotaram sistemas de avaliação do desempenho centrados em resultados obtiveram maior impacto da GRH no desempenho financeiro da organização, quando a sua estratégia era *exploratória*, face a outras que adotaram, por exemplo, uma estratégia *defensiva*, ou seja de maior controlo e contenção de custos, conforme a tipologia utilizada por estes autores (DELERY; DOTY, 1996).

Um outro exemplo deste debate é a análise que Wood (1999) efetuou à pesquisa realizada durante a década de 1990 sobre a GRH e o desempenho organizacional. Este autor realçou duas grandes abordagens desta temática: (i) a *contingencial* que realça o papel da adequação estratégica entre os sistemas de recursos humanos e a estratégia da organização, e (ii) a *universalista* que procura identificar o conjunto das boas práticas que influenciarão positivamente o desempenho organizacional (paradigma taylorista).

Para este autor as teorias de gestão de recursos humanos espelham as grandes teorias da gestão evidenciando o papel do gestor de recursos humanos, enquanto indivíduo que identifica a melhor solução (o melhor conjunto de práticas) para uma situação particular da organização, reforçando o seu papel na organização (WOOD, 1999).

2.4 Comprometimento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos

Meyer e Herscovitch (2001), através dos vários estudos realizados, concluem que o *comprometimento afetivo* é a mais desejada forma de comprometimento do ponto de vista da organização, pelo que os Gestores de Recursos Humanos devem utilizar práticas que reforcem esse comprometimento. Esta afirmação é concretizada pela extensa literatura na qual a

organização é o alvo do comprometimento. Allen e Meyer (1990) encontraram fortes relações positivas entre o *comprometimento organizacional afetivo* e uma grande quantidade de medidas (clima organizacional, percepção da coesão do grupo, desafio funcional, dependência organizacional, participação, dificuldade no alcance dos objetivos, importância pessoal), relativamente ao comprometimento calculativo e normativo.

Globalmente, o *comprometimento organizacional afetivo* tem-se mostrado positivamente relacionado com os comportamentos organizacionais internos e externos, ao contrário do *comprometimento normativo* (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Meyer e Herscovitch (2001) alertam para o fato de que o desenvolvimento de uma forma de comprometimento poder afetar outras formas desse mesmo conceito. Isto é, existe a possibilidade de os efeitos positivos esperados com a utilização de uma técnica para aumentar o *comprometimento afetivo*, serem neutralizados ou diminuídos pelo efeito negativo do aumento do *comprometimento calculativo* que gerou esta mesma prática. Por exemplo: a formação ou instrução pode ser utilizada para aumentar o *comprometimento afetivo* do colaborador com a organização, através da criação da percepção que a organização valoriza os seus colaboradores, no entanto, se os colaboradores considerarem que as competências que vão adquirir limitam a sua transferência para outras organizações, o *comprometimento calculativo*, pode igualmente aumentar. Ou seja, as competências adicionais que vão adquirir podem constituir uma outra escolha que vincule os colaboradores à organização. Este fenómeno pode contribuir para um excesso de comprometimento (MEYER; HERSCOVITCH, 2001). Por este motivo e de acordo com Meyer e Allen (1997) devem-se incorporar práticas de Recursos Humanos que aumentem o *comprometimento afetivo* e não tenham um resultado contrário nas outras formas de comprometimento organizacional. No *Quadro 1*, apresentam-se as várias percepções e nível de comprometimento.

Quadro 1. Políticas e práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional.

Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Percepção do valor pessoal	Comprometimento Afetivo
	Percepção da necessidade de retribuição	Comprometimento Normativo
	Percepção dos custos de perda	Comprometimento Calculativo

Fonte: Meyer e Allen (1997, p. 12).

Como forma de evidenciar o papel desempenhado por algumas práticas de recursos humanos no desenvolvimento do comprometimento organizacional, McElroy (2001) defende um conjunto de práticas, como as percepções do valor pessoal, da necessidade de retribuição e dos custos de perda, como práticas que se relacionam diretamente e positivamente com o *comprometimento afetivo*, permitindo aos colaboradores ter iniciativa e capacidade para inovar. Estas práticas permitem caracterizar melhor as organizações e enfatizam o papel dos recursos humanos. Se para a Gestão dos Recursos Humanos as pessoas são o seu maior capital, perdê-lo pode significar a decadência da organização.

3 Metodologia

De acordo com Pardal e Correia (1995) a metodologia funciona como um corpo orientador da pesquisa que, obedecendo a um sistema de normas, torna possível a seleção e articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de verificação empírica.

Neste sentido foi construído, com base numa adequada revisão da literatura e análise de diversos documentos contendo informação relevante, um quadro teórico de referência onde os elementos considerados pertinentes para a compreensão do objeto de estudo (conceitos)

foram definidos e onde foram revelados os trabalhos já desenvolvidos e a desenvolver neste domínio científico (*estado-da-arte*). Baseada no modelo definido por Quivy e Campenhoudt (2005) foi delimitada a problemática em análise, definidas as questões de partida que orientaram a presente pesquisa e formuladas as respectivas questões derivadas e hipóteses. Foram descritos os instrumentos de coleta de dados utilizados e avaliadas as suas características psicométricas.

Assim, foi considerada a multidimensionalidade do comprometimento organizacional que tem como suporte o modelo das três dimensões de Meyer e Allen (1997), adaptado para o contexto organizacional português por Bruno (2007) que classifica o comprometimento em: *afetivo* (vinculação à organização com base no desejo, isto é, pela identificação com os valores e missão da mesma); *calculativo* (necessidade de se permanecer na organização por questões financeiras e/ou benefícios complementares); e *normativo* (sentimento de dívida para com a organização que leva o indivíduo a sentir-se obrigado a nela permanecer) (FERNANDES; FERREIRA, 2009).

No que se refere às práticas de Recursos Humanos são analisadas neste estudo quatro a saber: (i) partilha da informação; (ii) recrutamento e seleção; (iii) formação ou instrução; e (iv) atribuição de recompensas. O conjunto de 4 itens abordados em cada uma delas foi construído por Chambel (2010), com base nas escalas de Takeuchi, Lepak, Wang e Takeuchi (2007) e Zacharatos, Barling e Iverson (2005), com uma ligeira alteração em face da empresa alvo em estudo, não sendo feita a abordagem relativamente à Avaliação do Desempenho por não ser uma prática corrente na empresa.

Com base na pergunta central da pesquisa (*Qual o impacto do comprometimento organizacional nas práticas de Recursos Humanos na REFER?*) foi possível elencar as seguintes questões: QD1 – Qual o tipo de comprometimento mais evidenciado pelos colaboradores?; QD2 – Qual a relação entre o tipo de comprometimento e as variáveis profissionais?; e QD3 – Qual a relação entre o tipo de comprometimento e as variáveis demográficas?

A partir destas questões estabeleceram-se as seguintes hipóteses: H1 – Existe uma relação positiva entre o Comprometimento Organizacional (CO) e as Práticas de Recursos Humanos; H2 – As variáveis profissionais (tempo de serviço, tipo de contrato de trabalho, área de trabalho, função exercida, local de trabalho) determinam diferenças significativas nos níveis de CO dos participantes; H3 – As variáveis demográficas (gênero, idade, habilitações literárias) determinam diferenças significativas nos níveis de CO dos trabalhadores da REFER.

O instrumento de coleta de dados utilizado (inquérito por questionário) era composto de 3 partes: (i) a escala das práticas de recursos humanos de Chambel (2010) que avalia o impacto das práticas: partilha de informação, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, formação/instrução e atribuição de recompensas; (ii) a escala do comprometimento organizacional (ECO) de Allen e Meyer (1990; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993) que avalia o comprometimento afetivo, normativo e calculativo; e (iii) a caracterização sociodemográfica e profissional dos respondentes. Foi efetuado um pré-teste, no sentido de assegurar que as questões colocadas seriam compreendidas e de fácil resposta.

3.1 Caracterização da Empresa

A REFER – EPE, empresa alvo do estudo, foi criada em 1997, pelo Decreto-Lei n.º 104/97, de 29 de abril, como empresa pública responsável pela prestação do serviço público de gestão da infra-estrutura integrante da rede ferroviária nacional (Portugal). A REFER está

sujeita à tutela dos ministros responsáveis pela área das finanças (fazenda) e pelo setor dos transportes (REFER, 2014).

O objeto principal da REFER consiste no serviço público de gestão da infra-estrutura integrante da rede ferroviária nacional, desenvolvendo as suas atividades de acordo com princípios de modernização e eficácia, de modo a assegurar o regular e contínuo fornecimento do serviço público e proporcionando ao mercado uma infra-estrutura de transporte competitiva e segura, respeitando o meio ambiente.

As atividades da REFER incluem: a construção, instalação e renovação da infra-estrutura ferroviária; a gestão da capacidade da rede; o comando e controlo da circulação; e a conservação e manutenção da infra-estrutura.

3.2 Caracterização da Amostra

Na elaboração dos questionários foi considerada como *população de inferência*, ou seja, aquela sobre a qual, em última instância, se quer tirar conclusões, o maior número de elementos em serviço na organização, caracterizada como apresentada na *Tabela 1* seguinte.

O instrumento de coleta de dados (questionário) foi distribuído pelos Recursos Humanos da REFER, através de *email* enviado aos colaboradores. Dos 512 questionários aplicados foram respondidos 136, o que representa uma taxa de retorno de 26,56%.

Os participantes do estudo foram selecionados a partir de uma metodologia de amostragem não probabilística e de conveniência, tendo os dados sido recolhidos durante o mês de maio de 2014. A seleção dos participantes teve por base os seguintes critérios de inclusão: a) serem trabalhadores da REFER; b) participarem na pesquisa de forma voluntária; e c) haver uma distribuição relativamente uniforme de todas as categorias profissionais envolvidas, assim como das zonas geográficas do local de trabalho.

Tabela 1. *Caracterização da população de inferência.*

Rótulos de Linha	CAPITAL HUMANO	ECONOMIA FINANÇAS	LOGISTICA	MANUTENÇÃO	OPERAÇÕES	Total Geral
Assistente de Gestão	13	22	16	10	1	62
Controlador de Circulação				3	46	49
Encarregado de Infraestrutura				81	4	85
Especialista	2	2	4	40	3	51
Inspetor de Circulação					11	11
Operador de Circulação	1			9		10
Supervisor de Infraestruturas				75	5	80
Técnico	21	50	38	48	2	159
Técnico de Desenho				1		1
Técnico de Logística			4			4
Total Geral	37	74	62	267	72	512

Fonte: REFER (2014).

A amostra foi assim constituída por 136 participantes, sendo 101 do gênero masculino (74,3%) e 35 do gênero feminino (25,7%).

A idade dos participantes está compreendida entre os 26 anos e os 67 anos;

A maioria dos inquiridos ($n = 75$; 56,8%) trabalha na Zona Centro, seguindo-se a Zona Sul ($n = 31$; 23,5%) e a Zona Norte ($n = 26$; 19,7%);

A maioria dos inquiridos tem o Ensino Superior / Universitário ($n = 72$; 52,9%), seguem-se os titulares de Ensino Secundário / 10º ao 12º ano de escolaridade ($n = 56$; 41,2%) e os detentores de Ensino Básico / do 1º ao 9º ano de escolaridade ($n = 3$; 2,2%).

Quanto à área de trabalho, 59 respondentes (43,4%) trabalham na área das infra-estruturas, 54 (39,7%) desenvolvem a sua atividade laboral na área administrativa ou outra e 22 (16,2%) trabalham na área da circulação.

Os trabalhadores com contrato sem termo representam a grande maioria ($n = 123$; 90,4%), contrastando com 8,1% ($n = 11$) dos trabalhadores com contrato a termo certo.

Quanto ao tempo de serviço na empresa este varia de 5 e 42 anos de serviço.

4 Resultados

4.1 Análise descritiva da ECO

Atendendo às dimensões da Escala de Comprometimento Organizacional (ECO), representadas na *Figura 1.*, verifica-se que esta amostra evidencia níveis muito elevados de *Comprometimento Afetivo* ($M = 4,15$; $DP = 0,75$), indicativo de que estes trabalhadores têm uma forte ligação afetiva para com a empresa, identificando-se e envolvendo-se com esta (REGO; SOUTO, 2003).

O *Comprometimento Instrumental* constitui a segunda dimensão mais pontuada ($M = 3,60$; $DP = 0,86$), informando que, para além da forte ligação afetiva que os inquiridos têm para com a REFER, também sentem uma grande necessidade de nela permanecer, pois a sua eventual saída determinaria custos ou perdas pessoais significativas para as suas vidas.

Por fim, o *Comprometimento Normativo* é dimensão com menor pontuação ($M = 2,78$; $DP = 0,75$), transmitindo que estes trabalhadores possuem, igualmente, embora em níveis mais baixos, sentimentos de obrigação ou de dever moral para com esta empresa. Ou seja, evidenciam, de forma moderada, um estado psicológico de obrigação de permanência na organização (REGO; SOUTO, 2003).

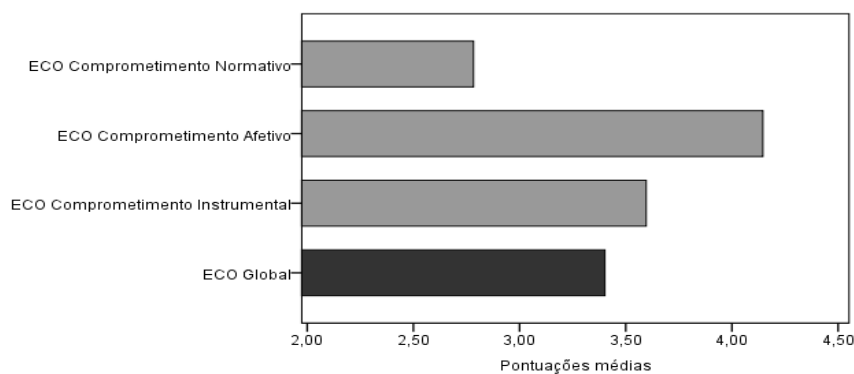


Figura 1. Pontuações médias da ECO e subescalas constituintes.
Fonte: Elaboração Própria.

4.2 Análise descritiva da EPRH

A análise às subescalas da EPRH permite constatar que as pontuações médias das subescalas *Partilha de Informação*, *Recrutamento e Seleção* e *Formação/Instrução* se situam acima do ponto médio da escala de medida (2.50), conforme mostrado na *Figura 2.*

Contudo, a subescala *Atribuição de Recompensas* registra uma pontuação média mais baixa ($M = 2,28$; $DP = 0,99$), evidenciando baixos níveis de concordância da amostra com esta prática de recursos humanos.

O *Recrutamento e Seleção* apresenta-se como a subescala com pontuações médias mais elevadas ($M = 4,33$; $DP = 0,73$), revelando níveis muito bons de concordância com esta prática de RH.

A *Formação/Instrução* surge como a segunda subescala mais pontuada ($M = 3,87$; $DP = 0,68$), seguindo-se a *Partilha de Informação* ($M = 3,53$; $DP = 0,74$), indicando que os inquiridos estão satisfeitos com estas práticas de recursos humanos.

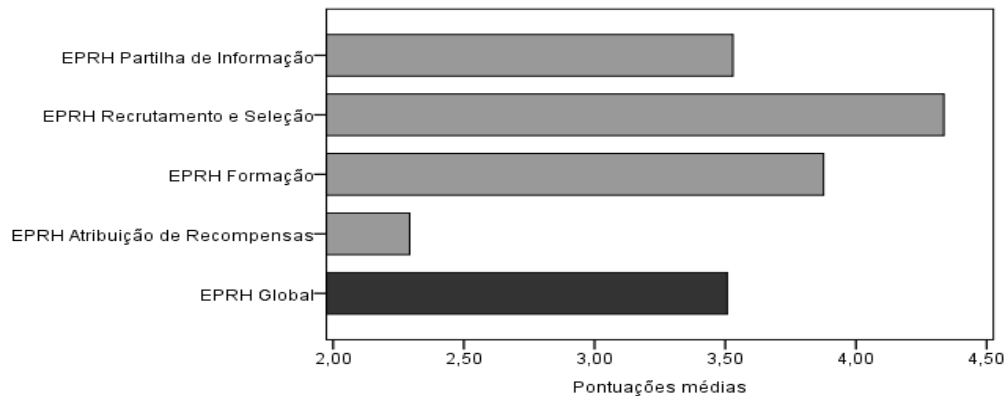


Figura 2. Pontuações médias da EPRH e subescalas constituintes.
Fonte: Elaboração própria.

Resumidamente, os respondentes pontuam mais no *Recrutamento e Seleção*, seguindo-se a *Formação/Instrução* e a *Partilha de Informação*. A *Atribuição de Recompensas* é a dimensão que os participantes assinalam como menos satisfeitos.

4.3 Teste das Hipóteses

Para o teste da primeira hipótese (**H1** – *Existe uma relação positiva entre o Comprometimento Organizacional (CO) e as Práticas de Recursos Humanos*), recorreu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson (r), onde se verificou a existência de associações lineares significativas, moderadas e positivas entre o *Comprometimento Organizacional (CO)* e as *Práticas de Recursos Humanos (PRH)* ($r = 0,339$, $p < 0,01$), com uma proporção de variabilidade partilhada de $R^2 = 11,49\%$ que representa o valor percentual do contributo de uma variável na outra, conforme a Tabela 2.

Tabela 2. Coeficientes de correlação de Pearson entre as Escalas de Comprometimento Organizacional e Práticas de Recursos Humanos.

Escala e subescalas	EPRH Partilha de Informação		EPRH Recrutamento e Seleção		EPRH Formação/Instrução		EPRH Atribuição de Recompensas		EPRH Escala Global	
	r	R^2	r	R^2	r	R^2	r	R^2	r	R^2
ECO Normativo	0,106	1,12	0,175*	3,06	0,156	2,43	0,306**	9,36	0,272**	7,40
ECO Afetivo	0,257**	6,60	0,213*	4,54	0,279**	7,78	0,360**	12,96	0,391**	15,29
ECO Instrumental	-0,019	0,04	0,209*	4,37	-0,067	0,45	0,234**	5,48	0,139	1,93
ECO Escala Global	0,148	2,19	0,238**	5,66	0,172*	2,96	0,376**	14,14	0,339**	11,49

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$. Fonte: Elaboração própria.

Constataram-se correlações positivas e significativas entre o Comprometimento Afetivo e todas as dimensões das PRH, sendo com a *Atribuição de Recompensas* onde se observa a relação mais elevada ($r = 0,360$, $p < 0,01$, $R^2 = 12,96\%$) e a mais fraca, embora moderada, com o *Recrutamento e Seleção* ($r = 0,213$, $p < 0,05$, $R^2 = 4,54\%$).

De um modo global, conclui-se que as *Práticas de Recursos Humanos* se relacionam com o *Comprometimento Organizacional*, sendo as dimensões *Atribuição de Recompensas* e *Comprometimento Afetivo* as que mais contribuem para os resultados alcançados.

Estes resultados permitem concluir que *existe uma relação positiva entre o Comprometimento Organizacional e as Práticas de Recursos Humanos* e vêm de encontro ao estudo realizado por Mayer e Allen (1997) em que o *recrutamento e seleção* e a *formação/instrução* se apresentam como variáveis influenciadoras do comprometimento.

O teste da hipótese **H2** (*As variáveis profissionais – tempo de serviço, tipo de contrato de trabalho, área de trabalho, função exercida, local de trabalho – determinam diferenças significativas nos níveis de CO dos participantes*) iniciou-se com a análise da influência do *tempo de serviço*, tendo-se constatado associações lineares positivas moderadas que indicam que quanto maior o *tempo de serviço* ou antiguidade, mais elevados são os níveis de CO, conferindo evidência aos estudos de Cohen (1992). Encontram-se, igualmente correlações positivas moderadas com o Comprometimento Afetivo ($r = 0,299$, $p = 0,001$, $R^2 = 8,94\%$).

Na análise da influência do *tipo de contrato de trabalho*, procedeu-se a uma análise multivariada da variância (MANOVA, com procedimento *general linear model*) não tendo sido encontrado um efeito global estatisticamente significativo. Contudo, a análise dos testes univariados assinala diferenças significativas ao nível Normativo, mas apenas caso se considere o nível de significação $p = 0,060$. Os detentores de *contrato de trabalho a termo* mostram níveis Normativos significativamente mais elevados do que os com *contrato sem termo*.

Na análise da influência da *área de trabalho*, procedeu-se a nova MANOVA que assinalou a existência de diferenças estatisticamente significativas. Da análise dos testes univariados decorrentes foi evidenciada a influência da variável *Área de Trabalho* no nível Afetivo [$F(2, 132) = 8,24$, $p < 0,001$] de comprometimento, o que confere evidência aos estudos de Cohen (1992) e Mayer e Allen (1997).

Na análise da influência da *função exercida* foi efetuada nova MANOVA que indicou a existência de diferenças estatisticamente significativas, com os participantes da *Carreira de Infra-estrutura* a evidenciarem níveis Normativos superiores e os da *Carreira Técnica* a apresentarem níveis de CO significativamente mais baixos do que os das restantes carreiras. Estes resultados conferem evidência aos estudos realizados por Cohen (1992) e Mayer e Allen (1997) no que diz respeito à influência da *função exercida* no nível de comprometimento.

A influência do *local de trabalho* foi analisada por uma nova MANOVA, não tendo sido assinaladas diferenças estatisticamente significativas. Contudo, constata-se que o *local de trabalho* pode-se reverter em diferenças com significado estatístico ao nível Afetivo, caso se considere o nível de significação de $p = 0,067$, sendo este resultado favorável aos participantes da Zona Norte, conferindo evidência aos estudos de Cohen (1992) e Mayer e Allen (1997) sobre a influência do *local de trabalho* no tipo e nível de comprometimento.

Vistas as variáveis profissionais pode-se afirmar o suporte empírico da hipótese H2.

O teste da hipótese **H3** (*As variáveis demográficas – gênero, idade, habilitações literárias – determinam diferenças significativas nos níveis de CO dos trabalhadores da REFER*) iniciou-se com a análise da influência do *gênero* no CO, com a realização de uma nova MANOVA que indicou um efeito global estatisticamente significativo, tal como obtido por Cohen (1992). Atendendo às pontuações médias, verificou-se que o gênero masculino

possui maior nível Normativo ($M = 2,89$, $DP = 0,95$) do que o feminino ($M = 2,47$; $DP = 0,90$). De igual forma, também ao grupo masculino cabem níveis superiores de Comprometimento Afetivo ($M = 4,23$, $DP = 0,71$), comparativamente ao feminino ($M = 3,91$, $DP = 0,80$). Pelo que se verifica que o gênero *masculino* possui maiores níveis de comprometimento Normativo e Afetivo do que o *feminino*.

Na análise da influência da *idade*, recorreu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson (r) que indicaram a existência de uma associação linear positiva fraca com a *idade* dos participantes ($r = 0,193$, $p = 0,024$, $R^2 = 3,72\%$). Encontrou-se, igualmente, uma correlação positiva e moderada entre a *idade* e o Comprometimento Afetivo ($r = 0,260$, $p = 0,002$, $R^2 = 6,76\%$), o que indica que à medida que aumenta a *idade*, aumentam igualmente os níveis de CO e Afetivo, conforme também evidenciado por Cohen (1992).

Termina-se com a análise da influência das *habilitações literárias*, tendo-se recorrido ao teste de Kruskal-Wallis (K-W) em virtude de um dos grupos (os titulares de Ensino Básico – 1º ao 9º ano de escolaridade) possuir apenas três participantes. Verificou-se que os titulares de Ensino Secundário (10º ao 12º ano de escolaridade) possuem posições mais favoráveis de CO, relativamente aos detentores de Ensino Superior (universitário) e que aos titulares de Ensino Secundário cabem níveis mais elevados de CO, conforme mostrado na *Figura 3*. Também Cohen (1992) identificou a influência das habilitações literárias no tipo e nível de comprometimento.

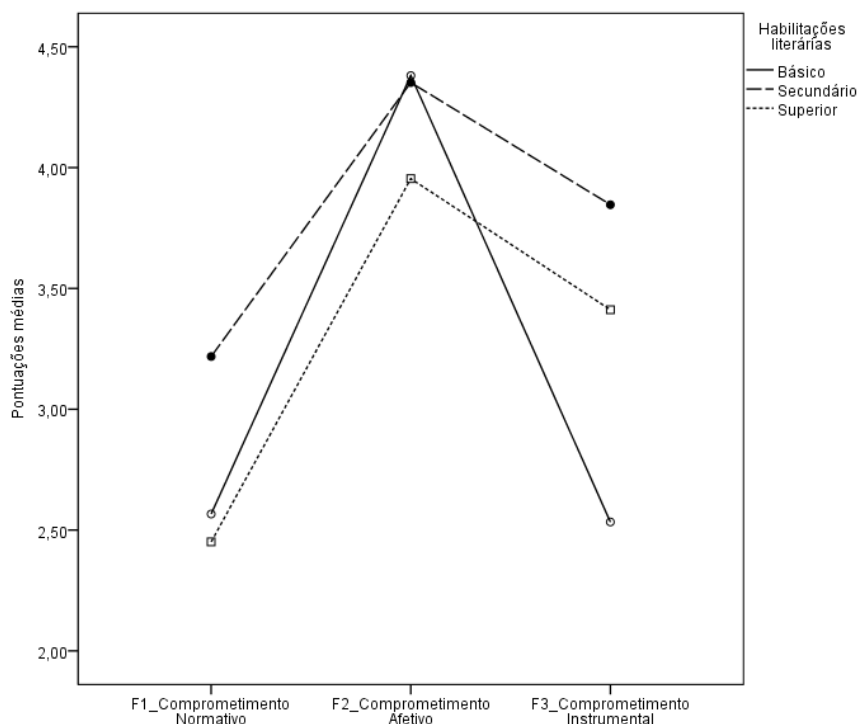


Figura 3. Pontuações médias nas subescalas da ECO em função das habilitações literárias.
Fonte: Elaboração própria.

Vistas as variáveis demográficas pode-se afirmar o suporte empírico da hipótese H3.

5 Conclusões

Verificou-se que, em termos de comprometimento organizacional (CO), o *tipo mais evidenciado pelos colaboradores é o Afetivo*, o que responde à primeira questão derivada deste estudo, sendo esse comprometimento traduzido pelo desejo dos colaboradores em fazer

parte da organização e que, de acordo com a literatura, é aquele que melhores resultados traz, nomeadamente maior produtividade e menor absentismo e *turnover* (COSTA, 2009).

Na relação do comprometimento organizacional com as *variáveis demográficas e profissionais*, os resultados demonstraram que à medida que **aumenta a idade**, assim como o **tempo de serviço** ou antiguidade, aumenta o nível de **comprometimento afetivo**. Por outro lado, os trabalhadores com **contrato a termo** apresentam-se com **maior comprometimento normativo**, sentindo obrigação moral em continuar na organização, eventualmente pela oportunidade e confiança demonstrada pela empresa na atual situação do mercado de trabalho.

Os **colaboradores da Zona Norte** demonstraram um **nível de comprometimento afetivo** superior aos das restantes zonas, evidenciando talvez uma influência da cultura regional existente. Estes resultados permitem concluir que *existe uma relação entre as variáveis profissionais e demográficas com o tipo e nível de comprometimento organizacional*, o que responde às restantes questões derivadas.

Relativamente às **práticas de recursos humanos** verifica-se a existência de congruência entre quase todas as práticas e o *comprometimento afetivo*, embora existam alguns resultados que devem merecer uma atenção especial do Departamento de Recursos Humanos, pois para além de ter um efeito negativo nesse comprometimento são um contributo para um pior desempenho. Saliente-se o fato de grande parte dos inquiridos entender que a **sua opinião não é tida em conta pela empresa** devendo ser necessário, no seu entender, dar uma maior importância a este ponto. Foi verificado ainda que, para a maioria dos inquiridos, a *formação/instrução* é fundamental para o desenvolvimento das suas competências **devendo a empresa disponibilizar um maior número de horas de formação/instrução** aos seus colaboradores. Quanto à *atribuição de recompensas* verificou-se que a grande maioria dos inquiridos, considera que a **atribuição de recompensas não está de acordo com o desempenho prestado** por cada colaborador e que a **própria retribuição está aquém daquilo que é o serviço prestado**.

No que se refere agora à resposta à pergunta central desta pesquisa (*Qual o impacto do comprometimento organizacional nas práticas de Recursos Humanos na REFER?*) foi possível concluir que **existe um impacto significativo** entre o comprometimento organizacional e as práticas de recursos humanos, em especial na relação direta entre as práticas adotadas e o comprometimento afetivo. O *recrutamento e seleção* apresenta-se como a subescala com pontuações médias mais elevadas, revelando níveis muito bons de concordância com esta prática de recursos humanos. A *formação/instrução* surge como a segunda subescala mais pontuada, seguindo-se a *partilha de informação*, indicando que os inquiridos estão satisfeitos com estas práticas de recursos humanos, vindo de encontro ao estudo realizado por Meyer e Allen (1997) que identificou as práticas de gestão (*recrutamento e seleção* e *formação/instrução*) como variáveis que influenciam o nível de comprometimento. No entanto, fazer uma análise de forma isolada seria um erro, pois estas devem estar associadas e integradas nas **políticas organizacionais, na estratégia geral do negócio e na própria cultura organizacional**, caso se pretenda obter o desejado efeito do comprometimento (ALLEN; MEYER, 1997).

Para além disso, e conforme referem Mathieu e Zajac (1990) e Mayer e Allen (1997), existem outros fatores quer do ponto de vista individual (valores, personalidade e expectativas), quer organizacional (cultura, estratégia e políticas organizacionais), quer do próprio contexto social (legislação laboral, mercado trabalho) que podem ter impacto no tipo e nível de comprometimento. Em resumo, sendo o *comprometimento afetivo* considerado como o maior preditor dos vários comprometimentos com vista à obtenção dos resultados organizacionais, de acordo com os resultados obtidos e em consonância com Meyer e Allen (1997), devem ser incorporadas práticas de recursos humanos que aumentem o

comprometimento afetivo e que não produzam um resultado contrário nas restantes formas de comprometimento organizacional.

6 Referências

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, n. 63, p. 1-18, 1990.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **Commitment in the workplace: Theory, research and application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: GOFFIN, R. D.; HELMES, E. (Eds.). **Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy**. Norwell, MA: Kluwer, 2000. p. 285-314.
- ASCENSÃO, C. **Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e comprometimento organizacional: Estudo de caso no setor do pós-venda automóvel**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2009.
- BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 1999.
- BECKER, B. E.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Overview: Strategic human resource management in five leading firms. **Human Resource Management**, v. 38, n. 4, p. 287-301, 1999.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, n. 66, p. 32-40, 1960.
- BLAU, G. J. A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. **Journal of Vocational Behavior**, n. 27, p. 19-36, 1985.
- BORGES-ANDRADE, J.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: Relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 85-106, 2001.
- BRUNO, A. **Comprometimento organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do setor da distribuição**. 2007. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2007.
- CHAMBEL, M. J. **Relação de emprego nos trabalhadores temporários: As implicações da gestão de recursos humanos [Relatório intercalar do projeto]**. Projeto FCT PTDC/PSI-PTO/102046/2008 – Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2010.
- COHEN, A.; GOLAN, R. Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. **Career Development International**, v. 12, n. 5, p. 416-432, 2007.
- COSTA, R. A. **O impacto dos níveis de empenhamento nos comportamentos absentistas dos trabalhadores de uma empresa multinacional**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2009.
- DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-825, 1996.

- DIAS, A. I. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional afetivo:** Estudo exploratório da influência das variáveis sexo e idade. 2009. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2009.
- FERNANDES, H. A.; FERREIRA, M. C. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. **Psico-USf**, v. 14, n. 3, p. 341-354, 2009.
- GELADE, G. A.; DOBSON, P.; GILBERT, P. National differences in organizational commitment: Effect of economy, product of personality on organizational commitment and intrinsic motivation. **Journal of Cross Cultural Psychology**, v. 37, n. 5, p. 542-556, 2006.
- GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of management studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.
- HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.
- JOO, B.; LIM, T. The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 16, n. 1, p. 48-60, 2009.
- LATHAM, G.; EREZ, M.; LOCKE, E. A. Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. **Journal of Applied Psychology**, n. 73, p. 753-772, 1988.
- LEGG, K. **Human resource management: Rhetorics and realities.** Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan Business, 1995.
- MACDUFFIE, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 48, n. 2, p. 197-227, 1995.
- MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MCELROY, J. C. Managing workplace commitment by putting the people first. **Human Resource Management Review**, n. 11, p. 327-335, 2001.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho:** Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: Theory, research & application.** London, UK: Sage Publications, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, n. 78, p. 538-551, 1993.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Towards a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 299-326, 2001.
- MORROW, P. C.; MCELROY, J. C. Work commitment and job satisfaction over three career stages. **Journal of Vocational Behavior**, n. 30, p. 330-346, 1987.
- NEVES, J. Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos de conceitos e práticas. In: CAETANO, A.; VALA, J. (Org.). **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas.** Lisboa: RH Editora, 2002. p. 4-30.
- PARDAL, L.; CORREIA, E. **Métodos e técnicas de investigação social.** Porto: Areal, 1995.

- PFEFFER, J. **Competitive advantage through people**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- PINA E CUNHA, M.; REGO, A., CAMPOS E CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 3ª ed. Lisboa: Editora RH, 2003.
- PINHO, M. P. **A influência do comprometimento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução dos conflitos**. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica Portuguesa, Viseu, Portugal, 2011.
- PMBOK. **A guide to the project management body of knowledge [PMBOK® guide]**. 5th ed. Newtown Square, PA: PMI, Inc, 2013.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 4ª. ed. Lisboa: Editorial Gradiva, 2005.
- RANGEL, H. R. **Comprometimento organizacional na administração pública municipal: Um estudo na Prefeitura de Vitória**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2001.
- REFER. Empresa – Apresentação. 2014. Disponível em: <<http://www.REFER.pt/MenuPrincipal/REFER/AEmpresa/Apresentacao.aspx>>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.
- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.
- RICHARD, O. C.; JOHNSON, N. B. Understanding the impact of human resource diversity practices on firm perform. **Journal of Managerial Issues**, v. 13, n. 2, p. 177-195, 2001.
- RODRIGUEZ, E. V.; FRANCO, T. C.; SANTOS, M. J. N. Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. **Portuguese Journal of Management Studies**, v. 11. n. 2, p. 75-95, 2006.
- SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B.; SALANCIK, G. (Eds.). **New Directions in Organizational Behavior**. Chicago, IL: St. Clair Press, 1977. p. 51-59.
- SEKIOU, L.; BLONDIN, L.; FABI, B.; BAYAD, M.; PERETTI, J. M.; ALIS, D.; CHEVALIER, F. **Gestão dos recursos humanos**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- SISSON, K. (Ed.). **Personnel management: A comprehensive guide to theory and practice in Britain**. 2nd ed. Oxford, UK: Blackwell Publishers, 1994.
- TAKEUCHI, R.; LEPAK, D. P.; WANG, H.; TAKEUCHI, K. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 1069-1083, 2007.
- TUBBS, M. E. Commitment as a moderator of the goal performance relation: A case for clearer construct definition. **Journal of Applied Psychology**, n. 78, p. 86-97, 1993.
- VALENTIM, O. Há vagas. In: ABRH-Rio (Associação Brasileira dos Profissionais de Recursos Humanos). **Recursos humanos: Foco na modernidade**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1992. p. 183-185.
- WOOD, S. Human resource management and performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 4, p. 367-413, 1999.
- WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M. **Theoretical and empirical challenges in studying: The HR practice – firm performance relationship [CAHRS – Working Paper 00-04]**. Ithaca, NY: Cornell University, 2000.

- ZACHARATOS, A.; BARLING, J.; IVERSON, R. D. High-performance work systems and occupational safety. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 1, p. 77-93, 2005.
- ZEHURI, E. **Comprometimento organizacional**: Um estudo de caso na justiça do trabalho da terceira região. 1997. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 1997.