



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Organizacional

Ana Raquel da Silva Tavares

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Psicologia do Trabalho e das Organizações
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Samuel José Fonseca Monteiro

Covilhã, outubro de 2014

Agradecimentos

A realização desta dissertação só foi possível graças à colaboração e ao contributo, de forma direta ou indireta, de várias pessoas, às quais gostaria de dedicar esta página como forma de agradecimento.

Agradeço, antes de mais, ao Prof. Doutor Samuel Monteiro, pela orientação, confiança, compreensão e motivação que foi dando ao longo do crescimento e desenvolvimento do projeto. Agradeço, também, pela prontidão em ouvir e esclarecer todas as dúvidas que surgiram.

À Câmara Municipal de Águeda e a todos os seus colaboradores que permitiram a realização do estudo, agradeço o interesse, a disponibilidade e acessibilidade que foi concedida para a aplicação e recolha dos questionários, assim como a cedência de documentação e informação necessária à concretização do estudo.

À minha mãe, pelo imensurável apoio ao longo de todo este percurso académico, pela confiança, paciência, encorajamento e carinho. O presente trabalho representa o epílogo de um longo caminho, suportado pelo seu amor incondicional.

Destaco também o apoio fulcral da minha colega Alexandra, pelo companheirismo nesta última etapa, pela motivação transmitida com vista à conclusão deste ciclo.

Àqueles que já não estão presentes fisicamente, mas que sempre me serviram de modelo e inspiração.

Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo explorar a relação entre a força do sistema de gestão de recursos humanos (FGRH) e o compromisso organizacional (CO), num caso organizacional. Para tal, recorre-se ao modelo desenvolvido por Bowen e Ostroff (2004), que permite compreender de que forma os Recursos Humanos se tornam uma mais-valia para as organizações, através do conceito de força do sistema de gestão de recursos humanos (FGRH). Em relação ao constructo compromisso organizacional, a abordagem é realizada à luz da teoria multidimensional de Allen e Meyer (1997).

Para a recolha dos dados, foi utilizado o *Human Resources Management System Questionnaire* (HRMSQ) que permite a compreensão da perceção das práticas de gestão de recursos humanos, validado para a população portuguesa por Coelho, Cunha, Gomes e Correia (2010). Relativamente ao compromisso organizacional, a escolha recaiu sobre o *Commitment Questionnaire* (OCQ), adaptado para a população portuguesa pelos autores Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Para além destes instrumentos, foi ainda aplicado um questionário sociodemográfico que engloba as variáveis consideradas pertinentes na exploração da relação entre os conceitos apontados.

A administração dos questionários foi realizada numa organização de carácter laboral público, o que possibilitou o acesso às respostas de 100 colaboradores de várias áreas integrantes da organização. De referir que foram efetuadas duas fases de recolha de dados, uma primeira em versão digital e, numa segunda, em formato de papel.

No que concerne à análise estatística e aos resultados, face aos objetivos, realizaram-se análises de correlações entre as dimensões das temáticas principais em estudo e, ainda, comparações entre as mesmas e algumas das variáveis sociodemográficas. Depois de realizadas todas as análises estatísticas, é possível afirmar que existem correlações entre as dimensões de ambas as escalas. Para além disto, conclui-se que a dimensão distintividade é influenciada pela situação profissional da amostra, o domínio normativo é influenciado pela categoria profissional dos indivíduos em estudo e a idade influencia o domínio calculativo.

Palavras-chave

Força do sistema de gestão de recursos humanos, compromisso organizacional.

Abstract

This study aims to explore the relationship between the organizational commitment and the strength of the system of human resource management, an organizational case. Using the model developed by Bowen and Ostroff (2004), which allows us to understand how the Human Resources become an asset for organizations, we present the concept of strength of the human resource management system. Relatively to organizational commitment we use the multidimensional theory of Allen and Meyer (1997).

To the data collection we use the *Human Resources Management System Questionnaire* (HRMSQ), validated to Portuguese population by Coelho, Cunha, Gomes e Correia (2010). That allows the understanding of perception management practices in human resources. To measure the organizational commitment we used *Commitment Questionnaire* (OCQ), validated to Portuguese population by Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Beside this instrument we also apply a sociodemographic questionnaire in order to make some comparisons.

The application of the questionnaires was conducted in a public organization, allowing access to 100 responses in different organization contexts. The data collection has two phases, one in a digital format and, secondly, on paper.

Regarding the statistical analysis there were correlations between the dimensions of the subjects in study and also comparisons between them and some of sociodemographic variables. It was possible verify that are correlations between the dimensions of both scales. In addition, it is concluded that the distinctiveness dimension is influenced by employment status, the normative domain is influenced by the professional category of the study subjects and, finally, age influences the calculative domain.

Keywords

strength of the system of human resource management, organizational commitment.

Índice

Introdução	1
Capítulo I- Enquadramento teórico	3
1 Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos	3
2 Compromisso Organizacional	8
3 Relação entre a Força de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional	11
Capítulo II- Estudo Empírico	15
1 Apresentação do estudo e objetivo geral	15
2 Objetivos específicos e “Hipóteses” de investigação	15
3 Metodologia	17
3.1 Amostra/Participantes	17
3.2 Instrumentos	19
3.2.1 Organizational Commitment Questionnaire	19
3.2.2 Human Resources Management System Questionnaire	19
3.2.3 Questionário sociodemográfico	20
3.3 Procedimentos	20
3.4 Análise Estatística	21
4 Resultados	22
5 Discussão dos Resultados	34
Capítulo III- Conclusões, Contributos e Limitações	39
Referências	43

Lista de Quadros

Quadro 1- Explicitação dos conceitos principais do modelo de Bowen e Ostroff (2004).

Quadro 2- Explicitação do modelo de Bowen e Ostroff (2004).

Lista de Figuras

Figura 1- Explicitação das componentes do compromisso organizacional.

Figura 2- Práticas de Gestão de RH como antecedente do compromisso organizacional.

Lista de Tabelas

Tabela 1- Caracterização sociodemográfica da amostra em estudo (n=100).

Tabela 2- Consistência interna da escala CO.

Tabela 3- Consistência interna da escala Força de GRH.

Tabela 4- Medidas descritivas das dimensões da escala Força de GRH.

Tabela 5- Medidas descritivas das dimensões da escala CO.

Tabela 6- Correlações entre as dimensões das escalas utilizadas.

Tabela 7- Valores médios e estatística de teste referentes à variável distintividade e situação profissional.

Tabela 8- Valores médios e estatística de teste referentes à variável distintividade e categoria profissional.

Tabela 9- Valores médios e estatística de teste referentes à variável distintividade e tempo de trabalho na organização.

Tabela 10- Valores médios e estatística de teste referentes à variável consistência e situação profissional.

Tabela 11-Valores médios e estatística de teste referente à variável consistência e categoria profissional.

Tabela 12- Valores médios e estatística de teste referentes à variável consistência e tempo de trabalho na organização.

Tabela 13- Valores médios e estatística de teste referentes à variável consenso e situação profissional.

Tabela 14- Valores médios e estatística de teste referentes à variável consenso e categoria profissional.

Tabela 15- Valores e médios e estatística de teste referentes à variável consenso e tempo de trabalho na organização.

Tabela 16- Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio afetivo e situação profissional.

Tabela 17- Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio afetivo e categoria profissional.

Tabela 18- Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio afetivo e tempo d trabalho na organização.

Tabela 19- Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio normativo e situação profissional.

Tabela 20- Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio normativo e categoria profissional.

Tabela 21- Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio normativo e tempo de trabalho na organização.

Tabela 22- Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio calculativo e situação profissional.

Tabela 23- Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio calculativo e categoria profissional.

Tabela 24-Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio calculativo e tempo de trabalho na organização.

Tabela 25- Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio afetivo e idade.

Tabela 26- Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio normativo e idade.

Tabela 27- Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio calculativo e idade.

Introdução

É incontornável, no contexto das organizações, a evidência de que o capital humano e o seu desempenho são os principais responsáveis pela transformação da capacidade potencial de uma organização numa capacidade real. Dado que as organizações não podem prescindir das pessoas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões, é imprescindível uma adequada gestão de recursos humanos (Bezerra, 2004). O fator humano tem vindo a ser enfatizado, o que contribui para que a temática da Gestão de Recursos Humanos (GRH) seja uma problemática de crescente interesse, no que se refere ao estudo do seu papel e contributo para as organizações (Neves, 2007).

Bowen e Ostroff (2004), com o objetivo de compreender como é que os Recursos Humanos se tornam uma mais-valia para as organizações, desenvolveram o conceito de força do sistema de gestão de recursos humanos (FGRH). O conceito de FGRH surgiu a partir de um estudo realizado em 2004, com o objetivo específico de compreender como é que um sistema de GRH e as suas práticas podem contribuir para a performance organizacional, levando os colaboradores a adotarem as atitudes e comportamentos desejáveis, promovendo na organização uma maior facilidade na obtenção dos seus objetivos estratégicos (Coelho, Ribeiro & Gomes, 2010; Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009).

Estes autores definem que um sistema de GRH forte é caracterizado por um elevado nível de distintividade, consistência e consenso, tornando possível, desta forma, criar situações fortes numa organização, resultando e contribuindo para um nível de sucesso organizacional (Bowen & Ostroff, 2004).

O compromisso organizacional tem sido estudado desde os anos 60, onde Becker (1960) desenvolve uma das primeiras teorias sobre o tema, no entanto, ao longo de vários anos, a investigação sobre o tema tem evoluído consideravelmente. Assim, torna-se fundamental hoje perceber os principais contributos que surgiram a partir das várias investigações. Na presente investigação pretende-se destacar o modelo dos autores Meyer e Allen (1997), que defendem que o compromisso organizacional representa um estado psicológico, que caracteriza a relação que o colaborador tem com a organização, bem como a implicação deste na decisão do colaborador continuar a fazer parte dela (Sousa, 2012).

Desta forma, à luz do modelo multidimensional proposto por Meyer e Allen (1997), são explicitadas as componentes do compromisso organizacional - afetiva, normativa e calculativa. A dimensão afetiva está associada ao grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização, ou seja, uma vinculação por desejo, através da identificação com os valores e missão da mesma. A dimensão normativa relaciona-se com o sentimento de obrigação do colaborador em permanecer na organização. Por último, a caracterização da dimensão instrumental prende-se com o grau em que o colaborador sente que tem necessidade de permanecer na organização devido aos custos associados com a sua saída (Ferreira, 2012; Pinto, 2011; Sousa, 2012).

Através da pesquisa e análise da literatura, é possível perceber que os estudos que relacionam estas duas temáticas não são muito abundantes, existindo uma maior facilidade em encontrar investigações que relacionem a força do sistema de GRH e a performance organizacional. Ainda assim, estudos desenvolvidos por Gomes, Duarte e Neves (2010) e Guchait e Cho (2010), verificaram a existência da medição do Compromisso Organizacional e das suas dimensões na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída, concluindo que quanto melhor é a percepção dos colaboradores em relação à forma como são geridos, esta vai influenciar a forma como eles se relacionam com a organização, fortalecendo os laços que são desenvolvidos. Na perspectiva de McMurray, Scot e Pace (2004), é perfeitamente compreensível que a organização ao investir em práticas de recursos humanos com resultados a longo prazo demonstre um compromisso com os seus colaboradores, influenciando o compromisso dos mesmos com a organização (Esteves & Caetano, 2010).

De referir, que o interesse em deter uma melhor compreensão sobre a relação entre estas temáticas, confrontando as conclusões e os resultados principais provenientes destes estudos, contribuíram para a definição do tema da presente investigação. Assim, propõe-se aqui a investigação da força do sistema de gestão de recursos humanos e do compromisso organizacional, bem como a sua exploração da sua relação num caso organizacional.

Em termos de estrutura da dissertação, apresenta-se inicialmente o enquadramento teórico das temáticas em estudo, percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional. É aqui abordado o modelo da força do sistema de gestão de recursos humanos, desenvolvido por Bowen e Ostroff (2004), por se tratar de um modelo bastante completo e por suportar teoricamente um dos instrumentos utilizados. Posteriormente, apresenta-se a evolução das teorias sobre compromisso organizacional, destacando-se, em particular, a teoria de Meyer e Allen (1991), que sustenta conceptualmente o segundo instrumento aplicado. Para além destes aspetos, são desenvolvidas as componentes relacionadas com a parte empírica do estudo, nomeadamente a metodologia, os resultados e sua discussão e, por último, apresenta-se a conclusão, contributos e limitações principais da investigação.

Capítulo I- Enquadramento teórico

1. Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos

Antes de abordar esta temática, importa explicitar o conceito de gestão de recursos humanos (GRH) com o objetivo de potenciar a compreensão deste constructo.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a ser alvo de análise, desde há muito tempo, pelos profissionais da área, dado que os resultados organizacionais dependem da existência de recursos adequados, competentes e motivados (Ferreira, 2012; Santos, 2012). Deste modo, este conceito tem sido alvo de várias mudanças, nomeadamente ao nível da contextualização da importância que as pessoas têm nas organizações. Estas deixam de ser entendidas como simples recursos com determinadas competências utilizadas na concretização dos objetivos da organização, e passam a ser encaradas como um todo, ou seja, com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Esta área começa assim a adquirir uma nova dinâmica nas organizações, pois a sua mobilização, desenvolvimento e investimento começam a ser delineados e implementados de forma estratégica (Brandão & Parente, 1998 cit. Barbosa, 2012).

De acordo com o contributo de vários autores, a Gestão de Recursos Humanos pode ser definida como um conjunto de Práticas, Políticas e Sistemas que influenciam as atitudes, os comportamentos e o desempenho das pessoas de forma a aumentar a competitividade da organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010).

As práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um papel preponderante na capacidade da organização em atrair e manter as pessoas com as competências que mais se adequam aos objetivos da organização e a promover comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos da organização (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Estas práticas não são independentes umas das outras, sendo que por consequência os seus efeitos poderão ser manifestados nas diversas unidades da organização. Isto não significa que consoante o contexto em que as práticas se encontram, não possam ter efeitos diferentes e até individualizados (Neves, 2002).

Cançado, Moraes e Moura da Silva (2006) elaboram uma diferenciação entre a visão tradicional e a visão mais atual da GRH. De acordo com os autores, a visão tradicional está relacionada com as atividades associadas à função técnica, como o recrutamento e seleção. A função de Recursos Humanos encontra-se assim mais orientada para a execução das tarefas associadas com a especialidade. Por outro lado, a visão atual considera que o fator humano é a chave para o sucesso organizacional, apresentando uma preocupação com o alinhamento das práticas de GRH e com as diretrizes e estratégias da empresa (Monteiro, 2012; Santos, 2012).

Outros autores optam por realizar a mesma tipologia de diferenciação, embora recorrendo a outro tipo de abordagens e categorização e, talvez, mais adequada às necessidades da realidade organizacional atual.

Segundo a abordagem sistémica, a gestão de recursos humanos passa a ser encarada como um sistema global, pertencendo a um sistema mais amplo, no qual o meio envolvente e a estratégia constituem os principais condicionantes ao seu futuro (Bilhim, 2001).

A abordagem estratégica é caracterizada pelos autores Bowen e Ostroff (2004) como a demonstração da necessidade de adequação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional (Velo, 2007). Defendem que estas práticas específicas devem ser congruentes com a estratégia de cada organização. Como tal, não existe um conjunto de boas práticas que possam ser recomendadas, mas um conjunto de práticas que melhor se ajustem aos objetivos e à estratégia da organização de modo a alcançar o sucesso (Velo, 2007).

Quando utilizadas em conjunto, estas duas abordagens ajudam a entender como é que as práticas de gestão de recursos humanos e a sua influência nos atributos dos colaboradores podem levar aos resultados desejados, tais como a produtividade, performance financeira e vantagem competitiva (Bowen & Ostroff, 2004; Monteiro, 2012).

Bowen e Ostroff (2004), com o intuito de compreender como é que os Recursos Humanos se tornam uma mais-valia para as organizações, desenvolveram o conceito de força do sistema de gestão de recursos humanos (FGRH). Este conceito surgiu a partir de um estudo realizado em 2004, de forma a perceber como é que as práticas de GRH podem contribuir para a performance organizacional (Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009). Defendem que este conceito deve ser entendido de acordo com os seus conteúdos e processos (Monteiro, 2012) (Cf. Figura 1).

Conteúdos	Conjunto de práticas e políticas estabelecidas para atingir um objetivo específico, sendo que estas devem estar de acordo com os objetivos estratégicos e os valores da organização.
Processos	Forma como o sistema de GRH é delineado e implementado, com o intuito de promover estratégias que permitam criar situações fortes.

Quadro 1: Explicitação dos conceitos principais do modelo Bowen e Ostroff (2004)

Bowen e Ostroff (2004) consideram que o sistema de GRH deve ser encarado não tanto em relação ao conteúdo, ou seja, como um conjunto de práticas de GRH necessárias para alcançar os objetivos organizacionais, mas sim, mais em relação ao processo, ou seja, como é que um conjunto de práticas de GRH envia mensagens adequadas para os colaboradores, de forma a potenciar comportamentos e atitudes desejados pela organização (Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009). Em suma, para estes autores a GRH como sistema, compreende o envio de sinais para os colaboradores, para que estes possam adotar atitudes e comportamentos que permitam alcançar os objetivos estratégicos da organização (Monteiro, 2012).

O modelo desenvolvido por Bowen e Ostroff (2004) denota a importância da comunicação. Mais importante do que o que se transmite (critérios da avaliação de

desempenho, momentos da avaliação, etc.), é a forma como se transmite (quem faz a comunicação dos critérios da avaliação de desempenho, que meios se utilizam, etc.). Assim, quem emite as mensagens tem um papel preponderante ao nível da influência social, da persuasão e da interação com os outros (Bentes, Correia & Gomes, 2009).

Recorrendo à psicologia cognitiva e às teorias da influência social, Bowen e Ostroff (2004) propõem um conjunto de características que permitem ao sistema de gestão de recursos humanos criar situações fortes, através de uma comunicação clara que permite aos colaboradores ter uma noção precisa sobre quais os comportamentos apropriados no seu local de trabalho (Monteiro, 2012; Santos, 2012). Assim, os conceitos associados a esta característica são a distintividade, a consistência e o consenso.

Distintividade	<p>Visibilidade: as práticas de GRH devem ser salientes e facilmente observáveis;</p> <p>Compreensão: as práticas de GRH não devem ser ambíguas;</p> <p>Legitimidade da GRH: percepção de que o sistema de GRH tem credibilidade;</p> <p>Relevância: percepção de que o sistema de GRH contribui para alcançar os objetivos individuais e organizacionais.</p>
Consistência	<p>Instrumentalidade: a função GRH tem relação com o comportamento/performance;</p> <p>Validade: as práticas de GRH devem ser congruentes com a prática;</p> <p>Consistência das mensagens da GRH: estabilidade das práticas de GRH.</p>
Consenso	<p>Acordo entre os principais remetentes da mensagem: percepção de que existe acordo;</p> <p>Equidade: percepção de que as práticas de GRH são justas.</p> <p style="text-align: right;">(Bowen & Ostroff, 2004)</p>

Quadro 2: Explicitação do modelo de Bowen e Ostroff (2004)

A **distintividade** permite que a GRH se realce no ambiente e capte a atenção, despertando assim o interesse dos colaboradores, com o objetivo de se obter interpretações semelhantes por parte dos trabalhadores. Destacam quatro critérios que a promovem: a visibilidade, compreensibilidade, legitimidade da autoridade e a relevância (Monteiro, 2012; Santos, 2012; Ribeiro, 2009)

A visibilidade está relacionada com o grau em que as práticas são salientes e facilmente observáveis. A atenção que os colaboradores dão à informação, a forma como a organizam

cognitivamente e como fazem as atribuições causais é influenciada pela facilidade com que estas são reconhecidas por estes. A criação de uma situação organizacional forte requer que as práticas de GRH sejam salientes e visíveis durante a maior parte do tempo de trabalho, estando inseridas nas rotinas e atividades dos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004; Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009).

No que concerne à compreensibilidade nas práticas de GRH, é necessário assegurar a não existência de ambiguidade, ou seja, as práticas de GRH devem ser claras, objetivas, para serem facilmente percebidas. Caso contrário, como cada indivíduo utiliza diferentes categorias cognitivas para interpretar diferentes aspectos de informação, resultam diferentes atributos e uma grande variação de percepções (Bowen & Ostroff, 2004; Ribeiro, 2009).

A legitimidade da autoridade consiste na percepção que os colaboradores têm sobre os papéis que lhes são atribuídos, sobre as expectativas de desempenho que são esperadas e que comportamentos são permitidos formalmente. Uma situação de autoridade, implica que os colaboradores tenham uma percepção de credibilidade por parte do sistema de GRH, em que a gerência demonstre importância nas pessoas, investimento nos recursos humanos e envolvimento dos técnicos de RH no planejamento estratégico da organização (Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009; Santos, 2012).

A relevância pressupõe que qualquer situação deve ser demonstrada com importância, para que os colaboradores percebam a sua relevância para os objetivos que se pretendem alcançar. Se estes perceberem a situação como relevante e assumirem a importância dos objetivos adotam comportamentos desejados e adequados para os atingir. Torna-se, assim, importante a congruência entre os objetivos da organização e os objetivos individuais, de forma a promover um melhor desempenho por parte dos colaboradores (Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009; Santos, 2012).

Uma vez expostos os componentes da distintividade, é agora importante abordar a consistência e os critérios que fazem parte desta característica. A **consistência** é definida como a estabilidade de relações ao longo do tempo, independentemente das formas de interação. Portanto, é importante estabelecer estas interações ao longo do tempo para todas as pessoas e contextos. Para que se concretize é necessária a existência de instrumentalidade, validade e consistência das mensagens da GRH (Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009; Santos, 2012).

A instrumentalidade refere-se ao estabelecimento de uma percepção não ambígua na relação causa-efeito, ou seja, assegurar a existência de uma relação adequada entre os incentivos organizacionais e a performance dos comportamentos esperados. A percepção joga aqui um papel central, pois enfatiza o modo como os empregados antecipam as consequências do seu comportamento. Os colaboradores percebem melhor a instrumentalidade quando as relações causa-efeito são consistentes durante algum tempo (Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009; Santos, 2012).

A validade das práticas de gestão de recursos humanos relaciona-se com a existência, ou não, de consistência entre aquilo que o departamento de gestão de recursos humanos se

propõe a fazer e aquilo que realmente faz. Quando uma prática é implementada e anunciada com o objetivo de ter certos efeitos, e depois acaba por não os concretizar, a mensagem enviada aos colaboradores acaba por ser contraditória, permitindo que os mesmos possam desenvolver as suas próprias interpretações (Bowen & Ostroff, 2004; Monteiro, 2012).

A consistência das mensagens da gestão de recursos humanos ocorre quando existe compatibilidade e estabilidade entre os sinais que o sistema de gestão de recursos humanos envia e as suas práticas. Existem três tipos de consistência, sendo elas: (1) o que os gestores defendem serem os objetivos e valores organizacionais e o que os colaboradores pensam realmente serem esses objetivos e valores, baseados nas práticas de gestão de recursos humanos; (2) a complementaridade entre as práticas de gestão de recursos humanos; e (3) a estabilidade dos mesmos ao longo do tempo (Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009; Santos, 2012).

Explicada a consistência, expõem-se de seguida o consenso. O **consenso** verifica-se quando existe acordo entre os colaboradores na sua perceção sobre a relação entre os vários acontecimentos de uma organização e as suas consequências. Esta característica é constituída pelo acordo entre os principais decisores da gestão de recursos humanos e também pela perceção de justiça (Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009; Santos, 2012).

A concordância entre os principais decisores defende que quanto maior a presença deste acordo entre os principais decisores sobre a implementação e execução das práticas de GRH, menor será a ambiguidade da mensagem (Bowen & Ostroff, 2004; Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009).

Relativamente à justiça, podemos falar de três dimensões: distributiva, procedimental e interacional. As várias investigações presentes na literatura afirmam que a perceção de justiça da GRH afeta o grau de positivismo com que a GRH é encarada e a capacidade das práticas da GRH influenciarem atitudes e comportamentos. A justiça distributiva está relacionada com o conteúdo, isto é, na perceção da justiça dos resultados obtidos, logo a congruência entre perceções dos colaboradores acerca da relação causa-efeito irá ser afetada pela perceção partilhada que os colaboradores têm, ou não, acerca do tipo de regras de distribuição e em que situações são utilizadas. A justiça procedimental focaliza-se no processo, ou seja, na perceção de justiça dos meios utilizados para alcançar os resultados, pode ser aumentada se as fases do processo refletirem as opiniões, valores e interesses dos colaboradores que irão ser afetados pelo mesmo. A justiça interacional reflete a qualidade da interação com os decisores, desta forma, pode ser conseguida, quando estes agem com respeito e dignidade, fornecendo justificações adequadas aos colaboradores afetados pelas decisões tomadas (Bowen & Ostroff, 2004; Monteiro, 2012; Ribeiro, 2009).

Posto isto, é essencial conseguir garantir a presença de *distintividade*, *consistência* e *consenso* nas mensagens transmitidas pelo sistema e GRH, de forma a contribuir para que as mesmas sejam recebidas e interpretadas uniformemente pelos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004).

De forma a sintetizar as características e os critérios associados a cada uma delas, Bowen e Ostroff (2004) afirmam que se o sistema de GHR for percebido como distinto (a

situação é facilmente observada), consistente (o evento apresenta-se igual em várias situações e momentos) e consensual (existe concordância entre os colaboradores sobre a relação causa-efeito) conseguindo-se criar uma situação forte em que os colaboradores partilham as atribuições causais das situações (Bentes, Correia & Gomes, 2009; Monteiro, 2012).

Uma situação forte surge quando as práticas de GRH criam um ambiente, uma estrutura social, na qual a ambiguidade é reduzida no que se refere ao que a organização é em relação aos objetivos organizacionais, contribuindo para uma cooperação e para rotinas adequadas dos colaboradores, melhorando assim a sua performance e, por conseguinte, a da organização (Bowen & Ostroff, 2004).

Concluindo, os sistemas e práticas de GRH, determinam em parte o tipo de atitudes e padrões comportamentais dos colaboradores e, por conseguinte, os resultados organizacionais. Assim, os sistemas de GRH caracterizados como sendo fortes, contribuem para que existam perceções e interpretações partilhadas e idênticas acerca das práticas, políticas e procedimentos organizacionais entre os colaboradores originando uma estrutura e clima organizacional forte (Bowen & Ostroff, 2004).

2. Compromisso Organizacional

Nas últimas décadas, o conceito de compromisso organizacional (CO) tem sido estudado profundamente por vários autores. Contudo, ao analisar a literatura existente sobre esta temática, constata-se a existência de uma grande diversidade de abordagens, tanto em relação à sua definição como em relação à sua medida. Ainda assim, é fundamental explorar a forma como este constructo é entendido pelos autores que mais investiram no estudo desta variável.

Os autores Meyer e Allen (1997) defendem que o compromisso organizacional representa um estado psicológico que caracteriza a relação que o colaborador tem com a organização, bem como a implicação deste na decisão do colaborador continuar a fazer parte da organização (Sousa, 2012). Mowday, Porter e Steers (1979) compreendem o compromisso como um conceito unidimensional, definindo-o como a força de identificação do indivíduo com a organização e o seu envolvimento com a mesma. De acordo com os autores, este caracteriza-se pela a) forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, b) pela vontade de se esforçar em prol da organização, assim como, c) pela vontade de permanecer nesta (Ferreira, 2012; Pinto, 2011; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Sousa, 2012).

No estudo realizado por Mowday *et al* (1979), é mencionado que o CO tem implícito o papel ativo do indivíduo na relação com a organização, manifestando a sua vontade de contribuir para o bem-estar da organização. De uma forma sucinta, esta definição de CO assume que o colaborador comprometido com a organização tenderá a manifestar os comportamentos acima mencionados (aceitação dos objetivos e valores organizacionais, vontade de se

esforçar em prol da organização e vontade de permanecer nesta) (Mowday *et al*, 1979). Segundo as contribuições destes mesmos autores, é possível compreender as componentes associadas ao compromisso organizacional (Cf. Figura 1).



Figura 1: Explicitação das componentes do compromisso organizacional

Relacionados com a **natureza do compromisso organizacional**, podemos distinguir dois processos diferentes: o compromisso visto como uma atitude ou como um comportamento. O compromisso como atitude tem uma definição orientada para o processo de pensar acerca da relação colaborador/organização ao nível da partilha de valores e objetivos comuns; este reflete, portanto, a identificação do indivíduo com os objetivos organizacionais, assim como a sua vontade de os alcançar (Camelli, 2002). O CO como atitude manifesta-se quando o indivíduo partilha uma identidade ou valores com a organização (Hall *et al*, 1970 *cit in* Mowday *et al*, 1979). Este processo engloba uma relação de intercâmbios, como defendem March e Simon (1958). Se, por um lado, a organização oferece aos seus colaboradores um conjunto de fatores de suporte ou recompensas monetárias, por outro lado, o colaborador contribui com a sua lealdade e esforço que terá impacto (por exemplo, ao nível do desempenho) (Mowday *et al*, 1979). O processo de desenvolvimento de atitudes de compromisso é lento, mas ocorre de forma consistente, à medida que o indivíduo desenvolve cognições acerca da relação com a empresa (Mowday *et al*, 1979).

A abordagem comportamental focaliza a forma como os colaboradores ficam ligados à empresa e a forma como lidam com esse facto. O âmbito de estudo desta abordagem é a identificação das condições que influenciam o comportamento, assim como os efeitos do comportamento em mudanças de atitude; as atitudes que daí resultam podem afetar a probabilidade de determinado comportamento ocorrer de novo no futuro (Mowday *et al*, 1982 *cit in* Meyer e Allen, 1991). De acordo com esta perspetiva, as consequências comportamentais podem influenciar as condições que contribuem para a estabilidade ou mudança no compromisso. (Meyer e Allen, 1991)

Assim, e de acordo com Mowday *et al* (1982), existe uma relação cíclica entre ambas as perspetivas: atitudes de compromisso conduzem a comportamentos de compromisso para com a organização o que, por seu lado, reforça as atitudes de compromisso (Camelli, 2002).

Os **antecedentes do compromisso organizacional** apresentam muita variação quanto à sua natureza e origem (Mowday *et al*, 1979). De acordo com Meyer e Herscovitch (2001), os antecedentes com maior impacto sobre o compromisso afetivo são os do foro pessoal ou situacional. Os antecedentes estão relacionados com fatores que contribuem para a) o desenvolvimento de motivação intrínseca, b) a percepção da importância de estar aliado à organização e c) potenciam o desenvolvimento da identidade do colaborador através da associação com a organização (Rodríguez, Franco & Santos, 2005).

Estudos de Steers (1977) e Mottaz (1988) definiram como aspetos que contribuem para o desenvolvimento do compromisso afetivo as características do trabalho, confiança nos processos organizacionais (*organizational dependability*) e a percepção de gestão participativa, pelo seu papel no desenvolvimento de motivação intrínseca (Camelli, 2002).

Estudos levados a cabo por autores como Buchanan (1974), Bateman e Strasser (1984), Mathieu e Zajac (1990), Igbaria e Siegel (1992), Shore, Barksdale e Shore (1995), Coleman, Irving e Cooper (1999), Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) e Bishop, Scott, Goldsby e Cropanzano (2003) têm estudado a relação entre compromisso organizacional e as variáveis consideradas como suas antecedentes. Foram identificados três grandes grupos de variáveis, nomeadamente, as características pessoais, as organizacionais e estratégias de recursos humanos (Rodríguez, Franco; Santos, 2005).

Relativamente à idade, estudos de Banai e Reiseil (1993) e Jans (1989) dizem-nos que existe uma relação com o compromisso predominantemente positiva, ou seja, pessoas mais velhas referem um maior compromisso. Quanto ao sexo, os resultados de Knocke (1988) manifestam um nível inferior de compromisso nas mulheres, em relação aos homens. No que diz respeito à antiguidade no posto e na organização, o compromisso organizacional aumenta à medida que se passa mais tempo na organização, mas não está significativamente relacionada com a estabilidade no mesmo posto de trabalho, de acordo com resultados obtidos por Cohen (1999) e por Bateman e Strassor (1984) (Maciel, 2011).

As estratégias de Recursos Humanos surgem como o grupo de variáveis que apresenta relações mais fortes e consistentes. Estas parecem ter maior impacto ao nível das experiências de trabalho, da percepção de justiça organizacional, das características do posto, da definição de papéis dos colaboradores, assim como, do contrato psicológico (Maciel, 2011).

As **consequências do compromisso organizacional** identificadas por Steers (1977) são o desejo de permanecer na organização, a intenção de permanecer na organização, a comparência ao trabalho, a retenção dos colaboradores e o desempenho. Neste mesmo estudo de Steers (1977), o compromisso apresentava uma relação positiva com o desejo de permanecer e comparência ao trabalho, assim como, uma relação negativa com o turnover. Esta relação do compromisso com o turnover significa que um dos maiores impactos que elevados níveis de compromisso organizacional podem ter é uma força de trabalho estável (Maciel, 2011).

Num estudo elaborado por Meyer e Maltin (2010) foram identificados como consequências/resultados do compromisso as seguintes variáveis: intenção de sair, turnover e

comportamentos no trabalho (on-job behaviors), tais como o desempenho, comportamento de cidadania na organização e comparência ao trabalho, saúde e bem-estar (Maciel, 2011).

Apesar de não existir um consenso em torno deste constructo, muitos são os autores que reconhecem uma característica comum a todas as definições, o seu carácter multidimensional (Basso & Antoni, 2009). Desta forma, referindo-se à abordagem multidimensional do comprometimento, Meyer e Allen (1991), afirmam que esta comporta os seguintes componentes: afetivo, calculativo e normativo.

Particularizando, no compromisso afetivo os colaboradores identificam-se e envolvem-se com a organização, sentindo-se emocionalmente ligados a ela. Permanecem na organização porque querem (Meyer & Allen 1991). Assim, pode-se esperar que os comportamentos destes colaboradores sejam sempre em prol da organização, ou seja, que abandonem menos a mesma, que não se ausentem tanto do trabalho, melhorem o seu desempenho e ainda adotem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1997 cit. in Barbosa, 2012).

No compromisso calculativo a permanência deve-se aos custos associados ao abandono da organização. Os empregados permanecem porque precisam e por não existir no mercado de trabalho espaço para eles, quer seja por falta de oportunidades, quer seja pela remuneração ser mais baixa (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso normativo reflete a obrigação que sente o colaborador em continuar ligado à entidade empregadora (Meyer & Allen 1991). Este tipo de compromisso pode desencadear nos colaboradores dois tipos de comportamentos: primeiro, podem contribuir positivamente para a organização, mas não com um empenhamento tão grande como os indivíduos que apresentam níveis de compromisso afetivo elevado; o segundo tipo de comportamento já não é tão desejável, pois estes colaboradores podem realizar apenas ações que sejam estritamente necessárias, podendo assim surgir condutas passivas, negligentes ou mesmo negativas, que aumentem o absentismo e diminuam o desempenho, manifestando uma maior resistência em relação à mudança e com índices de comportamentos de cidadania mais baixos (Allen e Meyer, 1991).

3. Relação entre a Força de GRH e o Compromisso Organizacional

A relação entre práticas de GRH e o compromisso pode ser entendida à luz da Teoria da Troca Social, que tem como princípio básico a retribuição de benefícios a um indivíduo que fornece serviços gratificantes. Se ambos os indivíduos valorizarem o que recebem, ambos estarão inclinados a fornecer mais do seu serviço para promover incentivos para o outro aumentar a oferta e para evitar que se torne em dívida para ele (Blau, 1964 cit in Santos, 2012).

Guchait e Cho (2010) definiram como objetivo, numa das suas investigações, averiguar o impacto das práticas de GRH na intenção de sair dos colaboradores. Para isto, usaram como

variável mediadora o compromisso organizacional, sugerindo a existência de uma relação entre as práticas de GRH e o compromisso organizacional. Referem que se os colaboradores sentirem o apoio da organização através das práticas de GRH, tal aumentará o compromisso para com a mesma, o que por sua vez, diminuirá a taxa de *turnover*. Evidencia-se, desta forma, o importante papel do compromisso organizacional como variável mediadora (Santos, 2012).

Aliado a este estudo, é particularmente interessante perceber que dimensões das práticas de GRH são mais relevantes e influenciam, de forma mais significativa, o compromisso organizacional (Santos, 2012).

Bandeira (1999) realizou uma investigação numa empresa pública de prestação de serviços, provando a existência de correlação entre as práticas de recursos humanos (variável independente) e o compromisso organizacional (variável dependente). Para a realização deste estudo partiu do princípio de que é possível atingir vantagem competitiva no mercado através de uma estratégia de GRH voltada para o compromisso organizacional (Cançado, Moraes & Silva, 2006).

A partir de todas estas evidências, a questão crucial é mesmo perceber quais são as práticas de GRH que devem ser adotadas para obter o compromisso dos colaboradores, compreendendo em que medida estas práticas contribuem para o estabelecimento e a manutenção do vínculo do trabalhador com a organização (Cançado et. al, 2006).

As práticas de gestão em geral e, em particular as de gestão de recursos humanos, são consideradas antecedentes causais distantes do compromisso organizacional. Meyer e Allen (1997) consideraram que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos vão originar no indivíduo uma percepção de auto-estima, de custos e de necessidade de reciprocidade. A percepção da auto-estima iria determinar o compromisso afetivo, a de custos o calculativo e a de reciprocidade o normativo (Nascimento, 2010) (Cf. Figura 2).



Figura 2: Práticas de Gestão de RH como antecedente do compromisso organizacional (baseado em Meyer e Allen, 1997).

Apesar de não haver muitos estudos que relacionem as práticas de gestão de recursos humanos com o compromisso organizacional, há resultados que indicam uma relação positiva entre uma percepção positiva das políticas e práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso afetivo e normativo (Meyer e Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982).

Capítulo II- Estudo Empírico

1. Apresentação do estudo e objetivo geral

Na sequência do referenciado ao longo do enquadramento teórico podemos mencionar que são vários os fatores que, potencialmente, influenciam o compromisso da pessoa face ao seu trabalho e à organização. Nesta linha, aspetos como o envolvimento, a reciprocidade e a satisfação podem ser mencionados como constituintes do compromisso organizacional. Sendo assim, podemos deduzir que a qualidade do sistema de gestão da organização, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, poderá, potencialmente, condicionar estes mesmos aspetos.

Nesta introdução ao estudo empírico reforça-se, novamente, que este estudo se concentra nas duas variáveis principais - força do sistema de gestão de recursos humanos e compromisso organizacional. O objetivo principal desta investigação e deste estudo empírico é analisar e compreender a relação entre estas variáveis num contexto organizacional público.

Face ao exposto na introdução teórica e ao objetivo principal deste estudo, a questão que se coloca é qual a natureza da relação entre a Força de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional? Pretende-se, ainda, incluir outras variáveis (pessoais; profissionais/organizacionais) consideradas pertinentes no estudo da complexidade, tais como a idade, habilitações literárias, situação profissional, categoria profissional, entre outras.

Para adequar os objetivos deste projeto ao que se pretende descrever, procede-se a uma investigação de tipo não-experimental, uma vez que se pretendem descrever os fenómenos segundo o modo como estes se manifestam no seu contexto natural, sem que sejam manipulados ou influenciados quaisquer fatores. Para além disto, trata-se de uma investigação quantitativa e transversal, uma vez que a amostra foi avaliada num único período. Caracteriza-se, em suma, por um estudo de natureza descritiva e correlacional.

2. Objetivos específicos e “Hipóteses” de investigação

Depois da apresentação e caracterização geral da presente investigação, importa explicitar os objetivos específicos da mesma.

- Proporcionar contributos ao nível da validade e capacidade das escalas para avaliar as respetivas variáveis, na amostra sob investigação;

- Verificar e caracterizar a relação entre a força do sistema de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional;

- Analisar e comparar os domínios da escala compromisso organizacional em função de algumas das variáveis sociodemográficas consideradas pertinentes;

- Relacionar e analisar as dimensões da escala força de GRH com algumas variáveis presentes no questionário sociodemográfico.

Assim, depois da revisão da literatura e da definição dos objetivos, apresentam-se preliminarmente as “hipóteses” que permitem uma análise adequada e organizada das análises estatísticas realizadas e dos resultados da investigação, em função das variáveis e sub-dimensões principais:

Relativamente à relação entre as variáveis principais:

Hipótese 1: O compromisso organizacional está associado com a força do sistema de gestão de recursos humanos.

Ao nível da distintividade das práticas de GRH:

Hipótese 2a: A distintividade das práticas de GRH é influenciada pela situação profissional.

Hipótese 2b: A distintividade das práticas de GRH é influenciada pela categoria profissional.

Hipótese 2c: A distintividade das práticas de GRH é influenciada pelo tempo de trabalho na organização.

Ao nível da consistência das práticas de GRH:

Hipótese 3a: A consistência das práticas de GRH é influenciada pela situação profissional.

Hipótese 3b: A consistência das práticas de GRH é influenciada pela categoria profissional;

Hipótese 3c: A consistência das práticas de GRH é influenciada pelo tempo de trabalho na organização.

Ao nível do consenso das práticas de GRH:

Hipótese 4a: O consenso das práticas de GRH é influenciado pela situação profissional.

Hipótese 4b: O consenso das práticas de GRH é influenciado pela categoria profissional.

Hipótese 4c: O consenso das práticas de GRH é influenciado pelo tempo de trabalho na organização.

Ao nível do compromisso afetivo:

Hipótese 5a: O compromisso afetivo é influenciado pela situação profissional.

Hipótese 5b: O compromisso afetivo é influenciado pela categoria profissional.

Hipótese 5c: O compromisso afetivo é influenciado pelo tempo de trabalho na organização.

Ao nível do compromisso normativo:

Hipótese 6a: O compromisso normativo é influenciado pela situação profissional.

Hipótese 6b: O compromisso normativo é influenciado pela categoria profissional.

Hipótese 6c: O compromisso normativo é influenciado pelo tempo de trabalho na organização.

Ao nível do compromisso calculativo

Hipótese 7a: O compromisso calculativo é influenciado pela situação profissional.

Hipótese 7b: O compromisso calculativo é influenciado pela categoria profissional.

Hipótese 7c: O compromisso calculativo é influenciado pelo tempo de trabalho na organização.

Ao nível da idade e compromisso organizacional

Hipótese 8a: A idade influencia o compromisso afetivo.

Hipótese 8b: A idade influencia o compromisso normativo.

Hipótese 8c: A idade influencia o compromisso calculativo.

3. Metodologia

3.1. Amostra/Participantes

A recolha da amostra foi realizada por conveniência, junto de colaboradores que se encontram inseridos num contexto organizacional público.

Tendo em consideração a importância de uma análise mais pormenorizada da caracterização da amostra, é possível afirmar que a faixa etária entre os 31 e os 40 anos, definida no questionário, apresenta um valor mais elevado que os restantes (29), sendo que não se distancia demasiado da faixa etária seguinte, dos 41 aos 50 anos (26). O número de

elementos do sexo feminino é superior ao do sexo masculino, apresentando valores de 69 e 31 respetivamente. Em relação às habilitações literárias, a licenciatura ocupa um lugar de destaque na amostra em estudo (44), seguindo-se o ensino secundário (35). Grande parte da amostra da investigação encontra-se efetiva na organização (75) e a exercer funções de assistente técnico (31). Por último, uma parcela significativa dos sujeitos trabalha na organização no período estabelecido entre os 11 e 20 anos (35) (Cf. Tabela 1).

Tabela 1

Caracterização sociodemográfica da amostra em estudo (n=100)

Variáveis	n	%
Idade		
20 a 30 anos	18	18
31 a 40 anos	29	29
41 a 50 anos	26	26
51 a 60 anos	23	23
61 a 67 anos	4	4
Sexo		
Feminino	69	69
Masculino	31	31
Habilitações literárias		
1º ciclo	1	1
2º ciclo	1	1
3º ciclo	10	10
Ensino superior	35	35
Licenciatura	44	44
Mestrado	5	5
Outro	4	4
Situação profissional		
Efetivo	75	75
Contrato a termo certo	3	3
Contrato a termo incerto	7	7
Estagiário	4	4
Prestador de serviços	9	9
Outro	2	2
Categoria profissional		
Dirigente intermédio	9	9
Técnico superior	28	28
Assistente técnico	31	31
Informático	2	2
Assistente operacional	17	17
Outro	13	13

Tempo de trabalho na organização		
Menos de 1 ano	5	5
1 a 10 anos	32	32
11 a 20 anos	35	35
21 a 30 anos	17	17
31 a 40 anos	11	11

3.2. Instrumentos

3.2.1. Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)

Para avaliar o compromisso organizacional foi utilizada a escala de Allen e Meyer (1997), adaptada e validada para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Esta escala contempla uma pontuação tipo Likert que varia de 1, Discordo Totalmente, a 7, Concordo Totalmente. As componentes avaliadas são o compromisso afetivo, calculativo e normativo.

A escala de adaptação portuguesa apresenta um total de 19 itens, dos quais 6 pertencem à subescala do compromisso organizacional afetivo (2,6,7,9,11,15), existindo a necessidade de inverter os itens 2,7 e 15. Por sua vez, a subescala do compromisso organizacional calculativo engloba 7 itens (1,3,13,14,16,17,19). Por fim, o compromisso organizacional normativo é composto por 6 itens (4,5,8,12,10,18), sendo que o item 5 terá que ser invertido.

3.2.2. Human Resources Management System Questionnaire (HRMSQ)

Este instrumento foi validado para a população portuguesa por Coelho, Cunha, Gomes e Correia, (2010), através da realização de quatro estudos no sentido de desenvolver e validar o questionário, operacionalizando assim o conceito de força de GRH introduzido por Bowen e Ostroff (2004). O processo de validação iniciou-se pela elaboração dos itens por parte dos autores com base no artigo publicado por Bowen e Ostroff (2004) “Understanding HRM-FIRM Performance linkages: the role of the strength of the HRM system”.

Na primeira versão o questionário é composto por 36 itens, 4 por cada uma das novas características. Nesta versão é utilizada uma escala de Likert de sete pontos, onde 1 corresponde a discordo fortemente e 7 a concordo fortemente. De notar que, nos dois primeiros estudos realizados, os itens relacionam-se apenas com a avaliação de desempenho, acrescentando-se no terceiro estudo um conjunto de sete práticas, consideradas pelos autores como as práticas de recursos humanos mais comuns (formação, avaliação de desempenho, gestão de carreira, comunicação, bónus e incentivos, recrutamento e seleção e trabalho em equipa). Neste processo de validação os autores procuram operacionalizar o conceito de força do sistema de gestão de recursos humanos, mas também testar o modelo de

Bowen e Ostroff (2004). Na versão final do HRMSQ existem duas partes: a primeira parte consiste num conjunto de sete práticas de GRH (formação, avaliação de desempenho, gestão de carreira, comunicação, bónus e incentivos, recrutamento e seleção e trabalho em equipa) em que se questiona os colaboradores quanto à sua visibilidade e compreensibilidade. A segunda parte é constituída por uma escala tipo Likert de 6 pontos (1- discordo totalmente a 6- concordo totalmente), onde cada respondente terá de assinalar o seu grau de concordância com as 28 questões apresentadas, relacionadas com as práticas de GRH. De referir que, esta foi a versão utilizada na presente investigação.

3.2.3. Questionário sociodemográfico

Para além dos instrumentos mencionados, foi utilizado um questionário sóciodemográfico que engloba sete variáveis consideradas pertinentes para o estudo, nomeadamente as habilitações literárias, a situação profissional, a categoria profissional, o tempo de trabalho na organização, entre outras. De salientar que, a determinação das variáveis relevantes para o estudo teve em consideração a especificidade da realidade organizacional (Cf. Anexo 3).

3.3.Procedimentos

Depois de se considerar que os instrumentos utilizados seriam os mais adequados para esta investigação, através da pesquisa e análise da literatura consultada, foi necessário contactar os autores responsáveis pela validação dos mesmos, para que fosse autorizada a sua administração. Ainda antes de iniciar a fase de recolha de dados, era imprescindível a confirmação, por parte dos elementos competentes, da possibilidade de utilizar os colaboradores da organização como amostra deste estudo (Cf. Anexo 1 e 2).

Ultrapassado este processo, realizou-se uma adaptação da redação dos itens de cada escala. Este procedimento permitiu que as questões refletissem a especificidade da estrutura organizacional em estudo, facilitando a respostas às mesmas.

Com o objetivo de comprovar a validade desta adaptação, foi realizado um pré-teste com seis colaboradores que exercem a sua atividade na Unidade Técnica dos Recursos Humanos da organização. Optou-se por envolver trabalhadores deste serviço, pelo facto de possuírem um conhecimento profundo sobre a estrutura da organização, potenciando a indicação de possíveis erros. A aplicação do questionário foi realizada num ambiente controlado, onde os colaboradores foram incentivados a comunicar qualquer dúvida relativamente ao preenchimento do mesmo. Dado que, não foram apontadas possíveis correções, concluiu-se que os instrumentos reuniam as condições necessárias para serem aplicados num momento posterior. Para além disto, referir que as respostas a estes questionários foram incluídas na amostra final.

Numa primeira fase da recolha de dados, que decorreu de 20 de Janeiro a 28 de Fevereiro, o pedido de preenchimento do questionário foi comunicado aos colaboradores por endereço eletrónico, que incluía todas as informações, nomeadamente o *link* que permitiria o acesso ao mesmo. De referir que, houve a necessidade de alargar o período disponível para o preenchimento do instrumento devido a uma falha na aplicação. Assim, foi fundamental enviar um novo *e-mail* aos colaboradores, no dia 11 de Fevereiro, uma vez que o problema já estaria resolvido, alertando mais uma vez para a necessidade da colaboração de cada trabalhador.

Uma vez que não foi possível atingir a totalidade da amostra pretendida, pelo facto de grande parte dos respondentes optar por deixar o preenchimento incompleto e nem todos os colaboradores terem endereço eletrónico, foi necessária a realização de uma outra fase de recolha de dados em papel. Esta segunda fase ocorreu de 24 de Fevereiro a 18 de Março. Com a elaboração de mais esta etapa de recolha de dados foi possível alargar o âmbito da recolha de dados, devido à oportunidade de englobar a perceção de colaboradores de outros contextos da organização, nomeadamente a biblioteca, a piscina municipal, os armazéns e algumas das escolas abrangidas pelo concelho.

3.4. Análise estatística

Depois de ultrapassada a fase de recolha de dados, torna-se imprescindível a organização das várias respostas obtidas. Esta tarefa foi concretizada através da utilização do programa de tratamento estatístico IBM® SPSS® Statistic 21. A realização de toda a componente estatística, nomeadamente estatísticas descritivas, correlações, teste kruskall-Wallis e ANOVA, foi também suportada por este mesmo programa.

Em primeiro lugar, foram avaliadas as condições psicométricas dos instrumentos utilizados, designadamente a averiguação do valor da consistência interna dos mesmos, através da determinação do alpha de Cronbach. O valor do alpha de cronbach's da escala compromisso organizacional é de .705, o que nos leva a um bom nível de consistência interna (Marôco, 2011). De referir que, esta análise foi realizada tendo em conta todos os itens que fazem parte da escala (Cf. Tabela 2).

Tabela 2

Consistência interna da escala CO

Alpha de Cronbach's	Número de itens
.705	19

No que se refere à consistência interna da escala força de GRH, foi obtido o valor de .885, o que corresponde a um nível de consistência interna muito bom (Marôco, 2011). Neste

caso, o valor foi encontrado a partir da análise das três dimensões que compõem esta mesma escala (Cf. Tabela 3).

Tabela 3

Consistência interna da escala Força de GRH

Alpha de Cronbach's	Número de dimensões
.885	3

Para complementar a análise das condições psicométricas dos questionários, utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov com o intuito de avaliar se as dimensões estabelecidas em cada escala seguiam uma distribuição normal na amostra em estudo. Assim, na escala Força de GRH, para a dimensão distintividade foi obtido um valor de .091, $gl=100$, $p<.039$, para a dimensão consistência um valor de .100, $gl=100$, $p<.016$ e para a dimensão consenso um valor de .075, $gl=100$, $p<.179$, podendo concluir-se que apenas a dimensão consenso segue uma distribuição normal.

No que se refere aos domínios da escala compromisso organizacional, para o domínio calculativo foi obtido um valor de .065, $gl=100$, $p<.200$, no domínio normativo um valor de .097, $gl=100$, $p<.021$ e no domínio afetivo um valor de .096, $gl=100$, $p<.024$, o que leva a afirmar que apenas o domínio calculativo segue uma distribuição normal.

Salientar que, no caso das variáveis que seguem uma distribuição normal pode ser utilizado o teste de ANOVA, já nas dimensões em que o mesmo não acontece são utilizados testes não paramétricos, nomeadamente o teste de Kruskalwalhs e o teste de Mann whitney (Marôco, 2011).

4. Resultados

Inicia-se a apresentação dos resultados¹, expondo os valores médios obtidos na escala Foça de GRH. A dimensão distintividade possui a média mais elevada ($M=72.98$), seguindo-se a dimensão consistência ($M=39.91$) e, por último, a dimensão consenso ($M=26.78$) (Cf. Tabela 4).

¹ É importante referir que, devido à existência de uma grande quantidade de resultados, serão apenas apresentados os que permitem a análise das hipóteses formuladas anteriormente, potenciando, assim, a compreensão das conclusões do estudo.

Sinaliza-se, também, que nesta investigação não foi, ao nível da validação dos instrumentos, realizada uma análise fatorial, uma vez que o agrupamento dos itens de cada uma das escalas foi efetuado segundo as indicações dos autores que realizaram as respetivas adaptações para a população portuguesa.

Tabela 4

Medidas descritivas das dimensões da escala Força de GRH

		N	Mínimo	Máximo	Médio	Desvio padrão
FGRH	Consistência	100	12	72	39.91	13.24829
	Distintividade	100	22	132	72.98	22.33762
	Consenso	100	8	48	26.78	8.72079

Relativamente às medidas descritivas da escala CO, o domínio com média mais significativa é o calculativo ($M=34.41$), seguido do afetivo ($M=29.53$) e do normativo ($M=21.97$) (Cf. Tabela 5).

Tabela 5

Medidas descritivas das dimensões da escala CO

		N	Mínimo	Máximo	Médio	Desvio padrão
Compromisso	Calculativo	100	14	49	34.41	7.55331
	Normativo	100	5	35	21.97	7.47853
	Afetivo	100	6	42	29.53	8.66253

De modo a testar a 1ª hipótese, “O compromisso organizacional está associado à força do sistema de gestão de recursos humanos”, foi realizada uma correlação entre as várias dimensões de cada uma das escalas. É possível afirmar que a dimensão consistência se relaciona com as restantes dimensões das escalas utilizadas, à exceção do domínio calculativo. Destacar que, esta se relaciona de forma mais significativa com a dimensão consenso, pertencente também à escala força de GRH. O mesmo acontece com as restantes dimensões que fazem parte desta escala, a distintividade e o consenso, sendo que ambas se relacionam de forma mais evidente com a dimensão consistência. No que diz respeito aos domínios da escala CO, referir que o domínio calculativo apenas se relaciona com o domínio normativo. Já este último domínio, o normativo, relaciona-se com todas as dimensões de ambas as escalas. Por último, o domínio afetivo relaciona-se com todas as dimensões dos instrumentos, à exceção do domínio calculativo (Cf. Tabela 6).

Tabela 6

Correlações entre as dimensões das escalas utilizadas

		Consistencia	Distinitividade	Consenso	Calculativo	Normativo	Afectivo
Consistencia	Coefficiente de Correlação Sig. (2-tailed)	1	.864**	.899**	0.122	.488**	.580**
		.	0	0	0.226	0	0
	N	100	100	100	100	100	100
Distinitividade	Coefficiente de Correlação Sig. (2-tailed)	.864**	1	.862**	0.117	.555**	.568**
		0	.	0	0.247	0	0
	N	100	100	100	100	100	100
Consenso	Coefficiente de Correlação Sig. (2-tailed)	.899**	.862**	1	0.119	.529**	.612**
		0	0	.	0.238	0	0
	N	100	100	100	100	100	100
Calculativo	Coefficiente de Correlação Sig. (2-tailed)	0.122	0.117	0.119	1	.313**	0.138
		0.226	0.247	0.238	.	0.001	0.17
	N	100	100	100	100	100	100
Normativo	Coefficiente de Correlação Sig. (2-tailed)	.488**	.555**	.529**	.313**	1	.680**
		0	0	0	0.001	.	0
	N	100	100	100	100	100	100
Afectivo	Coefficiente de Correlação Sig. (2-tailed)	.580**	.568**	.612**	0.138	.680**	1
		0	0	0	0,17	0	.
	N	100	100	100	100	100	100

** . Correlação significante a um nível de 0.01 (2-tailed).

Relativamente à hipótese 2^a, “A distintividade das práticas de GRH é influenciada pela situação profissional”, é importante referir que existem diferenças estatisticamente significativas. Assim, aceita-se a hipótese formulada, uma vez que a variável situação

profissional, presente no questionário sociodemográfico, tem influência na dimensão avaliada ($\chi^2=13.038$, $gl=5$, $p<.023$). Destaca-se, ainda, a média encontrada na situação profissional referente ao contrato a termo certo ($M=80.00$) (Cf. Tabela 7).

Tabela 7

Valores médios e estatística de teste referentes à variável distintividade e situação profissional

Situação profissional		N	Média	χ^2 ^a	Gl	Sig.
Distintividade	Efetivo	75	45.38			
	Contrato a termo certo	3	80.00			
	Contrato a termo incerto	7	49.14	13.038	5	.023
	Estagiário	4	73.75			
	Prestador de serviços	9	71.39			
	Outro	2	62.50			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

* $p < .05$

Na hipótese 2.b, “A distintividade das práticas de GRH é influenciada pela categoria profissional”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($\chi^2 =8.932$, $gl=5$, $p<.112$). Contudo, quando avaliadas as médias obtidas, verifica-se que a categoria profissional definida para os informáticos possui o valor mais elevado ($M=69.75$) (Cf. Tabela 8).

Tabela 8

Valores médios e estatística de teste referentes à variável distintividade e categoria profissional

Categoria profissional		N	Média	χ^2 ^a	gl	Sig.
Distintividade	Dirigente intermédio	9	43.83			
	Técnico superior	28	53.36			
	Assistente técnico	31	40.50	8.932	5	.112
	Informático	2	69.75			
	Assistente operacional	17	54.00			
	Outro	13	65.27			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

No que concerne à hipótese 2c, “A distintividade das práticas de GRH é influenciada pelo tempo de trabalho na organização”, é possível afirmar que não foram encontradas

diferenças estatisticamente significativas ($\chi^2=5.731$, $gl=4$, $p<.220$). No entanto, a amostra que trabalha há menos de 1 ano na organização obteve a média mais elevada comparativamente aos restantes períodos de tempo estabelecidos ($M= 73.00$) (Cf. Tabela 9).

Tabela 9

Valores médios e estatística de teste referentes à variável distintividade e tempo de trabalho na organização

Tempo de trabalho na organização		N	Média	χ^2 ^a	gl	Sig.
Distintividade	Menos de 1 ano	5	73.00			
	1 a 10 anos	32	55.84			
	11 a 20 anos	35	47.06	5.731	4	.220
	21 a 30 anos	17	44.15			
	31 a 40 anos	11	45.50			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

Na hipótese 3a, “A consistência das práticas de GRH é influenciada pela situação profissional”, não existem diferenças estatisticamente significativas ($\chi^2 = 10.887$, $gl=5$, $p<.054$). No entanto, pode-se verificar que ao nível das médias a amostra que se encontra numa situação de prestador de serviços possui o valor mais elevado ($M=73.50$) (Cf. Tabela 10).

Tabela 10

Valores médios e estatística de teste referentes à variável consistência e situação profissional

Situação profissional		N	Média	χ^2 ^a	gl	Sig.
Consistência	Efetivo	75	45.87			
	Contrato a termo certo	3	64.83			
	Contrato a termo incerto	7	48.93	10.887	5	.054
	Estagiário	4	72.50			
	Prestador de serviços	9	73.50			
	Outro	2	60.25			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

No que se refere à hipótese 3b, “A consistência das práticas de GRH é influenciada pela categoria profissional”, verifica-se que não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas no que se refere a estas variáveis ($\chi^2 =6.146$, $gl=5$, $p<.292$).

Ainda assim, quando analisadas as médias, observa-se que a categoria de Informático obteve um valor mais elevado ($M=67.25$) (Cf. Tabela 11).

Tabela 11

Valores médios e estatística de teste referentes à variável consistência e categoria profissional

Categoria profissional		N	Média	χ^2 ^a	gl	Sig.
Consistência	Dirigente intermédio	9	43.56	6.146	5	.292
	Técnico superior	28	52.84			
	Assistente técnico	31	42.32			
	Informático	2	67.25			
	Assistente operacional	17	54.65			
	Outro	13	61.77			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

Em relação à hipótese 3c, “A consistência das práticas de GRH é influenciada pelo tempo de trabalho na organização”, importa referenciar que não existem diferenças estatisticamente significativas ($\chi^2 = 6.244$, $gl=4$, $p<.182$). Contudo, ao verificar as médias obtidas, pode-se concluir que a amostra que trabalha há menos de 1 ano na organização possui o valor mais significativo ($M=72.00$) (Cf. Tabela 12).

Tabela 12

Valores médios e estatística de teste referentes à variável consistência e tempo de trabalho na organização

Tempo de trabalho na organização		N	Média	χ^2 ^a	gl	Sig.
Consistência	Menos de 1 ano	5	72.00	6.244	4	.182
	1 a 10 anos	32	56.81			
	11 a 20 anos	35	44.47			
	21 a 30 anos	17	47.97			
	31 a 40 anos	11	45.45			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

Na hipótese 4a, “O consenso das práticas de GRH é influenciado pela situação profissional”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($F=1.579$, $gl=99$, $p<.173$). No entanto, pode-se verificar que ao nível das médias na comparação entre grupos o valor é de 116.685, superior à outra analisada (Cf. Tabela 13).

Tabela 13

Valores médios e estatística de teste referentes à variável consenso e situação profissional

	Soma dos quadrados	gl	Média	ANOVA	
				F	Sig.
Entre grupos	583.426	5	116.685	1.579	.173
Com grupos	6945.734	94	73.899		
Total	7529.16	99			

Relativamente à hipótese 4b, “O consenso das práticas de GRH é influenciado pela categoria profissional”, referenciar que não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($F=.941$, $gl=99$, $p<.458$). Contudo, ao nível das médias podemos averiguar que o valor mais elevado foi encontrado na comparação com os grupos ($M=76.280$) (Cf. Tabela 14).

Tabela 14 Valores médios e estatística de teste referentes à variável consenso e categoria profissional

	Soma dos quadrados	gl	Média	ANOVA	
				F	Sig.
Entre grupos	358.862	5	71.772	.941	.458
Com grupos	7170.298	94	76.280		
Total	7529.160	99			

No que concerne à hipótese 4c, “O consenso das práticas de GRH é influenciado pelo tempo de trabalho na organização”, não existem diferenças estatisticamente significativas no que concerne as variáveis analisadas ($F=.941$, $gl=99$, $p<.458$). No entanto, observa-se que ao nível das médias o valor mais elevado pertence à comparação com os grupos ($M=76.549$) (cf. Tabela 15).

Tabela 15

Valores médios e estatística de teste referentes à variável consenso e tempo de trabalho na organização

	Soma dos quadrados	Gl	Média	ANOVA	
				F	Sig.
Entre grupos	257.047	5	64.262	.839	.503
Com grupos	7272,113	94	76.549		
Total	7529,160	99			

Na hipótese 5a, “O compromisso afetivo é influenciado pela situação profissional”, não existem diferenças estatisticamente significativas entre estas variáveis ($X^2 = 7.395$, $gl=5$, $p<.193$). Ainda assim, a opção de resposta outro, definida para as situações que não se inserem na maioria, obteve a média mais elevada ($M=57.00$) (Cf. Tabela 16).

Tabela 16

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio afetivo e situação profissional

Situação profissional		N	Média	X^2 a	gl	Sig.
Afetivo	Efetivo	75	49.31			
	Contrato a termo certo	3	54.50			
	Contrato a termo incerto	7	31.64	7.395	5	.193
	Estagiário	4	56.00			
	Prestador de serviços	9	69.83			
	Outro	2	57.00			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

Relativamente à hipótese 5b, “O compromisso afetivo é influenciado pela categoria profissional”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($X^2 = 4.571$, $gl=5$, $p<.470$). Contudo, quando comparadas as médias pode-se verificar que a categoria assistente operacional obteve o valor mais elevado ($M=58.38$) (Cf. Tabela 17).

Tabela 17

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio afetivo e categoria profissional

Categoria profissional		N	Média	X^2 a	gl	Sig.
Afetivo	Dirigente intermédio	9	56.11			
	Técnico superior	28	49.57			
	Assistente técnico	31	43.61	4.571	5	.470

Informático	2	35.50
Assistente operacional	17	58.38
Outro	13	57.04

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

Na hipótese 5c, “O compromisso afetivo é influenciado pelo tempo de trabalho na organização”, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis ($\chi^2 = 2.644$, gl=4, $p < .619$). No entanto, o período definido entre 31 a 40 anos possui a média mais elevada ($M=60.32$) (Cf. Tabela 18).

Tabela 18

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio afetivo e tempo de trabalho na organização

Tempo de trabalho na organização		N	Média	χ^2 ^a	gl	Sig.
Afetivo	Menos de 1 ano	5	55.20	2.644	4	.619
	1 a 10 anos	32	52.94			
	11 a 20 anos	35	46.86			
	21 a 30 anos	17	45.68			
	31 a 40 anos	11	60.32			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

No que se refere à hipótese 6a, “O compromisso normativo é influenciado pela situação profissional”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($\chi^2 = 8.154$, gl=5, $p < .148$). Contudo, pode-se verificar que ao nível das médias a situação estagiário obteve um valor mais elevado ($M=87.00$) (Cf. Tabela 19).

Tabela 19

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio normativo e situação profissional

Situação profissional		N	Média	χ^2 ^a	gl	Sig.
Normativo	Efetivo	75	47.91	8.154	5	.148
	Contrato a termo certo	3	57.33			
	Contrato a termo incerto	7	43.57			
	Estagiário	4	87.00			
	Prestador de serviços	9	57.11			
	Outro	2	59.00			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

Na hipótese 6b, “O compromisso normativo é influenciado pela categoria profissional”, existem diferenças estatisticamente significativas, o que leva a aceitar a hipótese formulada ($\chi^2 = 13.711$, $gl=5$, $p < .018$).

Tabela 20

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio normativo e categoria profissional

Categoria profissional		N	Média	χ^2 ^a	gl	Sig.
Normativo	Dirigente intermédio	9	52.94	13.711	5	.018
	Técnico superior	28	38.36			
	Assistente técnico	31	47.34			
	Informático	2	60.50			
	Assistente operacional	17	57.32			
	Outro	13	72.04			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

* $p < .05$

Em relação à hipótese 6c, “O compromisso normativo é influenciado pelo tempo de trabalho na organização”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas no que concerne a estas variáveis ($\chi^2 = 9.382$, $gl=4$, $p < .052$). No entanto, ao nível das médias verifica-se que a amostra que trabalha há menos de 1 ano na organização possui o valor mais elevado ($M=82.60$) (Cf. Tabela 21).

Tabela 21

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio normativo e tempo de trabalho na organização

Tempo de trabalho na organização		N	Média	χ^2 ^a	gl	Sig.
Normativo	Menos de 1 ano	5	82.60	9.382	4	.052
	1 a 10 anos	32	47.80			
	11 a 20 anos	35	47.16			
	21 a 30 anos	17	45.18			
	31 a 40 anos	11	62.64			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

No que concerne à hipótese 7a, “O compromisso calculativo é influenciado pela situação profissional”, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis analisadas ($F=.875$, $gl=99$, $P < .501$). Contudo, a média mais elevada é na comparação com os grupos ($M=57.415$) (Cf. Tabela 22).

Tabela 22

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio calculativo e situação profissional

	ANOVA				
	Soma dos quadrados	gl	Média	F	Sig.
Entre grupos	251.165	5	50.233	.875	.501
Com grupos	5397.025	94	57.415		
Total	5648.190	99			

Na hipótese 7b, “**O compromisso calculativo é influenciado pela categoria profissional**”, não existem diferenças estatisticamente significativas ($F=.865$, $gl=99$. $P<.508$). Ainda assim, pode-se verificar que ao nível das médias a comparação com os grupos possui a média mais significativa (57.443) (Cf. Tabela 23).

Tabela 23

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio calculativo e categoria profissional

	ANOVA				
	Soma dos quadrados	Gl	Média	F	Sig.
Entre grupos	248.502	5	49.70	.865	.508
Com grupos	5399.688	94	57.443		
Total	5648.190	99			

Relativamente à hipótese 7c, “**O compromisso calculativo é influenciado pelo tempo de trabalho na organização**”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($F=1.515$, $gl=99$, $p<.204$). No entanto, é possível afirmar que ao nível das médias verifica-se que na comparação entre grupos a média é de 84.685, superior à outra verificada (Cf. Tabela 24).

Tabela 24

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio calculativo e tempo de trabalho na organização

	Soma dos quadrados	gl	Média	ANOVA	
				F	Sig.
Entre grupos	338.740	4	84.685	1.515	.204
Com grupos	5309,450	95	55.889		
Total	5648,190	99			

No que se refere à hipótese 8a, “A idade influencia o compromisso afetivo”, não existem diferenças estatisticamente significativas ($\chi^2 = 4.084$, $gl=4$, $p < .395$). Ainda assim, observa-se que a média respeitante a amostra que se encontra na faixa etária entre os 31 e 40 anos possui o valor mais elevado ($M=56.55$) (Cf. Tabela 25).

Tabela 25

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio afetivo e idade

	Idade	N	Média	χ^2 a	gl	Sig.
Afetivo	20 a 30 anos	18	49.89	4.084	4	.395
	31 a 40 anos	29	56.55			
	41 a 50 anos	26	42.44			
	51 a 60 anos	23	54.13			
	61 a 67 anos	4	40.88			

N = 100

^aTeste de Kruskal-Wallis

Na hipótese 8b, “A idade influencia o compromisso normativo”, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis ($\chi^2 = 4.068$, $gl=4$, $p < .397$). Contudo, quando analisadas as médias encontradas verifica-se que a faixa etária entre os 61 e 67 anos obteve o valor mais elevado ($M=64.75$) (Cf. Tabela 26).

Tabela 26

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio normativo e idade

	Idade	N	Média	χ^2 ^a	gl	Sig.
Normativo	20 a 30 anos	18	58.25	4.068	4	.397
	31 a 40 anos	29	47.05			
	41 a 50 anos	26	44.31			
	51 a 60 anos	23	53.30			
	61 a 67 anos	4	64.75			
N = 100						
^a Teste de Kruskal-Wallis						

No que concerne à hipótese 8c, “A idade influencia o compromisso calculativo”, existem diferenças estatisticamente significativas entre estas variáveis, o que permite que a hipótese seja aceite ($F=3.913$, $gl=99$, $p<.006$). Importa referir que, na comparação entre grupos a média é mais elevada ($M=199747$) (Cf. Tabela 27).

Tabela 27

Valores médios e estatística de teste referentes ao domínio calculativo e idade

	Soma dos quadrados	gl	Média	F	ANOVA
					Sig.
Entre grupos	798.990	4	199.747	3.913	.006
Com grupos	4849.200	95	51.044		
Total	5648.190	99			

5. Discussão dos Resultados

A análise das médias descritivas das dimensões das escalas aplicadas nesta amostra, observa-se que, no caso da escala Força de GRH, a dimensão distintividade e consistência explicam de forma mais significativa a perceção das práticas de gestão de recursos humanos. Uma vez que a dimensão consenso engloba as características acordo entre os decisores de GRH e justiça, pode ser interessante refletir sobre este aspeto. No caso da escala CO, o domínio com valores mais elevados é o calculativo, facto este que pode, potencialmente, ser explicado pela especificidade do contexto organizacional público sob apreço e, segundo uma análise mais macro, pela situação atual do mercado de trabalho. Contudo, os resultados indicam que é possível que alguns aspetos sejam melhorados, dado que o domínio afetivo não foi o que se revelou de forma menos significativa na amostra em estudo.

Os resultados relativos à hipótese 1: “O compromisso organizacional está associado à força do sistema de gestão de recursos humanos”, vão ao encontro do que é referenciado na diversa literatura revista. De facto, estas duas variáveis estão correlacionadas, de forma estatisticamente significativa. Meyer & Allen (1991) realçam que se o colaborador sente que a organização onde trabalha se preocupa em desenvolver práticas de gestão de recursos humanos visíveis e credíveis, provavelmente, concluirá que tal se deve a uma preocupação da mesma em manter os seus colaboradores satisfeitos, assegurando a sua continuidade na organização (Santos, 2012). Gomes, Duarte e Neves (2010) e Guchait e Cho, (2010), também verificaram a existência da medição do compromisso organizacional e das suas dimensões na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída. Assim, a perceção dos colaboradores em relação à forma de como são geridos, vai influenciar a forma como eles se relacionam com a organização fortalecendo os laços que são desenvolvidos e, por consequência, as suas intenções de saída vão diminuir. De acordo com os mesmos autores, verifica-se que uma melhor perceção dos colaboradores com as práticas de gestão de recursos humanos leva ao estabelecimento dos tipos de vínculo com as organizações (Barbosa, 2012; Gomes, Duarte & Neves, 2010). Outros estudos apontam que as práticas adequadas de GRH têm influência na motivação e no compromisso dos colaboradores. Os fatores que constituem estas práticas adequadas derivam da especificidade da teoria do compromisso organizacional, do estabelecimento de metas, entre outros aspetos (Guest, 1997). De referir que, as práticas de GRH foram considerados instrumentos eficazes para potenciar o compromisso organizacional (Ulrich, 1997 cit. in Paul & Anantharaman, 2004). Um sistema de gestão de recursos humanos que coloca a devida atenção no ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira, treino e avaliação orientada para o desenvolvimento, é propenso a ter colaboradores com maiores níveis de compromisso organizacional (Paul & Anantharaman, 2004). Na perspectiva de McMurray, Scot e Pace (2004), é perfeitamente compreensível que a organização ao investir em práticas de recursos humanos com resultados a longo prazo demonstre um compromisso com os seus colaboradores, influenciando o compromisso dos mesmos com a organização. Pode-se assim verificar que de acordo com Whitener (2001), as práticas de recursos humanos têm-se revelado fatores importantes para o sucesso das organizações através da influência positiva e significativa das mesmas no desempenho, atitudes e comportamentos dos colaboradores que delas fazem parte (Esteves & Caetano, 2010). Através destes resultados, pode-se concluir que as práticas de gestão de recursos humanos devem estar direcionadas para os colaboradores e ter em conta os colaboradores.

No que se refere às restantes hipóteses formuladas, designadamente as que dizem respeito à comparação com variáveis sociodemográficas, não foi possível encontrar na literatura resultados de estudos que indicassem a associação (especificamente explorada) entre todas elas. Contudo, optou-se por incluir estas mesmas hipóteses no estudo por se considerar que, tendo em conta a especificidade da organização, poderiam demonstrar

resultados interessantes e permitir apreender em maior profundidade a complexidade da associação das variáveis centrais desta investigação.

Depois de analisados os resultados, conclui-se também que a dimensão distintividade, pertencentes à escala de força do sistema de GRH, é influenciado pela situação profissional. Desta forma, os colaboradores numa situação com uma maior estabilidade, nomeadamente trabalhadores com contrato a termo certo, poderão possuir uma maior capacidade em compreender como as práticas de GRH se processam, perceber a sua relevância, entre outros aspetos. Ainda relativamente à dimensão distintividade, considerou-se interessante o facto de serem os colaboradores a trabalhar há menos de um ano na organização com maior distintividade em relação às práticas de GRH.

Na comparação da dimensão consistência das práticas de GRH com a situação profissional, observa-se que os colaboradores que se encontram numa situação de prestador de serviços obtiveram a média mais elevada. Este resultado poderá ser explicado pelo facto de a consistência estar relacionada com a estabilidade de relações ao longo do tempo, independentemente das formas de interação. Talvez seja mais importante para os colaboradores que se encontram nesta situação estabelecer estas interações ao longo do tempo, de forma a potenciar a qualidade da relação com a organização. Relacionada com estas interpretações está a evidência de que a consistência das práticas de GRH é mais clara no grupo de trabalhadores que exerce as suas funções há menos de um ano na organização, existindo aqui também a necessidade de possuir uma relação mais estável com a empresa.

Salienta-se, ainda, o facto de a parte da amostra que se encontra a realizar um estágio possuir, aparentemente, um maior nível de compromisso normativo, o que se traduz numa maior consciência do que é considerado como uma obrigação. Esta evidência é reforçada, de certa forma, pelo facto de serem também que trabalham há menos de um ano na organização que parecem possuir um maior grau de compromisso normativo.

Destaca-se, ainda, o facto de a idade influenciar o domínio calculativo, que faz parte da escala CO, uma vez que foram encontradas diferenças estatisticamente significativas. Ao analisar a relação entre o domínio normativo e a idade, é possível perceber que a média é mais elevada para a faixa etária dos 61 a 67 anos. Este aspeto poderá ser explicado através da caracterização deste mesmo domínio, uma vez que se traduz no grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação de permanecer na organização. Contudo, o mesmo não se passa em relação ao domínio afetivo, uma vez que é uma das faixas etárias mais jovens, dos 31 aos 40 anos, que possui os valores médios mais elevados. Assim, sentem-se mais emocionalmente mais ligados, identificados e envolvidos com a organização. Estas evidências poderão alertar para a necessidade de adotar algumas medidas para, eventualmente, se reverter esta situação. Por outras palavras, os resultados obtidos devem ser utilizados pela organização, para que esta possa conhecer em pormenor as necessidades dos colaboradores e assim agir em prol destes, tendo sempre em linha de conta também os objetivos institucionais.

Em relação à variável idade, os resultados com os tipos de compromisso foram congruentes com o estudo realizado por Nascimento et al. (2008), pois estes também encontraram associações entre as variáveis, sendo na relação com o compromisso calculativo que associação fica mais elevada com o aumento da idade. Verifica-se, também, que noutros estudos a variável idade e os tipos de compromisso bem com as intenções de saída, apresentavam valores significativos tanto em termos da associação como nas diferenças entre médias. Contudo, é possível verificar uma contradição com os resultados que foram encontrados, uma vez que noutros estudos o compromisso afetivo dos trabalhadores com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos, apresentam laços afetivos e normativos superiores aos colaboradores mais novos (Barbosa, 2012). À semelhança do que foi possível perceber pela interpretação dos dados deste estudo, outros autores referem também que o compromisso normativo é mais elevado nos trabalhadores que se situam numa faixa etária mais avançada.

No compromisso calculativo, verifica-se que os colaboradores com mais de 40 anos, quando comparados com os colaboradores mais novos, sentem-se mais comprometidos (Barbosa, 2012). Este é um resultado também comprovado pelos resultados a que foi possível chegar nesta investigação.

Em suma, estes resultados poderão evidenciar a necessidade de um maior investimento nas capacidades dos colaboradores mais jovens, potenciando, por exemplo, as oportunidades de progressão na carreira. Em relação aos trabalhadores com mais anos na organização, considera-se pertinente a partilha de decisões, a transmissão de um maior sentimento de segurança, dado que devido aos efeitos da conjuntura atual têm sempre um maior receio de perder a sua estabilidade.

Capítulo III- Conclusões, Contributos e Limitações

A presente investigação procurou ser uma mais-valia ao abordar a relação entre a força do sistema de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional. Este trabalho procurou contribuir para o ultrapassar de uma lacuna ao nível da investigação realizada no âmbito da relação das duas variáveis estudadas, mais especificamente, no que se refere ao tipo de procedimentos que devem ser considerados pertinentes na gestão de uma organização, e seus recursos humanos e que demonstram impacto, potencial, nas atitudes de cada colaborador.

O facto desta investigação ter sido realizada num contexto organizacional público pode ser encarado como mais um avanço no estudo destas variáveis, na medida em que permite perceber algumas especificidades e, conseqüentemente estabelecer algumas comparações com estudos prévios realizados em contexto organizacional privado.

Um dos objetivos do psicólogo nas organizações passa por trabalhar, no sentido de definir e delinear estratégias ao nível das práticas GRH, que podem influenciar (direta e/ou indiretamente) o compromisso organizacional. Torna-se, deste modo, importante perceber como e que práticas de GRH poderão ser relevantes neste âmbito, já que são nestas que se encontra a possibilidade de, eventualmente, intervir (Monteiro, 2012). Aqui reside, em grande medida, a importância desta investigação, uma vez que se contribui para demonstrar que o sistema de gestão de recursos humanos pode desempenhar um papel importante no empenho/disposição que estes poderão ter ao desempenhar as suas funções promovendo assim, potencialmente, melhores resultados organizacionais.

Contudo, Bowen e Ostroff (2004) defendem que de nada adianta que a organização invista em iniciativas que não são reconhecidas e valorizadas pelos seus colaboradores. Neste caso, seria importante verificar se a organização onde foram recolhidos os dados aplica as práticas avaliadas na escala adotada para este estudo e como o faz. A identificação desta discrepância é um resultado importante e que certamente seria um contributo, deste trabalho, para a organização em questão, na medida em que poderia oferecer aos gestores de recursos humanos um retorno sobre a visibilidade do seu trabalho.

Adotando o ponto de vista da Psicologia, podemos considerar que há um conjunto de boas PGRH que contribuem para a perceção de reconhecimento, competência, valorização profissional e vinculação dos trabalhadores à organização e, nesse sentido, os pressupostos da perspectiva universal e os numerosos resultados empíricos que a suportam seriam válidos (Esteves & Caetano, 2010). Por outro lado, adotando o ponto de vista da Gestão, nomeadamente o das teorias do capital humano e da perspectiva baseada nos recursos, podemos considerar que os resultados dessas práticas serão moderados pelas características do contexto imediato, nomeadamente pela estratégia da empresa e pelas características do setor de atividade, como defende a perspectiva contingencial e como alguns estudos mais recentes parecem evidenciar. Esses fatores de contingência poderão potencializar ou atenuar

o retorno que as empresas têm com a utilização das práticas de elevado desempenho (Esteves & Caetano, 2010).

Com base na análise da literatura infere-se que, subjacente à designação de práticas de elevado desempenho, está uma conceção de GRH direcionada para manter e desenvolver as competências e a implicação organizacional dos colaboradores e que supõe a utilização de práticas que proporcionam segurança de emprego, recrutamento seletivo, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de formação e de desenvolvimento, oportunidades de carreira, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, partilha de informação com os trabalhadores sobre a organização e incentivo à participação nos processos de decisão. Desta forma, a GRH enfrenta atualmente um dos seus maiores desafios, o de demonstrar e mostrar que pode contribuir para a sobrevivência e crescimento da organização. Provar que os resultados organizacionais derivam direta ou indiretamente dos colaboradores e da sua gestão, é um tremendo objetivo a alcançar pela GRH.

Consideramos também que, na investigação, independentemente da criação de indicadores globais do sistema de PGRH das empresas, é relevante analisar o impacto das práticas individuais, porque diferentes práticas poderão estar na origem de atitudes e comportamentos diferentes.

Conclui-se que, depois de expostos os resultados e a discussão dos mesmos, as variáveis centrais desta investigação, a força do sistema de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional, se relacionam de forma significativa. Desta forma, os gestores devem ter em consideração a forma como delineiam e colocam em prática a gestão de recursos humanos, uma vez que tem implicações na disposição dos colaboradores em permanecer na organização. Tal como era esperado, devido às evidências expostas por outros estudos, comprovou-se a relação entre as variáveis em estudo. Para além disto, observou-se a que algumas variáveis pessoais/profissionais influenciam a força de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional. Nestas análises, foram encontradas algumas conclusões que vão ao encontro do que é referenciado pela literatura revista, como é o caso dos colaboradores que com uma idade mais avançada, possuem um maior nível de compromisso normativo. Contudo, e contrariando o que é apontado por outros autores, o compromisso afetivo na amostra em estudo parece ser mais significativo nas faixas etárias mais jovens.

Um outro resultado que poderá causar alguma surpresa é o facto de serem os colaboradores que exercem as suas funções na organização há menos de um ano a apresentarem, eventualmente, uma maior distintividade e consistência relativamente às práticas de gestão de recursos humanos.

No final do desenvolvimento deste projeto, a sensação é a de que foram acrescentadas algumas conclusões pertinentes para a compreensão das temáticas. Contudo, espera-se que a leitura desta investigação tenha suscitado interesse em continuar a desenvolver outros estudos.

Ao presente estudo, tal como a tantos outros, não se pode somente apontar mais-valias e contributos. Assim, fazem parte do mesmo, algumas limitações que devem ser neste ponto mencionadas, para que em futuras investigações, possam ser tidas em conta e consequentemente evitadas e melhoradas.

É importante ter em conta, que a desejabilidade social pode ter influenciado as respostas dadas pelos vários colaboradores, uma vez que alguns colaboradores sentem o receio de serem identificados, aspeto bastante comum neste tipo de situações. Procurou-se controlar esta lacuna, referindo sempre aos respondentes, antes da sua resposta, que ninguém seria identificado durante o decorrer do estudo. No entanto, as questões colocadas dizem respeito a aspetos que podem revelar, de forma bastante clara, o modo como os procedimentos são levados a cabo na organização.

A linguagem menos acessível do instrumento, no caso dos colaboradores que possuem menos qualificações, e a dificuldade em aceder ao meio informático limitou um pouco a variabilidade das respostas, dificultando o contacto com as diferentes perceções relativamente às temáticas. Para além disto, e segundo a literatura analisada, existe uma semelhança muito grande entre os itens apresentados, reforçando a falta de compreensão ao que era questionado e uma falta de familiaridade com estes conceitos apresentados por Bowen e Ostroff (2004).

A dificuldade na resposta às questões apresentadas pode dever-se, também, ao facto de alguns dos colaboradores não possuírem um real conhecimento dos procedimentos ao nível da gestão dos recursos humanos, condicionado, de certa forma, as respostas e os resultados a que foi possível chegar. Este desconhecimento é ele próprio um indicador, que proporcionará conclusões interessantes se for investigado com maior profundidade.

Em termos de sugestões para futuras investigações, a consideração de que poderão haver práticas diferenciadas para grupos diferentes de colaboradores, procedimento que raramente tem sido adotado nos estudos empíricos. Para além disto, apostar em investigações com um maior número de participantes de forma a aumentar a sua robustez.

Propõem-se, ainda, em futuras investigações, a realização de estudos longitudinais, em que seja possível medir a FGRH e o CO ao longo do tempo, incluindo estratégias ao nível das práticas de GRH, percebendo de que forma é que podem influenciar o compromisso organizacional.

Referências

- Afonso, M. M. T. M. (2011). *O modelo das características do trabalho e o compromisso organizacional à luz da troca social*. (Tese de Mestrado não publicada). Universidade do Minho, Braga.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Barbosa, R. E. M. S. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: Compromisso uma variável mediadora?* (Tese de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Basso, K. & Antoni, V.L. (2009). Componente do comprometimento Organizacional no setor público. *Pretexto*, 10 (2), 9-26.
- Bentes, L., Correia, A. & Gomes, J.F.S. (2009). À conquista de um sistema forte de recursos humanos. *Economia Global e Gestão*, 14 (3), 77-91.
- Bezerra, A. L. Q. (2004). Os desafios na gestão de pessoas. *Revista electrónica de Enfermagem*, 6(2) 07-08.
- Bilhim, J. (2001). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM - Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29, 203 - 221.
- Cançado, V.L., Moraes, L.F.R. & Silva, E.M. (2006). Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzi*, 7(3), 12-37.
- Carochinho, A. J., Neves, G. J., & Jesuíno, C. J. (1998). “Organizational Commitment” - O conceito e a sua medida: Adaptação e validação do “Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)” para a cultura organizacional portuguesa. *Teoria, Investigação e Prática*, 2, 259-282.

- Coelho, J. P., Ribeiro, T. R, & Gomes, J. F. S (2010). O novo papel da gestão dos recursos humanos: A relação da força da gestão dos recursos humanos com uma estratégia baseada na improvisação. In Vaz, E & Meirinhos, V. (Eds.) *Recursos humanos: das teorias às boas práticas* (pp.189-205). Lisboa: Editorial Novembro.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed), Lisboa: Sílabo.
- Esteves, T.P. & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176.
- Ferreira, I. V. P. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Afectivo: O efeito mediador do Contrato Psicológico*. (Tese de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. (Tese de doutoramento não publicada). Universidade do Minho, Braga.
- Gomes, D., Duarte, A. & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: o papel mediador da implicação organizacional. In Vaz & Meirinhos (Org.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Editorial Novembro.
- Guchait, P. & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, (21)8, 1228-1247.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Maciel, B. S. S. B. (2011). *O impacto das características do trabalho no compromisso organizacional*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Minho, Braga.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber, Lda.

- McMurray, A.J., Scott, D.R. & Pace, R.W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 473-488.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, P.J. & Allen, J.N. (1997). *Commitment in the workplace theory, research, and application*. United States of America: SAGE publications.
- Monteiro, C. A. G. (2012). *A Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Clima Organizacional*. (Tese de Mestrado não publicada). Universidade do Minho, Braga.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., e Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224- 247.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management*, (8)4, 387-401.
- Mowday, R.T., Porter, L.M., & Steers, R.M. (1982) *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nascimento, J.L., Lopes, A. & Salgueiro, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do “modelo de comportamento organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Nascimento, J. L. R. P. D. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. (Tese de doutoramento não publicada). Instituto Universitário de Lisboa.
- Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos de conceitos e de práticas. In A. Caetano & J. Vala (Oergs.), *Gestão de Recursos Humanos- contextos, processos e técnicas*. (pp. 7-201).Lisboa: RH Editora.

- Neves, J.G. (2007). Em Gestão De Recursos Humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. Caetano & J. Vala. *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. (pp. 3-309). Lisboa: RH Editora.
- Paul, A.K. & Anantharaman, R.N. (2004). Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India. *Human resource development quarterly*, 15(1).
- Pinto, A. R. A. S. S. (2011). *Compromisso Organizacional: A validade da sua medida*. (Tese de Mestrado não publicada). Universidade do Minho, Braga.
- Porter, L., Steers, R., & Mowday, R. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Ribeiro, T. S. R. (2009). *A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos: a relação entre a Força da Gestão dos Recursos Humanos, a Força da situação e uma Estratégia baseada na Improvisação*. (Tese de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Rodríguez, E., Franco, T., Santos, M. (2005). *O compromisso organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos*.
- Santos, C. S. A (2012). *A Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade do Minho, Braga.
- Santos, P. I. F. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: O Efeito Moderador do Compromisso Organizacional*. (Tese de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Sousa, E. C. S. F. (2012). *Compromisso afectivo, normativo e cooperação em ambiente organizacional*. (Tese de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Braga: Universidade do Minho.

Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-536.

Anexos

Anexo 1- Autorização por parte da organização para a aplicação dos instrumentos

Anexo 2- Autorização por parte dos autores das escalas para a aplicação das mesmas

Anexo 3- Instrumento utilizado na investigação

Anexo 1

18/12/2013

Bom dia Sr. Vereador,

Serve o presente e-mail para solicitar autorização formal para a recolha de dados na organização, no âmbito da minha investigação de Mestrado.

Envio em anexo o documento formal, com toda a informação necessária, e os questionários que pretendo aplicar.

Obrigado pela atenção.

Cumprimentos,

Ana Tavares

23/12/2013

Nada a opor!

JC

Anexo 2

28/11/2013

Bom dia,

Enquanto estudante do 2º ano do 2º ciclo em Psicologia - Área de Psicologia do Trabalho e das Organizações na Universidade da Beira Interior estou a dar início à realização da minha investigação de Mestrado. Nesta investigação pretendo analisar e compreender a relação entre as variáveis - Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional, num contexto organizacional de natureza pública. Neste enquadramento, e tendo conhecimento de algumas investigações e publicações, solicitava, por favor, a sua autorização para o uso, com fins exclusivos de investigação, da Escala relativa ao Compromisso Organizacional, adaptada para a população portuguesa a partir do modelo desenvolvido por Meyer & Allen (1997).

Agradecendo, desde já, a atenção dispensada a este assunto e a resposta ao pedido de autorização despeço-me com os melhores cumprimentos.

Ana Tavares

02/12/2013

Cara Ana,

Agradecendo o seu mail, desde já que tem a minha permissão para utilizar a escala, que envio em anexo.

Bom trabalho

José Luís Nascimento

28/11/2013

Exmo. Sr. Prof. Doutor Jorge Gomes,

Enquanto estudante do 2º ano do 2º ciclo em Psicologia - Área de Psicologia do Trabalho e das Organizações na Universidade da Beira Interior estou a dar início à realização da minha investigação de Mestrado. Nesta investigação pretendo analisar e compreender a relação entre as variáveis - Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional, num contexto organizacional de natureza pública. Neste enquadramento, e tendo conhecimento de algumas das principais investigações e publicações que tem desenvolvido nos últimos anos, solicitava, por favor, a sua autorização para o uso, com fins exclusivos de investigação, da Escala relativa à Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, adaptada para a população portuguesa a partir do modelo desenvolvido por Bowen e Ostroff (2004).

Agradecendo, desde já, a atenção dispensada a este assunto e a resposta ao pedido de autorização despeço-me com os melhores cumprimentos.

Ana Tavares

28/11/2013

Boa tarde Ana

Com certeza que pode usar.

Pedia-lhe apenas para de tempos a tempos me dar conta dos resultados que forem encontrando.

E de colocar em cc o seu orientador, sempre que possível.

Obrigado e bom trabalho.

J.

Eu, Ana Raquel da Silva Tavares, aluna de Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações na Universidade da Beira Interior, encontro-me a realizar a dissertação de Mestrado subordinada ao tema, *Relação entre a Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional, num contexto de natureza pública*. Assim, venho por este meio solicitar a V.a Ex.a autorização para proceder à aplicação dos instrumentos, em anexo, necessários à realização deste estudo.

A administração dos instrumentos será realizada através da aplicação informática referente aos inquéritos públicos, que a organização já tem ao seu dispor para este tipo de situações, pelo facto de facilitar o processo de recolha e análise dos dados.

Posteriormente, se assim considerar conveniente, divulgarei os resultados do estudo nesta instituição em local e data a designar oportunamente.

Coloco-me, desde já, ao seu inteiro dispor para fornecer quaisquer esclarecimentos adicionais que entender necessários.

À consideração superior,

Ana Tavares

Anexo 3

“Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional”

Como estudante do 2º ano do 2º ciclo em Psicologia - Área de Psicologia do Trabalho e das Organizações na Universidade da Beira Interior, pretendo levar a cabo uma investigação cujo objetivo é analisar e compreender a relação entre a Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de um contexto organizacional público. Neste sentido, solicito a sua colaboração para o preenchimento do questionário que se segue, para o qual se garante o seu total anonimato, bem como, a confidencialidade das suas respostas.

Desde já, muito obrigado pela sua colaboração.

Idade: 20 a 30 anos \ 31 a 40 anos \ 41 a 50 anos \ 51 a 60 anos \ 61 a 67 anos \ Outro

Sexo: Feminino \ Masculino

Habilitações literárias: 1º ciclo \ 2º ciclo \ 3º ciclo \ Ensino Secundário \ Licenciatura \ Mestrado \ Doutoramento \ Outro

Divisão: Presidência e Gabinete de Apoio à Presidência \ Administrativa e Financeira \ Manutenção de Edifícios e Equipamentos Municipais \ Estaleiros e Infraestruturas \ Espaços Verdes e Higiene Pública \ Execução de Obras Municipais \ Gestão Urbanística \ Desenvolvimento Local \ Modernização Administrativa, Qualidade, Auditoria, Financiamentos e Parcerias \ Tecnologias de Informação \ Proteção Civil \ Outro

Situação profissional: Efetivo \ Contrato a termo certo \ Contrato a termo incerto \ Estagiário \ Prestador de Serviço \ Contrato Emprego Inserção \ Outro

Categoria profissional: Dirigente Intermédio \ Técnico Superior \ Assistente Técnico \ Informático \ Assistente Operacional \ Outro

Tempo de trabalho na organização: Menos de 1 ano \ 1 a 10 anos \ 11 a 20 anos \ 21 a 30 anos \ 31 a 40 anos \ Mais de 40 anos \ Outro

“Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional”

3. Em seguida indique o grau de concordância com cada afirmação. Lembramos que não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião conta.

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1. O executivo da organização considera as práticas de GRH importantes	1	2	3	4	5	6
2. As práticas de GRH na organização contribuem para que os colaboradores alcancem os seus objetivos pessoais	1	2	3	4	5	6
3. Os aumentos de salários dependem dos resultados na avaliação de desempenho	1	2	3	4	5	6
4. Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que se faz no dia-a-dia	1	2	3	4	5	6
5. Os objetivos da avaliação de desempenho, formação e outras práticas da GRH, são congruentes entre si	1	2	3	4	5	6
6. Todas as Divisões da organização seguem as orientações da Unidade Técnica dos RH	1	2	3	4	5	6
7. Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista	1	2	3	4	5	6
8. A Unidade Técnica dos RH da organização é considerada influente pelas outras Divisões	1	2	3	4	5	6
9. As práticas de GRH da organização contribuem para que esta seja competitiva	1	2	3	4	5	6
10. Se os meus comportamentos forem ajustados às orientações da Unidade Técnica dos RH, sei que vou ser reconhecido	1	2	3	4	5	6
11. Os conteúdos da formação são depois aplicados no trabalho que desenvolvo	1	2	3	4	5	6
12. Acredito que dentro de seis meses os objetivos e valores da GRH da organização se vão manter	1	2	3	4	5	6
13. As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nas várias Divisões	1	2	3	4	5	6
14. Na organização, os colaboradores que são recompensados, são aqueles que merecem	1	2	3	4	5	6
15. A Unidade Técnica dos RH contribui para a definição da estratégia da organização	1	2	3	4	5	6
16. O plano de recompensas estabelecido na organização ajuda-a a obter um maior sucesso	1	2	3	4	5	6
17. Todos os colaboradores sabem exatamente quando e o que fazer para poderem receber um prémio na organização	1	2	3	4	5	6
18. A seleção de novos colaboradores é feita com base nas suas competências	1	2	3	4	5	6
19. As práticas de GRH são consistentes ao longo do tempo	1	2	3	4	5	6
20. Os responsáveis da organização estão de acordo	1	2	3	4	5	6

“Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional”

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
com os critérios da avaliação de desempenho						
21. A organização tem-me permitido escolher a minha orientação de carreira	1	2	3	4	5	6
22. As orientações fornecidas pela Unidade Técnica dos RH são credíveis	1	2	3	4	5	6
23. As práticas de GRH na organização contribuem para um elevado nível de competência dos colaboradores	1	2	3	4	5	6
24. As práticas de GRH contribuem para uma boa avaliação de desempenho	1	2	3	4	5	6
25. Existe uma consistência entre aquilo que a Unidade Técnica dos RH difunde e declara e depois aquilo que faz e aplica	1	2	3	4	5	6
26. Todas as atividades de GRH se complementam para atingir os objetivos da organização	1	2	3	4	5	6
27. Os objetivos da Unidade Técnica dos RH complementam os das restantes Divisões da organização	1	2	3	4	5	6
28. Os meus superiores lidam comigo de um modo honesto e ético	1	2	3	4	5	6

“Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional”

Escala do Compromisso Organizacional

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à organização onde trabalha atualmente, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Discordo Ligeiramente	4 Não concordo, Nem Discordo	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo Moderadamente	7 Concordo Totalmente
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta organização merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal,	1	2	3	4	5	6	7