



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**OBJETIVO ÚNICO: A FORÇA DA GRH, O TRABALHADOR E A
ORGANIZAÇÃO PELA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL**

NEUZA MARIA RIBEIRO FERREIRA

NOVEMBRO DE 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

OBJETIVO ÚNICO: A FORÇA DA GRH, O TRABALHADOR E A
ORGANIZAÇÃO PELA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

NEUZA MARIA RIBEIRO FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE F. S. GOMES

NOVEMBRO DE 2013

“Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success.”

Henry Ford

RESUMO

Atualmente, a relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o alcance dos objetivos estratégicos numa organização constitui uma das áreas de relevo e estudo na Gestão de Recursos Humanos. Resultante deste contexto emerge o conceito de Força das Práticas de GRH apresentado por Bowen e Ostroff em 2004. O conceito alude que as Práticas de GRH deverão transmitir mensagens cujo grau de Consistência, Distintividade e Consenso seja elevado, por forma a contribuírem para um contexto organizacional homogéneo e forte. Em suma, o sistema de GRH deverá ter a capacidade de promover situações fortes que instiguem o trabalhador a envolver-se com a sua função e a identificar-se com a organização.

Neste âmbito, o presente estudo tem por objetivo analisar a relação existente entre a Força da GRH e o Compromisso Organizacional e o Envolvimento do trabalhador com a Função/Trabalho. Tendo por base o modelo desenvolvido por Bowen e Ostroff (2004), o estudo foi conduzido numa organização do sector bancário, sendo a amostra composta 126 elementos de diversas áreas da mesma.

Os resultados demonstram uma fraca capacidade preditiva da escala da Força de GRH sobre ambas as variáveis sendo, porém, os resultados significativamente melhores quando avaliada a correlação com a variável Envolvimento com a Função/Trabalho. As características da Força da GRH – Distintividade, Consistência, Consenso - são igualmente analisadas sob o ponto de vista da sua capacidade preditiva para cada uma das variáveis em estudo.

Palavras-chave: Força das Práticas da GRH, Compromisso Organizacional, Envolvimento com a Função/Trabalho

ABSTRACT

Nowadays, the relationship between Human Resources Management (HRM) practices and the reach of an organization strategic objective constitutes one of the main fields of study in HRM. As a result of that context, the concept of Strength of Human Resources Management emerges, brought to us by Bowen and Ostroff in 2004. The concept alludes the Practices of HRM should convey messages of a high consistency grade, distinctiveness and a broad consensus, in order to contribute for a homogeneous and strong organizational context. In essence, the HRM system must be able to promote strong scenarios that encourage workers to get involved with its work and to identify themselves with the organization.

In this context, the objective of this study is to comparatively analyze the connection between the Strength of HRM, Work Engagement and the Organizational Commitment. On the basis of Bowen's and Ostroff's (2004) developed model, this study was conducted in a banking sector organization, being the used sample 126 elements belonging to several fields of activity within it.

Results show a weak predictive value of the scale of Strength of HRM over both variables. However, results improve significantly when the evaluation includes the correlation with the variable Organizational Commitment. The characteristics of Strength of Human Resources Management – Distinctiveness, Consistency, Consensus – are equally analyzed in the light of its predictive ability for each one of the studied variables.

Keywords: Strength of Human Resources Management, Work Engagement, Organizational Commitment

ÍNDICE

RESUMO	4
ABSTRACT	5
I. INTRODUÇÃO.....	8
II. REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1. <i>GESTÃO ESTRATÉGICA</i>	11
2.2. <i>SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA</i>	13
2.3. <i>A FORÇA DA SITUAÇÃO</i>	15
2.4. <i>COMPROMISSO ORGANIZACIONAL</i>	17
2.5. <i>ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO/FUNÇÃO</i>	19
2.6. <i>HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO</i>	20
III. MÉTODO	23
3.1. <i>CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E PARTICIPANTES</i>	23
3.2. <i>DESIGN</i>	24
3.3. <i>INSTRUMENTO E VARIÁVEIS</i>	24
3.4. <i>PROCEDIMENTO</i>	28
IV. RESULTADOS	29
4.1. <i>ESTATÍSTICA DESCRITIVA</i>	29
4.2. <i>ESTUDO DAS HIPÓTESES</i>	30
V. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
VI. CONCLUSÕES DO ESTUDO	38
VII. ANEXOS	40
VIII. BIBLIOGRAFIA	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Dimensões e atributos da mensagem (fonte Correia et al. 2001).....	14
Tabela II - Número de Questionários considerados na amostra	23

Tabela III - Medidas de Tendência Central e de Simetria.....	26
Tabela IV - Estatística Descritiva e Coeficientes de Correlação de <i>Pearson</i>	29
Tabela V - Modelo de Regressão para o Compromisso Organizacional.....	30
Tabela VI - Modelos de Regressão para o Envolvimento com Função/Trabalho.....	32
Tabela VII - Modelo da H3	33

ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Modelo Força de GRH	21
Gráfico 1 - Diagrama de Dispersão sobre o Compromisso Organizacional e Envolvimento com Função/Trabalho.....	33

I. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos o conceito da GRH tem sido alvo de diferentes conceptualizações.

Inicialmente, num contexto da organização na qual existia uma Gestão Administrativa de Pessoal, o papel do trabalhador não era o mais significativo. Porém, atualmente o seu contributo assumiu contornos relevantes que passam pelo desempenho estratégico. A teoria do capital humano surge com a necessidade e uma nova visão sobre os recursos humanos como possíveis criadores de valor para as empresas, ficando para trás a lógica de que estes representam, apenas, custos (Tavares e Caetano, 1999). Como catalisador desta mudança surge a evolução e modernização dos mercados. Ulrich (1998) refere que a globalização é o fator chave para que as organizações mudem e se adaptem à diversidade e ao crescimento dos mercados, de modo a garantir a sua subsistência. Torna-se, portanto, imperativo às organizações o acompanhamento desta evolução e conseqüentemente a capacidade de resposta às necessidades emergentes dos seus clientes.

A passagem de uma GRH para uma Gestão Estratégica (GE) implicou um novo conceito na organização, no qual o elemento humano assume um papel de relevo. Segundo Ferris et al. (1999) a GRH foi alvo de um processo evolutivo no qual se abandonou uma gestão cuja função era meramente de manutenção e se passou para uma gestão encarada como uma fonte de vantagem competitiva. Desta forma a gestão passa a valorizar o desenvolvimento do potencial dos seus recursos humanos, enquanto, simultaneamente, reconhece a importância do compromisso do trabalhador à empresa para que este consiga alcançar com sucesso as suas metas, e assume, por último, a qualidade e a sustentabilidade como pilares estratégicos para o desenvolvimento da empresa.

Sustentada por Ulrich (1997) está a “*existência de uma*” relação positiva entre as práticas de GRH e a performance da organização, na qual a posição estratégica se reflete num alinhamento entre as estratégias de toda a organização, como as da GRH e as de mercado. A nível da gestão de pessoas, considera-se que este alinhamento poderá contribuir de forma positiva para o alcance da performance organizacional quando a aplicação destas práticas orientem os trabalhadores na concretização das suas tarefas. É, portanto, relevante entender de que forma as práticas de GRH influenciam a postura e a performance dos trabalhadores.

De acordo com Becker e Huselid (1998), o sistema de GRH assume um papel importante no processo de criação de situações que fomentem a consistência de interpretações e comportamentos, permitindo que a organização se torne mais eficaz e alcance vantagem competitiva face aos seus concorrentes. No entanto, perceber de que forma o sistema de GRH e as suas práticas são capazes de promover estas situações nem sempre é fácil. Em termos práticos o problema que se coloca passa pela criação e implementação de um sistema de GRH e de práticas que fomentem esta situação “ideal”. Neste sentido Bowen e Ostroff (2004) propuseram um modelo com a intenção de explicar de que forma é possível promover a perceção partilhada e influenciar os comportamentos dos trabalhadores numa organização. Neste modelo é crucial que os trabalhadores adotem comportamentos e atitudes definidas pela organização como desejáveis, permitindo o alcance dos seus objetivos estratégicos. Os autores, apoiados na teoria da atribuição de Kelley (1967, 1973) procuram explicar de que forma pode o trabalhador fazer uma atribuição precisa sobre determinada situação, através das práticas de RH.

A par com as práticas de RH emerge a figura da comunicação interna como elemento

influyente no processo de atribuição. A forma como as práticas de GRH são comunicadas poderá promover dois tipos de situações: fortes, quando o entendimento da mensagem por parte dos trabalhadores é consistente; ou uma situação fraca, quando o entendimento da mensagem é disperso e os resultados ficam aquém do que era ambicionado inicialmente. A resposta do trabalhador a uma mensagem não depende, apenas, da sua interpretação mas também da posição em que este se coloca face à organização. A relação que existe entre o trabalhador e a organização pode variar de acordo com o nível de compromisso e sentimento de pertença que este apresenta face à mesma e às tarefas que executa. Neste sentido, assente nos estudos de Meyer e Allen (1991) e Bakker et al. (2008) sobre o conceito de Compromisso Organizacional e Envolvimento com a Função/Trabalho respetivamente, procuramos identificar e compreender as bases que originam os constructos, assim como avaliar quais as relações existentes entre estes e as práticas de GRH.

O texto tem cinco partes: inicialmente é feito um percurso na literatura existente sobre as variáveis em análise, focando a definição de conceitos e relação entre estes; posteriormente parte-se para a apresentação da organização e dos participantes do estudo, assim como a explicação do método adotado, instrumentos utilizados e quais as hipóteses de investigação.

II. REVISÃO DA LITERATURA

Compreender de que forma uma organização tem a capacidade de, simultaneamente, planejar a sua atuação, organizar os processos, controlar os seus recursos, perseguir a sua estratégia e manter-se ao nível da concorrência, traduz-se numa questão que iremos abordar neste estudo.

Ao longo dos tempos o papel dos RH tem sido alvo de alterações, tendo assumido uma posição fortalecida, competitiva e sustentável fomentada pelas mudanças nos modelos de governação das organizações. É na estratégia baseada nos recursos que encontramos uma das influências mais imponentes na GRH. Para Boxall e Purcell (2000, p.184) falar de “*GRH inclui tudo o que está associado à gestão das relações de trabalho na organização*”. Porém, é quando os autores se debruçam sobre a existência de alternativas no processo de tomada de decisão que o conceito de GE passa, segundo os mesmos, a fazer sentido. Para os autores o termo “estratégico” implica a preocupação sobre a influência da GRH na eficácia organizacional, característica crescente nas organizações contemporâneas. Assim sendo, torna-se importante conhecer melhor esta variável.

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

As novas organizações distinguem-se das tradicionais em diversos aspetos, entre eles pela capacidade de resposta às mudanças, necessidades e pressões instituídas pelos mercados. Esta capacidade de resposta, de acordo com Ulrich (1998), é fruto de uma atuação organizacional de excelência na qual é valorizado o relacionamento organização e trabalhador, assim como os resultados a que esta se propõe. Para o autor os RH passam de um estado em que sabem o que fazer para saberem qual a razão para o fazer. Deste modo, o autor supracitado identifica quatro formas que permitem à organização

caminhar em direção à excelência. Segundo o mesmo, o sucesso organizacional ocorrerá desde que a GRH: acompanhe a organização na execução da estratégia por ela delineada, como um parceiro; assuma a função de especialista administrativa otimizando os processos rotineiros de modo a que o gestor tenha mais disponibilidade para as tarefas estratégicas; se torne uma figura próxima dos trabalhadores para que estes se sintam representados, desenvolvendo a sua confiança e conseqüentemente se comprometam com a organização; e, por fim, se torne num agente de mudança. A adaptação e aproximação das práticas de GRH à estratégia competitiva da organização é igualmente defendida por outros autores, tal como David Guest, para o qual o modelo de GRH passa pela integração estratégica. Isto é, para o autor a organização integra os assuntos da GRH na sua estratégia, permitindo, assim, o seu envolvimento nos processos de decisão da organização.

Por seu turno, os estudos de Ferris et al. (1999) mostram que a GRH deixa de ter uma função de pouco impacto na organização e passa a assumir funções que se poderão espelhar numa fonte de vantagem competitiva. Esta vantagem resulta da atuação e das escolhas tomadas pela gestão, sem que seja descurada a importância e os seus efeitos no sistema de GRH, tendo como ponto de partida a rentabilização e aproveitamento dos recursos humanos e das estruturas organizacionais à disposição (Guest, 1987).

Esta perspectiva remete-nos, assim, para uma gestão na qual o sucesso das práticas está dependente de diversos fatores. Bowen e Ostroff (2004) assumem que a eficácia das práticas de RH poderá ser influenciada por inúmeros aspetos, dos quais destacam a indústria, a dimensão e política da organização ou mesmo a política de produção pela qual esta se rege. É fulcral que se verifique consistência e alinhamento destas práticas com a estratégia da organização, a qual funcionará como fio condutor para o alcance da

performance organizacional: falamos da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH).

2.2.SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

No seu modelo, Bowen e Ostroff (2004) procuram explicar de que forma a GRH terá impacto no desempenho e performance organizacional. Apoiam os autores que o sistema de GRH deverá ser analisado, em termos operacionais, no que diz respeito aos conteúdos e processos. No que concerne aos conteúdos somos remetidos para as práticas que resultam dos objetivos estratégicos da organização e políticas definidas com vista a fins específicos. Por seu turno, os processos abordam questões como a concretização e implementação dos sistemas de GRH. É importante que as práticas tenham como finalidade o apoio aos trabalhadores na realização dos objetivos e que estejam devidamente alinhadas com a estratégia da organização, de modo a que estes sejam capazes de entender o que deles é esperado. Este entendimento decorre da forma como são comunicadas as práticas, resultando idealmente em expectativas e comportamentos uniformes. Conclui-se, assim, que a comunicação da e na organização constitui um fator influenciador nas práticas de GRH (Lambooji et al., 2006).

A figura da comunicação da organização com os trabalhadores é um elemento integrante das práticas de GRH (Rousseau, 1995; Tsui et al.1997; Bowen e Ostroff, 2004) pelo que a forma como a mensagem é transmitida e recebida é decisiva no processo de comunicar. Os trabalhadores utilizam as mensagens da GRH como sinais de comunicação enviados pela gestão para que o seu trabalho faça sentido (Li et al. 2011). No processo de comunicação a mensagem deverá ser enviada de forma consistente e consensual, sem que haja margem para interpretações diversas sobre o seu

conteúdo e objetivo. Para Bowen e Ostroff (2004), um sistema de GRH é capaz de criar uma situação forte quando se verificam as três dimensões identificadas por Kelley (1967): interpretação do trabalhador face aos objetivos esperados (Consistência), concordância entre os trabalhadores na interpretação de determinada situação (Consenso) e a visão e interpretação do trabalhador em comparação com a sua posição e expectativa face à tarefa (Distintividade). Definem os autores que o sistema de GRH deve apresentar um conjunto de características que tornem o processo de comunicação sobre os conteúdos e práticas de RH consistente e as interpretações invariáveis, de acordo com as três dimensões e nove atributos representados na Tabela I:

Tabela I - Dimensões e atributos da mensagem (fonte Correia et al. 2001)

Consistência	<p><i>Instrumentalidade:</i> É percebida uma consistência entre a estratégia da GRH e estratégia da organização?</p> <p><i>Validade:</i> Qual o grau de coerência entre o que é anunciado pela GRH com “o que deve ser” e o que “realmente se passa”?</p> <p><i>Consistência das mensagens de RH:</i> Existe uma preocupação em que todas as práticas de GRH transmitam o mesmo tipo de mensagens aos colaboradores?</p>
Consenso	<p><i>Concordância entre os principais decisores de GRH:</i> Existe consenso ao nível do que deve ser a GRH na organização, entre gestores de topo e os restantes diretores, incluindo o Diretor de RH?</p> <p><i>Justiça:</i> Os colaboradores percebem que os procedimentos utilizados nas várias práticas de GRH são aplicados de forma justa e igual para todos?</p>
Distintividade	<p><i>Visibilidade:</i> A função de GRH é visível para os trabalhadores?</p> <p><i>Compreensão:</i> As práticas de GRH são interpretadas de forma uniforme e não são ambíguas para os colaboradores?</p> <p><i>Legitimidade do Sistema de GRH:</i> Os colaboradores consideram as funções da área da GRH importantes e credíveis na empresa?</p> <p><i>Relevância:</i> Os colaboradores sentem que o papel da GRH na organização é relevante para que a organização atinja os seus objetivos e prossiga a sua estratégia e missão?</p>

Quando as práticas são compreendidas pelos empregados, tendo por base as três dimensões acima inumeradas, é esperado que a percepção individual de cada

trabalhador tenda a convergir para a concordância coletiva (Li et al. 2001). Este nível de concordância resulta num elevado grau de conformidade no que concerne aos comportamentos adotados pelos trabalhadores e, conseqüentemente, estão reunidas as condições para a criação de uma situação forte (Mischel, 1973). Em suma, o entendimento sobre as práticas de GRH encontra-se associado ao processo de comunicação e a resposta a este por parte dos trabalhadores. O significado de uma mensagem é manipulado pela interpretação que os trabalhadores lhe atribuem, pelo que todo o contexto organizacional e pessoal no qual estão inseridos compreendem elementos capazes de moldar a sua percepção, posição ou mesmo comportamentos, como por exemplo a visão que este cria sobre o seu trabalho e organização. Quando reunidas as três dimensões é esperado que a performance organizacional seja alcançada, influenciada pelo sistema de GRH (Sanders et al. 2008), assim como a motivação dos trabalhadores para seguirem aquilo que deles é expectável.

2.3.A FORÇA DA SITUAÇÃO

Tendo por base a importância e a influência da comunicação institucional na percepção e consenso entre os trabalhadores sobre as práticas de RH, Bowen e Ostroff (2004) propõem um modelo cuja explicação surge da força da GRH sobre a organização. Na base da explicação que nos permite entender o que é a força da GRH está a “*força da situação*”, conceito apresentado por Mischel (1973). Referido por Bowen e Ostroff, o conceito procura comprovar que um sistema de GRH forte deve levar à consistência e uniformidade de comportamentos nos trabalhadores.

Para Mischel as condições nas quais os trabalhadores se encontram promovem informações que terão influência na interpretação e atuação destes, designadamente na forma como codificam a informação, gerem expectativas ou a capacidade de resposta.

Isto é, neste âmbito as situações são fortes quando instigam os trabalhadores a perceberem acontecimentos da mesma forma, quando induzem a comportamentos uniformes e adequados e quando estes, os comportamentos, são alvo de incentivos (Mischel, 1973; Schneider et al., 2002; Bowen e Ostroff, 2004; Sanders et al., 2008). Esta situação proporciona a partilha de crenças, objetivos e atitudes que conduzem à eficácia laboral, no seio do grupo de trabalhadores. Entende-se, assim, que a força da situação emerge da capacidade que determinada situação tem para gerar conformidade – situação forte – ou resulta numa interpretação ambígua - situação fraca (Bowen e Ostroff, 2004). A situação forte origina a coesão de um grupo, no qual os seus elementos colocam os interesses do mesmo acima dos seus, por forma a mantê-lo intacto e com uma atuação consistente (Sanders et al., 2008). Porém, numa situação fraca as características de cada trabalhador sobrepõem-se às do grupo levando a que surjam incertezas em relação aos comportamentos e expectativas “*mais adequadas*” para aquela situação (Bowen e Ostroff, 2004).

Seguindo a linha de raciocínio, para que a GRH crie um sistema forte é importante que as perceções sobre as suas políticas, práticas e procedimentos sejam partilhadas pelos trabalhadores. Este entendimento tem por base práticas de comunicações existentes na organização e a forma como os trabalhadores reagem e atribuem significado a cada mensagem recebida. Desta forma torna-se indispensável que as mensagens enviadas sejam distintas, consistentes e consensuais de modo a que a sua interpretação seja uniforme no universo dos trabalhadores (Bowen e Ostroff, 2004).

Como ficou ciente ao longo deste tema, é importante garantir a presença de distintividade, consistência e consenso no processo de comunicação das práticas de GRH aos trabalhadores. Deste modo, o modelo em estudo assume importância sobre o

entendimento acerca da posição e comportamentos dos trabalhadores dentro e face à organização, tendo por base a força das práticas de GRH.

2.4.COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

O conceito de Compromisso Organizacional surge nos anos 60, altura em que Becker (1960) apresenta uma das primeiras teorias sobre o mesmo. Porém, com o decorrer dos anos os estudos evoluíram notoriamente. De Mowday, Steers e Porter (1979) a Meyer e Allen (1991), a literatura oferece-nos diversas definições para o conceito que passa de teorias unidimensionais a modelos multidimensionais.

A *Teoria do Side-Bet* (Becker, 1960) foi um dos primeiros estudos que procurou explicar a ligação entre o trabalhador e a organização. Para o autor o conceito de compromisso resultava do grau de investimento do trabalhador na organização, em termos de esforço, dedicação e tempo, que no caso de abandono da mesma dificilmente seriam recuperáveis. Já em Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), o compromisso organizacional passou a assumir dimensões psicológicas, baseando-se na dimensão afetiva, indo para lá da teoria anterior. Este tipo de compromisso respeita fatores como a crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, a disponibilidade para realização de esforços para alcançar o sucesso e o desejo de permanecer, como membro, na organização.

Ainda na linha da dimensão psicológica, segundo O'Reilly e Chatman (1986), o compromisso organizacional tem por base aspetos como a complacência ligada às recompensas por ele esperadas, a identificação associada ao desejo de afiliação relacionados com os valores da organização considerados como mais atrativos e a internalização, assente na adoção dos valores organizacionais como pessoais.

Na visão de Meyer e Allen (1991), o conceito de compromisso com a organização deixa

para trás o modelo unidimensional de Mowday et al. (1974), apresentando como argumento que deste modo, através de uma perspectiva multidimensional, é possível entender o comportamento do trabalhador de forma mais clara. Segundo os autores, o conceito de compromisso organizacional passa a abranger três dimensões: afetiva, normativa e instrumental. A dimensão afetiva refere-se ao grau de identificação e envolvimento do trabalhador com a organização, a ligação emocional e a vontade de permanecer nela. A dimensão normativa apela ao dever moral do trabalhador em permanecer na organização e a instrumental baseia-se na necessidade do trabalhador em ficar na organização, fomentada pelo seu reconhecimento dos custos associados à sua saída.

Vários estudos apontam o compromisso organizacional como uma consequência resultante das práticas de GRH (Mathieu e Zajac, 1990). Porém autores como Fiorito, Bozeman e Youndt (1997) ou Paré e Tremblai (2007), defendem que estas influenciam a postura do trabalhador. De acordo com os autores, num contexto em que o trabalhador se encontra estimulado e envolvido pelas práticas de GRH, sentir-se-á parte da vantagem competitiva da organização e, conseqüentemente, o nível de compromisso com a organização é susceptível de crescer.

Uma vez que o compromisso organizacional afetivo é aquele que melhor espelha o desejo do trabalhador em fazer parte da organização, apenas analisaremos esta dimensão no nosso estudo. Antunes e Pinheiro (1999) concluíram que o aspeto afetivo é a forma mais desejada, por parte das organizações, no que concerne ao compromisso por parte dos seus trabalhadores.

Sendo o compromisso organizacional “sensível” às práticas de GRH e tendo como base

os estudos de Meyer e Allen (1991), analisaremos de que forma a dimensão afetiva é influenciada por estas e qual o reflexo no trabalhador.

2.5. ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO/FUNÇÃO

Para lá da identificação com a organização, o trabalhador poderá desenvolver uma relação de entrega pessoal com o seu trabalho diário, as tarefas que desempenha. Kahn (1990a, p. 694) define esta relação como “...*envolvimento pessoal de forma a potenciar as capacidades dos colaboradores da organização, no desempenho das suas funções; quando os colaboradores estão envolvidos isso reflete-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente no desempenho das suas funções*”. Sustenta o autor que numa situação de envolvimento existe uma relação dinâmica entre o empenho e as energias que o trabalhador aplica no seu trabalho, e a possibilidade de se expressar.

De acordo com diversos autores, a energia e a identificação estão associadas ao conceito de envolvimento: há o pressuposto de que existe investimento de energia no trabalho e a identificação com este, por parte do trabalhador. Todavia, a definição de envolvimento com o trabalho/função nem sempre foi fruto de consenso.

Macey e Schneider (2008, pag.6) definem “Envolvimento como um estado psicológico que se expressa sob diversas formas, cada uma representando um tipo de ligação profunda e/ou entusiasmo...”, sublinhando a ideia de que o envolvimento é composto por categorias como “...satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, atribuição de poder psicológico...”, cada uma relacionada com conceitualizações como personalidade proactiva e envolvimento comportamental. Todavia, Bakker et al. (2008) enfatizam o envolvimento como um estado psicológico aberto à investigação empírica e à aplicação prática, descurando a hipótese das diversas categorias de envolvimento. Numa relação de envolvimento com o trabalho/função é valorizado o envolvimento e

predisposição para com o trabalho, assim como a socialização com o grupo em que o trabalhador se encontra inserido.

Segundo Schaufeli et al. (2006), o *“Envolvimento com o Trabalho/Função é um estado positivo, afetivo-motivacional de realização que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção”*. Isto é, o trabalhador apresenta elevados níveis de energia e vontade de investir no seu trabalho, mantendo-se persistente face às dificuldades que surjam (vigor); envolve-se emocionalmente com as suas tarefas podendo sentir-se inspirado e mesmo orgulhoso daquilo que produz (dedicação) e entra num estado de imersão no trabalho que o leva a perder a noção do tempo (absorção). Para o autor, o envolvimento do trabalhador é resultado da sua exposição a diferentes funções, assim como a expansão das tarefas que constituem a sua função por forma a evitar a rotina e a desmotivação deste.

A autonomia no trabalho, o aumento de responsabilidades, a possibilidade de aprender e crescer pessoal e profissionalmente, num contexto de justiça organizacional sob a alçada de um líder ativo e próximo dos subordinados, poderá resultar na motivação dos trabalhadores para lá dos benefícios materiais, influenciando a sua a posição face ao seu trabalho/funções (Schaufeli et al. 2006). Para que o trabalhador se sinta ligado com as suas funções e com o seu trabalho, é importante que a GRH atue nesse sentido, motivando-o, ouvindo-o, percebendo-o.

Pretendemos, com este estudo, analisar a importância do papel da GRH sobre os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores, no seio da organização.

2.6. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A existência de uma relação entre os dois estados, envolvimento com o trabalho/função e compromisso organizacional, tendo em vista que a realização profissional do

trabalhador pode influenciar a posição na qual este se coloca face à organização, é uma ideia apoiada por diversos autores. O trabalhador que demonstre vigor, dedicação e absorção com e no seu trabalho, sentir-se-á emocionalmente estável o que lhe trará uma sensação de satisfação. Isto poderá resultar no envolvimento com o trabalho e com a organização, despoletando assim o sentimento de pertença e identificação com a mesma. Contrariamente, encarar o trabalho como uma obrigação aumenta a hipótese do trabalhador entrar em rutura com tudo aquilo que o rodeia.

Tendo por base os estudos feitos sobre as variáveis, procuramos entender qual o catalisador que despoleta no trabalhador o sentimento de ligação e pertença com a sua função e organização.

Assente na literatura existente, e tendo como ponto de partida a relação entre a FGRH e as variáveis, ao longo deste estudo propomos um modelo no qual é estabelecida a ligação entre estas, de acordo com a Figura 1:

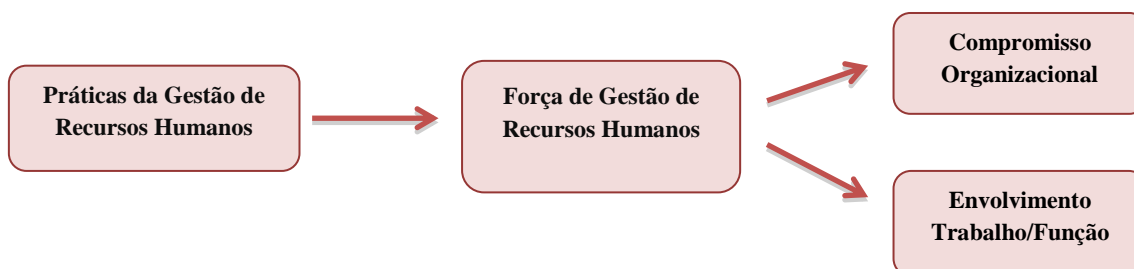


Figura 1 - Modelo Força de GRH

No que concerne ao Compromisso Organizacional torna-se relevante entender de que modo se desenvolve, no trabalhador, a dimensão afetiva e qual o contributo da organização neste processo. Procuramos compreender se é uma postura que se alimenta autonomamente ou se, porventura, existem outros fatores que contribuam positivamente para esta situação. Estendendo a análise para lá da relação do trabalhador com a organização, levantam-se questões no que se refere à sua postura face à função que exerce. De que modo é que o envolvimento e a predisposição do trabalhador é

estimulada? Quais os intervenientes? Como se processa a socialização deste com toda a comunidade da organização? Terá isto impacto na visão que este possui sobre as suas tarefas diárias?

Baseados no modelo de Bowen e Ostroff (2004), o estudo procura responder às questões apresentadas, assentes nas seguintes hipóteses:

H1. A Força de GRH está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional

H2. A Força de GRH está positivamente relacionada com o Envolvimento com o Trabalho/Função

H3. O Compromisso Organizacional e o Envolvimento com o Trabalho/Função estão relacionados positivamente

III. MÉTODO

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E PARTICIPANTES

A recolha de dados para esta dissertação foi realizada numa organização pública, dotada de autonomia financeira e administrativa, sediada em Lisboa e cuja principal atividade passa pela regulação e supervisão bancária.

O processo de recolha de dados abrangeu quinze departamentos, desde departamentos de missão a departamentos de apoio, e a decisão a nível de participantes compreendeu vários indivíduos, independentemente das suas características. Desta forma, conforme consta na Tabela II, apresentamos os seguintes valores:

Tabela II - Número de Questionários considerados na amostra

Questionários Aplicados	180 Questionários
Questionários Recebidos	155 Questionários
Questionários Não Validados	29 Questionários
Questionários Considerados para Amostra	126 Questionários

A amostra, não representativa, corresponde a 71,11% dos trabalhadores da organização, tendo por base o número de questionários validados. A amostra é composta por igual número de indivíduos do sexo masculino e feminino (63 homens e 63 mulheres), dados que refletem a população da organização. Em relação à categoria, a maioria da amostra é constituída por trabalhadores na Função Técnica-Superior (57,14%), seguindo-se a Função Técnica-Administrativa (25,4%). A Função Gestão de Topo surge como a “menor fatia” da amostra, com apenas 2,38%. A maioria dos trabalhadores detém o grau de Licenciatura (42,86%) porém, 48,41% dos trabalhadores afirma deter grau académico superior, destacando-se o nível de Mestrado com 38,89% neste total. A nível etário a amostra é composta maioritariamente por trabalhadores com idades entre os 23 e os 32 anos (67,46%), característica que resulta da aposta em novos talentos para os

quadros da organização. Completando esta ideia, a antiguidade na organização tende a ser baixa sendo que 69,84% dos trabalhadores contam com menos de 5 anos na organização.

3.2.DESIGN

Este trabalho assume a forma de um estudo correlacional (Hill e Hill, 2012) através do qual pretendemos analisar a relação entre as variáveis em observação – FGRH, Compromisso Organizacional e Envolvimento com a Função/Trabalho, assim como obter informação sobre a influência de uma variável sobre a outra.

3.3.INSTRUMENTO E VARIÁVEIS

Por forma a avaliar as hipóteses lançadas, estudamos as variáveis Força de GRH, Compromisso Organizacional e Envolvimento com a Função/Trabalho com base num questionário através do qual se procurou a concordância por parte dos participantes em relação às afirmações apresentadas.

A variável FGRH foi analisada tendo por base o trabalho desenvolvido por Gomes, Coelho e Cunha (2012), através do qual observamos os fatores caracterizadores das práticas de GRH, com base em dezasseis itens. Esta escala de medida avalia se o sistema de GRH da organização espelha as características que compõem e certificam a força das práticas de GRH, de acordo com Bowen e Ostroff (2004). Na análise do Compromisso Organizacional foram avaliados quatro itens com base no trabalho de Allen e Meyer (1990) sendo que apenas recorremos à dimensão afetiva para o estudo em questão. No que concerne à análise do Envolvimento com a Função/Trabalho foram utilizados nove itens, suportados pelos estudos de Bakker (2003). A mensuração de cada item seguiu uma escala do tipo Lickert com as medidas: 7 “Concordo Plenamente” e 1 “Discordo Totalmente”. A escala, tendo em consideração as práticas existentes na

organização, permitirá analisar a variável através da média aritmética e desvio-padrão. Os resultados do estudo são apresentados baseados na observação das variáveis e do resultado relativo às hipóteses. A apresentação destes é feita em dois níveis: o primeiro versa sobre a Análise Psicométrica das Escalas e o segundo sobre o Estudo das Hipóteses de Investigação. Na Análise Psicométrica das Escalas avaliamos a Sensibilidade, a Fidelidade e a Validade. A Sensibilidade permite calcular a capacidade do questionário discriminar os participantes segundo os fatores avaliados, isto é, caracteriza a distribuição dos elementos da média em torno da amostra. Por seu turno, a Fidelidade analisa a precisão do questionário através da sua consistência interna estimada através do Alfa de Cronbach. Já a Validade permite avaliar se as variáveis constituem dimensões que se referem aos mesmos conceitos, mediante a correlação entre elas (Hill e Hill, 2012). Posto isto, apresentamos os resultados obtidos ao nível da observação das variáveis deste estudo.

Em termos globais a Fidelidade apresenta-se com valores aceitáveis. No grupo das quatro dimensões, o Processo de GRH assume o valor mais alto (0,94), seguido das Práticas de GRH (0,90), passando pelo Envolvimento com a Função/Trabalho (0,82) sendo que o Compromisso Organizacional assume o valor mais baixo (0,78). Isto significa que em termos de consistência interna entre os itens que compõem cada uma das dimensões, o Processo de GRH é aquele no qual se verifica maior consistência interna e associação entre os mesmos. Por seu turno, a nível do Compromisso Organizacional a correlação entre os itens não se assume tão forte, sendo possível verificar a existência de um item com forte correlação com os restantes (item 5.6) cuja eliminação implicaria uma redução do valor do α . Na análise do Envolvimento com a Função/Trabalho é possível identificar o item “Perco a noção das coisas quando estou a

trabalhar” como aquele que menos se correlaciona com os restantes. A sua eliminação levaria ao aumento do valor do α de 0,819 para 0,851.

Na análise da capacidade do instrumento caracterizar a distribuição dos elementos da amostra em torno da média (Sensibilidade), constata-se que as dimensões analisadas apresentam uma distribuição simétrica, na qual os valores se encontram em torno da média, conforme se observa na Tabela III:

Tabela III - Medidas de Tendência Central e de Simetria

	Compromisso Organizacional	Envolvimento com Função/Trabalho	Processo de GRH	Práticas de GRH
Média	4,35	3,99	3,77	4,22
Desvio-Padrão	0,92	0,68	0,82	0,72
Curtose	- 0,12	- 0,14	- 0,72	0,47
Assimetria	-0,26	-0,29	- 0,35	-0,49

Quanto à curtose, com exceção das Práticas de GRH que apresenta uma distribuição platocúrtica, as restantes seguem uma distribuição leptocúrtica. No que diz respeito à Assimetria todas as variáveis em estudo apresentam uma distribuição com simetria negativa resultante do facto dos valores que se encontram abaixo da média terem mais peso sobre os que se encontram acima desta.

Para aferir a validade de constructo utilizou-se a técnica da análise fatorial aos dezassete itens da escala de Práticas de GRH. Em primeiro lugar, os valores de KMO e do teste de Bartlett confirmam que a análise fatorial pode ser usada com segurança (respetivamente 0,84 e 1341,27, com $p=0,000$; Pestana e Gageiro, 2000)¹.

Usando o critério de Kaiser (Pestana e Gageiro, 2000), identificaram-se cinco componentes que explicam 77,01 da variância total dos dezassete itens. Da leitura dos níveis de saturação (adotou-se o nível de 0,5 para seleção dos itens que saturam em cada

¹ Dada a sua extensão, não são apresentados em anexo os resultados relativos aos procedimentos preparatórios e de estudo de validação das escalas. Serão fornecidos, caso seja solicitado.

fator) extraíram-se cinco componentes, que podem ser interpretados como sendo: Formação e Desenvolvimento, Bónus e Incentivos, Comunicação, Segurança no Trabalho e Recrutamento e Seleção. Na observação referente ao processo de GRH os valores de KMO assim como o do teste de Bartlett atestam, igualmente, que neste caso a análise fatorial pode ser utilizada com segurança (0,904 o que indica que a medida de adequação das variáveis para constarem no modelo é muito boa e 1305,98 com $p=0,000$). Através do critério de Kaiser (Pestana e Gageiro, 2000), foram identificados três componentes que explicam 70,98 da variância total dos quinze itens da escala do Processo de GRH, interpretados como sendo referentes à Justiça, Validade e Visibilidade. Também na análise da validade do constructo sobre os quatro itens que compõe a escala do Compromisso Organizacional, os valores obtidos para KMO e no teste de Bartlett revelam a viabilidade da análise fatorial (0,764, 128,18 com $p = 0,000$). O critério de Kaiser identificou a existência de uma componente com capacidade explicativa igual a 60,59, sobre a variância total dos quatro itens, componente esta relacionada com a ligação emocional do trabalhador à organização. Por seu turno, a análise da validade dos nove itens da escala do Envolvimento com Função/Trabalho revelou valores que também permitem recorrer à análise fatorial com segurança (KMO =0,860 e teste Bartlett 496,052, com *valor-p* = 0,000 indicando). Já a variância total dos 9 itens pode ser explicada através de duas componentes, cuja capacidade explicativa é de 63,90. As duas componentes dizem respeito às questões “No meu trabalho sinto-me cheio de energia” e “Sou entusiástico acerca do meu trabalho”.

Face aos resultados reportados, conclui-se que as qualidades métricas das escalas estudadas são aceitáveis e permitem captar com algum grau de confiança os constructos que é suposto medirem. Alerta-se, todavia, para a necessidade de explorar estes

resultados em trabalhos futuros, de modo a confirmar as qualidades métricas que aqui se reportam. Para efeitos do presente trabalho, pode então proceder-se ao estudo das hipóteses da investigação.

3.4. PROCEDIMENTO

Numa fase inicial foi abordada a Direção do Departamento de Recursos Humanos com vista à obtenção de autorização para a realização do estudo. Obtida a concordância, procedeu-se ao envio de um *email* institucional aos participantes no qual era apresentado o âmbito do estudo e solicitada a sua colaboração através do preenchimento do questionário disponibilizado *online*. A recolha dos dados foi feita duas semanas após o envio, através de uma ferramenta *online* “Qualtrics”. Posteriormente os dados foram tratados através do programa para tratamento de dados IBM SPSS (20).

IV. RESULTADOS

No estudo das Hipóteses de Investigação recorremos a Medidas de Associação, por forma a obter a análise descritiva das variáveis (Hill e Hill, 2012). Posteriormente efetuamos a discussão dos resultados obtidos, assentes na teoria base sobre o tema em estudo.

4.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A Tabela IV apresenta as estatísticas descritivas e a matriz de correlação para todas as variáveis e respetivas sub-dimensões.

Tabela IV - Estatística Descritiva e Coeficientes de Correlação de Pearson

	Estatística Descritiva		Correlação						
	Média	Desvio Padrão	1	2	2.1	2.2	2.3	3	4
1. Práticas	4,22	0,72	1	0,72	0,56	0,63	0,73	0,38	0,54
2. Processo	3,77	0,82		1	0,86	0,90	0,96	0,25	0,40
2.1 Distintividade	3,73	0,92			1	0,64	0,75	0,17	0,26
2.2 Consenso	3,42	1,02				1	0,80	0,15	0,38
2.3 Consistência	3,99	0,88					1	0,32	0,41
3. Compromisso Organizacional	4,35	0,92						1	0,49
4. Envolvimento Função/Trabalho	3,99	0,68							1

Como se pode observar, a distribuição dos elementos da amostra encontra-se em torno da média para todas as variáveis e sub-dimensões, com uma distribuição maioritariamente simétrica.

Numa primeira análise dos valores de correlações, observa-se, na generalidade, um padrão de relações médias a fortes, com destaque para os valores entre a Força da GRH e as três dimensões de Distintividade, Consenso e Consistência, o que reforça a conclusão anterior, relativamente à validação do constructo.

As implicações destes valores de correlações são importantes, pois deixam antever que as hipóteses em estudo são tendencialmente confirmadas na sua totalidade. Uma

conclusão final no que a isto diz respeito apenas poderá ser tomada, todavia, no que toca às H1 e H2, depois de se aprofundar os procedimentos estatísticos, com a técnica da regressão linear simples e múltipla, que são apresentados em seguida. No que concerne a H3, o valor encontrado ($r = 0,495$, $p < 0,001$), permite aceitar a relação hipotetizada. De todo o modo, na parte final da seção seguinte são apresentados alguns resultados no sentido de aprofundar a natureza da relação, mormente a sua forma.

4.2. ESTUDO DAS HIPÓTESES

Para assegurar a adequabilidade do modelo em estudo, a aplicação da regressão linear deve começar pelo estudo dos seus pressupostos: linearidade do fenómeno, normalidade dos erros aleatórios, nulidade da média do erro aleatório, variância do modelo aleatório ser constante e multicolineariedade.

Na análise da linearidade para o Compromisso Organizacional e Envolvimento com a Função/Trabalho, os erros estimados encontram-se em torno de uma reta ajustada o que nos leva a considerar que os desvios são mínimos e que estamos perante um bom ajustamento. Outro dos pressupostos da Regressão é a independência dos erros e a distribuição idêntica dos mesmos, verificação conseguida através do Teste Kolmogorov-Smirnov. De acordo com os resultados obtidos (Compromisso Organizacional p -valor = 0,940; Envolvimento com Função/Trabalho p -valor = 0,781), os valores de $Sig > 0,05$ o que indica que os erros aleatórios seguem uma distribuição normal. Por seu turno, a média do erro aleatório foi analisada tendo por base o *output* Residuals Statistic. Este representa a média dos resíduos com valor 0,00000 para as duas variáveis, logo a média do erro aleatório é nula. No que concerne à variância do erro aleatório, analisou-se o *scatterplot*. Em ambos os casos é possível considerar a existência de homogeneidade das variâncias, explicada pela forma como os resíduos se

distribuem de forma aproximadamente constante em torno do valor 0. No que toca à análise da multicolineariedade esta foi realizada através do Fator de Inflação da Variância (VIF) e a Tolerância. Na correlação entre as variáveis, o valor R indica que embora a relação linear não seja muito forte, a mesma existe. Ainda na análise desta premissa o valor VIF= 1 em ambas as variáveis, encontrando-se abaixo do máximo aceitável na literatura, o 3, de acordo com Field (2005). A análise do valor de Tolerância = 1 ($> 0,20$) garante o cumprimento deste pressuposto.

Verificados os pressupostos, apresentam-se em seguida os estudos necessários à análise das hipóteses. Recordando, a H1 propunha a existência de uma relação positiva entre a FGRH e o Compromisso Organizacional. Da Figura 1 resulta que a FGRH é a variável independente no modelo, enquanto o Compromisso é a dependente. Por outro lado, a FGRH é composta por 3 dimensões, que face aos resultados da Tabela IV, será também interessante explorar. Deste modo, apresentam-se na Tabela V os resultados referentes a dois modelos de regressão: o primeiro, em que se regrida o Compromisso face à FGRH; e o segundo em que se usam as três dimensões da FGRH como variáveis independentes, e o Compromisso como variável dependente.

Tabela V - Modelo de Regressão para o Compromisso Organizacional

Variável Dependente: Compromisso Organizacional	R ²	F e Sig.	β	t e Sig.
Modelo 1				
Variável Independente: FGRH	0,06	7,33*	0,25	0,008
Modelo 2				
Variável Independente: Distintividade	0,11	5,42*	-0,11	t = - 0,85
Consenso			-0,26	t = -1,74
Consistência			0,60	t = 3,48**

* p < 0,05

** p < 0,001

A H1 é tendencialmente não confirmada, conforme indicam os valores constantes da tabela. Porém, face aos resultados do Modelo 2, foi testado um modelo de regressão

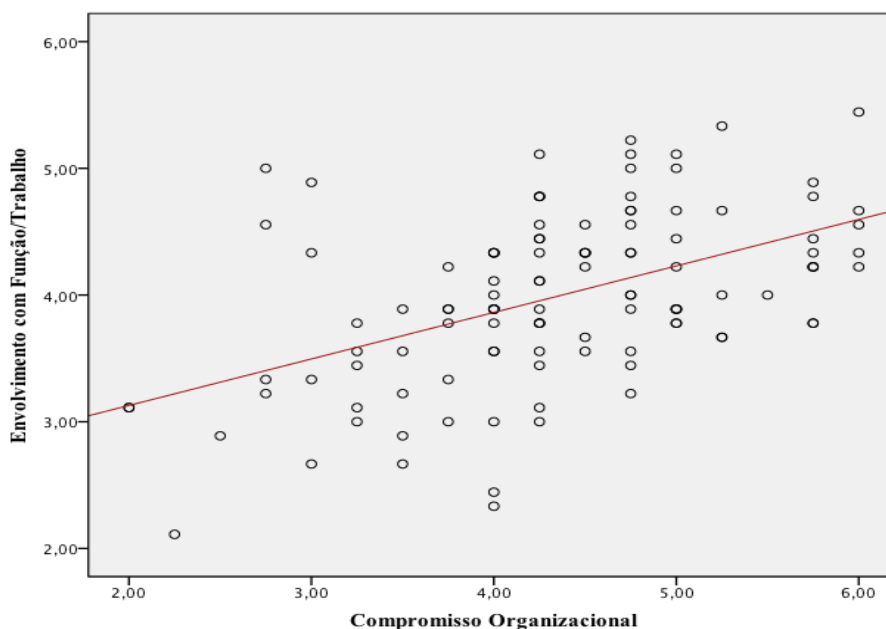
Tabela VII - Modelo da H3

Variável Dependente: Envolvimento Trabalho/Função	R ²	F e Sig.	β	t e Sig.
Variável Independente: Compromisso Organizacional	0,24	35,73	0,49	0,000

De acordo com a Tabela VII o valor de R² indica a existência de uma relação positiva entre as duas variáveis pelo que estas variam no mesmo sentido. Isto é, valores elevados no que diz respeito ao Compromisso Organizacional estão associados a valores elevados do Envolvimento com Função/Trabalho, sendo que o mesmo se aplica ao outro extremo da escala.

O valor obtido revela que apenas 24,5% da variância do Envolvimento com Função/Trabalho é justificada pela componente do Compromisso Organizacional. Podemos referir que a percentagem remanescente daquela variância, 75,5%, é resultado de outros fatores que não derivam do Compromisso Organizacional.

Gráfico 1 - Diagrama de Dispersão sobre o Compromisso Organizacional e Envolvimento com Função/Trabalho



Da análise do Diagrama de Dispersão obtemos uma leitura sobre as observações de

ambas as variáveis². É possível concluir que existe uma relação linear assinalável entre as duas, sendo que, todavia, o grau de correlação entre estas não se assume como forte. A identificação do trabalhador com a organização e a ligação deste com as tarefas que executa são estados que se encontram, de alguma forma, relacionados. Não é possível referir a existência de uma relação diretamente proporcional entre as duas partes, contudo o valor da correlação e a análise do Diagrama refletem que um estado influencia o outro, mesmo que não ostensivamente. De referir, e de acordo com a reta de regressão, quando não se verifica a existência de Compromisso Organizacional, o Envolvimento com Função/Trabalho vale 2,39 unidades, sendo que por cada unidade de variação do Compromisso, o Envolvimento varia 0,37 unidades no mesmo sentido. Isto é, as duas variáveis em estudo encontram-se positivamente relacionadas, confirmando-se tendencialmente a H3.

Perante estes resultados é possível referir que a FGRH apresenta uma capacidade preditiva mais significativa no caso do Envolvimento com Função/Trabalho. Esta situação permite-nos concluir que os trabalhadores associam um sistema de GRH forte a uma maior predisposição face às funções que exercem, comparativamente com o sentimento de identificação com a organização.

Em suma, apenas a H3 é tendencialmente confirmada, sendo que a H1 e a H2 não se coadunam com os resultados obtidos decorrentes da análise dos questionários aplicados.

² O relacionamento entre o Compromisso Organizacional e o Envolvimento com Função/Trabalho é estabelecido através da reta de regressão: $Envolvimento\ com\ Função/Trabalho = 2,39 + 0,37 * Compromisso\ Organizacional$

V. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como finalidade explorar a relação entre a FGRH, o Compromisso Organizacional e o Envolvimento com Função/Trabalho. Neste capítulo discutimos a caracterização da organização assim como as hipóteses em estudo.

De um modo geral, no que concerne à caracterização da organização, verifica-se que por parte dos trabalhadores a concordância face ao referido por cada uma das variáveis é tendencialmente baixa. No que toca às práticas de GRH constatamos que na sua avaliação os trabalhadores tendem, igualmente, a não concordar com os fatores que as caracterizam no que toca às três dimensões. Neste caso é possível atestar que as práticas de GRH são caracterizadas por baixos níveis de Distintividade, Consistência e Consenso no que respeita à forma como as mensagens são comunicadas. De acordo com Mischel (1973), este cenário facilita a ocorrência de situações que são percebidas de forma ambígua, o que gera nos trabalhadores incertezas sobre o entendimento dos acontecimentos a que estão expostos. O desenvolvimento de um contexto laboral capaz de influenciar positivamente os trabalhadores torna-se menos exequível (Bowen e Ostroff, 2004; Sanders et al.2008).

Mediante esta análise é possível afirmar que o processo de comunicação sobre as práticas de GRH, nesta organização, não é capaz de assegurar que os trabalhadores recebam e aceitem os conteúdos das mensagens da forma mais eficiente. Assim, estão reunidas as condições que fomentam o desenvolvimento de ambientes onde possa persistir a falta de confiança, a falta de predisposição para o trabalho e a dificuldade de relacionamento entre os trabalhadores, impedindo a própria relação entre os mesmos e a organização.

Remetendo para o Compromisso Organizacional é possível concluir que os

trabalhadores não concordam plenamente com a premissa de que a FGRH influencia positivamente o seu envolvimento afetivo com a organização. O mesmo se aplica ao sentimento de ligação com a função e com o trabalho que exercem.

De acordo com os resultados podemos referir que os trabalhadores não concordam em pleno com as hipóteses 1 e 2. Porém, a H3 acaba por reunir resultados distintos relativamente às restantes. As hipóteses de estudo procuravam avaliar a relação entre as variáveis, de acordo com estudos já existentes (Bowen e Ostroff, 2004). Na análise da relação entre a FGRH e o Compromisso Organizacional observou-se que a primeira não exerce grande impacto sobre a segunda, embora a relação entre ambas seja positiva. No caso da relação da FGRH e o Envolvimento com Função/Trabalho verificamos que o modelo é explicado por uma variância com valor superior relativamente ao modelo anterior mas, ainda assim, bastante baixo.

Atentando a que os resultados demonstram consenso nas respostas dos trabalhadores, podemos assumir que não se aplica o conceito de FGRH na organização onde o estudo foi realizado. Torna-se expectável que se verifique ambiguidade na perceção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH, assim como é possível que estes atuem e se comportem não tendo em consideração aquilo que a organização define como parâmetros comportamentais adequados.

Assente nos resultados obtidos, procede-se à discussão das hipóteses em análise. Em termos correlacionais o estudo demonstrou que não se verifica a existência de uma relação positiva forte entre as variáveis, sendo que os resultados não vêm corroborar as hipóteses em análise e o que tem sido apontado na literatura. Ao nível da FGRH os dados revelam que, na generalidade, as práticas de GRH apresentam pouca força, sendo que a sua ligação ao Compromisso Organizacional se sobrepõe à do Envolvimento com

Função/Trabalho, embora ambas com pouca significância. Esta circunstância poderá encontrar-se associada ao facto de existir um grau de discordância elevado em relação às práticas de GRH.

Esta questão resulta da lacuna existente naquele que é considerado como um dos processos mais importantes no seio das relações humanas: a comunicação. O processo de comunicação institucional surge catalisadora no desenvolvimento, positivo ou negativo, de relações entre a organização e o trabalhador. Torna-se, portanto, determinante que o processo comunicacional das práticas de GRH se torne mais forte, definido e claro para que seja possível contornar a situação identificada com a análise dos resultados.

VI. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Tendo como cenário o contexto organizacional, os resultados deste estudo pretendem contribuir para o fomento da teoria existente em torno da FGRH e a sua ligação ao Compromisso Organizacional e à Relação com Função/Trabalho.

Contrariando os fundamentos teóricos em torno da FGRH, mesmo tendo sido revelado um efeito positivo desta sobre as variáveis, observou-se que a sua força sobre as mesmas é notoriamente fraca. Estes resultados deverão ser ponderados tendo em conta o meio e o contexto em que o estudo foi realizado. Isto é, o contexto económico atual e as recentes medidas de contenção aplicadas na organização em causa tendem a gerar situações de descontentamento e conflito entre os trabalhadores e o Departamento de Recursos Humanos; a cultura, ainda pesada e antiga, existente na organização leva a que os trabalhadores alvos deste estudo, maioritariamente com idades compreendidas entre os 23 e 32 anos, sintam dificuldade em se identificar e a estabelecer laços com a mesma e, a existência de formas bastante distintas de trabalho entre departamentos podem ser fatores condicionantes e influenciadores no alcance de melhores resultados.

A nível de limitações do estudo cabe apontar que o facto de o questionário ter sido distribuído por um elemento do DRH, com a concordância da Direção do Departamento, suscitou algumas reticências sobre a confidencialidade das respostas, sob receio da Direção ter acesso às mesmas. Uma vez mais, a cultura existente na organização ainda impede que os trabalhadores se sintam totalmente seguros para exporem a sua opinião com autenticidade. Considera-se relevante que noutros estudos seja ponderada a questão cultural do meio onde este é aplicado. Seria, ainda, interessante realizar um estudo comparativo entre grupos definidos com base no tempo de carreira, de modo a analisar qual a possibilidade da perceção sobre as práticas de

GRH, da sua ligação com a organização e o trabalho ser afetada com o decorrer dos anos.

Em jeito de conclusão, o estudo realizado confirma que não basta existir alinhamento estratégico entre práticas de GRH e a estratégia organizacional, sendo manifestamente importante existir um alinhamento entre todas estas dimensões e os trabalhadores. Isto resultará da capacidade da organização em criar situações que promovam a concordância dos mesmos face às suas práticas. Para isto é determinante que exista um processo de comunicação forte que permita que as práticas de GRH envolvam e cativem os trabalhadores, garantindo o desenvolvimento nestes de um sentimento de ligação e pertença para com a organização e as suas tarefas diárias.

VII. ANEXOS

1. Questionário aplicado aos empregados

A. Informações pessoais

Sexo: M F

Idade: ____

Estado Civil: Solteiro Casado ou em união de facto Divorciado

País de Nascimento: Portugal Outro: _____

Filhos dependentes: Sim Não

Habilitações Literárias: 9º ano 12º ano Licenciatura Outro: _____

Que tipo de contrato tem com a sua empresa?	Full-time	Part-time
Permanente	—	—
Temporário	—	—

A1 - Há quanto tempo trabalha nesta organização?

- De 0 a 1 ano
- 1 - 2 anos
- 3 - 5 anos
- > 5 anos.

A2 - Qual o seu rendimento mensal?

- €1201 - €2001.00
- €2001.00 - €3600.00
- €3601.00 - €5000.00
- €5001.00 ou mais

A3 - Em que categoria se insere a sua função?

- Gestão de Topo
- Gestão Intermédia
- Função Técnica-Superior
- Função Técnica

○ Função Técnica-Administrativa

A4 - Qual o número total de empregados que trabalha na empresa?

- Menos de 25
- 26 – 100
- 101 - 500
- 501 - 1000
- Mais de 1001

B. Sobre a sua Organização e o seu trabalho.

Seguem-se algumas afirmações e questões sobre do seu trabalho, a sua organização e a cultura da mesma. Para cada questão, escolha a opção que melhor traduz a sua opinião.

S1 - Neste grupo encontra algumas questões sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na sua organização. Por favor indique o seu grau de concordância com cada afirmação.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1.1	Dão-me, continuamente, oportunidade de melhorar as minhas competências através de programas de formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Considero que tenho tido formação profissional necessária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Recebo formação regularmente o que me permite desempenhar melhor as minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	As práticas de RH da organização possibilitam-me o desenvolvimento das minhas capacidades e conhecimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	A minha organização prefere promover o talento interno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	A minha organização tenta sempre preencher as vagas existentes com recursos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	As novas vagas existentes na organização são primeiramente divulgadas junto dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	O meu trabalho permite-me tomar decisões de forma autónoma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Dão-me oportunidade de sugerir melhorias sobre a forma como as tarefas são desempenhadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	No desempenho das minhas funções, as chefias têm uma comunicação aberta comigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Sou abordado muitas vezes para participar nas tomadas de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a probabilidade de ser reconhecido e elogiado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de receber um aumento salarial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.14	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de obter avaliações de desempenho elevadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15	Existe uma forte relação entre o desempenho da minha equipa e a possibilidade de receber um aumento salarial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16	Os colaboradores podem esperar ficar na organização, o tempo que tencionarem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.17	Na minha organização, a estabilidade profissional é quase garantida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S2 - Indique as práticas de Recursos Humanos mais relevantes na sua organização.

Escolha tantas opções quantas achar apropriadas.

2.1	Formação e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	2.6	Bónus e incentivos	<input type="checkbox"/>
2.2	Avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	2.7	Recrutamento e selecção	<input type="checkbox"/>
2.3	Desenvolvimento de carreiras	<input type="checkbox"/>	2.8	Trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>
2.4	Comunicação	<input type="checkbox"/>	2.9	Segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>
2.5	Participação na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	2.10	Relações com os sindicatos	<input type="checkbox"/>
2.1 1	Outras (por favor indique quais):				

S3 - Especifique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
3.1	As práticas de RH são do conhecimento de todos os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	As orientações dadas pelos RH são claras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	O Departamento de RH contribui para a definição da estratégia da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	As práticas de RH da organização contribuem para que esta seja mais competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	As práticas de RH da organização contribuem para o reforço de comportamentos adequados dentro da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que faço no dia-a-dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Os objetivos das práticas de RH são congruentes entre si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Existe concordância entre os gestores no que diz respeito às práticas de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	RH.						
3.9	Os supervisores esforçam-se por tratarem justamente os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	As práticas de RH contribuem para reforçar comportamentos adequados dentro da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	As competências adquiridas ao nível da formação são aplicadas nas funções que desempenhamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	As atividades de RH complementam-se para atingir os objetivos da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13	As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nos vários departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14	As recompensas são atribuídas aos colaboradores que efetivamente merecem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15	As práticas de RH apresentam-se consistentes ao longo do tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S4 - As afirmações que se seguem dizem respeito à sua organização.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Por favor indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma delas.							
4.1	Existe pouco conflito nos diversos departamentos da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Os colaboradores de outros departamentos estão disponíveis para partilhar ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	A colaboração entre departamentos é muito eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Existe pouco respeito nas relações entre alguns departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	O cumprimento de regras é muito importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	As pessoas podem ignorar regras e procedimentos formais, caso isso contribua para a realização do trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	Tudo tem que ser produzido de acordo com as regras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	Não é essencial seguir estritamente os procedimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9	Novas ideias são bem recebidas na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10	A organização atua rapidamente face a situações de mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11	Existe flexibilidade interna, sendo possível alterar procedimento de forma rápida para a resolução imediata dos problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12	Os colaboradores procuram continuamente novas formas de solucionar os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13	Os métodos de trabalho são frequentemente discutidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14	Existe preocupação com a revisão dos objetivos organizacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15	Existe um acompanhamento regular de forma a analisar se os colaboradores trabalham eficazmente em equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.16	O trabalho em equipa é rapidamente ajustado, no sentido da melhoria do desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

S5 - As afirmações que se seguem dizem respeito à sua organização, à função em que trabalha e à sua vida extra-profissional. Por favor indique até que ponto concorda ou discorda de cada uma delas.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
5.1	Normalmente sinto-me motivado com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Não sinto um forte sentimento de pertença com a organização onde trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Sou entusiástico no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Sinto prazer no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Não me sinto emocionalmente ligado à organização onde trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7	Sinto-me imerso no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9	No geral, estou satisfeito com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10	Não me sinto “parte da família” na minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11	Perco a noção das coisas quando estou a trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.13	A minha função inspira-me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.14	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.15	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.16	Tenho orgulho no trabalho que desenvolvo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.17	Estou presente em eventos a que não sou obrigado mas que contribuem para a imagem da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.18	Estou a par dos desenvolvimentos na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.19	Defendo a organização quando outros empregados a criticam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.20	Sinto orgulho quando represento a organização em público.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.21	Dou ideias para melhorar o funcionamento da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.22	Expresso a minha lealdade para com a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.23	Sou capaz de agir para proteger a organização de potenciais problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.24	Demonstro preocupação acerca da imagem da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.25	Apresento frequentemente ideias criativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.26	Promovo e apoio ideias dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.27	Procuro e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.28	Desenvolvo planos e calendários adequados para a implementação de novas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.29	Sou uma pessoa inovadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Questionário aplicado às chefias

Sexo: M F

Idade: ____

Estado Civil: Solteiro Casado ou em união de facto Divorciado

País de Nascimento: Portugal Outro: _____

Filhos dependentes: Sim Não

Habilitações Literárias: 9º ano 12º ano Licenciatura Outro: _____

Que tipo de contrato tem com a sua empresa?	Full-time	Part-time
Permanente	—	—
Temporário	—	—

A1 - Há quanto tempo trabalha nesta organização?

- De 0 a 1 ano
- 1 - 2 anos
- 3 - 5 anos
- > 5 anos.

A2 - Qual o seu rendimento mensal?

- €1201 - €2001.00
- €2001.00 - €3600.00
- €3601.00 - €5000.00
- €5001.00 ou mais

A3 - Em que categoria se insere a sua função?

- Gestão de Topo
- Gestão Intermédia
- Função Técnica-Superior
- Função Técnica
- Função Técnica-Administrativa

A4 - Qual o número total de empregados que trabalha na empresa?

- Menos de 25
- 26 – 100
- 101 - 500
- 501 - 1000
- Mais de 1001

C. Sobre a sua Organização e do seu trabalho.

Seguem-se algumas afirmações e questões sobre do seu trabalho, a sua organização e a cultura da mesma. Para cada questão, escolha a opção que melhor traduz a sua opinião.

S1 - Neste grupo encontra algumas questões sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na sua organização. Por favor indique o seu grau de concordância com cada afirmação.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1.1	Dão-me, continuamente, oportunidade de melhorar as minhas competências através de programas de formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Considero que tenho tido formação profissional necessária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Recebo formação regularmente o que me permite desempenhar melhor as minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	As práticas de RH da organização possibilitam-me o desenvolvimento das minhas capacidades e conhecimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	A minha organização prefere promover o talento interno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	A minha organização tenta sempre preencher as vagas existentes com recursos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	As novas vagas existentes na organização são primeiramente divulgadas junto dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	O meu trabalho permite-me tomar decisões de forma autónoma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Dão-me oportunidade de sugerir melhorias sobre a forma como as tarefas são desempenhadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	No desempenho das minhas funções, as chefias têm uma comunicação aberta comigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Sou abordado muitas vezes para participar nas tomadas de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a probabilidade de ser reconhecido e elogiado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de receber um aumento salarial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.14	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de obter avaliações de desempenho elevadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.15	Existe uma forte relação entre o desempenho da minha equipa e a possibilidade de receber um aumento salarial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16	Os colaboradores podem esperar ficar na organização, o tempo que tencionarem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.17	Na minha organização, a estabilidade profissional é quase garantida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S2 - Indique as práticas de Recursos Humanos mais relevantes na sua organização.

Escolha tantas opções quantas achar apropriadas.

2.1	Formação e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	2.6	Bónus e incentivos	<input type="checkbox"/>
2.2	Avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	2.7	Recrutamento e selecção	<input type="checkbox"/>
2.3	Desenvolvimento de carreiras	<input type="checkbox"/>	2.8	Trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>
2.4	Comunicação	<input type="checkbox"/>	2.9	Segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>
2.5	Participação na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	2.10	Relações com os sindicatos	<input type="checkbox"/>
2.11	Outras (por favor indique quais):				

S3 - Especifique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

Discordo totalmente Discordo Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo Concordo totalmente

		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
3.1	As práticas de RH são do conhecimento de todos os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	As orientações dadas pelos RH são claras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	O Departamento de RH contribui para a definição da estratégia da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	As práticas de RH da organização contribuem para que esta seja mais competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	As práticas de RH da organização contribuem para o reforço de comportamentos adequados dentro da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que faço no dia-a-dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Os objetivos das práticas de RH são congruentes entre si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Existe concordância entre os gestores no que diz respeito às práticas de RH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Os supervisores esforçam-se por tratarem justamente os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.10	As práticas de RH contribuem para reforçar comportamentos adequados dentro da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	As competências adquiridas ao nível da formação são aplicadas nas funções que desempenhamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	As atividades de RH complementam-se para atingir os objetivos da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13	As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nos vários departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14	As recompensas são atribuídas aos colaboradores que efetivamente merecem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15	As práticas de RH apresentam-se consistentes ao longo do tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S4. As afirmações que se seguem dizem respeito à sua empresa.							
Por favor indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma delas.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
4.1	O ambiente dentro da organização é acolhedor. É como uma extensão da família. As pessoas parecem partilhar muito de si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Os líderes da organização são considerados mentores, peritos ou uma figura paternal/maternal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Valores como lealdade, tradição e elevado compromisso mantêm a organização unida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	A organização valoriza os recursos humanos. A coesão e a moral são aspetos importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Existe dinamismo e empreendedorismo na organização. As pessoas estão dispostas a assumir riscos com as suas decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	O diretor da minha organização é geralmente considerado uma pessoa empreendedora, inovadora e com propensão para assumir riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	O que mantém a minha organização unida é a valorização da inovação e desenvolvimento. Há tendência para a tomada de iniciativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	A organização valoriza o crescimento e a aquisição de novos recursos. É importante a prontidão para encarar novos desafios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9	A organização é um local muito formalizado e estruturado a nível de regras. A existência de procedimentos orienta, normalmente, a forma de atuação das pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10	O responsável da organização é geralmente considerado como um coordenador, chefe de equipa ou um administrador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11	O que mantém a organização unida é a existência de regras e políticas formais. É importante que a organização funcione com regularidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12	A organização valoriza a permanência e a estabilidade. Operações eficientes e estáveis são importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13	A organização é orientada para a produção. O objectivo é alcançar os	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	resultados, sem muito envolvimento dos colaboradores.						
4.14	O responsável da organização é geralmente considerado como um profissional produtivo, um técnico ou um chefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15	O que mantém a organização unida é a ênfase nas tarefas e no alcance de objectivos. A orientação para a produção é partilhada pela generalidade dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16	A organização valoriza a competitividade e o cumprimento de objetivos. É importante que os objetivos sejam mensuráveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S5a - Indique até que ponto a sua organização apresenta melhor desempenho do que os seus concorrentes, nas seguintes dimensões:		Muito pior	Pior	Ligeiramente pior	Ligeiramente melhor	Melhor	Muito melhor
5.1	Satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Crescimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Garantir quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Lançamento de novos produtos e serviços no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Retenção dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Angariação de novos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S5b - Indique até que ponto a sua organização é mais criativa do que os seus concorrentes, nas seguintes dimensões:		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
5.7	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes na decisão dos métodos a utilizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes na implementação de novos processos ou sistemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes no desenvolvimento de novas formas para alcançar objectivos a nível de negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes a implementar mudanças no conteúdo das funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VIII. BIBLIOGRAFIA

Antunes, E. D., & Pinheiro, I. A. (1999). Sistema de comprometimento organizacional para empresas inovadoras em países de capitalismo tardio. Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 23.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.

Becker, H. S. (1960). Notes of the concept of Commitment. *The American Journal*, 66 (1), 32-40.

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

Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183-203.

Cunha, R.C., Coelho, J.P. and Gomes, J.F.S. (2012). Creating strong HRM systems in MNEs. *International Journal of Psychology*, 47(SI, 1), 493-493 (abstract; conference proceedings).

Ferris, G., Buckley, M., Harrell-Cook, G., Frink, D., & Hochwarter, W. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25 (3), 385-415.

Fiorito, J. B. (1997). *Organizational Commitment: Human Resource Policies and Organizational Characteristics*. Florida State University, College of Business. Tallahassee: Working Paper.

Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.

Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário (Vol. 2)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hulrich, D. (January-February de 1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 125-134.

Kahn, W. A. (December de 1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 692-724.

Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebraska Symposium on Motivation* , 192-241.

Kelley, H. H. (1973). The Processes of Causal Attribution. *American Psychologist* , 107-128.

Lambooj, M., Sanders, K., Koster, F., & Zwijs, M. (2006). Human resource practices and organisational performance: can the HRM - performance linkage be explained by the cooperative behaviours of employees? *Management Revue: the international review of management studies* , 17 (3), 223-240.

Li, J. L. (2001). Does culture affect behavior and performance of firms? The case of joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 32 (1), 115- 131.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Mathieu, J. a. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment'. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

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

Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80 (4), 252-283.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviors*, 14, 224-227.

O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

Paré, G. &. (2007). The Influence of High Involvement Human Resource Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professional' Turnover Intentions. *Group and Organization Management*, 32, 326–357.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 54, 603-609.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment : Considering climate strength. *Personnel Review*, 37 (4), 412-425.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study*, 66 (4), 701-716.

Schneider, B. S. (202). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.

Tavares, S., & Caetano, A. (1999). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, 31-60.

Tsui, A. S. (1997). Iternative approaches to employee-organization relationships: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 1089-1121.

Ulrich, D. (1997). Measuring HR: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36 (3), 303-320.