

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



Práticas de recursos humanos, compromisso organizacional e
desempenho dos militares: uma análise na Marinha Portuguesa

Paulo Jorge dos Anjos Fragoso

Orientadores: Prof. Doutora Maria José Chambel Soares
Prof. Doutora Filipa Vieira da Silva Castanheira

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia,
Especialidade Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2021

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



Práticas de recursos humanos, compromisso organizacional e
desempenho dos militares: uma análise na Marinha Portuguesa

Paulo Jorge dos Anjos Fragoso

Orientadores: Prof. Doutora Maria José Chambel Soares
Prof. Doutora Filipa Vieira da Silva Castanheira

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia,
Especialidade Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

Júri:

Presidente: Doutora Isabel Maria de Santa Bárbara Teixeira Nunes Narciso Davide, Professora Associada com Agregação e Presidente do Conselho Científico da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Vogais: - Doutora Ana Filipa dos Santos Sobral, Professora Auxiliar Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto;
- Doutor Francisco José Santos Cesário, Professor Auxiliar Departamento de Psicologia Social e Organizacional do ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida;
- Doutora Maria José Chambel Soares, Professora Associada com Agregação Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, orientadora;
- Doutor Luís Alberto Santos Curral, Professor Associado Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa;

2021

“Nós somos, na verdade, os da Marinha. Aqueles que têm o privilégio de passar noites infernais sob tormentas, sem um queixume e, sobretudo, sem que ninguém pense que pode ser pago em moedas tão imaterial sacrifício. Aqueles que dia-a-dia aprendem a lealmente lutarem com mares e ventos; que podem, em toda a sua magnitude, sentir a dureza e fragilidade da vida; que preferem ao conforto o risco, a miséria ao luxo, a honra ao dinheiro.

Nada nos devem os senhores da terra. Gozamos destes estranhos prazeres que a eles são vedados, agradecidos à nossa boa estrela que nos fez marinheiros.”

Almirante Sarmiento Rodrigues

(Rio Lima - o seu navio e os seus heróis)

Dedicatória

Dedico esta tese à minha família, pais, tios, irmão, mulher e filhos, pelos momentos que estive ausente, que juntos com os de serviço foram de facto muitos e porque foi também por vocês que fiz este esforço.

A precedência que aqui coloco apenas tem a ver com a ordem que vos fui conhecendo, o que me pareceu ser a melhor forma de me dirigir a vocês:

Aos meus pais, Manuel e Ana, pela educação, pela correção e pelos valores que me passaram, mas acima de tudo pela compreensão e pela liberdade que sempre me deram para fazer as minhas escolhas, mesmo quando essas por vezes não eram as esperadas.

Aos meus tios José e Fátima, ao meu tio como “filho da escola” que sempre foi uma referência e sempre esteve presente com um incentivo, com um conselho ou com uma solução nos diferentes momentos do meu percurso de vida enquanto pessoa e militar. À minha tia, que sempre me mostrou uma visão clara das coisas e uma forma pragmática de ver a vida.

Ao meu irmão Nuno que apesar de termos sete anos de diferença de idade, tem sido quase como um irmão gémeo na partilha, na camaradagem e no companheirismo nos mais diferentes momentos, que já são realmente muitos para os estar aqui a discriminar.

À minha mulher Patrícia, que já vai comigo na segunda missão académica, ainda estava a recuperar do mestrado, e quando deu conta estava a missão do doutoramento a iniciar. Por isso, nem sei bem por onde começar, mas acima de tudo agradecer-lhe a compreensão, a paciência, o apoio e o mais importante ter-me substituído quando não podia estar presente para fazer o meu papel de pai, ainda mais nesta segunda missão que se juntou o “Gonçalinho”.

À minha filha Mariana, que nesta segunda missão, já compreendia o que estava a fazer, mas não aceitava que demorasse tanto tempo, e achava que a professora me dava trabalhos a mais para fazer. Nesta última fase foi um grande incentivo, pois ia contando comigo os capítulos que faltavam.

Ao meu filho Gonçalo, que iniciou este percurso ainda na barriga da mãe, tendo agora quatro anos percebendo já muito bem que eu tenho este trabalho para fazer, intercedendo por mim sempre que me pediam para fazer outra coisa.

Agradecimentos

Sendo estes trabalhos de investigação muito individualizados, e de facto essa é a sua natureza, para se almejar alcançar um objetivo com esta grandeza e complexidade, pelo menos este é o meu sentimento, só é realmente possível com uma estrutura formada por instituições, serviços e meios. Mas mais importante que tudo é o conjunto de pessoas que nas suas diferentes áreas, que ao seu nível conseguem dar o apoio de que precisamos quando assumimos um compromisso desta ordem. Por isso, quero apresentar os meus sinceros agradecimentos:

À minha orientadora, Professora Doutora Maria José Chambel, em primeiro lugar por ter acreditado no projeto, que inicialmente quando o apresentei era apenas para me dar uma opinião. Esta ideia, resultou numa sugestão para realizar o doutoramento na Faculdade de Psicologia, tendo ela assumido as funções de orientadora. Em segundo, por me ter aberto as portas da Faculdade de Psicologia, uma vez que a minha formação superior de base é na área da Gestão de Recursos Humanos e não na área da Psicologia. Terceiro pelo seu infindável apoio, passagem de conhecimento, entusiasmo, e a sua pronta resposta e disponibilidade em todos os momentos, mesmo no seu círculo mais pessoal, tornando todo este processo muito mais ligeiro e cativante. Foi um gosto ser seu orientando.

À minha coorientadora, Professora Doutora Filipa Castanheira, pelos excelentes contributos científicos e muito pragmáticos ao longo de toda a investigação, e pelos sábios conselhos que me deu, alertando-me algumas vezes para o rigor científico quando achava que já estava a “dourar a pílula”, fazendo-me por isso “despir” a farda para refletir como investigador e não como militar. O que não é fácil quando se está muito envolvido no processo.

Ao Professor Doutor, Francisco Cesário, pelos seus preciosos contributos aquando da defesa do projeto de tese, que muito ajudaram a enriquecer a revisão da literatura da mesma, e pela oportunidade que me deu em poder partilhar o meu o projeto de tese na Universidade Europeia, ao seu grupo de doutorandos.

Às Professoras Doutoradas Sílvia Lopes e Vânia Carvalho, pelo valioso contributo de passagem conhecimento sobre as análises estatísticas, quer nas análises multigrupo quer na análise de perfil latente, respetivamente.

Quero deixar também uma palavra de apreço e de incentivo aos colegas de doutoramento, que apesar das poucas vezes que estive presente no núcleo de psicologia, por ter mantido a tempo inteiro a minha atividade profissional, e não termos tido a oportunidade de partilhar as experiências e os conhecimentos, sei que se fosse preciso estariam lá para me apoiar, assim como, continuo disponível para o que precisarem.

À Marinha Portuguesa por ter tornado possível a realização deste Programa de Doutoramento, e pelo apoio institucional que concedeu ao longo de todo o Programa, nomeadamente ao autorizar que a Marinha, representada pelas suas unidades e pelos seus militares, servisse de “laboratório” para a realização dos três estudos que deram corpo à tese.

Ao Sr. Almirante Soares Ribeiro e ao Sr. Comandante Pacheco dos Santos, pelo desafio que me colocaram em realizar este Programa de Doutoramento, pela confiança que me depositaram, e por acreditarem nas minhas capacidades para o fazer.

Ao Sr. Comandante Custódio Lopes, que na qualidade de meu tutor militar, sempre se mostrou muito recetivo, interessado e disponível para discutir os avanços e recuos dos estudos.

À Escola Naval, unidade onde me encontro a prestar serviço, e que desde a fase inicial do estudo sempre se mostrou disponível em colaborar, ao nível das diferentes estruturas que a caracterizam e que me são mais próximas, i.e., comando da Escola Naval, Direção de Ensino e Corpo de Alunos.

Aos meus ex. Comandantes do Corpo de Alunos, Comandante Pacheco dos Santos, Comandante Almeida Pereira, Comandante Maurício Barbosa, Comandante Ferreira Teles, que ao longo do seu período de comissão na Escola Naval foram acompanhando esta jornada e com os quais sempre pude contar com o seu precioso apoio e incondicional amizade. Ao atual Comandante do Corpo de Alunos, Comandante Pereira de Castro, pela sincera amizade e respeito, que ao acompanhar de perto esta última etapa, tem mostrado de igual forma um infundável apoio e incentivo, e acima de tudo compreensivo por neste último período, que já lá vão pelo menos seis meses, estar mais “ausente” das minhas funções no Corpo de Alunos.

A todos os comandantes e imediatos das unidades navais e de terra que participaram nesta investigação, que entre as suas múltiplas tarefas, aprontamentos, e inclusive missões,

mostraram sempre uma grande disponibilidade e vontade em colaborar.

A todos os militares, que se prontificaram a participar na investigação, pois sem eles não teria sido possível realizar a mesma. A todos um grande bem-haja!

Aos Comandantes, Comandante Fernandes Vaqueiro, Comandante Rodrigues Mendes, Capelão Licínio da Silva, e Comandante Figueiredo Dias, camaradas e amigos de longa data, por me fazerem ver sempre a importância de evoluirmos, de nos aperfeiçoarmos intelectualmente e fisicamente, de sermos próximos dos outros, e mais importante estarmos preparados para sair da zona de conforto.

À Professora Doutora Teresa Sousa da Escola Naval, e ao seu marido, pela preciosa ajuda na leitura digitalizada dos questionários relativos ao terceiro estudo, e acima de tudo pelo tempo que me pouparam.

Aos meus camaradas Oficiais e amigos da Escola Naval pelo precioso apoio na leitura cuidada que fizeram desta tese e as suas preciosas sugestões.

Agradeço, ainda aos camaradas, amigos e alguns familiares que não refiro aqui, mas que de uma forma ou de outra sabem sempre dar o seu contributo positivo nestes momentos.

Resumo

Atualmente as organizações dos mais variados setores, onde se inclui o militar, deparam-se com desafios extramente exigentes, como económicos, políticos, sociais e o mais recente de todos ao nível da saúde pública, provocado pela pandemia do vírus COVID-19. O setor militar, além destes desafios, enfrenta ainda no quadro global significativas alterações, como o surgimento de novas ameaças, e com um conjunto de reestruturações impostas pela reforma “Defesa 2020”, no âmbito do quadro nacional. Perante estes elementos de mudança, geradores de instabilidade e imprevisibilidade, a Marinha Portuguesa (MP), ramo das Forças Armadas (FFAA), para o qual se vai direccionar a presente investigação, tem de ser capaz de reter, valorizar e capacitar os seus militares com um conjunto alargado de competências e valores que lhe permita superar com sucesso os constrangimentos atuais e a diversidade das missões atribuídas.

Em linha com a argumentação anterior, procurou-se desenvolver esta tese, com particular enfoque no sistema de práticas de recursos humanos (PRH) de alto-desempenho, no compromisso organizacional (CO) e no desempenho individual (DI), com o propósito de, a partir das evidências extraídas dos três estudos que constituem a tese, estas poderem vir a apoiar a MP a atualizar-se, a superar as referidas adversidades e a tornar-se mais sustentável no domínio da gestão dos seus recursos humanos (RH), nomeadamente os militares.

O primeiro estudo, centrou-se em avaliar a relação do sistema de PRH de alto-desempenho percepcionado pelos militares da MP com o compromisso afetivo (CA), normativo (CN) e instrumental (CI), e o efeito moderador da categoria (oficiais, sargentos, praças) e do vínculo contratual (regime de contrato – RC; quadros permanentes – QP) nestas relações. Este estudo com uma amostra constituída por 1003 militares de diferentes setores e unidades da MP, com funções mais ligadas ao apoio e formação, permitiu observar através de uma análise de modelos de equações estruturais, que a percepção do sistema de PRH de alto-desempenho se relacionava positivamente e significativamente com o CA e o CI. Ao contrário do esperado, foi observado que a percepção do sistema de PRH de alto-desempenho também se relacionava positivamente e significativamente com o CI. Observou-se ainda nas relações com as variáveis moderadoras, que na categoria o sistema de PRH de alto-desempenho reflete uma relação mais forte com o CA no caso dos oficiais e praças do que no caso dos sargentos. No caso do vínculo contratual como moderador, os resultados mostraram que a relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o CA e o CI é mais forte no caso dos militares em RC do que no caso dos militares dos QP.

O segundo estudo, consistiu em identificar perfis de compromisso organizacional nos oficiais da MP. Além disso, analisou-se a distribuição dos oficiais não profissionais de saúde e dos oficiais profissionais de saúde pelos diferentes perfis. Este estudo, com uma amostra composta por 371 oficiais, sendo 186 não profissionais de saúde (i.e., de diferentes classes) e 185 oficiais profissionais de saúde (médicos e enfermeiros), revelou através de uma análise de perfil latente, uma solução de quatro perfis de compromisso organizacional: todos baixo; CN/CI-dominante; todos médio alto; CA-dominante. Por outro lado, o teste do χ^2 mostrou que a distribuição dos oficiais profissionais de saúde e os oficiais não profissionais de saúde é significativamente diferente nestes perfis: a larga maioria (74,59%) dos oficiais profissionais de saúde distribui-se nos perfis “Todos médio alto” e “CA-dominante”, enquanto a quase totalidade (98,39%) dos oficiais não profissionais de saúde distribui-se nos perfis “Todos baixo” e “CN/CI-dominante”.

O terceiro estudo, teve como primeiro objetivo analisar a relação entre a percepção do sistema de PRH de alto-desempenho e o CA, CN e CI. O segundo objetivo consistiu em analisar o papel mediador das três dimensões do compromisso na relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho tarefa (DT), desempenho contextual (DC), e desempenho contraproducente (DCP). Este estudo utilizando uma amostra composta por 336 militares que integram exclusivamente a componente operacional da MP, com funções mais ligadas à execução das operações militares, mostrou através da análise de modelos de equações estruturais uma relação positiva e significativa entre o sistema de PRH de alto-desempenho e cada uma das dimensões do compromisso, replicando os resultados do estudo 1. Os resultados também indicaram que o CA tem um efeito mediador na relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho, sendo total no DC e parcial no DT. No DCP observou-se ainda que existe um efeito indireto do sistema de PRH de alto-desempenho e esta dimensão através do CA.

Estes estudos destacam a importância que o sistema de PRH de alto-desempenho percebido pelos militares pode ter no seu compromisso para com a MP, e no seu desempenho individual por via do compromisso. Evidenciam ainda que o compromisso dos militares pode assumir diferentes combinações de compromisso. Portanto, observa-se nesta tese que, práticas de recursos humanos adequadas são preditoras de melhores níveis de compromisso e desempenho.

Palavras-chave: Sistema de PRH de alto-desempenho, compromisso organizacional, perfis de compromisso, desempenho individual, militares, Marinha Portuguesa

Abstract

Today, organizations from various sectors, including the military, face extremely demanding challenges, such as economic, political, social, and the most recent of all, at the level of public health, caused by the COVID-19 pandemic. In addition to these challenges, the military sector is also confronting significant changes in the global framework, such as the emergence of new threats and in the national framework a set of restructuring imposed by the "Defence 2020" reform. Faced with these elements of change, which generate instability and unpredictability, the Portuguese Navy (PON), branch of the Armed Forces, to which this research will be directed, must be able to retain, enhance and empower its military personnel with a broad set of skills and values that will enable it to overcome current constraints and the diversity of missions assigned successfully.

In line with previous arguments, this thesis was developed, with particular focus on the High-Performance Work System (HPWS), organizational commitment (OC) and individual performance (IP), with the purpose of, based on the evidence extracted from the three studies that make up the thesis, these may come to support the PON to update itself, overcome the above-mentioned adversities and become more sustainable in the in the management of their human resources (HR), namely the military personnel.

The first study focused on evaluating the relationship of the HPWS perceived by the PON military personnel with the affective commitment (AC), normative (NC) and continuance (CC), and the moderating effect of the professional category (Officers, Petty Officers, Seamen) and the contractual relationship (temporary contracted staff - TCS; permanent staff - PS) on these relationships. This study, with a sample of 1003 military personnel from different sectors and units of the PON, with functions more related to support and training, found through an analysis of structural models, that the perception of the HPWS was positively related to the AC and CC. Contrary to expectations, it was noted that the perception of the HPWS also related positively to the CC. It was also observed in the relationships with the moderating variables that in the category the HPWS reflects a stronger relationship with the AC in the case of officers and seaman's than in the case of petty officers. In the case of the contractual bond as moderator, the results showed that the relationship between the HPWS and the AC and CC is stronger in the case of TCS military than in the case of the PS military.

The second study consisted of identifying profiles of organizational commitment in the PON officers. In addition, the distribution of health non-health military officers and health military officers among the different profiles was analyzed. This study, with a sample composed

of 371 officers, 186 of whom were non-health military officers (i.e., from different specialities) and 185 health military officers (physicians and nurses), revealed through a latent profile analysis, a solution of four organizational commitment profiles: all low; NC/CC-dominant; all medium-high; AC-dominant. On the other hand, the χ^2 test showed that the distribution of health military officers and were non-health military officers is significantly different in these profiles: the vast majority (74.59%) of health military officers are distributed in the "All middle-high" and "AC-dominant" profiles, while almost all (98.39%) of were non-health military officers are distributed in the "All low" and "NC/CC-dominant" profiles.

The third study aimed first to analyze the relationship between the perception of the HPWS and the CA, NC, and CC. The second aim was to analyze the mediating role of the three dimensions of commitment in the relationship between the HPWS and task performance (TP), contextual performance (CP), and counterproductive performance (CPP). This study using a sample composed of 336 military personnel exclusively from the operational component of the PON, with functions more linked to the execution of military operations, showed through the analysis of structural equation models a positive and significant relationship between the HPWS and each of the dimensions of commitment, replicating the results of study 1. The results also indicated that the AC has a mediating effect on the relationship between the HPWS, being total in CP, and partial in TP. In CPP, it was also observed that there is an indirect effect of HPWS and this dimension through the AC.

These studies highlight the importance that the HPWS perceived by the military personnel may have in their commitment to the MP, and in their individual performance through commitment. They also emphasize that the military's commitment can assume different combinations of commitment. So, this thesis observes that adequate human resources practices are predictors of higher commitment and performance levels.

Keywords: HPWS, organizational commitment, commitment profiles, individual performance, military personnel, Portuguese Navy

Índice

PARTE I: Sistema de práticas de recursos humanos de alto-desempenho e a sua relação com o compromisso organizacional e com o desempenho dos militares da Marinha Portuguesa

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO TEÓRICA E APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS	2
1. O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, DO COMPROMISSO E DO DESEMPENHO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	2
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
2.1 A Gestão de Recursos Humanos	7
2.1.1 Sistemas de PRH.....	11
2.1.2 Sistemas de PRH de alto-desempenho	15
2.1.3 Práticas de GRH no contexto militar.....	23
2.1.4 O Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha Portuguesa.....	25
2.2 O Compromisso organizacional	31
2.2.1 Organizational Commitment versus Work Engagement versus Job Involvement	32
2.2.2 Modelo Tridimensional de Meyer & Allen.....	34
2.2.3 A influência combinada das dimensões do compromisso.....	36
2.2.4 Compromisso Organizacional no contexto Militar	42
2.2.5 Relação dos sistemas de PRH de alto-desempenho com o CO.....	45
2.3 O Desempenho Individual.....	51
2.3.1 O Desempenho Individual no contexto militar	55
2.3.2 A importância do CO na explicação da relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e o DI.....	56
3. SÍNTESE.....	59
4. APRESENTAÇÃO INTEGRADA DOS ESTUDOS	62
4.1 Estudo 1: <i>O sistema de PRH de alto-desempenho e o compromisso dos militares da Marinha Portuguesa</i>	64
4.2 Estudo 2: <i>Perfis de compromisso: uma análise nos Oficiais da Marinha Portuguesa</i>	65
4.3 Estudo 3: <i>Sistemas PRH de alto-desempenho e desempenho individual: o papel mediador do compromisso nos operacionais da Marinha Portuguesa</i>	67

PARTE II: Estudos sobre o sistema de práticas de recursos humanos de alto-desempenho, o compromisso organizacional e o desempenho individual dos militares da Marinha Portuguesa

CAPÍTULO 2 The High-Performance Work System and Commitment of the Portuguese Navy Personnel.....	70
Abstract	70
Introduction	71
Theoretical Background	72
Human Resources Management Practices in the Military Context.....	72
Human Resources Management Practices and Organizational Commitment of the Military Personnel.....	76
The moderator effect of the professional category and the contractual relationship.....	79
Method	82
Participants and Procedure	82
Measures	85
Statistical Analysis	86
Results	88
One-Factor Measurement Model	88
Structural Equation Models.....	88
Descriptive Analysis	89
Multi-group Analysis by Category.....	89
Multi-group Analysis by Contractual Relationship.....	90
Discussion	93
Limitations and Future Research.....	97
Implications.....	99
CAPÍTULO 3 Commitment profiles: an analysis in the Portuguese Navy Officers.....	102
Abstract	102
Introduction	103
Methods.....	107
Participants and procedure	107
Measures	108
Statistical analysis	108
Results	109
Discussion	112
Limitations and future research.....	116
Implications.....	116
Conclusions and relevance for clinical practice	118

CAPÍTULO 4 High-performance work systems (HPWS) and individual performance: the mediating role of commitment in the Portuguese Navy's operational personnel	120
Abstract	120
Introduction	121
Review of literature and hypotheses	124
HPWS and organizational commitment	124
The mediating role of organizational commitment in the relationship between HPWS and individual performance.....	127
Method	131
Participants and procedure	131
Measures	132
Statistical Analysis	134
Results	135
Confirmatory Factorial Analysis	135
Descriptive analysis and correlations	137
Hypothesis test	137
Discussion	140
Limitations and future research.....	143
Theoretical and practical implications	144

PARTE III: Conclusões sobre o estudo do sistema de práticas de recursos humanos de alto-desempenho, o compromisso organizacional e o desempenho individual dos militares da Marinha Portuguesa

Capítulo 5 Resumo integrado dos principais resultados	148
5.1 A influência do sistema PRH de alto-desempenho nas três dimensões do compromisso... ..	149
5.2 O papel moderador da categoria e do vínculo contratual	151
5.3 O efeito combinado das dimensões do compromisso organizacional	153
5.4 O papel mediador do compromisso na relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho individual.....	155
Capítulo 6 Conclusões e implicações.....	158
6.1 Considerações metodológicas	158
6.2 Implicações teóricas	160
6.3 Implicações páticas	162
Referências Bibliográficas	166
Anexo	194

Índice de tabelas

Table 1 Demographic Characteristics (CAPÍTULO 2).....	85
Table 2 Mean, Standard Deviations (SD), and correlations (R) for the variables of the HPWS, AC, NC, and CC (CAPÍTULO 2).....	89
Table 3 Results of the structural and multi-group analysis for the professional category (CAPÍTULO 2)	90
Table 4 Results of the structural and multi-group analysis for the contractual relationship of the military personnel (CAPÍTULO 2)	91
Table 5 Mean, standard deviations (SD) and correlations (R) for the variables of the Profession, AC, NC and CC (CAPÍTULO 3).....	109
Table 6 Fit indices for the four estimated solutions of the latent profile analyses (CAPÍTULO 3)....	110
Table 7 Mean, standard deviations (SD), Anova oneway (F) and post-hoc Bonferroni of profile groups (CAPÍTULO 3).....	110
Table 8 Confirmatory Factorial Analysis (CAPÍTULO 4).....	135
Table 9 Mean, Standard Deviation and Correlations (R) between the variables studied (CAPÍTULO 4)	136
Table 10 Results of the Structural Analyses (CAPÍTULO 4)	139

Índice de figuras

Figura 1 Representação gráfica da integração dos estudos da investigação(CAPÍTULO 1)	64
Figure 2 Analysis models (standardized coefficients) (CAPÍTULO 2)	92
Figure 3 Theoretical model (mediation model), standardized coefficients (CAPÍTULO 4).....	139

PARTE I

Sistema de práticas de recursos humanos de alto-desempenho e a sua relação com o compromisso organizacional e com o desempenho dos militares da Marinha Portuguesa

Introdução e Objetivos

CAPÍTULO 1:

INTRODUÇÃO TEÓRICA E APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS

1. O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, DO COMPROMISSO E DO DESEMPENHO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Vivenciamos uma era de globalização, num contexto nacional e internacional que atravessa uma conjuntura económico-financeira e social desfavorável, atualmente agravada pela pandemia do vírus COVID-19, provocando essencialmente a diminuição da taxa de crescimento económico e do aumento exponencial da dívida externa dos países, assim como, o aumento do desemprego (Ashraf, 2020; Bilhim, 2006; Friedman, 2007).

Estes são os cenários com que as organizações dos mais variados setores se confrontam, geradores de instabilidade e incerteza, que afetam diretamente o seu desempenho e as suas opções estratégicas e organizativas, como é o caso da gestão das pessoas, das suas atividades, leia-se negócios, bem como do sistema social em que as mesmas se encontram inseridas (Bilhim, 2006; Cardoso, 2001; Friedman, 2007).

Assim, é no contexto do aumento da complexidade e diversidade socioeconómica, tecnológica e organizacional que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume um papel mais estratégico e estruturante dentro da organização, com o propósito de ajudar a mesma a desenvolver-se, a superar as referidas adversidades e a tornar-se mais sustentável (Caetano & Tavares, 2000; Deadrick & Stone, 2014; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Os referidos fatores são extremamente desafiadores para as organizações, impelindo-as a abandonar os modelos tradicionais ao nível da gestão de pessoas e a concentrarem-se nos novos paradigmas onde a gestão de competências e do conhecimento das pessoas alcançam especial relevância. Especialmente no envolvimento na definição das estratégias de competitividade, de inovação e de adaptação que as organizações presentemente procuram desenvolver, de modo a garantir a

sua sobrevivência (Caetano & Tavares, 2000; Fonseca, 2004; Pasauglu, 2015).

À semelhança de outros setores, o setor da Defesa Nacional, designadamente as Forças Armadas (FFAA), não conseguem passar indiferentes a todos estes constrangimentos. Disto são exemplo os condicionalismos impostos pelas recentes medidas de reforma do Estado, assim como as conducentes à reestruturação da Defesa Nacional e das Forças Armadas implícitas no quadro da reforma “Defesa 2020”¹ e no novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas² (EMFAR), com vista à racionalização dos efetivos militares disponíveis, à gestão otimizada das suas capacidades e ao ajustamento das estruturas às novas exigências. Efetivamente algumas destas medidas implicaram a redução do número de efetivos em regime de contrato e do acesso aos quadros permanentes. O prolongamento da carreira militar para o mínimo de 40 anos de serviço e o aumento dos tempos mínimos de permanência dos postos, e a perda de alguns benefícios, nomeadamente ao nível da Assistência na Doença aos Militares (ADM), em que os cônjuges dos militares (que mantêm uma atividade profissional) deixaram de ficar abrangidos pelo subsistema, sem ser mediante o pagamento de uma contribuição.

Neste enquadramento, sendo a Marinha Portuguesa (MP) um dos ramos que constitui as FFAA, para o qual se vai direccionar a nossa investigação, é para esta um enorme desafio potenciar o seu capital humano e garantir em permanência a disponibilidade dos recursos humanos indispensáveis ao cumprimento da sua missão.

Para superar os desafios supramencionados, a MP assenta a sua política de recursos humanos num Sistema de GRH, intervindo em diferentes áreas, tais como, no desempenho das competências dos diferentes órgãos e serviços integrantes da estrutura da MP, na valorização, no reconhecimento, no exercício de competências individuais e num ambiente atrativo que contribua para a capacidade de recrutamento de jovens e de retenção de profissionais que prestam serviço na MP (Marinha, 2018a; Marinha, 2018b).

¹ Resolução do Conselho de Ministros nº 26/2013, de 07 de fevereiro

² Decreto-Lei nº 90/2015

No atual contexto organizacional as investigações levadas a cabo no campo da Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações (e.g., Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009) levam-nos a crer na existência de uma necessidade crescente de compreender e clarificar melhor alguma controvérsia ao nível teórico e metodológico que parece subsistir em torno da relação dos sistemas de GRH. Esta discussão, em parte, tem sido direcionada para os sistemas de práticas de recursos humanos (PRH) de alto-desempenho (*high-performance work systems* – HPWS) com outras variáveis, como é o caso do compromisso organizacional (CO), que possam afetar positivamente o desempenho individual (DI) dos colaboradores e consecutivamente a obtenção de melhores resultados organizacionais. Portanto, a adoção de modelos conceptuais baseados em quadros teóricos multidimensionais que permitam articular e aprofundar a evidência empírica acumulada relativa aos diferentes constructos em análise, parecem estar na senda do esclarecimento dos aspetos menos consensuais observados pelos investigadores.

Perante esta abordagem multidimensional foram realizados alguns estudos que revelaram que os sistemas de PRH de alto-desempenho, apoiam as organizações na obtenção de melhores resultados (Becker & Huselid, 1998; Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007), e são preditores de melhores desempenhos quando interpretados favoravelmente pelos colaboradores (de Voorde & Beijer, 2015; Shih, Chiang & Hsu, 2013). Os sistemas de PRH de alto-desempenho estão, também, associados a níveis mais elevados de compromisso (Messersmith, Patel, Lepak, & Gould -Williams, 2011), e contribuem para a construção de atitudes positivas nos indivíduos (Fragoso, Chambel & Castanheira, 2019; Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006). Pesquisas mais recentes evidenciaram que o compromisso organizacional é um importante indicador para a melhoria dos comportamentos de desempenho dos colaboradores (e.g., Grego-Planer, 2019; Zefeiti & Mohamad, 2017), assim como, pode ajudar a explicar a influência do sistema de PRH de alto-desempenho nos comportamentos de

desempenho (Raineri, 2017; Riaz & Mahmood, 2017). Outros estudos, que abordaram exclusivamente a multidimensionalidade do compromisso, mostraram ainda que as suas diferentes dimensões (i.e., CA, CN e CI), podem ser combinadas (i.e., perfis de compromisso), e que a sua coexistência pode ser benéfica para compreender melhor como se manifestam os padrões de atitudes de compromisso nos colaboradores e a sua influência nos resultados do trabalho (e.g., Gellatly, Meyer & Luchak, 2006; Meyer & Herscovitch, 2001; Morin, Marsh, Meyer, McInerney & Ganotice, 2015; Meyer & Parfyonova, 2010; Somers, 2009).

Deste modo, face ao especial destaque e à especificidade que o tema GRH assume, tornou-se um dos fatores motivadores para o desenvolvimento da presente investigação, nomeadamente no que concerne à perceção dos sistemas de PRH de alto-desempenho, por se tratar de um instrumento que se reveste de extrema importância pelo facto de poder contribuir para o alcance de excelentes padrões de qualidade e de prestação de serviços (Armstrong, 2010). Estes padrões são preponderantes na consecução da missão global da MP, assim como, da missão de qualquer unidade militar em particular. A par dos sistemas de PRH de alto-desempenho julgamos ser de igual modo pertinente dedicarmo-nos à compreensão na presente investigação do CO, bem como, do DI. Relativamente à eleição do CO como um dos constructos a analisar no presente trabalho, para além do que já foi anteriormente mencionado, pesou também na nossa decisão o facto de a MP ser uma organização secular, com princípios, valores, atitudes e comportamentos muito próprios, em que sempre procurou dar bom uso à expressão “vestir a camisola”, deixando transparecer, aparentemente, bons níveis de compromisso. Por último, a escolha do DI deve-se essencialmente pela importância que reside em potenciar os comportamentos de desempenho dos colaboradores, neste caso concreto, dos militares da MP e fazer com que estes fiquem alinhados com a visão e os objetivos organizacionais, de que dependerá o sucesso das missões estabelecidas, quer ao nível individual quer organizacional.

Neste seguimento, o interesse do presente estudo para a MP está relacionado com o facto de poder vir a contribuir de forma eficiente para a consecução dos objetivos estratégicos da MP e concomitantemente com mais elementos que possam vir a apoiar as decisões estratégicas e estruturantes no que se refere à GRH da MP. Propondo-nos a atingir este desiderato através da compreensão mais profunda das relações que se estabelecem entre a perceção dos sistemas de PRH de alto-desempenho, o CO (afetivo; instrumental; normativo) e o DI (desempenho tarefa; desempenho contextual e desempenho contraproducente), em particular avaliar o impacto que os sistemas de PRH de alto-desempenho percecionados poderão ter ao nível do CO, assim como, no DI dos militares da MP.

No que se refere à relevância do presente estudo para a comunidade científica, pretendemos contribuir para o enriquecimento do corpo teórico e empírico do domínio científico em análise e dar a conhecer o setor militar, designadamente o contexto da MP, por se tratar de um contexto pouco conhecido, particularmente no que concerne às abordagens supramencionadas.

Assim, é objetivo desta investigação estudar as relações que se estabelecem entre a perceção dos sistemas de PRH de alto-desempenho e as três dimensões do compromisso (i.e., afetiva, normativa e instrumental), o efeito combinado das três dimensões do compromisso e o papel das três dimensões do compromisso como variáveis explicativas da relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e o desempenho individual (i.e., desempenho tarefa, contextual e contraproducente), nos militares da MP.

Neste contexto, pode-se considerar que o estudo apresenta um carácter inovador, atendendo que será o primeiro estudo com esta abrangência a ser realizado num dos ramos das Forças Armadas Portuguesas. Pese embora, se observarmos estas abordagens em outros contextos organizacionais, se verificar também que é parca ou quase inexistente a literatura que suporte na plenitude a relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho com o CO

abrangendo as suas três componentes e com o DI também ao nível das suas três dimensões.

Esta tese de doutoramento está assim estruturada em três partes. A parte I, para além desta seção introdutória, inclui o enquadramento teórico sobre o estado da arte relativa aos constructos em análise e as suas implicações, e a apresentação dos estudos realizados. A parte II apresenta os três estudos que foram desenvolvidos sobre o sistema de práticas de recursos humanos de alto-desempenho, o compromisso organizacional e o desempenho individual dos militares da Marinha Portuguesa. Por último a parte III compreende o resumo integrado dos principais resultados obtidos nos estudos realizados, assim como, as conclusões, considerações metodológicas, e as implicações teóricas e práticas.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 A Gestão de Recursos Humanos

O crescimento global das competências das organizações e dos seus colaboradores, a exigência cada vez maior dos clientes, internos ou externos, em obter os melhores serviços e a mudança de atitudes dos colaboradores em relação ao trabalho, fazem com que as organizações atualmente se deparem com desafios cada vez mais complexos, requerendo dos seus gestores um investimento e um ajustamento contínuo das práticas de GRH (Ulrich, Brockbank, Yeung, e Lake, 1995; Pasauglu, 2015).

Esta realidade, especialmente a partir da década de 1980 veio demarcar a mudança do paradigma relativamente à GRH, ou seja, as funções de carácter mais administrativo e operacional (e.g., processamento de salários; relações laborais e trabalho, entre outras) que se enquadravam no âmbito da gestão de pessoal, mas que não tinham uma visão de gestão, dão lugar a uma abordagem orientada para a estratégia da organização e assente numa vertente de gestão. Esta mudança, refletiu-se também no crescente interesse da comunidade científica, por se pressupor que os sistemas de PRH podem estar associados a um melhor desempenho

organizacional (Deadrick & Stone, 2014; Guest,1987; Guest, 1997).

No entanto, esta maior abrangência da GRH aliada com um maior envolvimento na estratégia organizacional tem-lhe conferido alguma ambiguidade no que se refere à sua definição. Embora a comunidade científica reconheça esta falta de clareza em torno do conceito, assume também que existe alguma complexidade em apresentar uma definição consensual e convencional de GRH. Acrescentam que a complexidade da conceptualização da GRH está também associada ao facto de esta se apresentar como uma abordagem multidisciplinar que resulta da influência de diferentes fatores e contextos (e.g., organizacionais, económicos, culturais, sociais e académicos) (e.g., Boxall & Purcell, 2000; Guest,1987).

Com a alteração do posicionamento estratégico da GRH dentro das organizações, o termo GRH começou a ser observado a partir de uma nova perspetiva que aludia a um conjunto de políticas de RH destinadas a maximizar a integração organizacional, o compromisso dos colaboradores, a flexibilidade e a qualidade do trabalho nas organizações (Guest,1987).

Neste seguimento, o conceito de GRH passou a fazer parte da formulação e da implementação da estratégia das organizações, sendo depois ampliado para gestão estratégica de RH (GERH) (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009). Neste domínio, a GERH suportando-se nas escolhas estratégicas definidas pela organização, assume como missão definir as políticas e as práticas que regulam a forma como as atividades de RH devem ser desenvolvidas, implementadas e alinhadas com a estratégia das organizações de forma a contribuírem para a sua eficácia (Boxall & Purcell, 2000; Deadrick & Stone, 2014; Marciano,1995). Deste modo, é admitido que as atividades de RH não se desenvolvem como processos isolados, mas sim como processos interligados entre si, que se complementam, inseridos na estratégia, na estrutura e na envolvente da organização. (Boxall & Purcell, 2000; Deadrick & Stone, 2014).

Na linha da interligação dos processos de RH emerge o conceito dos sistemas de PRH,

que assume um papel de maior relevância pelo facto de ser sustentado pela integração das principais técnicas de RH de forma estratégica e congruente (Liu, Combs, Ketchen Jr., & Ireland, 2007; Wall & Wood, 2005). Estes sistemas têm assim como principal finalidade atuar de forma conjunta e não na base de práticas isoladas, com vista a terem um maior impacto no desempenho organizacional (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Guest, 1997; Huselid, 1995). As evidências teóricas e empíricas são também representativas de que estes sistemas se tornam mais eficientes quando no processo de definição dos sistemas de PRH e do seu alinhamento estratégico, são integradas as necessidades e os interesses dos colaboradores que mais se adequam aos objetivos da organização (MacDuffie, 1995). Segundo os autores (e.g., Guest, 1987; Guest, 1997; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Kaufman, 2015; Liu, et al., 2007) estas necessidades podem vir a ser suprimidas através do aumento do conhecimento, do desenvolvimento de competências e da estimulação de comportamentos dos colaboradores, e visam um maior envolvimento dos colaboradores nos objetivos estratégicos, a longo prazo das organizações. Por sua vez, tendem a resultar em níveis mais elevados de compromisso e motivação, melhor desempenho individual e, subsequentemente num aumento do valor acrescentado e dos resultados organizacionais

Contudo, os sistemas de PRH têm mantido também os investigadores bastante focados na discussão sobre a definição de quais as melhores práticas de GRH que poderão servir os objetivos organizacionais (e.g., Boxall & Macky, 2009; MacDuffie, 1995). Ao analisarmos a literatura verificamos que não existe uma categorização específica dessas práticas que possam integrar qualquer sistema de PRH. Observamos efetivamente, que existem alguns elementos comuns que, supostamente estão associados aos resultados e aos comportamentos esperados dos colaboradores (e.g., motivação, compromisso, qualidade, envolvimento, comportamentos de cidadania organizacional, entre outros) e aos resultados organizacionais (e.g., crescimento, vantagem competitiva, entre outros) que são motivadores da escolha de determinadas práticas

consideradas estratégicas para a eficácia organizacional, que podem ser na sua maioria transversais a diferentes tipologias de sistemas. Por exemplo, o recrutamento e seleção, que visa atrair e reter os colaboradores potencialmente mais capacitados; a formação, que conduz ao desenvolvimento do conhecimento e aquisição de novas competências; o sistema de recompensas, que valoriza a qualidade e o volume de desempenho e a gestão de carreiras que incentiva ao desenvolvimento profissional; (Boselie, et al., 2005; Guest, 1997; Huselid, 1995; Jiang & Liu, 2015; MacDuffie, 1995; Sun, Aryee, & Law, 2007; Takeuchi, et al., 2007).

Resumindo, embora continue a existir alguma controvérsia do ponto de vista conceptual da GRH e dos seus domínios (e.g., GERH, sistemas de práticas de RH), julgamos que foi possível apresentar algumas teorias e modelos, nomeadamente, os sistemas de PRH que têm contribuído para o crescimento do corpo teórico e empírico da GRH. Esta revisão permitiu-nos ainda identificar os fatores que consideramos serem fundamentais para a implementação de uma estratégia de GRH numa organização, tais como: i) a definição estratégica, que consiste em desenvolver, adaptar e identificar a estratégia ou as estratégias de acordo com o segmento de negócio da organização ou com a eficácia organizacional pretendida; ii) os sistemas de práticas de GRH, desenhar ou adequar o sistema de PRH em consonância com a estratégia da organização e com os interesses e as necessidades dos colaboradores; iii) os RH, quem operacionaliza (i.e., se destina) o sistema de práticas de RH (e.g., fazer o melhor uso possível dos RH para apoiarem as organizações a tornarem-se bem-sucedidas e sustentáveis); iv) eficácia organizacional, que será espelhada pelos resultados obtidos, decorrentes da eficiência dos processos anteriores (Becker & Huselid, 1998; Kaufman, 2015).

Na linha da argumentação anterior, podemos assumir que o primeiro e o quarto fator estão perfeitamente identificados e enquadrados na Diretiva de Estratégia da Marinha - DEM (Marinha, 2018a). O segundo e o terceiro fator enquadram-se de acordo com a Diretiva Sectorial de Recursos Humanos – DSRH (2018b) e o Sistema de Gestão de Recursos Humanos

da Marinha (SGRHM). Assim, esta argumentação leva-nos ao seguinte pressuposto: a estratégia adotada pela MP é conducente a uma implementação adequada de um conjunto de PRH, que, por sua vez, se reflete positivamente nas atitudes de compromisso dos militares e no seu desempenho individual, e conseqüentemente na eficácia organizacional.

Deste modo, por supormos que os sistemas de PRH de alto-desempenho se adequam à estratégia e ao tipo de organização onde o estudo vai decorrer (i.e., MP), assim como, pelas evidências empíricas demonstradas em outros contextos, emergiu a importância que atribuímos a este constructo, conforme aprofundamos nas seções seguintes.

2.1.1 *Sistemas de PRH*

Dentro do domínio da GRH, insere-se a abordagem sobre os sistemas de PRH que ganhou a sua popularidade no seio da comunidade científica a partir dos anos de 1990 (Delaney & Huselid, 1996).

O progressivo interesse dos investigadores sobre esta temática tem sido plasmado nas diversas pesquisas que têm sido realizadas, onde demonstram empiricamente que os sistemas de PRH, são catalisadores de uma fonte sustentável de vantagem competitiva para as organizações, especialmente quando se encontram devidamente alinhados com a estratégia competitiva da organização (Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Ismail, Omar & Bidmeshgipour, 2010; Kalshoven & Boon, 2012; Sousa, et al., 2006; Takeuchi, et al., 2009; Wall & Wood, 2005; Zhu, Chew & William, 2005).

Em particular os sistemas de práticas de alto-desempenho (*HPWS*) tornaram-se num dos maiores campos de investigação, transversal a diferentes áreas, como por exemplo, a economia do trabalho, as relações organizacionais, a GERH, o comportamento organizacional e a gestão de operações. Estes sistemas têm mantido os investigadores bastante focados no debate sobre os efeitos sinérgicos produzidos pelos HPWS nas organizações e nos colaboradores que

supostamente são condutores de um elevado desempenho organizacional, assim como, na discussão sobre se os mesmos se enquadram numa perspetiva universalista (i.e., todas as organizações que optarem por esta tipologia de sistema, independentemente do contexto, tendem a alcançar um alto-desempenho organizacional), ou numa perspetiva contingencial (i.e., o elevado desempenho organizacional só será alcançado em função do contexto em que for implementado o HPWS) (Boxall & Macky, 2009; Delaney & Huselid, 1996; Marler, 2012).

Atendendo que o presente estudo vai focar-se nos sistemas de PRH de alto-desempenho e o domínio dos sistemas de práticas de GRH apresentam características distintas, bem como, outras variantes, importa apresentar as principais características que os diferem das práticas de GRH mais convencionais e distingui-los conceitualmente.

No que concerne à caracterização dos sistemas de práticas GRH e às suas principais diferenças face às práticas mais comuns, a literatura reflete alguma consensualidade. Apresentaremos em seguida alguns dos argumentos que reuniram mais contributos entre os investigadores (Cardoso, Castro, & Gomes, 2011, Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Ismail, et al., 2010; Kalshoven & Boon, 2012; Oliveira & Oliveira, 2011; Pfeffer, & Veiga, 1999; Sousa, et al., 2006; Takeuchi, et al., 2007; Takeuchi, et al., 2009; Wall & Wood, 2005; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005; Zhu, et al., 2005):

- os sistemas de práticas de GRH são considerados processos que possuem características técnicas mais desenvolvidas, que quando incrementados nas organizações assumem a sua importância pelo facto de contribuírem para acrescentar valor à organização e por resultarem num melhor desempenho organizacional.
- a aplicação das práticas acontece de uma forma integrada (sobre a forma de sistema ou sistemas), atendendo que as mesmas devem ser observadas numa perspetiva multidisciplinar, onde sejam contempladas diferentes abordagens conceptuais e experimentais, como por exemplo, a estratégia, a liderança e a gestão. A aplicação das

práticas isoladamente trouxe ainda alguma preocupação aos investigadores por poderem conduzir a resultados enviesados;

- a implementação concertada e mais aprofundada tecnicamente de algumas práticas já referenciadas neste estudo, como por exemplo: (i) os planos de treino e formação profissional, visam com que os líderes e colaboradores reciclem ou atualizem os conhecimentos anteriormente adquiridos, assim como fortaleçam as suas atitudes e comportamentos desejáveis ao contexto organizacional em que se inserem; (ii) os sistemas de recompensas, que tencionam manter o nível de convergência dos interesses entre a organização e os colaboradores, proporcionam elevados índices de compromisso e motivação dos mesmos; (iii) os planos de carreiras, desenvolvem o potencial dos colaboradores a médio e longo prazo, criando oportunidades de carreira atrativas, e proporcionar-lhes uma antevisão profissional de acordo com as suas expectativas e desejo de evolução; (iv) por fim os processos de recrutamento e seleção que acarretam maior esforço financeiro para as organizações comparativamente com os processos mais simples, na procura das pessoas com melhores qualificações no mercado de trabalho e dos melhores talentos, que deverão garantir o retorno desse investimento, particularmente na retenção dos talentos e que não se transforme numa perda para organização, através do despedimento ou do abandono voluntário.
- as organizações devem garantir no momento da implementação do sistema de práticas de GRH, a sua sustentabilidade e uma comunicação clara do mesmo, de modo a que se criem sinergias positivas por parte dos colaboradores na forma como percebem o referido sistema.

Neste contexto, para além dos argumentos apresentados que permitem caracterizar de uma forma transversal os sistemas de práticas de GRH, os mesmos podem ainda assumir características específicas de acordo com o contexto e a estratégia que a organização venha a

adotar (Lepak, et al., 2006). Face a estas particularidades, os referidos sistemas têm recebido diferentes designações, assim como, têm sido representados pela literatura com abordagens distintas (Arthur, 1994; Farndale, Hope-Hailey, & Kelliher, 2010; Lepak et al., 2006), tais como: (i) sistemas de PRH de alto-desempenho (*High-Performance Work Systems*), desenhados para impactar nas organizações em áreas como a produtividade, qualidade, elevados padrões de prestação de serviços, crescimento e lucros (Armstrong, 2010). Propondo-se a promover o respeito pelos colaboradores, fomentando a sua confiança na gestão e no compromisso e investindo no seu desenvolvimento (Lepak, et al., 2006); (ii) sistemas de práticas de alto envolvimento (*High-Involvement Management*), projetados para ambientes organizacionais que exigem maiores níveis de envolvimento dos colaboradores, visando proporcionar aos mesmos uma maior participação no processo de tomada de decisão, na definição dos objetivos, no acesso à informação, no planeamento da formação e na negociação dos incentivos (Armstrong, 2010; Farndale et al., 2010); (iii) sistemas de práticas de alto compromisso (*High-Commitment Management*), focados no ajustamento dos comportamentos e atitudes dos colaboradores, através do desenvolvimento de ligações psicológicas mais fortes entre os objetivos organizacionais e individuais (Arthur, 1994; Farndale et al., 2010); (iv) sistemas de práticas de alto cumprimento das regras e dos procedimentos (*High-Control Work Systems*), delineados para aumentar a eficiência, a produtividade dos colaboradores e minimizar o impacto no processo de trabalho, através do ênfase na descrição detalhada e delimitada das funções, num processo de tomada de decisão centralizado, nas regras, nos regulamentos e numa monitorização de proximidade do comportamento do colaborador (Lepak et al., 2006).

No seguimento da pesquisa anterior sobre as principais abordagens dos sistemas de práticas de GRH, julgamos que para efeitos de sustentação teórica e empírica do nosso modelo, o sistema de PRH de alto-desempenho é o que melhor se enquadra nos pressupostos deste trabalho. Especialmente, porque procuramos perceber por via do sistema de PRH de alto-

desempenho, quais são os indicadores suscetíveis de influenciar o compromisso e o desempenho dos militares de forma a alcançarem-se excelentes padrões de qualidade, de prontidão e sucesso no cumprimento das missões da MP.

2.1.2 *Sistemas de PRH de alto-desempenho*

Para além dos argumentos já mencionados, em seguida descreveremos especificamente o que caracteriza cada uma das práticas que integra o modelo do sistema de PRH de alto-desempenho adotado no presente estudo (i.e., formação, avaliação de desempenho, recompensas e benefícios, carreiras), a perspetiva da abordagem perceptual relativamente a esses sistemas, e por fim apresentaremos alguns dos estudos que são demonstrativos da influência positiva dos sistemas de PRH de alto-desempenho (e.g., no desempenho individual e organizacional).

A formação está associada às atividades formais (e.g., mentoria, *coaching*, ações de formação em sala, entre outras) e informais (conversas com a chefia ou com os colegas de trabalho, entre outras) desenvolvidas pela organização com finalidade de promover e sedimentar nos colaboradores conhecimentos, competências técnicas, atitudes e comportamentos que podem ser novos ou de atualização, cruciais para a realização do seu trabalho atual e futuro (Takeuchi et al., 2007; Liu et al., 2007; Pfeffer, 1998). O investimento feito pelas organizações no desenvolvimento da formação pode ser observado, por exemplo, como uma fonte de melhoria significativa da execução das funções realizadas pelos colaboradores, de influência na mudança de atitudes e comportamentos, originando nos colaboradores mais motivação e maior compromisso organizacional por estes perceberem que a organização se interessa com o desenvolvimento dos mesmos e é promotora do desempenho individual e organizacional. Estes indicadores são o resultado de alguns estudos (e.g., Bartel, 2000; Barlett, 2001; Delaney & Huselid 1996; Yahya & Tan, 2015) que sugerem

existir uma correlação positiva entre a formação, o compromisso organizacional e o desempenho.

A avaliação de desempenho é considerada um processo formal assente num conjunto de métodos (e.g., avaliação por resultados, avaliação por competências, entre outros) que se destina à medição do contributo individual dos colaboradores em função da consecução dos objetivos organizacionais. Por norma este processo ocorre uma a duas vezes por ano com a finalidade principal de apreciar e dar *feedback* sobre o desempenho dos colaboradores mediante os referidos objetivos. Todavia, este processo permite ainda contribuir para o apoio nas decisões relativas a recompensas, promoções ou orientação profissional dos colaboradores. A avaliação de desempenho através das suas metodologias tem, também, o objetivo crítico de detetar ou prever potenciais carências ao nível das competências dos colaboradores e, por conseguinte, criar os mecanismos necessários para que sejam suprimidas, de forma a mantê-las alinhadas com as atuais ou novas orientações estratégicas das organizações (Fletcher, 2001; Takeuchi et al., 2007). A literatura refere que perante um sistema de avaliação de desempenho quando é devidamente implementado e em concordância com as grandes metas organizacionais, é expectável que os colaboradores se sintam competentes, que desenvolvam uma percepção favorável em relação à organização e produzam por sua vez reações positivas que se reflitam no aumento do vínculo organizacional, num maior envolvimento nas ações da organização e numa melhor prestação individual (Youngcourt, Leiva & Jones, 2007).

As recompensas e benefícios estão relacionadas com o conjunto de incentivos (e.g., complementos salariais, partilha e distribuição dos lucros, planos de apoio social, entre outros) que a organização concede aos colaboradores em troca do seu desempenho (Demir & Acar, 2014). No entanto, para que as recompensas e os benefícios se tornem um instrumento estratégico da organização e provoquem o impacto desejável nos seus colaboradores, quer seja ao nível da motivação, do compromisso ou do desempenho dos mesmos, as recompensas e os

benefícios devem ser formuladas e empregues considerando, por exemplo, o seguinte: i) alinhamento das remunerações com a estratégia da organização (i.e., os sistemas remuneratórios devem ser facilitadores do alcance dos objetivos estratégicos); ii) equitativos (i.e., devem ser percebidos como justos quando comparados pelos colaboradores intra organização ou inter organizações); iii) capacidade de reter os melhores colaboradores (i.e., devem valorizar a aquisição de novas competências e das principais contribuições dos colaboradores para os resultados organizacionais) (e.g., Demir & Acar, 2014; Hesse & Rivas, 2015; Tocher, Feild, & Giles, 2006; Siems, Goelzner, & Moosmayer, 2010). Através da investigação realizada sobre o campo das recompensas e dos benefícios é possível ainda observar que: os incentivos monetários são uma poderosa fonte de motivação (Rynes, Gerhart, & Parks, 2005); as remunerações competitivas e os benefícios extensivos aos colaboradores são uma potencial fonte de atração de colaboradores mais qualificados (e.g., Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Huselid, 1995); a atribuição de recompensas elevadas em proporção com o desempenho, assim como, as recompensas serem percebidas como adequadas face ao esforço desenvolvido pelos colaboradores revelam serem potenciadoras de atitudes e comportamentos de maior motivação, compromisso e de um desempenho de maior qualidade (e.g., MacDuffie, 1995; Meyer & Allen 1997; Pfeffer, 1998); as recompensas e os benefícios podem ser, também, explicativas da relação positiva dos processos de troca social (Blau, 1964) com o compromisso afetivo, ou seja, quando os colaboradores percebem que as organizações se preocupam em estabelecer uma relação de confiança, criar condições de trabalho a longo prazo, remuneração e benefícios justos, os colaboradores tendem a desenvolver um vínculo emocional mais forte com a organização e por conseguinte contribuir com um melhor desempenho organizacional (Ricketta, 2002; Takeuchi, et al., 2007).

As carreiras referem-se ao conjunto de experiências profissionais e atividades desenvolvidas pelos colaboradores que, por sua vez, permitem demarcar a evolução do seu

percurso pessoal e profissional dentro das organizações (Baruch & Peiperl, 2000; De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009). Considera-se que as carreiras (e.g., individuais ou organizacionais) devem ser projetadas a partir dos objetivos estratégicos das organizações e desejavelmente implementadas em consonância com as necessidades e as aspirações dos colaboradores (Sturges, Conway, Guest, & Liefoghee, 2005; Waheed & Zaim, 2015). Deste modo, o desenvolvimento das carreiras deve ter um papel ativo na contribuição para a definição dos planos de formação por forma a integrar as capacidades e os intentos dos colaboradores numa lógica de mobilidade interna, bem como, no sentido de garantir as competências necessárias a fim de colmatar as necessidades atuais e futuras da organização. Outro papel preponderante das carreiras prende-se com a sua interação com a avaliação de desempenho, com a finalidade de permitir, consoante o desempenho obtido pelos colaboradores, definir ou redefinir claramente as orientações de carreira, dos objetivos individuais e organizacionais (Baruch, 2006, Baruch & Peiperl, 2000; De Vos, et al., 2009). Alguns estudos refletem que a gestão de carreiras, quer seja ao nível individual ou ao nível organizacional e particularmente se ambas se complementarem, torna-se importante para explicar os resultados dos colaboradores. A sua pertinência recai também sobre a capacidade de explicar os níveis de compromisso dos colaboradores, nomeadamente do compromisso afetivo com a organização, bem como, com o seu progresso de carreira (De Vos, et al., 2009; Sturges, et al., 2005). As evidências empíricas obtidas por Zaleska e Menezes (2007) demonstram, ainda, que a satisfação dos colaboradores com o desenvolvimento e a gestão da carreira reduz o *turnover* e promove a lealdade e o compromisso com a organização.

Com base no enquadramento da pesquisa efetuada, que agrupou diferentes estudos sobre os sistemas de PRH de alto-desempenho, poderemos observar que a atenção de alguns destes investigadores tem recaído na utilização de medidas perceptuais (e.g., Choi, 2014; Shih, et al., 2013; Voorde & Beijer, 2015) para analisarem as percepções dos gestores e dos colaboradores

relativamente à eficiência dos sistemas de PRH de alto-desempenho implementados nas suas organizações. Considera-se que esta perspetiva permite avaliar individualmente a percepção que os colaboradores têm acerca das práticas aplicadas na organização, em detrimento das medidas objetivas que tendem a centrar-se na avaliação concreta das práticas que se encontram implementadas nas organizações e no seu efeito nos colaboradores. Esta perspetiva de avaliação objetiva (presença ou ausência da(s) práticas) nem sempre garante aos colaboradores uma sensibilização global e conhecimento das práticas em execução nas organizações, tornando-se por isso mais complexo em perceber por vezes as reações dos colaboradores em relação a essas práticas (Arthur, 1994; Boon, Belschak, den Hartog, & Pijnenburg, 2014; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995).

Deste modo, o presente estudo irá adotar a perspetiva perceptual, alinhando com as evidências que têm sido demonstradas (e.g., Choi, 2014; Qiao, Khilji & Wang, 2009; Shih, et al., 2013) e reconhecidas pelos investigadores (e.g., Beurden, de Voorde, & van Veldhoven, 2020; Boon, den Hartog, & Lepak, 2019; den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004; Takeuchi & Takeuchi, 2013; Werner, 2011), na medida em que ao analisar-se a percepção dos colaboradores em relação aos sistemas de PRH de alto-desempenho, sugere-se que essas percepções ao serem interpretadas como favoráveis tendem a estar associadas a reações mais positivas, permitindo desta forma contribuir para que gestores e colaboradores compreendam melhor o seu efeito nas atitudes e nos comportamentos individuais e dos seus potenciais resultados na organização.

Nesta linha, a análise dos sistemas de PRH de alto-desempenho será sustentada com base no modelo desenvolvido pelos autores Takeuchi, et al., (2007), com o pressuposto de contribuir para uma melhor compreensão da relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o compromisso e o desempenho individual dos colaboradores, através da aplicação sistémica do seguinte conjunto de práticas (componentes do modelo): formação, avaliação de desempenho, recompensas e benefícios e carreiras.

Segundo os autores o seu modelo permite o cabimento de um conjunto de componentes que podem contribuir para satisfazer a validação do pressuposto em cima mencionado. Este argumento tem sido corroborado na sua generalidade pelos investigadores (Lepak et al., 2006; Takeuchi, et al., 2007) ao assumirem que as configurações dos sistemas de PRH de alto-desempenho podem agregar diferentes práticas em função do contexto organizacional onde são empregues. Os investigadores reconhecem, ainda, que a configuração do sistema de PRH semelhante à que nos propomos a utilizar é considerada a base da estratégia para assegurar que as organizações possuem colaboradores com talento que, por sua vez, serão o garante do aumento da eficácia organizacional. Adicionalmente, pela via da perspectiva dos colaboradores, este tipo de sistema de práticas PRH, ao serem precepcionados favoravelmente pelos mesmos, são indicadores de que a organização investe neles, por exemplo, no seu desenvolvimento profissional, o que, por sua vez, fará com que mesmos retribuam positivamente para os resultados organizacionais (Becker & Huselid, 1998; Guest, 1997; Guthrie, 2001; Den Hartog et al., 2004; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998; Takeuchi & Takeuchi, 2013; Yahya & Tan, 2015).

Em linha com a pesquisa anterior, podemos também, considerar que estamos perante o efeito das trocas interpessoais existentes nas organizações, que pode encontrar a sua justificação na teoria da troca social (Blau, 1964) e da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960). Isto é, quando os colaboradores percecionam que a organização tem como uma das suas principais preocupações desenvolver um sistema de PRH como os de alto de desempenho que satisfaça as suas necessidades, os mesmos tenderão a responder reciprocamente com atitudes e comportamentos desejáveis que beneficiem a organização. Takeuchi et al., (2007) suportam este argumento ao evidenciarem que os sistemas de PRH de alto de desempenho podem ser promotores de um elevado grau de trocas sociais dentro das organizações e que por sua vez se relacionam positivamente com o desempenho organizacional.

O estudo desenvolvido por Becker e Huselid, (1998), focando-se particularmente no potencial dos sistemas de PRH de alto-desempenho, que assume como pressuposto ser uma ferramenta ímpar no apoio à implementação eficaz da estratégia corporativa e do cumprimento dos objetivos operacionais, é suportado pela sua pesquisa analisada a vários níveis, que sugere que os sistemas de PRH de alto-desempenho podem ter uma relação forte e positiva sobre o desempenho organizacional. Com base nos resultados da análise de 92 estudos, abrangendo mais de 19000 organizações, os autores Liu et al., (2007), concluem pela evidência meta analítica obtida que a adoção de configurações de sistemas de PRH de elevado desempenho tem um efeito positivo nos resultados organizacionais. Esses sistemas de práticas incluem, por exemplo a gestão da compensação (recompensas), a formação e a seleção. Fu (2013), no contexto das organizações de prestação de serviços, analisou a influência dos sistemas de PRH de alto-desempenho no desempenho organizacional. Os resultados obtidos foram reveladores que os sistemas de PRH de alto-desempenho relacionam-se positivamente com o desempenho organizacional através de duas formas: i) do desenvolvimento dos recursos tais como, os RH, o capital social e capital organizacional ii) e da utilização eficiente desses recursos. No seu estudo as categorias de práticas de RH utilizadas foram o desenvolvimento das competências relevantes para a função, a formação contínua, as recompensas por desempenho individual e de equipa, entre outras. Os autores Shih, et al., (2013), utilizando uma amostra de 1084 colaboradores pertencentes a 49 multinacionais de Taiwan que operam na China, propuseram-se a analisar a relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho individual dos colaboradores (e.g., *host-country nacional*) que se encontram a trabalhar nas subsidiárias sediadas na China. No seguimento das diferentes variáveis que analisaram (e.g., sistema de PRH de alto-desempenho, contrato psicológico, envolvimento no trabalho e desempenho individual), as suas principais conclusões sugerem que as corporações multinacionais que implementem o sistema de PRH de alto-desempenho nas suas subsidiárias pode ajudar os

colaboradores que trabalham nas mesmas a formularem mais facilmente uma relação de contrato psicológico com as respectivas corporações. Esta parte dos resultados reflete a percepção dos colaboradores em relação à forma como o sistema de PRH de alto-desempenho pode influenciar a formulação do contrato psicológico. Acrescentam que o contrato psicológico e o envolvimento no trabalho têm um papel de mediadores na relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho individual. Os resultados demonstram também que é exetável que os colaboradores venham a obter melhores índices de desempenho individual após as corporações multinacionais implementarem o sistema de PRH de alto-desempenho nas suas subsidiárias. Choi (2014) propôs-se a analisar com base numa amostra de gestores e colaboradores pertencentes a organizações da Coreia do Sul, a relação entre a eficácia do sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho organizacional financeiro e a produtividade. Os resultados alcançados por Choi (2014) indicaram que a relação entre a eficácia do sistema de PRH de alto-desempenho e os dois tipos de desempenho é estatisticamente positiva, revelando-se aqueles uma importante fonte de informação para as organizações no auxílio da melhoria dos seus resultados. Outro resultado interessante, que este autor obteve, foi que a perceção dos colaboradores relativamente à eficácia do sistema de práticas de alto-desempenho explica melhor variância na relação com o desempenho financeiro e a produtividade das organizações do que a perceção correspondente aos gestores. Voorde e Beijer (2015), avaliaram o impacto do sistema de PRH de alto-desempenho no bem-estar dos colaboradores e no seu desempenho individual, usando para o efeito uma amostra multinível constituída por 1065 gestores e colaboradores pertencentes a 150 unidades de trabalho de diferentes setores da indústria holandesa. Os resultados do seu estudo evidenciam a importância que os colaboradores atribuem ao sistema de PRH de alto-desempenho face à perceção do seu impacto positivo no bem-estar e no desempenho individual.

2.1.3 Práticas de GRH no contexto militar

No contexto militar a GRH, e em particular o sistema de PRH de alto-desempenho, tem como finalidade apoiar as organizações militares (OM) na resposta às necessidades operacionais emergentes, que requerem elevados padrões de qualidade, de desempenho, e com o menor custo possível. Ou seja, através de uma aplicação coerente e credível do sistema de PRH de alto-desempenho, garantir que os militares mantenham os seus conhecimentos, aptidões e habilidades em constante atualização, e simultaneamente conferir-lhes alguma flexibilidade no modo de operar (Becker & Huselid, 1998; Lepak, et al., 2006; Marinha, 2017a, b; Nekoranec & Révayová, 2014; Sminchise, 2016; Sun, et al., 2007).

Quando procuramos diferenciar o construto entre organizações não militares (ONM) e OM, percebemos através da literatura que conceptualmente este construto pode ser aplicado nos dois contextos (Menon & Kotze, 2007), ou seja, as organizações assegurarem a implementação de práticas que visem melhorar as competências e aumentar a motivação dos colaboradores sob um contexto organizacional que enfatiza o seu compromisso e promove sistemas de trabalho de modo a capacitá-los a darem respostas eficazes e eficientes no confronto com novos desafios, é uma ideia que pode ser retirada de estudos realizados em qualquer dos contextos referenciados (e.g., Lepak, et al., 2006, Sun et al., 2007; Kosiak, 2008; Nekoranec & Révayová, 2014; Sminchise, 2016).

Não obstante de poderem existir estas similaridades, pode existir diferenças ou variações na sua implementação, derivado às normas legais e regulamentos internos próprios de cada tipo de organização (i.e., OM ou ONM), conforme observado nas pesquisas dos autores (e.g., Crowley-Henry, Heaslip & Martin, 2014; Haralambie, 2016; Patrichi, 2015; Samoila, 2015; Sminchise, 2016) e de alguns organismos de cariz político-militar como a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) (NATO, 2007, 2012). As principais diferenças apontadas na pesquisa anterior estão essencialmente relacionadas com: i) a fixação dos

conteúdos funcionais e a qualificação/classificação de funções, que nas OM estão claramente definidos e inerentes ao posto (posição hierárquica/categoria – Oficiais, Sargentos e Praças) que o militar ocupa, sendo os processos de trabalho mais estáveis e menos flexíveis. Enquanto que nas ONM a definição de funções e cargos encontram-se sobre uma maior influência externa, fazendo com que os sistemas de trabalho sejam revistos e atualizados com regularidade, tornando-os assim mais flexíveis (NATO, 2012; Patrichi, 2015); ii) o processo de recrutamento e seleção externo nas OM apenas ocorre para o posto fixado para o início da carreira na categoria respetiva (Oficial ou Praça). Para o acesso às categorias de nível superior (e.g., de Praça para Sargento ou de Sargento para Oficial) o processo tem de ser realizado, por norma, através de concursos internos, regulados por legislação especial. Comparativamente com as ONM, estas podem executar os seus processos de recrutamento e seleção externos ou internos, para qualquer posto de trabalho ou cargo, dependendo apenas da descrição/qualificação da função (MDN , 2017b; Haralambie, 2016; Nekoranec & Révayová, 2014; NATO, 2012; Patrichi, 2015; Sminchise, 2016); a formação, sendo que um dos requisitos das OM no que se refere à formação dos militares (Oficiais, Sargentos e Praças), é que todos estão sujeitos a um processo de formação inicial de forma a habilitá-los a ingressar nas diferentes categorias. Porém as ONM podem não ter este requisito (MDN, 2017b; Haralambie, 2016; Nekoranec & Révayová, 2014; NATO, 2012; Paraschiv, 2013; Patrichi, 2015; Samoila; 2015; Sminchise, 2016); iii) os sistemas de avaliação de desempenho, que nas OM estes sistemas auxiliam, por exemplo, na promoção dos militares (e.g., na categoria de Oficial na promoção de segundo-tenente para primeiro-tenente), em regra, esta sucede para o posto imediatamente a seguir da respetiva categoria, que por sua vez, já tem fixado uma determinada remuneração e um período de tempo mínimo de permanência no posto. Enquanto nas ONM, a promoção já pode ocorrer para mais que um nível superior e a remuneração e o tempo de permanência no cargo estão, em regra, diretamente ligados ao desempenho (MDN, 2017b; NATO, 2012; Sminchise, 2016); iv)

a progressão na carreira nas OM é desenvolvida, em regra, verticalmente pela via da promoção aos diferentes postos dentro da categoria (e.g., na categoria de Praça a promoção de Primeiro-marinheiro a Cabo; na categoria de Sargento a promoção de Sargento-ajudante a Sargento-chefe; na categoria de Oficial a promoção de Capitão-tenente a Capitão-de-fragata) e corresponde ao desempenho de cargos e ao exercício de funções diferenciadas entre si. As ONM apesar de terem também os seus modelos de carreiras, no entanto se tiverem a necessidade de escolherem um colaborador para um determinado cargo, estas podem optar por recorrer ao recrutamento e seleção de colaboradores externos à organização (MDN, 2015b; NATO, 2007, 2012; Nekoranec & Révayová, 2014; Sminchise, 2016); v) nas OM a eventual transição do militar (Praça ou Oficial) em regime de contrato (RC) para os quadros permanentes (QP), é realizada mediante abertura de concurso interno, regulado por legislação especial e um dos principais requisitos é o militar ter cumprido, pelo menos, quatro anos de serviço efetivo. Enquanto que as ONM podem celebrar um contrato sem termo (tipo de contrato que melhor se equipara com os QP nas OM) aquando da entrada do colaborador obedecendo, em regra, apenas a um período experimental de duração mínima de 60 dias (Afonso, 2016; MDN, 2015b; NATO, 2007; van de Ven, 2003); vi) as recompensas e os benefícios, por exemplo, nas OM as recompensas extrínsecas são, em regra, na forma de benefícios não pecuniários (e.g. assistência na doença dos militares; apoio social aos militares e seus familiares, entre outros) não prevendo, por exemplo, a individualização das remunerações ou a atribuição de “bónus” remuneratórios, através da utilização de fatores de mérito individual, como é possível acontecer nas ONM (NATO, 2007; Nekoranec & Révayová, 2014; Patrichi, 2015) (ver estudo 1).

2.1.4 O Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha Portuguesa

No que concerne à gestão dos RH na Marinha Portuguesa (MP), leia-se, “atividades da Marinha no domínio da administração dos RH”, o órgão que detém essas competências é a

Superintendência do Pessoal (SP) (Marinha, 2018b). Considera-se que a essência da SP assenta nos RH que constituem a MP (e.g., militares, militarizados e civis), focando-se em assegurar que todos estes RH mantenham os seus conhecimentos, aptidões e habilidades em constante atualização, que se sintam motivados e comprometidos com as funções e tarefas que desempenham, e que se revejam na missão, nos valores e na cultura da MP. A SP para garantir a qualidade e a manutenção de todo este processo, recorre a um Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM).³

Relativamente à definição estratégica da política de RH da Marinha, esta é estabelecida pela Diretiva Estratégica da Marinha (DEM) que identifica um conjunto de objetivos estratégicos a serem concretizados por vários setores da Marinha, onde se inclui o Pessoal (Marinha, 2018a). Portanto, em consonância com os objetivos estratégicos e as respetivas linhas de ação estratégicas definidas pela DEM, é edificada a Diretiva Setorial de Recursos Humanos da Marinha Portuguesa (DSRH) que, por sua vez, é operacionalizada pela SP (Marinha, 2018b).

Por forma a consubstanciar as ambições vertidas na DSRH, foram estabelecidos diferentes objetivos setoriais e linhas de ação que prosseguem a visão para a área funcional dos RH da Marinha que se traduz em, “Atrair as pessoas, valorizar as carreiras e capacitar a inovação e a mudança na Marinha.” (Marinha, 2018b). Alguns destes objetivos que consideramos que melhor se enquadram na nossa investigação e para os quais esta pode vir a contribuir com mais elementos práticos são: “melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos”, que prevê recrutar e reter recursos humanos, em quantidade e qualidade, por exemplo, através da valorização dos seus RH como elementos fundamentais da organização; “aumentar a relevância e a eficiência da formação”, que se destina a otimizar e a

³ Manual de Gestão de Recursos Humanos (MASUP 1), de 05 de junho de 2017. O Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM), encontra-se certificado pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), pelo cumprimento da Norma Portuguesa (NP) 4427:2004, o que lhe confere a capacidade de desenvolver as ferramentas necessárias e por sua vez cativantes de forma a atrair e reter os RH mais qualificados que se constituam um valor acrescido para a MP.

certificar as competências adquiridas no âmbito dos processos de formação, de modo a alcançarem uma maior notoriedade interna e externa e a tornarem-se uma referência quanto ao rigor, à credibilidade e à sua eficiência; “incrementar a valorização das pessoas e os fatores de motivação” que tem a finalidade de desenvolver a qualificação dos militares e a criação de estímulos motivacionais (e.g., valorização do mérito) que despoletem uma ação mais consentânea nos mesmos, por exemplo, na superação das diferentes reformas em curso na MP (Marinha, 2018b).

Neste seguimento, para fazer face aos objetivos em cima referidos, o SGRHM contempla um conjunto de processos (práticas RH) que inclui a formação, a avaliação de desempenho, as recompensas e benefícios (mérito) e as carreiras.

A formação técnico-profissional na MP orienta-se pelo EMFAR e pela legislação geral sobre a formação⁴ que define os sistemas nacionais e de formação profissional. A formação técnico-profissional na MP insere-se, assim, no Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM), que é constituído por um conjunto de elementos articulados e integrados (e.g., estabelecimentos de formação, estratégias e metodologias, normas e procedimentos, entre outros). A sua missão prioritária é garantir a todos os militares, militarizados e civis que prestam serviço na MP formação técnico-profissional, de acordo com as diversas tipologias, tais como: i) inicial (i.e., habilita ao ingresso nas diferentes categorias); ii) promoção (i.e., concede o acesso ao posto imediato); iii) especialização (i.e., ampliar e melhorar as aptidões e os conhecimentos técnicos); iv) atualização (i.e., reciclar os conhecimentos teóricos e técnicos); v) aperfeiçoamento (i.e., completar, melhorar ou apurar as habilidades adquiridas). Além da formação técnico-profissional a MP conta ainda com a vertente do ensino superior que é, na generalidade, assegurado pela Escola Naval, com o principal objetivo de formar os oficiais dos quadros permanentes da MP.

⁴ Decreto-Lei n° 50/98, de 11 de março

O ensino e a formação técnico-profissional propõem-se a desenvolver as competências necessárias aos militares da MP para fazer face às necessidades próprias, incentivando ainda a realização e a valorização individual e profissional e, por conseguinte, a elevação dos padrões de qualidade do desempenho operacional (Marinha, 2018b).

A avaliação de desempenho na MP, que corresponde à avaliação do militar na efetividade de serviço, é enquadrada legalmente pelo EMFAR e pelo Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA)⁵, que define o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armada (SAMMFA). Por sua vez, tem por finalidade avaliar e determinar o mérito dos militares de modo a contribuir para a correta gestão dos mesmos, nomeadamente, no que se refere ao recrutamento e seleção, formação, promoção, progressão horizontal e desempenho de funções.

O SAMMFA é composto por cinco bases, são elas: i) avaliação individual (apreciação das aptidões reveladas pelo avaliado e seu nível de desempenho); ii) avaliação da formação (apreciação dos conhecimentos e perícias aquando das ações de formação); iii) avaliação disciplinar (apreciação do comportamento à luz dos louvores e condecorações e, ainda, das sanções aplicadas); iv) antiguidade no posto (valorização do tempo de permanência no respetivo posto); v) avaliação complementar (apreciação com base no conjunto dos demais elementos curriculares).

No que se refere à avaliação individual, sendo a base do sistema que melhor corresponde à avaliação de desempenho convencional. Os militares na efetividade de serviço estão sujeitos a uma avaliação contínua e obrigatória, no caso da Marinha este processo ocorre uma vez por ano. A avaliação individual tem um conjunto abrangente de finalidades das quais se destacam, a seleção dos mais aptos para o desempenho de determinados cargos e exercício de determinadas funções, bem como a harmonização das aptidões do avaliado (e.g., intelectuais,

⁵ Instituído pela Portaria n.º 451/2016 de 26 de novembro.

caráter, sociais e morais, militares, chefia e técnico-profissionais) e os interesses da instituição no âmbito de uma evolução e abrangência organizacional. A avaliação é uma oportunidade para realçar potencialidades, estimular o desenvolvimento dos militares e contribuir para melhorar a sua prestação no exercício das suas funções e consequentemente com reflexo na qualidade dos serviços prestados.

Relativamente às recompensas o SGRHM define as mesmas em recompensas extrínsecas que se assemelham ao praticado na Administração Pública (e.g., remunerações, suplementos, subsídios, entre outras) e recompensas intrínsecas, que dizem respeito às recompensas aplicáveis à Marinha (e.g., medalha militar, louvor, licença de mérito, dispensa de serviço, promoção por distinção e a menção de apreço). Em particular as recompensas intrínsecas são na sua generalidade reguladas pelo EMFAR, pelo Regulamento de Disciplina Militar⁶ (RDM) e pelo Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas⁷ (RMMCFA).

As recompensas e os benefícios na MP encontram-se, ainda, abrangidas pela base do sistema de avaliação disciplinar, que tem como objetivo contribuir para a apreciação ou classificação do comportamento dos militares em termos disciplinares e para a apreciação global do desempenho de funções pelos militares, como resultado da aplicação das suas aptidões. A valorização do mérito dos militares através das recompensas e os benefícios são um fator preponderante para o incremento dos níveis de motivação dos mesmos (Marinha, 2018b).

O desenvolvimento da carreira militar é transversal aos três Ramos das FFAA e encontra-se alicerçado no EMFAR. Segundo o artigo 27.º do mesmo estatuto a carreira militar pode ser descrita como “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.” Portanto, a carreira militar assenta no princípio da ascensão

⁶ Lei Orgânica nº 2/2009 de 22 de julho

⁷ Decreto-Lei nº 316/2002 de 27 de dezembro

vertical, em que os militares atualmente serão promovidos na sua generalidade através de um processo de escolha resultante do seu desempenho, garantindo-se a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto que se sucede.

O novo EMFAR veio atribuir uma maior ênfase ao conceito de carreira militar, sendo um dos seus grandes desígnios a “valorização da carreira militar e a salvaguarda das suas especificidades.” Ainda no âmbito da valorização o EMFAR visa garantir uma progressão coerente da carreira militar através da implementação de um conjunto de medidas que ajustem as modalidades de promoção, para que o desenvolvimento da carreira seja sustentado pelo desempenho militar. Foi, ainda, objetivo deste estatuto normalizar os fluxos de carreiras entre os três ramos das FFAA através da criação de um sistema comum de avaliação do mérito dos militares das FFAA (i.e., SAMMFA).

Neste enquadramento a MP está concentrada em adequar as carreiras dos seus militares em função das alterações previstas na reforma “Defesa 2020”, como é o caso do ajustamento das necessidades ao quadro de existências e na gestão das carreiras de forma garantir uma melhoria significativa na atividade funcional dos RH da Marinha (Marinha, 2017b). A Direção de Pessoal que se encontra na dependência da SP prevê, ainda, uma seção de planeamento e carreiras que visa essencialmente a promoção de sessões de esclarecimento e aconselhamento dos militares ao nível do desenvolvimento das respetivas carreiras. Através desta via é provável que se criem sinergias no sentido de se proporcionarem carreiras militares mais competitivas e aliciantes.

A análise da temática dos RH no contexto da MP tem incentivado à realização de alguns trabalhos principalmente no âmbito de dissertações de mestrado que se têm focado, por exemplo, no sistema de avaliação de desempenho da Marinha que foi alvo de um estudo de caso desenvolvido por Neto (2011). O autor, com base numa amostra constituída por militares, sugere que algumas das medidas identificadas no seu estudo (e.g., “aproximar avaliadores de

avaliados”; “aumentar a transparência do sistema e a respetiva perceção de justiça”; aumentar a objetividade do sistema de avaliação”, entre outras), são suscetíveis de uma melhor harmonização entre as necessidades da organização e as aspirações dos militares, tornando-se as mesmas uma potencial fonte de influência no incremento dos níveis de satisfação e do compromisso organizacional. Um outro trabalho realizado, foi também um estudo de caso subordinado à temática da gestão e desenvolvimento de carreiras. Neste trabalho, desenvolvido por Cabral (2011) com uma amostra composta por militares, os resultados alcançados conduziram à identificação de um conjunto de ações de intervenção (e.g. “regras de promoção e progressão / seletividade e mérito”, “tutoria de carreira”, “interligação de sistemas de práticas de RH”, entre outras) suscetíveis de assegurar percursos mais promissores e motivadores no que se refere ao desenvolvimento da carreira dos militares da MP.

2.2 O Compromisso organizacional

O compromisso organizacional e a sua dinâmica no contexto organizacional tem vindo a assumir um lugar central nas preocupações dos investigadores, suscitando diversas investigações, tanto de carácter teórico, como empírico, principalmente, desde há cerca de duas décadas, visando compreender melhor a “intensidade e a estabilidade do vínculo dos recursos humanos à organização” (Almeida, Faísca, & Jesus, 2007, p. 193).

Contudo, a sua designação não é propriamente consensual no seio da comunidade científica que se debruça sobre esta temática. Segundo Almeida et al. (2007) a sua designação original é de origem anglo-saxónica, *Organizational Commitment*, no entanto, a tradução deste termo para a língua portuguesa, originou o aparecimento de diferentes designações como, “empenhamento”, “comprometimento”, “compromisso” e “implicação”.

De acordo com a pesquisa efetuada, leva a crer que poderá apenas ser uma questão de semântica o que diferencia as várias designações, nomeadamente, entre “compromisso” e

“comprometimento” organizacional.

Para efeitos do nosso estudo, considerámos a tradução de compromisso organizacional (CO), tendo como referência o estudo desenvolvido por Chambel, Curral, Ferreira e Morais (2000), pelo facto de nos revermos na análise dos autores, quando observam o compromisso como um sistema, que procura criar um vínculo psicológico entre os objetivos organizacionais e individuais dos colaboradores, que quando estabelecidos poderão repercutir-se nos resultados da organização.

2.2.1 Organizational Commitment versus Work Engagement versus Job Involvement⁸

Retornando à designação original, *Organizational Commitment*, torna-se relevante confrontar e diferenciar este constructo com outros análogos, designadamente *Work Engagement* e *Job Involvement* de modo a suprimir possíveis redundâncias existentes entre os mesmos e reforçar a sua positiva contribuição para a presente investigação.

Efetivamente a literatura apresenta-se um pouco confusa relativamente às terminologias, *commitment*, *engagement* e *involvement* conforme apontam Hallberg e Schaufeli (2006). O estudo destes autores permitiu concluir que os constructos de *Organizational Commitment*, *Work Engagement* e *Job Involvement* são empiricamente diferentes, tendo cada um deles características específicas, e, portanto, refletem dimensões díspares na ligação do colaborador em relação ao trabalho (Hallberg & Schaufeli, 2006), conforme apresentamos em seguida.

A literatura apresenta-nos as duas principais linhas de pensamento que estudam o *Organizational Commitment*, são elas: a linha do compromisso atitudinal e a do compromisso comportamental. A atitudinal, vê o compromisso como uma atitude que reflete a natureza e a qualidade da ligação entre o colaborador e a organização e comporta um indivíduo altamente

⁸ Optou-se por não fazer a tradução dos termos *work engagement*, e *job involvement* devido à inexistência de uma tradução portuguesa consensual.

comprometido que possui: uma crença forte, aceitação dos objetivos e valores da organização; uma vontade de fazer um esforço considerável em prol da organização; e um forte desejo de se manter membro da organização. A aproximação comportamental, preocupa-se essencialmente com o processo em que os indivíduos desenvolvem um vínculo, não em relação à organização, mas em relação às suas próprias ações (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

O *Work Engagement* é descrito como sendo opositor à síndrome de *burnout* (exaustão emocional, física e profissional) compreendendo um estado de bem-estar do trabalhador na sua relação com o trabalho, de cumprimento, de energia e de satisfação, que é caracterizado pelas dimensões, “vigor”, “dedicação” e “absorção” (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Elevada resiliência mental e elevados níveis de energia no trabalho, desenvolvimento de esforços claros e conscientes na entrega ao trabalho e persistência perante as dificuldades qualificam a dimensão “vigor”. Entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio designam a “dedicação”. A última dimensão, “absorção”, implica concentração total e envolvimento profundo no trabalho (Schaufeli et al., 2002).

Por fim, reportando-nos um pouco à resenha histórica, a literatura apresenta duas abordagens diferentes relativamente ao *Job Involvement*, focando-se uma na forma como a performance do trabalho de uma pessoa influencia a sua autoestima (Lodahl & Kejner, 1965) e a outra na forma como o contexto do trabalho é fundamental para a pessoa e na definição da sua identidade (Lawler & Hall 1970). Porém, Brown (1996) considera que a melhor definição que serve o constructo é apresentada por Kanungo (cit. in Brown, 1996), designando o *Job Involvement* como uma abordagem motivacional, em que a identificação cognitiva e psicológica da pessoa com o trabalho vai depender da forma como o trabalho pode satisfazer as suas necessidades e expectativas mais relevantes.

Deste modo, os resultados de Brown (1996) no seu estudo sugerem que o *Job Involvement* é influenciado pela personalidade e por um conjunto de variáveis situacionais (e.g.,

locus controle, autoestima, demográficas, supervisão, características da função, atitudes no trabalho, entre outras) não estando relacionado com a percepção do papel, nem com os problemas de ordem psicológica ou fisiológica. O mesmo autor conclui ainda que as pessoas com elevado *Job Involvement*, consideram o seu trabalho motivador e desafiante; sentem-se comprometidas a diferentes níveis, i.e., com o seu trabalho de uma forma geral, com as suas funções específicas e com a organização, fazendo com que as pessoas sintam menos vontade em abandonar a organização e/ou as suas funções; envolve-se de uma forma mais próxima nas relações profissionais (e.g., com as chefias), tornando o processo de receber informação de retorno (“feedback”) mais eficaz (Brown, 1996).

Em suma, segundo Hallberg e Schaufeli (2006) todos os constructos possuem uma relação fortemente positiva com o trabalho (organização), bem como, entre os mesmos existe um conjunto de mútuas referências teóricas que os relaciona uns com os outros, mas sem se sobreporem. Estes autores refletem ainda que *Job Involvement* atua principalmente ao nível do individuo (i.e., uma função essencialmente individual) e o *Organizational Commitment* atua predominantemente em função da situação/organização (i.e., uma função essencialmente organizacional), pelo que, o *Job Involvement* deve ser considerado como uma variável independente e que o *Work Engagement* e *Organizational Commitment* como variáveis dependentes nos modelos de investigação organizacional.

2.2.2 Modelo Tridimensional de Meyer & Allen

Quando se aborda o compromisso, é importante ter como referência os estudos de Meyer e Allen que foram preeminentes na pesquisa sobre o *Organizational Commitment*, particularmente na investigação da dimensionalidade do constructo. Os autores referem-se ao compromisso como atitude que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e que tem implicações para a decisão de continuar ou não como membro da organização (Meyer &

Allen, 1991).

Decorrentes das suas pesquisas prévias em 1980, que apontavam para um modelo bidimensional, cerca de uma década mais tarde os autores ampliaram a sua multidimensionalidade propondo o modelo tridimensional, visando a análise das dimensões: afetiva; instrumental (continuação); e normativa (última dimensão a ser adicionada) (Meyer & Allen, 1991).

A dimensão afetiva sugere que a permanência do indivíduo na organização é consequência de uma relação emocional, ou seja, de um vínculo afetivo. O compromisso afetivo está positivamente correlacionado com o desejo de sugerir melhorias e de aceitar as coisas como estão e negativamente correlacionado com a tendência de posicionamento passivo ou de ignorar situações satisfatórias. Colaboradores com forte compromisso afetivo permanecem na organização porque querem (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Por sua vez, a dimensão instrumental, também designada por continuação, indica que o indivíduo reconhece que o seu vínculo para com a organização é desenvolvido com base nas necessidades e interesses do mesmo, ou seja, quando este percebe que acumulou determinados investimentos e que os perderá se deixar a organização (e.g., estatuto, complementos). O compromisso instrumental, não se relaciona com o desejo de propor melhorias, mas relaciona-se fortemente com a resposta de negligência ou de reação passiva com a situação insatisfatória. Colaboradores com forte compromisso de continuação permanecem na organização porque precisam (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1993).

Por último, a dimensão normativa prevê que o indivíduo permaneça na organização porque considera que é moralmente o mais correto. É o resultado da socialização das experiências que criam no trabalhador uma obrigação de reciprocidade, que dão ênfase ao facto de manter a lealdade para com a organização. (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1993). O compromisso normativo tende a relacionar-se com a adoção de comportamentos positivos,

contudo, os mesmos não se manifestam com a mesma veemência que os comportamentos desenvolvidos no compromisso afetivo. Concludentemente, os referidos comportamentos conduzirão a resultados organizacionais menos evidentes. Colaboradores com forte compromisso normativo permanecem na organização porque sentem que têm essa obrigação (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1993).

Em linha com a pesquisa anterior, observamos diferentes possibilidades de compromisso, que por um lado, podem aumentar a probabilidade dos colaboradores manterem o seu vínculo com a organização, por outro lado, podem reduzir a probabilidade de estes abandonarem a organização. Portanto, cada uma das dimensões do compromisso (i.e., CA, CI e CN), ou a interação das três dimensões podem ter implicações bastante diferentes nas atitudes dos colaboradores, bem como, nos seus comportamentos no trabalho (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Herscovitch & Meyer, 2002). De facto, a investigação mostra ser o compromisso afetivo com a correlação positiva mais forte com o desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e assiduidade, seguido pelo compromisso normativo. O compromisso instrumental tende a não estar relacionado, ou a estar negativamente relacionado, com estes comportamentos (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

2.2.3 A influência combinada das dimensões do compromisso

Embora as três dimensões de compromisso possam ser distinguidas individualmente (e.g., ligação emocional - CA, crença nas normas e nos valores - CN, custo percebido - CI), os autores (e.g., Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001), sugerem também que estas podem ser combinadas, e que o trabalhador ou grupo de colaboradores podem experienciar simultaneamente várias combinações das três dimensões, designadas como perfis de compromisso, os quais, derivado à sua interação, podem influenciar diferentemente os

comportamentos dos colaboradores. Para os mesmos autores, considerar a análise dos perfis de compromisso revela-se muito importante, não só para se obter uma melhor compreensão dos comportamentos dos colaboradores no trabalho, mas também para os conseguir prever.

Os autores Meyer e Herscovitch (2001), apresentam no seu estudo um conjunto de pressupostos relativos aos perfis de compromisso sugerindo, por exemplo, que a probabilidade dos colaboradores se envolverem em comportamentos discricionários (qualquer comportamento à discrição do indivíduo que se enquadre dentro dos termos do compromisso, como exercer um esforço para além do esperado), é maior quando o compromisso afetivo for mais alto (i.e., quando a dimensão afetiva apresenta níveis mais altos em relação à dimensão normativa e instrumental) e é menor quando o compromisso instrumental for mais alto (i.e., a dimensão instrumental prevalece em relação às outras duas dimensões, afetiva e normativa). Além disso, argumentam também que o potencial impacto positivo de um perfil com um alto compromisso afetivo pode ser enfraquecido quando combinado com um compromisso instrumental alto e vice-versa. Quanto ao perfil com o compromisso normativo mais alto, esperava-se, à semelhança do perfil com CA alto, que houvesse maior probabilidade dos colaboradores mostrarem comportamentos discricionários, contudo, os mesmos autores, sugerem que essa probabilidade pode não ser tão grande, porque, tal como nos custos percebidos em relação ao perfil com CI alto, as obrigações para com a organização (i.e., o sentido de obrigação) também podem ser vistas como constrangedoras, fazendo com que os colaboradores diminuam o seu envolvimento em comportamentos discricionários.

Relativamente às designações ou aos rótulos dos perfis de compromisso, podemos encontrar no estudo de Meyer e Morin (2016) um esquema alternativo para designar os perfis. Este esquema além de procurar suprimir alguma ocultação nas diferenças das médias entre as dimensões do compromisso que pudesse ocorrer na classificação da elevação ou dispersão dos mesmos, tem também a finalidade de facilitar a interpretação, comparação e a integração dos

resultados dos estudos sobre os perfis de compromisso. O esquema proposto pelos autores assenta essencialmente na forma como se classifica o nível de cada dimensão e a dispersão destas em cada perfil. No caso do nível, os autores sugerem classificar o perfil como “alto” quando os valores das médias das três dimensões do compromisso estão acima, por exemplo, do ponto médio da escala, e “baixo” quando os valores das médias das três dimensões do compromisso estão abaixo do ponto médio da escala. Quanto à dispersão, os autores sugerem classificar o perfil como “fraco” quando num perfil existem diferenças relativamente pequenas entre os valores das médias de cada uma das dimensões do compromisso.

Observando especificamente as designações para as configurações das dimensões do compromisso, os mesmos autores suportaram-se num conjunto de estudos realizadas tanto em países ocidentais como não ocidentais para a identificar quais os perfis mais comuns extraídos nas diferentes pesquisas, onde aplicaram o seu esquema de classificação, que, por sua vez, os levou a apresentar algumas alterações nas designações dos perfis em relação às designações originais. Deste modo, Meyer e Morin (2016) apuraram que não existe propriamente consenso no número ou no formato dos perfis encontrados nos diferentes contextos ou nas diferentes populações, uma vez que a maioria das pesquisas encontrou entre cinco e sete perfis, que compreendem combinações de valores médios, altos e baixos nas três dimensões do compromisso organizacional, tais como: CA dominante; CA-CN dominante; CA-CI dominante; todas as dimensões altas; CI-dominante; CI-CN dominante; todas as dimensões médias baixas ou não comprometido (também designado por fracamente comprometido). Associado a cada um destes perfis de compromisso correspondem também estados psicológicos significativos relativos à relação dos colaboradores com a organização (e.g., no perfil CA dominante, espera-se que os colaboradores estejam emocionalmente envolvidos com a organização; no perfil CA-CN dominante, é expeável que os colaboradores desejem voluntariamente continuar na organização e o dever moral de fazer o que é mais correto) (ver estudo 2).

De acordo com a pesquisa realizada, examinámos que é no contexto não militar que podemos encontrar um maior número de estudos sobre a configuração de perfis e a verificação da sua validade. Considera-se que o interesse pela investigação dos perfis, em parte, foi suscitado por Meyer e Allen (1991), sugerindo que os colaboradores ao experienciarem as três atitudes de compromisso simultaneamente em níveis diferentes, o relacionamento dos mesmos com a organização tende a ser mais profícuo. Com base nesta premissa, Becker e Billings (1993), no seu estudo propuseram quatro perfis de compromisso e verificaram que os mesmos se encontravam relacionados significativamente com diferentes variáveis comportamentais e demográficas. Mais tarde, o trabalho de Meyer e Herscovitch (2001), que propuseram oito possíveis combinações de perfil, foi o que reuniu maior consenso dos investigadores (e.g., Akoto e Akoto, 2014; Gellatly et al., 2006; Kam, Morin, Meyer, & Topolnytsky, 2016; Somers, 2010; Wasti, 2005) como sendo uma referência transversal, ou o ponto de partida, para grande parte das investigações que se seguiram sobre os perfis de compromisso. Portanto, as linhas de pensamento teórico e empírico posteriores mantiveram-se, em parte, alinhadas com a abordagem de Meyer e Herscovitch (2001), encontrando-se similaridades, mas também diferenças, que no conjunto contribuíram para complementar e enriquecer este campo científico. Por exemplo, algumas destas semelhanças e diferenças prendem-se com a estrutura de perfis desenvolvida. Isto é, alguns autores privilegiaram apenas a combinação de perfis entre CA e a CI, e a produção de quatro perfis de compromisso (e.g., Gellatly, Hunter, Currie, & Irving, 2009; Sinclair, Tucker, Cullen, e Wright, 2005). Stanley, Vandenberghe, Vandenberg, e Bentein, (2013), para além de se suportarem nas atitudes de compromisso, CA e CN, optaram também por integrar o sacrifício percebido (SP), e poucas alternativas (PA). As suas evidências resultaram na edificação de seis perfis de compromisso. Outros autores (e.g., Cooper, Laura, Stanley, Klein, & Tenhiala, 2014; Fournie, Lachance & Bujold, 2009; Kam, et al., 2016; Gellatly, et al., 2006; Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012;

Morin et al., 2015; Somers, 2009; Tsoumbris & Xenikou, 2010; Wasti, 2005) optaram por potenciar as múltiplas atitudes do compromisso (CA, CI, e CN), apresentando diferentes soluções de perfis, entre três e oito perfis. Relativamente à nomenclatura dos perfis, de uma forma geral, os autores em cima referidos atribuíram-lhe identificações diferentes, contudo, conforme anteriormente referido, a sua significância em face da forma (padrão de valores médios altos e baixos em vários indicadores referentes às três atitudes de compromisso) (Meyer & Morin, 2016), é bastante semelhante (e.g., CA dominante ou Alto CA / CA-CN dominante ou alto CA e alto CN / CN Dominante ou o alto CN / CI dominante ou alto CI, ou forte CI / fraco CI ou baixo CI / não comprometido ou baixo CA, CN e CI. Uma designação (rótulo) que a literatura também sugere, mas não tem sido muito utilizada, é o fracamente comprometido, que se deverá aplicar quando as médias nas três componentes são baixas, mas não totalmente nulas. Julgamos ser um rótulo útil, por identificar que os colaboradores apresentam sempre algum compromisso, mesmo quando os níveis das três componentes possam ser fracos. Este rótulo distingue-se do rótulo não comprometido por pressupor que os colaboradores não manifestam qualquer compromisso (Meyer & Morin, 2016; Sinclair et al., 2005). Podemos também observar que algumas das variáveis comportamentais mais estudadas na relação com os perfis de compromisso foram, por exemplo, a intenção de saída, satisfação no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. Dentro das variáveis demográficas destacam-se a idade, o sexo, as habilitações literárias e o tempo de serviço. Na generalidade, os estudos anteriores refletem que a combinação das três atitudes de compromisso influencia positivamente as variáveis mencionadas, assim como, os resultados do trabalho dos colaboradores e reduzem a sua intenção de sair, particularmente, quando emergem perfis de compromisso como CA dominante, CA-CN dominante, ou quando todas componentes são fortes (totalmente comprometidos). Estas configurações de perfis são também observadas pelos pesquisadores (e.g., Cooper et al., 2014; Gellatly et al., 2006; Kam et al., 2016; Meyer & Allen,

1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Morin, 2016), como sendo as configurações ideais ou desejáveis do ponto de vista do comportamento dos colaboradores. Já os perfis menos comprometidos e os CI dominantes, são considerados os menos desejáveis para as organizações. Adicionalmente, refletem que os perfis poderão ser afetados ou alterados pela percepção, mais ou menos favorável, das variáveis organizacionais (e.g., estratégia, práticas de recursos humanos, racionalização de pessoal e financiamento).

Decorrente destes resultados, é interessante observar que, apesar da natureza dos estudos em cima descritos ser bastante díspar (e.g., tipo de amostra, organização, cultura, país e região do mundo), a semelhança dos resultados obtidos, em parte, sublinha a generalização dos mesmos e a transversalidade dos perfis de compromisso, conforme sugerido no estudo de Meyer e Morin (2016).

Ao analisarmos a componente metodológica dos estudos, verificamos que os autores utilizaram metodologias diferentes para identificar perfis distintos de compromisso, como é o caso da análise de clusters (e.g., Akoto & Akoto, 2014; Becker & Billings 1993; Fournier et al., 2009; Sinclair et al., 2005; Somers, 2009; 2010; Tsoumbris & Xenikou, 2010; Wasti, 2005) a divisão da mediana (e.g., Gellatly, et al., 2006; Gellatly, et al., 2009), análise de transição latente (ATL) (Kam et al., 2016), e a análise de perfil latente (APL) (e.g., Cooper et al., 2014; Meyer et al., 2012; Morin et al., 2015; Stanley et al., 2013). Embora a APL compreenda os mesmos princípios básicos que a análise de cluster, esta análise tem sido considerada mais vantajosa por disponibilizar critérios empíricos mais rigorosos para determinar o número de perfis, assim como, mais versátil do que outras análises, por exemplo, na análise centrada na pessoa (identificação de subgrupos homogêneos de indivíduos dentro de uma população) (e.g., Kam et al., 2016; Meyer, Kam, Goldenberg, & Bremmer, 2013; Pastor, Barron, Miller & Davis, 2007).

2.2.4 *Compromisso Organizacional no contexto Militar*

Em linha com os estudos e os resultados anteriormente descritos no contexto não militar, também no contexto militar os investigadores têm vindo a atribuir particular importância ao estudo do compromisso nos militares, nomeadamente em compreender melhor como se manifestam as atitudes de compromisso nos mesmos, quer de forma independente ou combinada. Este avanço da investigação no referido contexto pode-se constatar pela edição especial publicada pela *Military Psychology*, dedicada exclusivamente ao CO, da qual destacamos algumas das pesquisas que considerámos mais relevantes para o nosso trabalho. Começamos pelo estudo de Gade (2003), que veio enfatizar a importância do CO nas organizações militares, relançar a multidimensionalidade do constructo, contribuir para o crescimento da teoria e do conhecimento científico do CO no contexto mencionado, e subsequentemente fazer com que este desenvolvimento científico se revele útil para os organismos militares. Já a autora Allen (2003), apresentou uma análise crítica de temas e estudos pertinentes sobre o CO no contexto militar (e.g., medição e dimensionalidade do constructo, correlações e foco do compromisso) e apontou algumas linhas orientadoras de como proceder e dar continuidade no futuro à investigação sobre CO no meio militar, uma vez que se trata de um meio extramente valioso enquanto fonte de pesquisa (e.g., analisar com maior profundidade a componente normativa, em face do seu potencial papel no contexto militar; maior enfoque nas práticas do pessoal). Por fim, um outro estudo que também se revelou importante foi o de Karrasch (2003) que procurou perceber nos Capitães do Exército dos Estados Unidos se alguns dos dados demográficos (e.g., etnia; especialidade; género) são antecedentes do CO e se o desempenho em liderança é uma consequência do CO. A autora encontrou diferenças significativas na relação do género com a componente instrumental, e também na relação da especialidade com a componente afetiva e normativa.

Relativamente aos perfis de compromisso, de facto, verificamos uma menor produção

científica comparativamente com o contexto não militar, pelo menos que seja do nosso conhecimento, reduzindo de certo modo, a base de comparação entre os estudos militares e os não militares. Contudo, no seguimento da nossa pesquisa foi possível identificar os estudos dos autores, Gade, Tiggie e Schumm, (2003), que usaram uma amostra composta por militares de diferentes postos (Oficiais, Sargentos e Soldados) do Exército dos Estados Unidos da América (EUA). Através da divisão da mediana evidenciaram uma estrutura de quatro grupos de perfis com base nas componentes afetiva e instrumental (e.g., alto CA e baixo CI; alto CA e CI; baixo CA e CI; baixo CA e alto CI). Optaram por excluir a componente normativa por considerarem ser complexo estatisticamente a sua distinção com a CA, dado em pesquisas anteriores se ter verificado uma correlação forte entre estas duas dimensões. Estes autores constataram que as médias relativas à intenção de retenção, prontidão militar (i.e., preparados para combate, para executar a missão ou para serem projetados) e a moral foram significativamente maiores nos militares com um perfil alto CA e CI, e alto CA e baixo CI do que nos militares com um perfil baixo CA e CI, e baixo CA e alto CI. Posteriormente, Meyer et. al., (2013), utilizaram uma amostra militar de grande dimensão, constituída na sua maioria por Sargentos e Soldados das Forças Regulares Canadianas, onde avaliaram as três dimensões de compromisso (CA, CI e CN) na análise e configuração dos perfis de compromisso. Utilizando a análise de perfil latente, encontraram seis perfis (e.g., CA-dominante; CA/CN-dominante; CI-dominante; Todos médios; Todos médios baixos; Não comprometido). Os resultados que alcançaram, em parte mostraram, que os perfis dominantes, i.e., CA-dominante e CA/CN-dominante estão relacionados com níveis mais elevados de retenção e do bem-estar dos militares do que o CI-dominante. Argumentam também que a perceção favorável de alguns fatores (e.g., justiça organizacional, satisfação no trabalho e com a liderança), podem contribuir para o desenvolvimento dos perfis dominantes. Xu & Payne, (2018), recolheram a sua amostra a partir de uma base de dados do Exército dos EUA que incluiu todos os Oficiais que participaram num

estudo longitudinal sobre carreiras no período entre 1988 e 1992 (exceto em 1991). Para a combinação dos perfis, não foi possível os autores integrarem a CN, derivado ao facto de quando os questionários foram aplicados, era ainda desconhecida literatura publicada sobre a CN. Um dos principais objetivos do estudo foi analisar em que medida os mesmos perfis de compromisso emergiam em diferentes amostras do Exército dos EUA. Primeiro, os autores tiveram de utilizar a análise de perfil latente para determinar o número de perfis, e depois a análise multigrupo latente do perfil, para testar a equivalência dos perfis de compromisso que resultaram de todas as amostras. Concretamente, foram retidos quatro perfis, três deles equivalentes para as cinco amostras (quatro transversais e uma longitudinal) (e.g., alto CA e CI; alto CA e médio CI; médio CA e CI), por conseguinte, contribuíram para prover maior solidez dos padrões desses perfis no Exército dos EUA. O quarto perfil retido foi o, médio CA e baixo CI, que se refletiu em todas as amostras, exceto na amostra transversal 1992. Em todas as amostras, a maioria dos Oficiais foram agrupados no perfil alto CA e médio CI. O perfil seguinte com mais predominância foi o médio CA e CI, seguido pelo alto CA e CI, e por fim pelo médio CA e baixo CI.

Estes estudos desenvolvidos em contexto militar sugerem que a estrutura de perfis de compromisso, é fundamental para predizer resultados relevantes para as organizações militares e respetivos setores (e.g., operacional, saúde, material, informação, entre outros). Isto é, através da identificação de perfis de compromisso, especialmente os considerados desejáveis (e.g., CA dominante, CA-CN dominante ou AC-CI dominante) (ver Gellatly et al., 2006; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et. al., 2013), deverá conseguir-se gerar um conjunto de indicadores que suportem, as chefias militares (e.g., Oficiais) na definição, desenvolvimento e consolidação de mecanismos/práticas que contribuam para a sustentação desta tipologia de perfis em todos os seus militares. De modo que, num ambiente militar que continua a ser complexo, exigente e envolto de um conjunto de condicionalismos (ver Gade, 2003) os militares se sintam altamente

alinhados (ligação emocional, moral, bom desempenho) com as missões que lhe são atribuídas.

2.2.5 *Relação dos sistemas de PRH de alto-desempenho com o CO*

Assumindo o modelo Meyer e Allen (1991) como o nosso modelo de referência para o estudo da variável do CO, julgámos ser pertinente relacionarmos a análise supracitada do referido estudo tendo em conta a atualidade, i.e., a nova era do trabalho, que é caracterizada por um ambiente organizacional complexo e dinâmico, influenciado pelas constantes variações económicas e financeiras dos mercados, que por sua vez conduzem a mudanças nas estruturas das organizações, nas relações de trabalho e conseqüentemente, no CO (Cardoso, et al., 2011). Deste modo, contamos também com o contributo de outros autores que na sua investigação procuraram concomitantemente dar resposta a questões relacionadas com o impacto do sistema de PRH em relação ao vínculo do individuo à organização, no que se refere ao CO, que em muito contribuíram para a afirmação deste tema na investigação.

Contudo, apesar da vasta produção científica existente em redor do sistema de PRH e que de uma forma geral são considerados pelos investigadores como uma variável preditiva, ou como antecedente do compromisso, é pouco explorada a relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o CO, particularmente com as dimensões normativa e instrumental (Conway & Monks, 2009). No que se refere ao estudo da relação dos sistemas de PRH de alto-desempenho com a dimensão afetiva do compromisso, ainda que com pouca expressão, no entanto têm vindo a emergir alguns estudos mais recentes que tentam demonstrar esta associação (e.g., Boselie, 2010; Conway & Monks, 2009; Messersmith et al., 2011; Hu et al., 2019). Portanto, face a alguma escassez na literatura, decidimos examinar outros estudos que, embora não tenham utilizado especificamente os modelos sistémicos, adotaram pacotes de práticas semelhantes às do modelo em estudo, assim como, alguns estudos que relacionaram os sistemas de PRH de alto-desempenho com outras variáveis para além do compromisso afetivo

(e.g., desempenho organizacional; produtividade; *turnover*; entre outras), de modo a contribuir para uma sustentação teórica e empírica mais robusta da presente investigação, e permitir que possamos inferir com alguma solidez sobre se o sistema de PRH de alto-desempenho pode ser observado como preditor de uma ação positiva ou de modelação nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos. Tendo por base os pressupostos da teoria da troca social (Blau, 1964) e a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) propusemo-nos analisar a relação entre uma percepção favorável dos sistemas de PRH de alto-desempenho e o CO, nas suas três dimensões.

Neste seguimento, resultante do trabalho empírico realizado por Arthur (1994) em trinta fábricas de transformação de aço americanas, este autor define duas abordagens distintas relativamente aos sistemas de PRH, que denominou de sistema de práticas de controlo e de sistema de práticas de compromisso. Na sua implementação o autor considerou para cada um dos sistemas a integração de um conjunto diferente de PRH e com objetivos díspares. Ao nível dos sistemas de práticas de controlo o seu objetivo centrava-se na redução dos custos laborais e na melhoria da eficiência, através do cumprimento rigoroso por parte dos colaboradores, das regras e dos procedimentos organizacionais e baseando as recompensas na obtenção de resultados. Relativamente aos sistemas de práticas de compromisso o autor agregou práticas que tinham como desígnio incentivar a participação dos colaboradores nas decisões de gestão, investimento em atividades de socialização e formação e práticas de remuneração competitivas. Pelo que, o autor veio a constatar no seu estudo que as fábricas que adotaram o sistema de práticas de compromisso, obtiveram níveis mais elevados de produtividade, índices de maior eficiência e menor rotatividade dos colaboradores do que nas fábricas que acolheram o sistema de práticas de controlo. Nesta linha Arthur (1994) sugere que, os sistemas de práticas de GRH, em particular o de compromisso, desempenham um papel preponderante no desenvolvimento do CO e das competências dos colaboradores, contribuindo para comportamentos produtivos e de cidadania organizacional que de forma congregada refletir-se-ão nos resultados financeiros

das organizações. Observando o estudo de Guthrie (2001), que se baseou numa amostra de empresas de diversos setores da Nova Zelândia, este autor adotou a abordagem de sistemas de PRH de alto envolvimento para estudar a sua relação com o *turnover* e a produtividade. Ao longo do seu trabalho, Guthrie (2001) faz diversas referências comparativas relativamente às práticas de alto envolvimento e às práticas de alto compromisso, permitindo depreender-se que o autor assume existir alguma similaridade concetual entre as mesmas. Pelo que, Guthrie (2001) segue a linha de pensamento de Arthur (1994) e constata que as suas pesquisas são suportadas pela generalidade dos resultados alcançados por Arthur (1994). Neste seguimento, à semelhança das evidências apontadas por Arthur (1994), principalmente no que se refere ao uso das práticas de alto compromisso, Guthrie (2001) apresenta resultados muito idênticos, embora no seu trabalho de campo tenha adotado os sistemas de práticas de alto envolvimento. As suas pesquisas apontam assim para que as referidas práticas assumam também uma relação positiva com a retenção dos colaboradores e os níveis de produtividade. Este autor conclui, referindo-se aos sistemas de práticas de alto envolvimento como uma ferramenta essencial para a evolução dos colaboradores, quer seja nas atitudes, comportamentos ou na produtividade e que as organizações devem fazer uso quando os colaboradores são percecionados como vitais para o sucesso das mesmas. Huselid (1995) direciona a sua investigação especificamente para os sistemas de PRH de alto-desempenho e procura relacioná-los com a rotatividade e a produtividade dos colaboradores e ainda com o desempenho financeiro das organizações. A sua investigação que consistiu na análise de cerca de mil empresas americanas revela que, os sistemas de PRH de alto-desempenho estão associados a taxas significativamente mais baixas de rotatividade e de elevada produtividade dos colaboradores, assim como, a retornos financeiros positivos. Zacharatos, et al., (2005) adotando também a abordagem dos sistemas de PRH de alto-desempenho, desenvolvem dois estudos com o objeto de analisar a sua relação com a segurança no trabalho. O primeiro estudo foi desenvolvido ao nível organizacional e

baseou-se numa amostra de 138 organizações. Os resultados deste primeiro estudo evidenciaram que os sistemas de PRH de alto-desempenho estão positivamente relacionados com a segurança no trabalho ao nível organizacional. O segundo estudo que, em parte, é uma extensão do primeiro, têm como propósito analisar a relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e a segurança no trabalho ao nível dos colaboradores e se esta relação é mediada pela confiança na gestão e o clima de segurança, percebido. Os resultados deste segundo estudo que são provenientes de uma amostra de 189 colaboradores de duas organizações canadianas demonstram que, a confiança na gestão e o clima de segurança percebido são mediadores na relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e as atitudes e os comportamentos ao nível da segurança no trabalho. Importa referir que neste segundo estudo ressalta também uma correlação forte dos sistemas de PRH de alto-desempenho com o compromisso afetivo. Os autores referem ainda que este segundo estudo contribuiu para uma melhor compreensão de como os sistemas de PRH de alto-desempenho podem afetar as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. Takeuchi et al. (2009) testaram os sistemas de PRH de alto-desempenho através de um modelo multinível, utilizando para o efeito uma amostra constituída por 324 gestores e 522 colaboradores em 76 companhias Japonesas. Os resultados obtidos na sua investigação refletem uma relação positiva entre os sistemas de PRH de alto-desempenho, a satisfação no trabalho e o compromisso afetivo, sendo esta relação totalmente mediada pelo enfoque organizacional no clima percebido pelos colaboradores. Na tentativa de desenvolveram uma pesquisa mais abrangente no que se refere ao estudo do CO, Conway e Monks (2009) consideraram no seu trabalho as três dimensões do CO (afetiva, normativa e instrumental). Os resultados conseguidos a partir de uma amostra com 228 colaboradores pertencentes a três organizações de serviços financeiros demonstraram que os sistemas de PRH podem gerar diferentes atitudes em relação às PRH que, por sua vez, podem impactar nas diferentes dimensões do compromisso. Boselie (2010) analisou o impacto dos sistemas de PRH de alto-

desempenho no compromisso de 157 colaboradores que trabalhavam num hospital Holandês. Os resultados do seu estudo mostraram que os sistemas de PRH de alto-desempenho tiveram efeitos positivos significativos nos níveis de compromisso afetivo dos colaboradores, sugerindo, por sua vez, que proporcionar aos trabalhadores oportunidades de desenvolvimento pessoal através do treino de competências e da formação permite estimular o compromisso afetivo dos mesmos. Messersmith et al., (2011) exploraram a relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e o desempenho, integrando ainda no seu estudo quatro variáveis mediadoras relacionadas com as atitudes individuais dos colaboradores (e.g., satisfação no trabalho, CO, *empowerment* e CCOs). Utilizando uma vasta amostra de colaboradores galeses pertencentes ao setor público, os resultados alcançados pelos autores evidenciaram que a eficácia dos sistemas de PRH de alto-desempenho deve-se em grande parte ao efeito que estes produzem nas atitudes e comportamentos individuais dos colaboradores. Por outras palavras, os resultados demonstram que existe uma relação positiva significativa entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e as quatro variáveis mediadoras propostas. Mais recentemente, Hu et al., (2019), através de uma amostra constituída por 94 colaboradores pertencentes a uma empresa de tecnologias de informação da China, encontraram uma correlação positiva significativa na relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o CA, verificando que esta relação era mais forte nos colaboradores com mais tempo de serviço e maior envolvimento no trabalho.

Ao procurarmos abordar esta relação no contexto militar, apesar da investigação desenvolvida sobre o CO e particularmente sobre o modelo tridimensional tenha sido alvo de significativos avanços neste contexto, não foi possível observar abordagens que reflitam uma análise sobre o efeito do sistema de PRH no CO.

No entanto, na sequência dos estudos apresentados, julgamos ser possível predizer que as atitudes e os comportamentos dos colaboradores são, em grande parte, influenciados pelos

sistemas de PRH de alto-desempenho e que os efeitos desta relação poderão vir a repercutirem-se em excelentes ações e padrões de desempenho. Isto é, espera-se que com base numa percepção da eficácia dos sistemas de PRH, os colaboradores possam vir a demonstrar reações afetivas, como é o caso do CO, que contribuam inevitavelmente para o incremento dos resultados individuais e organizacionais (Wright & Nishii, 2007).

Pelo que antecede, a alteração de atitudes e comportamentos a que nos referimos pode também encontrar a sua justificação na teoria da troca social, em particular na norma da reciprocidade (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Segundo os mesmos autores a teoria da troca social baseada na norma da reciprocidade permite explicar o efeito das trocas interpessoais existentes nas organizações, ou seja, quando, por exemplo, as organizações investem nos seus colaboradores através dos sistemas de práticas de GRH como os de alto de desempenho e lhes proporciona um tratamento que é percebido como favorável, os colaboradores tendem a retribuir em conformidade, com uma atitude positiva. Coyle-Shapiro (2007), embora apresentando uma perspectiva mais teórica vem reforçar esta abordagem relativa à teoria da troca social e assumindo a norma da reciprocidade como subjacente a esta. Pelo que, uma das partes da sua investigação incidiu na observação do estatuto da teoria da relação colaborador-organização e dos pressupostos associados à norma da reciprocidade como regra de funcionamento na relação entre as partes, assim como, dos valores dos recursos trocados. A autora identifica assim três aspetos que considera fundamentais para a sustentação da troca social, que são: o relacionamento, a reciprocidade e a troca. Iniciando-se a relação da troca social quando uma das partes (e.g., a organização) concede um benefício à outra parte (e.g., colaborador). Se a parte que beneficia retribui, então a partir deste momento é suscetível que se desencadeiem uma série de ações de trocas de benefícios, que, por conseguinte, vão originar sentimentos de obrigação mútua entre as partes no que concerne à retribuição dos mesmos. Os autores Takeuchi et al., (2007) na análise empírica que realizaram sobre mecanismos de

mediação entre os sistemas de PRH de alto de desempenho e o desempenho das organizações, os resultados decorrentes da sua investigação evidenciaram que os sistemas de PRH de alto de desempenho podem ser promotores de um elevado grau de trocas sociais dentro das organizações e que por sua vez se relacionam positivamente com o desempenho organizacional.

Face ao exposto, é possível concluir e sintetizar de acordo com as diferentes pesquisas que a literatura apresenta que, quando os colaboradores percebem que a organização tem como uma das suas principais preocupações desenvolver um sistema de PRH que satisfaça as suas necessidades, os mesmos tenderão a responder reciprocamente com uma ligação afetiva para com a organização (Conway & Monks, 2009; Messersmith et. al, 2011; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008).

2.3 O Desempenho Individual

O desempenho individual (DI) pode ser definido como um constructo dinâmico (multidimensional), que está associado à qualidade dos processos (tarefas) que os trabalhadores executam e aos comportamentos (ações) que desenvolvem, que contribuem para os objetivos organizacionais (Campbell & Wiernik, 2015). Adicionalmente, os autores realçam que a definição sugerida deve ser examinada com suficiente latitude, flexibilidade e sentido proactivo quanto aos processos e ações que possam ser relevantes para a organização (i.e., organização e colaboradores deverão ter a capacidade e autonomia para decidir sobre quais as tarefas e comportamentos cujo impacto pode ser significativo no cumprimento dos objetivos da organização e proceder ao seu ajustamento se for o caso; desse ajustamento, deverá resultar uma melhoria do desempenho e por sua vez dos resultados organizacionais).

Sob esta perspetiva multidimensional ao longo das últimas décadas a literatura tem apresentado diferentes abordagens sobre o DI, procurando distinguir as várias dimensões que o caracterizam, estando sempre subjacente às diferentes conceções que o desempenho dos

colaboradores está relacionado com o seu comportamento face ao trabalho (e.g., Borman e Motowidlo, 1997; Riketta, 2008). Embora se observe que não existe uma unanimidade em relação às várias conceções, porém, a maioria dos modelos propõem como dimensões do DI, o desempenho tarefa (DT) e os comportamentos de cidadania organizacional (CCOs). Por exemplo, no estudo dos autores Borman e Motowidlo (1997), estes propuseram-se a distinguir empiricamente os conceitos relativos ao desempenho tarefa e ao desempenho contextual, apresentando ainda uma taxonomia sobre o desempenho contextual (DC), em que introduzem alguns elementos referentes aos CCOs. No que se refere ao desempenho tarefa os autores sugerem que o conceito está relacionado com todas as atividades que estão envolvidas na produção de bens e serviços das organizações. Por outras palavras, consideram o desempenho tarefa como se tratando da eficácia dos comportamentos específicos que os colaboradores dirigem para a realização das tarefas (atividades) decorrentes das suas funções, sendo expetável que as concretizações das mesmas contribuam para a área central de negócio da organização. Relativamente aos CCOs os mesmos autores, optaram por integrá-los como um componente da taxonomia do desempenho contextual, sendo caracterizados como por exemplo, a intenção de ajudar os outros, ou a demonstração de consciencialização no apoio à organização. O estudo de Conway (1999), teve como propósito efetuar uma extensão da pesquisa já existente em relação à distinção entre o desempenho tarefa e o desempenho contextual, neste caso direcionado para funções de gestão. O seu estudo vai corroborar com a designação de desempenho tarefa sugerida por Borman e Motowidlo (1997). Reforçando que as responsabilidades inerentes às tarefas que os colaboradores têm de executar são também muito importantes e que o desempenho tarefa será sempre melhor quando os colaboradores são detentores das capacidades e competências necessárias para o desempenho das suas funções. Na revisão efetuada por Organ (1997) sobre o constructo do CCO, designa-o como o desempenho que suporta o ambiente social e psicológico onde o desempenho tarefa ocorre. Segundo a pesquisa realizada por

Podsakoff, Whiting, Podsakoff e Blume (2009), os autores indicam que a designação revista por Organ (1997) sobre o CCO apresenta alguma vantagem pelo facto de manter a distinção empírica que tem sido demonstrada existir entre o desempenho tarefa e os CCOs e permitir evitar algumas dificuldades que possam ser sentidas na observação dos CCOs como um comportamento discricionário pelo qual um indivíduo pode não receber as recompensas formais. Os mesmos autores mencionam também que um dos principais interesses nos CCOs, reside no facto de estes serem expetáveis de se relacionarem positivamente com as medidas de eficácia organizacional. Na sequência da pesquisa levada a cabo por Bolino (1999), o autor identifica como elemento comum a todas as abordagens sobre os CCOs a noção de comportamento de cidadania estar associada ao desejo de um indivíduo em ajudar os outros ou a organização, dependendo isso da sua disposição emocional ou de um sentimento de obrigação. Riketta (2002, 2008), embora a revisão da literatura dos seus estudos se suporte na conceptualização desenvolvida por Borman e Motowidlo (1997) e Organ (1997) no que respeita ao desempenho tarefa e CCOs, o autor associa em ambos os seus trabalhos o desempenho tarefa com o desempenho intra-papel e os CCOs com o desempenho extra-papel, conforme se descreve: (i) desempenho intra-papel (semelhante ao desempenho tarefa), definido como a realização das tarefas que são formalmente estabelecidas de acordo com as funções que os colaboradores desempenham (Borman & Motowidlo, 1997); (ii) desempenho extra-papel (semelhante aos CCOs), designado como um comportamento que promove o bom funcionamento da organização e que vai para além das exigências formais do trabalho (e.g., ajudar os colegas no trabalho, trabalhar horas extras, apresentar sugestões de melhoria, Organ, 1997). O autor reforça que os comportamentos extra-papel tendem a ser mais espontâneos e a evidenciar maior dependência de fatores motivacionais intrínsecos do que os comportamentos intra-papel. Na relação entre os dois constructos, o trabalho empírico realizado por Podsakoff, et al., (2009) apontou também alguns resultados interessantes. Os autores que apresentaram

uma meta-análise sobre as relações entre os CCOs e o grau de variedade dos resultados em termos individuais e organizacionais demonstraram que, os colaboradores que tendiam a evidenciar níveis mais elevados de CCOs também tendiam a evidenciar níveis mais elevados de desempenho da tarefa. Deste modo, apesar de alguns colaboradores poderem apresentar CCOs elevados com desígnios diferentes (e.g., ajudar os colegas de trabalho e/ou a organização), parece que este facto por si só não vai superar os efeitos positivos que geralmente estes comportamentos têm sobre o DI e organizacional.

Mais recentemente, derivado à preocupação crescente das organizações em poderem prever comportamentos contraprodutivos dos seus colaboradores (absentismo, chegar atrasado ao trabalho), os autores Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek, e de Vet (2014) propõem um modelo tridimensional do DI (em inglês Individual Work Performance – IWP), em que para além do DT e do DC, os autores integram no seu modelo o desempenho contraproducente (DCP). Em linha com a pesquisa anterior, Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet, & van der Beek (2011) distinguem a dimensão DT pela capacidade com que os indivíduos executam as tarefas nucleares inerentes às suas funções, que inclui completar as tarefas, qualidade e quantidade de trabalho, competências técnicas, planeamento e organização, resolver os problemas e monitorizar os recursos. Quanto à dimensão DC os mesmos autores consideram que são os comportamentos positivos que ocorrem no ambiente onde as tarefas são executadas que influenciam e suportam a envolvente organizacional, social e psicológica. Os comportamentos associados a esta dimensão compreendem a realização de tarefas extras, aumentar o conhecimento em relação a novas tarefas e tecnologias, persistência, motivação, compromisso organizacional e cooperação (Koopmans, et al., 2011). Por fim, em relação à dimensão do DCP os autores ligam-na aos comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização, tais como: executar incorretamente as tarefas, descuidar a segurança, discutir e insultar os colegas de trabalho,

realizar intervalos longos e faltar ao trabalho (Koopmans, et al., 2011).

Deste modo, dada a pertinência destas três dimensões (i.e., DT, DC e DCP) na caracterização do DI, optámos por analisar e medir o DI dos militares da MP com base no modelo preconizado por Koopmans, et al. (2014).

2.3.1 O Desempenho Individual no contexto militar

À semelhança da reflexão que fizemos para os construtos que abordamos anteriormente no contexto militar, também o DI para além da importância que lhe é atribuída no contexto académico (e.g., na psicologia organizacional) e não militar, do ponto de vista teórico e empírico, também no contexto militar tem vindo a receber especial atenção. Particularmente porque as organizações militares perante cenários de operações cada vez mais complexos e incertos, sentem a necessidade de compreender melhor os comportamentos de desempenho dos seus militares, perceber se de facto são os adequados para estes poderem operar nas circunstâncias referidas, de forma a garantir que as missões que lhe são atribuídas sejam concretizadas com sucesso e em segurança (Marinha, 2018a; MDN, 2015; Thomas, Adler & Castro, 2005).

Na literatura a análise do desempenho no ambiente militar não é apenas explorada em exclusivo, mas também podemos encontrar alguns estudos que nos remetem para análise do desempenho com algumas variáveis que funcionam como antecedentes deste e outras como consequentes. No estudo conduzido por Luo, Shi, Li e Miao (2008), com uma amostra de 1068 militares das Forças Armadas Chinesas, os autores concluíram que o desempenho da tarefa e o desempenho contextual contribuíram de forma aproximadamente igual para o desempenho global do trabalho. Macovei (2016), utilizando uma amostra de 91 militares das Forças Terrestres da Roménia, confirmaram a validade da medida de comportamentos contraproducentes de Koopman et al (2014), e mostraram que a elevada frequência de

comportamentos contraproducentes se correlaciona com a diminuição da qualidade do trabalho realizado, com o aumento da frequência dos momentos em que a quantidade do seu trabalho é abaixo do expectável e com dificuldades de concentração, memorização e tomada de decisões. Na pesquisa de Krishnakumar, Perera, Persich e Robinson (2019), que contou com uma amostra de 152 militares do ativo da Guarda Nacional Estados Unidos da América, os autores ao analisarem a relação entre a inteligência emocional (IE) relacionada com o trabalho e o desempenho tarefa, constataram que a IE é um preditor positivo do DT.

2.3.2 A importância do CO na explicação da relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o DI

Pelo que antecede, é possível inferir que as diferentes variáveis analisadas na presente investigação ocupam uma posição de especial relevo no contexto organizacional, incitando-nos deste modo a que se faça também uma breve reflexão quanto às suas potenciais ligações e respetiva importância.

Atendendo que já foi abordado anteriormente a relação dos sistemas de PRH de alto-desempenho com o CO, iremos nesta seção centrarmo-nos nas pesquisas que abordaram as dimensões do compromisso (i.e., CA, CN, CI) como mediadoras na relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e o DI, considerando as suas três dimensões (i.e., DT, DC, DCP). Devido ao fato da relação preconizada não estar suficientemente explorada na literatura, principalmente por causa do papel do compromisso na explicação da relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho dos colaboradores, iremos também analisar alguns estudos que relacionem as dimensões do compromisso com as dimensões do desempenho, de modo a enformar a nossa revisão da literatura.

Na revisão realizada, é observável que tem emergido um corpo teórico e empírico no contexto não militar (e.g., Chang & Chen, 2011; Fei, 2019; Kehoe & Wright, 2013;

Messersmith et al., 2011; Raineri, 2017; Riaz & Mahmood, 2017; Tabouli, et al., 2016) que tem apoiado o argumento de que a relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e o desempenho individual, esta não é só direta, mas também pode ser influenciada por via do compromisso organizacional. Os mesmos autores destacam o papel do compromisso afetivo como mecanismo mediador para explicar, particularmente, a ligação entre a percepção dos sistemas de PRH de alto-desempenho e o desempenho tarefa e contextual (CCO's) dos colaboradores. Por outras palavras, os colaboradores ao se reverem no sistema de PRH de alto-desempenho adotado, supostamente, sentir-se-ão mais comprometidos afetivamente com a organização (i.e., mais identificados), que os levará a contribuir com mais qualidade para os objetivos organizacionais (DT) e ao mesmo tempo retribuírem com mais disponibilidade e persistência (DC).

Quanto às relações entre as dimensões do compromisso e as dimensões do desempenho, examinámos que Meyer e Allen (1997), na sua investigação chegaram à conclusão que existe uma relação positiva entre o compromisso dos colaboradores com os comportamentos extra-papel, com a satisfação pessoal e no trabalho e com o desempenho. Por sua vez, Meyer, Allen, e Tolnytsky, (1998) realçam a relação do CO com o *turnover* e o absentismo, mas também a sua ligação com outras formas de comportamento organizacional, decisivas no comportamento dos colaboradores na organização, particularmente quanto à forma como estes dedicam o seu tempo à mesma, com consequências no que respeita à motivação, aos CCO e por conseguinte ao nível do desempenho. Ricketta (2002) num estudo de meta-análise que se focou na relação entre o compromisso organizacional afetivo (COA) e o desempenho, mostrou que o COA é um preditor mais forte dos CCOs do que do desempenho tarefa. Numa outra meta-análise realizada por Ricketta (2008), o autor procurou testar as relações causais entre as atitudes no trabalho e o desempenho, integrando também outras variáveis como a satisfação no trabalho, compromisso organizacional e o desempenho extra-papel e intra-papel. Os resultados obtidos vieram dar

algum suporte ao pressuposto de que as atitudes no trabalho influenciam o desempenho, embora a relação entre as atitudes no trabalho e as formas de desempenho (extra e intra-papel) tenha sido fraca, mas significativa. Num conjunto de estudos mais recentes (e.g., Rafiei, Amini & Foroozandeh, 2014; Zefeiti & Mohamad, 2017), podemos observar ligações positivas entre todas as dimensões do compromisso (i.e., CA, CN e CI) e os comportamentos de desempenho tarefa e contextual. Grego-Planer (2019) mostrou ser o CA e o CN que contribuem significativamente para a melhoria desempenho individual dos trabalhadores (i.e., DT e DC), e que não existe uma relação significativa entre o CI e as formas de desempenho referidas. As pesquisas de Metin e Asli (2018), evidenciaram que apenas a dimensão afetiva teve um efeito positivo e significativo no desempenho do trabalho (i.e., DT), e que as restantes dimensões (i.e., CN e CI), não tiveram qualquer efeito significativo no desempenho do trabalho (i.e., DT). Por último, as investigações dos autores (Philippaers, De Cuyper, & Forrier, 2017; Qazi, Naseer, & Syed, 2019) demonstraram também que o CA se relaciona negativamente com os comportamentos de desempenho contraproducente, contribuindo significativamente para a sua redução.

Neste contexto, é possível subentender-se que o CO possa ser considerado uma variável central para explicar a relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e os resultados ao nível do desempenho individual dos colaboradores, assumindo-se o pressuposto que a relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e os referidos resultados, podem ocorrer através do efeito que exercem nas atitudes que, por sua vez, se relacionam com os comportamentos de desempenho dos colaboradores (Arthur, 1994; Becker & Huselid, 1998; Chambel et al., 2000; Huselid, 1995; Messersmith et al., 2011; Raineri, 2017; Zacharatos, et al., 2005).

No contexto militar, que seja do nosso conhecimento, observamos que a literatura é muito diminuta relativamente à relação referenciada, particularmente ao nível da multidimensionalidade dos constructos (compromisso organizacional e desempenho

individual) na sua máxima extensão (i.e., no CO, a dimensão normativa e instrumental como variáveis mediadoras, e no DI, o desempenho contraproducente).

De qualquer forma, face alguns autores (e.g., Gade et al., 2003; Karrash, 2003; Meyer & Allen, 1997), que utilizaram como amostra os militares do Exército Norte Americano, observaram que cada uma das três dimensões do compromisso (i.e., CA, CN e CI) comporta diferentes antecedentes e consequências, remetem-nos para importância que é compreender e conhecer bem todas estas dimensões e as suas relações, para se conseguir prever com maior exatidão, por exemplo, se os sistemas de PRH através das dimensões do compromisso podem ajudar a prever os comportamentos de desempenho dos militares.

3. SÍNTESE

Este capítulo começou por apresentar uma perspetiva global sobre os desafios atuais, que ultrapassam fronteiras, nomeadamente ao nível económico-financeiro, tecnológico, social e organizacional, com que as organizações dos mais variados setores (e.g., público, privado, indústria, retalho, militar, entre outros) se deparam e do seu potencial impacto na gestão dos seus recursos humanos e das suas atividades organizacionais.

Neste contexto, foi referido que as organizações precisam de ser apoiadas na definição de estratégias sólidas e inovadoras que possam fazer face aos condicionalismos em cima referidos. Por isso, salientou-se a importância de se continuar a investigar o papel da gestão de recursos humanos, do compromisso organizacional e do desempenho individual, dentro das organizações. Em particular, foi realçada a importância em se compreender melhor, tanto do ponto de vista teórico como do empírico, a influência destas abordagens no setor militar, designadamente na Marinha Portuguesa.

Na segunda parte do capítulo, procedeu-se ao enquadramento teórico, onde foram referenciados os construtos que enformam teoricamente esta investigação, nomeadamente o

sistema de PRH de alto-desempenho, o compromisso organizacional e o desempenho individual.

Em primeiro lugar, no âmbito da GRH foi realizada uma contextualização conceptual sobre a mesma, evidenciando-se a sua evolução a partir da mudança de paradigma da GRH nas organizações (década de 1980) e conseqüentemente o posicionamento estratégico que esta veio a alcançar no meio organizacional e académico. Foi referido que um dos seus principais objetivos consiste em definir as políticas e as práticas que regulam a forma como as atividades de RH devem ser desenvolvidas e implementadas nas organizações (Collings & Wood, 2009; Deadrick & Stone, 2014; Guest, 1987). Seguidamente, dentro do domínio da GRH, abordou-se os sistemas PRH e fez-se a ligação aos sistemas de PRH de alto-desempenho. Realçou-se, que os sistemas de PRH são direcionados para uma gestão integrada das PRH, que visam influenciar de forma congregada, através dos colaboradores, os resultados organizacionais, (Armstrong, 2010; Delaney & Huselid, 1996; Ismail, et al., 2010). Caraterizou-se cada umas PRH que compõem o sistema de PRH alto-desempenho adotado (e.g., formação, avaliação de desempenho recompensas e benefícios, carreira), sugerindo-se que esta combinação enquadra algumas das melhores práticas de RH, suscetíveis de promover atitudes e comportamentos desejáveis nos colaboradores (i.e., troca social, Blau, 1964) que, por sua vez, podem beneficiar a organização (Takeuchi, et al., 2007). Foram apresentadas várias pesquisas no contexto não militar e militar, evidenciando-se de uma forma geral que, o mesmo conceito sobre o sistema de PRH pode ser partilhado por ambos os contextos. No entanto, quanto à operacionalização do sistema de PRH verificaram-se algumas diferenças. Por último, destacou-se o sistema de gestão de recursos humanos da Marinha Portuguesa, salientando-se a sua base legal de desenvolvimento e edificação.

Em segundo lugar, foi analisado o compromisso organizacional com base numa perspectiva conceptual do constructo e da sua multidimensionalidade. Assumindo-se como uma

variável central nesta investigação, foram observadas as suas três dimensões (i.e., CA, CN, CI), salientando-se que os colaboradores podem apresentar, em níveis diferentes, cada uma destas três dimensões de compromisso em separado ou em simultâneo (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Mostrou-se que cada dimensão de compromisso corresponde a um estado psicológico diferente que liga o colaborador com a organização (e.g., identificação do colaborador com os objetivos e valores da organização – CA; envolvimento do colaborador com base num sentimento de obrigação para com a organização – CN; permanência do colaborador em função dos custos percebidos se deixar a organização – CI) (Meyer & Allen, 1991). Os estudos analisados em ambos os contextos, e na relação com o sistema de PRH de alto-desempenho, demonstraram que, tanto a comunidade organizacional como a académica, militar e não militar, é consensual ao considerar por um lado, que é fundamental caracterizar e compreender os fatores que podem influenciar o desenvolvimento do compromisso nos militares/colaboradores, uma vez que estes são examinados como preditores de melhores atitudes e comportamentos (e.g., mais resilientes e disponíveis para um esforço extra, Gade, 2003; Meyer & Herscovitch, 2001), e por outro lado, que o sistema de PRH de alto-desempenho pode ajudar a explicar o compromisso dos militares/colaboradores ao nível das suas três dimensões (Fragoso et al., 2019; Boselie, 2010).

Em terceiro lugar, também com base numa abordagem conceptual multidimensional foi observado o desempenho individual. Realçou-se que o desempenho dos colaboradores é um fator crucial para a subsistência das organizações, uma vez que, os investigadores consideram ser de extrema importância analisar o desempenho face ao contexto organizacional em que se insere esta investigação (i.e., militar) no sentido de perceber que condições são catalisadoras do desenvolvimento de excelentes padrões de desempenhos. Foram caracterizadas as suas três dimensões (i.e., DT, DC, DCP), destacando-se os comportamentos subjacentes a cada uma, tais como: comportamentos que, direta ou indiretamente contribuem para a produção de um bem

ou para a prestação de um serviço (DT); comportamentos que, contribuem para a melhoria do ambiente social e psicológico ao mesmo tempo que contribuem para os objetivos da organização (DC); comportamentos que, infringem os interesses legítimos da organização e prejudicam o seu bem estar (DCP) (Koopmans, et al., 2011). Salientaram-se ainda os resultados de algumas pesquisas que mostraram que o impacto da percepção dos sistemas de PRH de alto-desempenho no DI (i.e., DT, DC, DCP) através do CO (i.e, CA, CN, CI), podem exercer uma determinada influência no desempenho, que, por conseguinte, poderá vir a refletir-se em melhores ou piores comportamentos de desempenho (Riaz & Mahmood, 2017; Zefeiti & Mohamad, 2017).

Por último, na seção seguinte, faremos uma sucinta apresentação dos estudos que dão corpo ao desenvolvimento deste trabalho (i.e., capítulo 2).

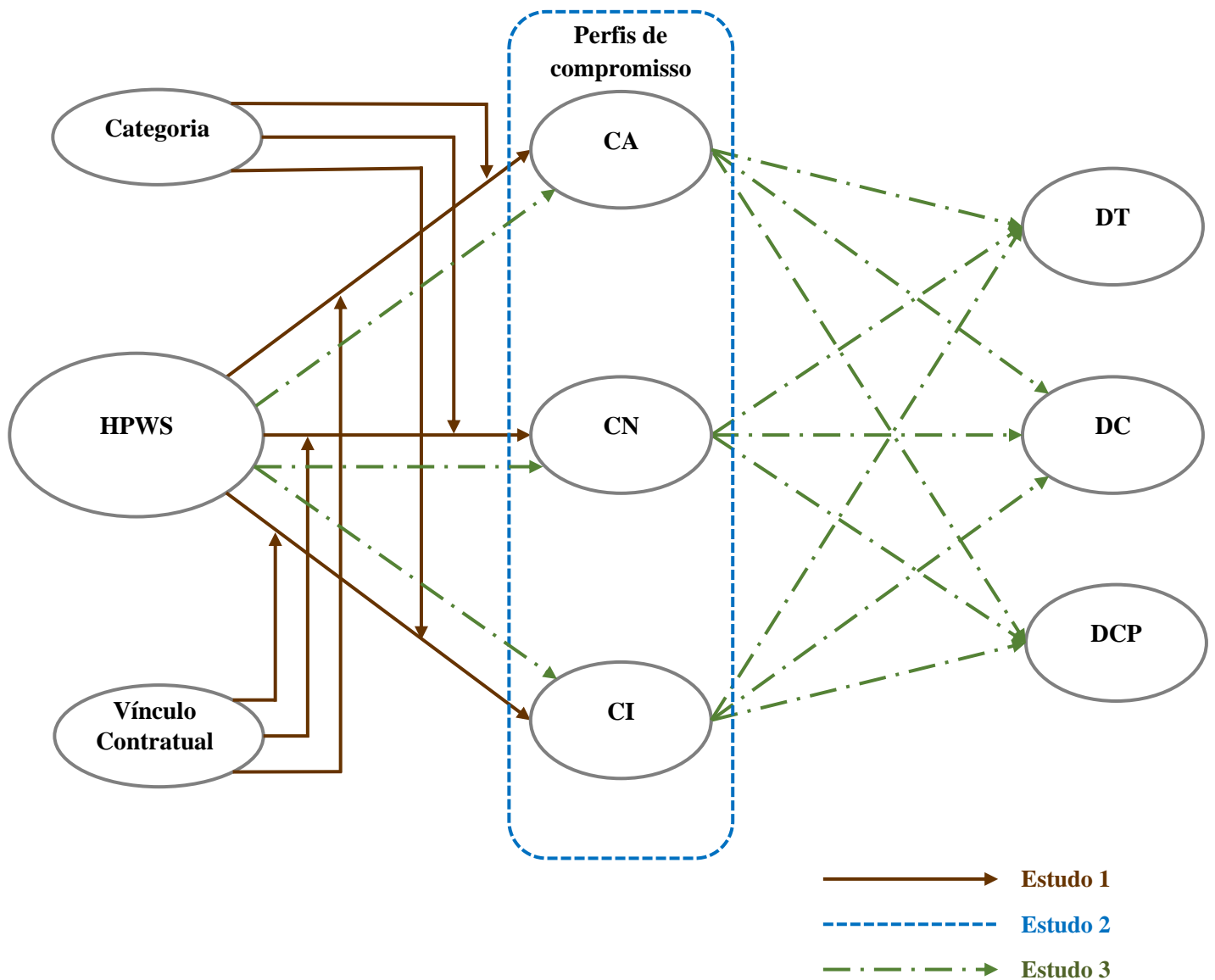
4. APRESENTAÇÃO INTEGRADA DOS ESTUDOS

A presente investigação é composta por três estudos empíricos desenvolvidos no setor militar, designadamente na Marinha Portuguesa, que visam aprofundar o conhecimento teórico e prático sobre as relações que se estabelecem entre a percepção dos sistemas de PRH de alto-desempenho e as três dimensões do compromisso (i.e., afetiva, normativa e instrumental - estudo 1), o efeito combinado das três dimensões do compromisso (estudo 2), e o papel das três dimensões do compromisso como variáveis explicativas da relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e o desempenho individual (i.e., desempenho tarefa, contextual e contraproducente, estudo 3), nos militares da MP.

O conjunto destes três estudos procuraram ainda validar alguns dos pressupostos que foram colocados ao longo desta investigação, como por exemplo: se o sistema de PRH de alto-desempenho pode ter relações diferenciadas com as atitudes de compromisso dos militares (i.e., sobre a atitude, afetiva, normativa e instrumental), resultantes da forma como é percecionado;

se a edificação de uma estrutura de perfis de compromisso nos militares pode ocorrer de forma distinta em militares de grupos distintos, nomeadamente oficiais da área da saúde e oficiais que não sejam desta área; se as dimensões do compromisso (i.e., CA, CN e CI), podem ser variáveis importantes para explicar a relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho dos militares.

Figura 1 Representação gráfica da integração dos estudos da investigação



Notas: Leia-se, HPWS como sistema de PRH de alto-desempenho; CA, CN e CI como compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso instrumental, respetivamente; DT, DC e DCP como desempenho tarefa, desempenho contextual e desempenho contraproducente, respetivamente.

4.1 Estudo 1: *O sistema de PRH de alto-desempenho e o compromisso dos militares da Marinha Portuguesa*

Este primeiro estudo focou-se na abordagem sistémica das PRH (Takeuchi, et al., 2007) e na multidimensionalidade do compromisso (Meyer & Allen, 1991), conforme foi argumentado anteriormente no enquadramento teórico. Portanto, com base nestas duas abordagens procurámos explorar pela via do sistema de PRH de alto-desempenho percecionado

pelos militares o seu grau de compromisso para com a MP, distinguindo as suas três dimensões (i.e., dimensão afetiva, normativa e instrumental). Por outro lado, quisemos ir um pouco mais além e examinámos também se estas relações eram alteradas consoante a interferência das diferentes categorias dos militares (i.e., oficiais, sargentos e praças) ou do seu vínculo contratual (i.e., quadro permanente vs. regime contratado).

Assim, através de uma amostra de militares pertencentes a diferentes unidades e setores da Marinha Portuguesa, com funções essencialmente na área da formação, na sustentação e no apoio geral da Marinha foi possível estender o conhecimento sobre estas variáveis e ao mesmo tempo perceber como é que elas afetam e se manifestam através das atitudes destes militares no contexto em causa. Permitindo, por uma lado, responder aos apelos feitos por alguns autores (e.g., Karrasch, 2003; Pasauglu, 2015), nomeadamente sobre a relevância de se desenvolverem estudos mais abrangentes que explorem os modelos teóricos na sua plenitude (e.g., modelo tridimensional de Meyer e Allen), com diferentes ligações entre os mesmos, de forma a generalizarem-se resultados, que possibilitem atestar com maior rigor se os sistemas de PRH de alto-desempenho quando percecionados como favoráveis podem ser preditores de atitudes de compromisso desejáveis (e.g., CA e CN) (e.g., Qiao et al., 2009). Por outro lado, contribuir para o aumento da produção científica, e, por conseguinte, reduzir, de certo modo, a lacuna existente na literatura, uma vez que, de acordo com o conhecimento dos autores, este terá sido o primeiro estudo a analisar a relação mencionada, complementada pelo papel moderador da categoria e do vínculo contratual, particularmente no contexto militar.

4.2 Estudo 2: *Perfis de compromisso: uma análise nos Oficiais da Marinha Portuguesa*

Conforme observámos na revisão da literatura, o contexto militar tem características específicas (e.g., deveres militares, processos de socialização intensos, cultura organizacional forte), comparativamente com o contexto não militar (Booth-Kewley, Dell'Acqua & Thomsen,

2017; Patrician et al., 2017). Estas características, por sua vez, tendem a afetar de forma diferente as atitudes de compromisso dos militares, levando-os a desenvolver vínculos fortes com a organização militar (e.g., através da valorização dos objetivos), um maior sentimento de obrigação em fazer o que é mais correto (e.g., por via da internalização das normas e das crenças da organização militar), ou até mesmo por serem de tal forma especializados, que tenderão a manter-se na organização militar (e.g., Cohen, 2007; Meyer et al., 2013). Posto isto, e assumindo o compromisso como a variável central da nossa investigação, considerámos que seria interessante, aprofundar o conhecimento sobre o compromisso neste contexto (i.e., da MP) mas neste caso em concreto, explorando como é que as três dimensões de compromisso podem coexistir nos militares ou em grupos de militares (Gade et al., 2003; Meyer & Herscovitch, 2001).

Assim, recorrendo-se a uma amostra constituída apenas por oficiais da Marinha Portuguesa e através da análise latente de perfis, propusemo-nos com este segundo estudo, num primeiro momento determinar os perfis de compromisso nos oficiais e num segundo momento, constituindo-se dois grupos de oficiais, i.e., oficiais profissionais da saúde (médicos e enfermeiros) e oficiais não profissionais de saúde (oficiais das restantes classes e quadros especiais da Marinha) examinar se existe ou não diferença na distribuição entre os grupos de oficiais pelos perfis.

Portanto, este estudo veio trazer mais consistência à literatura sobre os perfis de compromisso, não apenas pela identificação de diferentes perfis, mas também pela explicação de como as diferentes dimensões de compromisso podem ser combinadas e pela caracterização dos estados psicológicos correspondentes a cada perfil extraído relativos à relação dos militares com a Marinha. Além desta argumentação, que consideramos que foi inovadora face à literatura existente, julgamos que a comparação destes dois grupos de profissionais pelos perfis, particularmente por se tratar de oficiais da MP, vem enaltecer este carácter inovador.

4.3 Estudo 3: *Sistemas PRH de alto-desempenho e desempenho individual: o papel mediador do compromisso nos operacionais da Marinha Portuguesa*

Em linha com a argumentação do primeiro estudo, relativamente à adoção de modelos conceptuais baseados em quadros teóricos multidimensionais que permitam articular e aprofundar a evidência empírica acumulada relativa aos diferentes constructos em análise, este terceiro estudo além de se centrar na aplicação sistémica das PRH (Takeuchi, et al., 2007) e na multidimensionalidade do compromisso (Meyer & Allen, 1991), vem acrescentar o desempenho individual (Koopmans, et al., 2011) também numa perspetiva multidimensional.

Neste sentido, o terceiro estudo teve como primeiro objetivo analisar a relação entre a perceção do sistema PRH de alto-desempenho e as três dimensões do compromisso (i.e., CA, CN, CI), e como segundo objetivo, analisar em que medida as três dimensões do compromisso atuavam como mediadoras na relação entre o sistema PRH de alto-desempenho e o desempenho dos militares (i.e., desempenho tarefa, contextual e contraproducente). Concretamente em relação ao primeiro objetivo, procurou-se replicar os resultados do primeiro estudo. Contudo, neste estudo utilizou-se uma amostra diferente, composta unicamente por militares que incorporam a componente operacional do sistema de forças da Marinha Portuguesa, com funções essencialmente na área da execução das operações militares. Relativamente ao segundo objetivo deste estudo, foi construído um modelo de mediação de forma a testar o efeito mediador das dimensões do compromisso entre o sistema PRH de alto-desempenho e as dimensões do desempenho.

Deste modo, este estudo permitiu por um lado, enfatizar a importância da perceção do sistema PRH de alto-desempenho nas atitudes dos militares, e por sua vez, nos seus comportamentos de desempenho. Por outro lado, desenvolver um conjunto de relações entre todas as variáveis do estudo, com a particularidade de se ter analisado o desempenho individual ao nível das suas três dimensões no contexto militar (i.e., da MP), que terá, certamente,

contribuído para o esclarecimento de aspetos menos consensuais observados pelos investigadores em pesquisas anteriores, assim como, para destacar a inovação do estudo, atendo há pouca ou inexistente literatura, que seja do nosso conhecimento, que aborde todas estas relações, e especialmente o contexto em causa.

PARTE II

Estudos sobre o sistema de práticas de recursos humanos de alto-desempenho, o compromisso organizacional e o desempenho individual dos militares da Marinha Portuguesa

CAPÍTULO 2

The High-Performance Work System and Commitment of the Portuguese Navy Personnel⁹

Abstract

This study evaluates the relationship between the High-Performance Work System (HPWS) as perceived by the Portuguese Navy military and their affective (AC), normative (NC), and continuance commitment (CC). The sample is representative, and composed of 1003 individuals (Officers, Warrant/Petty Officers, and Seamen - as a reference, these last two categories are called Ratings in the British Royal Navy, and Enlisted in the United States Navy) from different naval units. A structural models analysis was carried out, and the results showed, as expected, that the perception of an HPWS was positively related to the commitment of the military personnel, in both its affective and normative dimensions. Nevertheless, contrary to our expectations, we also observed that the perception of an HPWS was positively related to the continuance commitment as well. On the other hand, we examined the moderator role played by the professional category – the relationship between the perception of the HPWS and the AC was stronger in Commissioned Officers and Seamen than in Warrant and Petty Officers – and by the contractual relationship. In the latter, the relationship between the HPWS and the AC and the CC was stronger in the individuals having a fixed-term contract than in those with a permanent position. The theoretical and practical implications of these results will be discussed.

Keywords: Portuguese Navy military personnel, High-Performance Work Systems, affective commitment, normative commitment, continuance commitment.

⁹ Fragoso, P., Chambel, M.J. & Castanheira, F. (2019). The high-performance work system and commitment of the Portuguese Navy personnel. *Military Psychology*, 31(3), 251-266. doi: 10.1080/08995605.2019.1598226

Introduction

It is now widely acknowledged that the Armed Forces of the so-called Western world, which includes Portugal, are facing major military and non-military threats of a national and transnational nature, which are highly diversified (irregular) and complex. The agenda comprises, for instance, transnational terrorism, the proliferation of weapons of mass destruction, as well as cyber-attacks and natural disasters (Kosiak, 2008; MDN, 2015a). The Portuguese Armed Forces, and the Portuguese Navy (PON) in particular, which is the focus of our study, have shown a notable concern toward a permanent updating, modernization and operability of their means and human resources (HR) (Marinha, 2017a), so as to effectively hinder these threats. However, in parallel with this innovation effort, which has also occurred in other countries' Armed Forces (e.g., Belgium, Canada, the United States, the United Kingdom, see NATO, 2007), the PON has undergone an adjustment process as well, resulting from the constraints imposed by the recent State reform measures. This led to the restructuring of the National Defense and of the Armed Forces, in order to streamline the available military personnel, optimize their capabilities, and adjust structures to the new requirements (MDN, 2015a, b). In other words, one should be able to do better and more, with less. It is within this framework of instability, of new concepts of operations, of technological acceleration, and simultaneously of severe constraints, that military HR becomes especially important and the High-Performance Work System (HPWS) stands out (Deadrick & Stone, 2014). With HPWS, it is possible to support military organizations (MOs) in response to emerging operational needs, ensure that the military personnel maintain their knowledge, skills, and abilities in constant updating, and make the individuals identify themselves with the goals, values, and culture of the organization they belong to (Becker & Huselid, 1998; Lepak, et al., 2006; Navy, 2017a, b; Nekoranec & Révayová, 2014; Sun, et al., 2007).

Along with the HPWS and following the described circumstances, the organizational

commitment (OC) has been of vital importance in the characterization of the military context. This is crucial to the unceasing need of the MOs to ensure that their military personnel voluntarily engage and identify with the assigned roles and missions (Gellatly, et al., 2009; Tremble, Payne, Finch, & Bullis, 2003).

It is assumed that the scientific and organizational community (military and non-military) demonstrate a strong interest in the investigation of these two constructs; through the ability of the HPWS to be able to explain the positive evolution of individual attitudes and behaviors (e.g., affective commitment) (Gade, 2003; Gellatly, et al., 2009; Messersmith, et al., 2011; Takeuchi, et al., 2007; Zacharatos, et al., 2005), and in supporting organizations in the development of an attitude of commitment, through the more in-depth knowledge of their multidimensionality, trends, and potential implications (e.g., Meyer & Allen, 1991; Meyer & Parfyonova, 2010).

The main objective of this work is to examine the links between Portuguese Navy military perceptions of HPWS and organizational commitment (OC) in PON, namely the affective (AC), the continuance (CC), and the normative components (NC). We also investigate whether these links are altered according to the different categories of the Portuguese Navy military (i.e., Officers vs. Ratings) or their contractual relationship with the institution (i.e., permanent position vs. fixed-term contract).

Theoretical Background

Human Resources Management Practices in the Military Context

With the change in HRM's strategic position within organizations, it began to be regarded from a new perspective which introduced a set of HR policies designed to maximize organizational integration, employee commitment, flexibility, and quality of work in organizations (Guest, 1987). It is acknowledged that HR activities do not develop as isolated,

but rather as interconnected processes that complement each other, embedded in the strategy, structure, and surroundings of the organization (Boxall & Purcell, 2000; Deadrick & Stone, 2014). In this context, in which greater interest in the adoption of HRM practices settings took place, HRM practices systems emerged, supported by the integration of the major HR techniques in a strategic and congruent manner, acting jointly and not on the basis of individual practices, in order to have a more significant impact on organizational effectiveness (Boselie, et al., 2005; Guest, 1997; Huselid, 1995; Liu, et al., 2007; Wall & Wood, 2005).

Our analysis is specifically directed toward the High-Performance Work System (HPWS), as it is considered that these practices allow an effective implementation of the corporate strategy and the fulfilment of operational objectives (Becker & Huselid, 1998) by promoting respect for employees and investing in their development, fostering their confidence in management and their commitment to the organization (Lepak, et al., 2006, Sun, et al., 2007).

This analysis is supported on the basis of the model developed by Takeuchi et al. (2007), through the systematic application of HRM practices, particularly: - *performance assessment*, which is likely to boost praise, promotions, or professional guidance, and therefore generates positive reactions in employees (e.g., Fletcher, 2001; Takeuchi et al., 2007; Youngcourt, et al., 2007); - *training*, which is capable of leading to knowledge development and the acquisition of new skills, with a tendency to influence the change of attitudes and behaviors in employees (e.g., Bartel, 2000; Delaney & Huselid 1996; Takeuchi et al., 2007; Yahya & Tan, 2015); - *rewards and benefits*, tending to value the quality and capacity of employee performance, which, when perceived as fair, generate, for example, a stronger emotional connection of employees toward the organization (e.g., Ricketta, 2002; Takeuchi, et al., 2007); - *career management*, seeking to encourage the evolution of the employees' personal and professional paths within the organizations, leading to a higher level of affective commitment to the organization when the employees' expectations are met (e.g., Baruch & Peiperl, 2000; De Vos,

et al., 2009; Sturges, et al., 2005).

The Takeuchi et al. model (2007) considers other HR practices (i.e., recruitment and selection, hosting and socialization, participation, and job description) which were not included in this study because it is not possible to analyze them in the military context. The option of evaluating a specific HR practice setting is generally corroborated by the authors Lepak et al. (2006) and Takeuchi et al. (2007), by assuming that the HPWS settings can add different practices according to the organizational context in which they are employed. Additionally, researchers recognize that the set of practices such as the one we propose is considered the basis of the strategy to ensure that organizations have talented and committed collaborators, who will guarantee the increase of organizational effectiveness.

In the specific case of military organizations, as mentioned above, the relevance of the HRM system is undoubtedly behind the considerable changes in the global security environment. Conceptually, this construct can be applied to both contexts, military and non-military (Menon & Kotze, 2007). For example, ensuring a state of excellence and the preparation of HR in order to enable personnel to provide effective and efficient responses when confronted with new challenges is an idea that can be found in studies such those of as Lepak, et al. (2006), Sun et al. (2007), Kosiak (2008), Nekoranec & Révayová (2014), and Sminchise (2016). This approach to research in the two environments is positively regarded and understood in a complementary perspective as far as the use of HRM practices is concerned (Patrichi, 2015).

However, recently, military-political bodies such as the North Atlantic Treaty Organization (NATO, 2007, 2012) and some authors who have been developing their research in the military field on this topic (e.g., Haralambie, 2016; Patrichi, 2015; Samoila, 2015; Sminchise, 2016), have presented evidence that there are differences or variations in the application of the HRM practices systems between military organizations (MO) and non-

military organizations (NMO). One of the requirements in MO concerning the training of the military personnel (Officers and Ratings) is that all are subject to an initial training process to qualify them for each category. The NMO, on the other hand, may not have this requirement (MDN, 2015b; Haralambie, 2016; Nekoranec & Révayová, 2014; NATO, 2012; Paraschiv, 2013; Patrichi, 2015; Samoila, 2015; Sminchise, 2016). Performance assessment systems produce different effects, i.e., in the MO these systems provide support, for example, in the promotion process of the military personnel (e.g., Portuguese Navy Officers in their promotion from Lieutenant to Lieutenant Commander). This occurs when accessing the next following rank in the respective category, with a pre-determined salary and the fulfilment of a minimum time period in the previous rank. In the meantime, in the NMO, in the specific context of promotions, this may occur when accessing more than the next higher level and the salary and the fulfilment of a minimum time period in office are directly related to the individual's performance (MDN, 2015b; NATO, 2012; Sminchise, 2016). Career development in MO takes place vertically through the promotion to upper ranks within the category (e.g., Ratings – Able Seaman to Leading Rate or Petty Officer to Chief Petty Officer; Officers – Lieutenant Junior Grade to Lieutenant) and is associated with specific jobs and functions. Although the NMO also have their career models, when needing to fulfil a certain position, they may choose to resort to external sources (MDN, 2015b; NATO, 2007, 2012; Nekoranec & Révayová, 2014; Sminchise, 2016).

The extrinsic rewards in MO are generally of a non-pecuniary nature (e.g., military health assistance, social benefits for military personnel and their families, among others) and they do not consider individualized pay grades, or any pecuniary bonuses as a result of performance assessment factors, which may be possible in NMO (NATO, 2007; Nekoranec & Révayová, 2014; Patrichi, 2015). In the MO, the transition of Ratings and Officers from a fixed-term contract to a permanent position is possible through an internal competition, regulated by

special legislation. One of the main requirements is that the candidates have served for a minimum period of four years of active duty, whereas the NMO can celebrate a permanent contract at any time, perhaps following a provisional period that may vary in length (Afonso, 2016; MDN, 2015b; NATO, 2007; van de Ven, 2003).

Human Resources Management Practices and Organizational Commitment of the Military Personnel

In this approach one can observe that the impact of the HPWS on the individual's attitudes and behaviors focuses mainly on the connection between the employees and the organization. According to Mowday, et al., (1982), this type of connection can be understood as an organizational commitment attitude. In other words, the authors perceive the commitment as an attitude that reflects the nature and the quality of the bond between the collaborator and the organization. The quality of this connection is characterized by an acceptance of the organization's objectives and values, a willingness to make a considerable effort on behalf of the organization, and a strong desire to remain as a member of the organization.

Meyer and Allen, who are prominent authors in the research concerning organizational commitment, define it as a psychological state that best characterizes the relationship between the employee and the organization, which has implications for the person's decision to continue or not as its member. More specifically, according to the authors, the commitment should be examined according to its multidimensionality, since it is based on a three-component model. Each component is characterized by a different psychological state or mindset, namely: - the *affective component* (AC), which reflects the emotional bond between the employee and the organization, as well as a sense of wanting to belong; - the *normative component* (NC), which results from experiences that lead employees to have a sense of obligation (reciprocity) toward the organization, and which is the reason why they must remain in the organization; -

continuance component (CC), which represents the awareness that employees have regarding the costs that are associated with a possible intention to leave the organization, leading them to remain in it because they need to (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1993).

In the military environment, the MO are extremely focused on their personnel's commitment, for it is expected that they better accept the values and duties of the MO, that they are more resilient to adverse situations arising from different types of missions, and that they have a strong desire to remain in their respective MO (e.g., Gade, 2003; Karrasch, 2003, MDN, 2016; Sterling & Allen, 1983). Therefore, the OC is essential for the military personnel to feel ready and available to meet an increasingly complex and demanding mission spectrum (e.g., one that implies the absence of the family for long periods of time, and/or living in environments in which the threat level and life risk can be quite high), despite the constraints, already mentioned, which they are subject to (e.g., salary restrictions, loss of benefits, among others) (Gade, 2003; Heinecken, 2009, MDN, 2013, Tremble, et al., 2003).

In view of the above, the research on this construct and particularly on its three-component model has been considered potentially useful for characterizing and understanding the factors that may influence the development of the military personnel's commitment, which, in turn, has led to significant developments (e.g., Allen, 2003; Gade, 2003; Gade, et al., 2003; Heffner & Gade, 2003; Karrasch, 2003; Meyer, et al., 2013; Tremble, et al., 2003). However, the existing studies focus mainly on theory, on the construct's metrics, on its dimensionality and on the commitment profiles. Hence, it is not possible to observe in this theoretical and empirical model approaches that reflect, for instance, an analysis on the effect of the HRM practices system on the military personnel's OC.

Through the perspective of the employees' perceptions concerning the HPWS, it is noted that these perceptions (e.g., equity, recognition, and investment), when interpreted as favourable, tend to be associated with more positive effects on employees, thus enabling them

to display attitudes and behaviors that support the organization's results (e.g., Chen, Lin, Lu, & Tsao, 2007; den Hartog, et al., 2004; Qiao, et al., 2009; Takeuchi, et al., 2007; Takeuchi & Takeuchi, 2013; Takeuchi, et al., 2009).

One can consider that we are dealing with the effect of existing interpersonal exchanges in organizations, which can find its explanation in the social exchange theory (Blau, 1964). When employees perceive that the organization has, as one of its main concerns, the development of a system of HRM practices, such as those of high performance that satisfy their needs, they will tend to respond reciprocally with positive attitudes and behaviors toward the organization. Following the literature analysis, it is possible to assume that the HPWS will provide a strong relationship with the employees' commitment, arising from the way it is perceived and, consequently, from the effect it generates in the social exchanges (e.g., Qiao et al., 2009; Takeuchi, et al., 2007; Takeuchi & Takeuchi, 2013; Takeuchi, et al., 2009).

Several studies conducted in a non-military context (e.g., Fiorito, Bozeman, Young & Meurs, 2007; Gellatly, et al., 2009; Macky & Boxall, 2007; Messersmith, et al., 2011; Pasauglu, 2015; Qiao et al., 2009; Takeuchi et al., 2009; White & Bryson, 2013; Zacharatos, et al., 2005) have empirically supported the relevance of HR practices in an individual and systematic way, to explain the employees' OC. Nevertheless, the analysis of this relationship has been fundamentally focused on a global perspective of the OC and its affective dimension, resulting in a small scholarly production that recognizes the hypothesis that the HPWS may impact the remaining commitment components, namely in the normative and continuance dimensions (Conway & Monks, 2009). Therefore, it is expected that this relationship will result in the effectiveness of the HPWS, due to the effect that this type of system has on the employees' attitudes, such as their commitment (e.g., Messersmith, et al., 2011; Qiao et al., 2009). Specifically, we hope that the perception of the HPWS can affect different forms of commitment, resulting in a positive link with the affective and normative commitment, with

greater impact on affective commitment, and a negative link with the continuance commitment.

In the military context, although there are several studies that have examined the HR practices (e.g., Nekoranec & Révayová, 2014; Sminchise, 2016), and others that have studied commitment (e.g., Karrasch, 2003; Tremble, et al., 2003), as discussed above, the literature is scarce, at least as far as we know, as to the analysis of the two constructs mentioned.

Therefore, analysing the high-performance HRM system of practices in the military environment as a potential predictor of positive action or modelling in the context of OC (Wright & Nishii, 2007) becomes highly valuable and, as such, we propose the following hypotheses:

H1a: The perceived high-performance work system will be positively related to the affective commitment of the Navy's military personnel (Officers and Ratings);

H1b: The perceived high-performance work system will be positively related to the normative commitment of the Navy's military personnel (Officers and Ratings);

H1c: The perceived high-performance work system will be negatively related to the continuance commitment of the Navy's military personnel (Officers and Ratings).

The moderator effect of the professional category and the contractual relationship

It is important to mention that in the MO, specifically in the PON, several differences can emerge in the HPWS according to the professional categories and the contractual relationship. The three professional categories in the military career in the Portuguese Navy are designated as: Officers, Warrant/Petty Officers, and Seamen (as a reference, these last two categories are called *Ratings* in the British Royal Navy, and *Enlisted* in the United States Navy). Officers are required to hold a master's or bachelor's degree (awarded by a military higher education institution, or other higher education institution when it comes to scientific areas of interest to the Armed Forces). They are intended to perform functions related to command,

direction, or management, as well as staff and execution functions that require a high level of scientific and technical expertise, or merely technical expertise as far as Officers holding an undergraduate degree are concerned (MDN, 2015b). Petty Officers (commonly called *Sergeants* in the Army and Air Force) need a level-five qualification (also awarded by a higher education institution). They are intended to perform functions related to command, management, or technical management of an executive nature, pertaining to technical, administrative, logistical and training areas (MDN, 2015b, p. 3220). Seamen are required to have completed high school and hold the appropriate military training. They are intended to perform functions under guidance, of an executive nature, and the development of technical and administrative activities (MDN, 2015b, p. 3221). In conclusion, this differentiation between professional categories lies mostly in terms of the levels of autonomy, functional complexity, and responsibility.

The contractual relationship comprises the military personnel with a permanent position (called the *permanent staff* - PS) and the military personnel employed under a fixed-term contract (called the *temporary contracted staff* – TCS). The PS are the military personnel with a permanent career, in active duty, distributed by professional categories and ranks, to perform jobs and functions (MDN, 2015b, p. 3225) and it presumes the existence of a military career with a minimum of 40 years of active service and 55 years of age. All professional categories (Officers, Petty Officers, and Seamen) may belong to the PS, and the direct entry into this career can only be achieved through the category of Officer or Seaman. Officers, who should be under the age of 22 (if civilian) or 24 (if in the military), must apply to the Naval Academy (military higher education institution). Medical Officers have direct access to the PS, their recruitment process is independent from other selection procedures, and they should be under 36 at the time of application. Seamen have direct access to the PS only if their speciality is musician, by means of a specific recruitment process independent from other selection procedures, and they should

be under 23. Petty Officers should already possess a permanent link to the PON. Admission to this category is normally provisioned by the seamen already in the PS, by means of an internal selection procedure. All military personnel under a fixed-term contract may apply for the PS provided that they meet the necessary requirements and that there are vacancies for their category and speciality.

The TCS include the military personnel with a fixed-term contract of public employment (MDN, 2015b, p. 3247). This type of employment contract has a minimum of three and a maximum of six years of length. The first contract is for three years and the remaining ones might be renewed yearly up to a maximum of six years. The TCS in the PON include only Officers and Seamen. Candidates wishing to become TCS Officers (e.g., Naval Reserve and Marines) should have completed a master's or bachelor's degree (awarded by a non-military higher education institution) and be under the age of 27. Candidates wishing to become TCS Seamen (Logistics, Communications, Diving, among others) need to have completed the 9th grade and be under the age of 24.

Although it is noted that the access to the different professional categories and the conditions associated with the type of contractual relationship meet certain requirements and characteristics, the PON's Human Resources Management System (HRMS) applies a common management scheme for its personnel, that is, a systematic application of HRM practices that offers similar conditions to all military personnel, regardless of their category or contract.

Few studies have been developed comparing the different categories or contractual relationships, and it is only possible to observe that, in general, the military personnel display high organizational commitment, predominantly a high AC (e.g., Godlewski & Kline, 2012; Heinecken, 2009; Langkamer & Ervin, 2008; Tremble et al., 2003; van Eetveldt, van de Ven, van den Tooren, & Versteeg, 2013). Nevertheless, during their careers, some also seek to leave the MO, displaying lower levels of commitment. This is usually the case when more attractive

work alternatives outside the military sector are combined with the dissatisfaction toward certain circumstances within the MO (e.g., careers, benefits, performance evaluation, training) (NATO, 2007, van de Ven, 2003). Additionally, it is assumed that the TCS tend to show lower commitment levels toward the military service. Because this type of service is temporary, they tend to be less altruistic, become more alienated from the traditional values that characterize the MO, and look at the military service as a regular job or a bridge for a subsequent integration in the civilian job market (Heinecken, 2009; NATO, 2007; van de Ven, 2003).

Hence, we consider that there is insufficient reasoning to hypothesize about the different perceptions of HRM practices in terms of the different categories and the type of contract, or the moderation of these factors in the relationship between the HPWS and the OC. However, given the relevance of this type of analysis for the development of the theory and for the military context, we performed these analyzes in an exploratory way.

Method

Participants and Procedure

The sample for this study was collected from a universe of about 7600 individuals of both genders belonging to the Portuguese Navy, comprising Officers, Petty Officers, and Seamen. It should be noted that given the size of the population, $N = 7600$, the present sample displays approximately a 3% precision error for a confidence level of 95%. This is a small precision error, according to Pestana and Gageiro (2014), suggest that the sample is representative of the population. The sample selection was performed in a non-probabilistic way, adopting the convenience sampling method (Hill & Hill, 2012). The option for this sampling method to the detriment of probabilistic methods (e.g., selecting a random or systematic sample) was according to the availability and accessibility of the individuals who constitute the sample (Hill & Hill, 2012), in view of the existence of the probability that part of

the sample cases coincided with the military personnel deployed in missions abroad. For example, if we chose to select a random sample in which all cases in the universe are likely to be included in the sample withdrawn (Hill & Hill, 2012), it could happen to be selected military personnel that were deployed, and by the nature of the mission it is not possible to include these cases in the sample, as well as to apply and collect the instruments used.

In Table, the characteristics of the sample collected (N = 1003) are presented. The sample is composed mostly of male personnel (90.3%), with a predominance of the ages between 21 and 30 years old, for Officers (44.3%) and the Seamen (54.7%), and between 31 and 40 years old, for Petty Officers (51.1%). The marital status *married/unmarried partners* are the most representative in the Petty Officers category (69%), followed by single in the Officers and Seamen (50.8% and 55%, respectively). In the academic qualifications, *high school* is the item with a higher predominance shown in the Petty Officers (76.4%) and the Seamen (64.5%) categories, followed by *post-graduate education* in the Officers (47.7%). As for the contractual relationship, in general most military personnel belong to the PS (74.1%). Regarding the length of service time, the interval between 11 and 20 years of service is the most prominent in all three categories, i.e., Officers, Petty Officers, and Seamen (29.8%, 50.7%, and 33.2%, respectively). Most of them perform functions on shore units (66.9%).

As shown in Table 1, the results obtained in the χ^2 demonstrate that there are statistically significant associations between the military personnel that constitute the three categories and all of the demographic variables presented, i.e., all variable demographics are considered dependent on each of the categories under review.

The questionnaires were delivered and collected personally in the respective naval and shore units. Before giving a response to the questionnaire, respondents were informed about the study's objective and the filling instructions. The questionnaire included a cover sheet with the study's description, and the informed consent form was also provided, emphasizing the general

treatment of the data and their non-individualization, to ensure the anonymity of the participants and the confidential nature of the data collected in the questionnaire.

Table 1 *Demographic Characteristics*

Sample	Total (N=1003)	Officer (N=193)	Petty Officer (N=271)	Seaman (N=539)	χ^2
Gender (% male)	90.03%	78.2%	93.0%	93.3%	$\chi^2 (df=2, N=1002)=39.923^{**}$
Age (%)					$\chi^2 (df=8, N=999)=187.613^{**}$
20	.4%	1.6%	.0%	.2%	
21 to 30 years	40.5%	44.3%	9.6%	54.7%	
31 to 40 years	38.3%	35.4%	51.1%	32.8%	
41 to 50 years	15.3%	14.1%	26.3%	10.6%	
>50 years	5.2%	4.7%	13%	1.7%	
Marital status (%)					$\chi^2 (df=6, N=1000)=81.421^{**}$
Married/Unmarried Partners	49.6%	47.2%	69.0%	40.7%	
Single	45.5%	50.8%	22.9%	55%	
Divorced	4.2%	1.6%	6.6%	3.7%	
Widower	.8%	.5%	1.5%	.6%	
Academic qualifications (%)					$\chi^2 (df=8, N=996)=754.532^{**}$
9 th Grade	20.3%	4.1%	10.7%	31.2%	
High School	56.3%	5.7%	76.4%	64.5%	
Undergraduate	9.9%	38.9%	6.6%	.9%	
Post-graduate	9.6%	47.7%	.7%	.4%	
Higher education attendance	3.9%	3.6%	5.5%	3%	
Contractual bond (% PS)	74.4%	73.6%	97%	63.4%	$\chi^2 (df=4, N=1001)=123.753^{**}$
Length of service (%)					$\chi^2 (df=10, N=997)=199.320^{**}$
<5 years	19.4%	28.3%	.7%	25.7%	
6 to 10 years	21.4%	24.1%	7%	27.6%	
11 to 20 years	37.4%	29.8%	50.7%	33.2%	
21 to 30 years	15.8%	12%	27%	11.6%	
>31 years	5.8%	5.8%	14.1%	1.7%	
Unit (% shore)	66.9%	69.4%	72.3%	63.3%	$\chi^2 (df=6, N=1003)=14.801^*$

Measures

To evaluate the **High-Performance Work System**, we used a translation to Portuguese and an adaptation of the scale developed and adapted by Takeuchi, et al., (2007) used in previous studies (Chambel, 2012). The scale consisted of 17 items and was adapted, as the items “Salaries are associated with competences” and “Employees have priority when internal recruitment processes for new functions take place” were removed, because they are not globally reflected in HR practices developed by the PON. Following this adaptation, the scale was composed of 15 items (e.g., “Performance evaluation includes feedback for personal development”) and, in order to answer each of the items or statements, participants used a 7-point Likert scale, which comprises: 1-Totally disagree to 7-Totally agree (Takeuchi et al., 2007).

As this is a measure that was applied for the first time to a population within the military context, and because its use was underlying a single dimension, we decided to test the measure's validity through confirmatory factor analysis. The results obtained presented a $\chi^2 (84) = 685.09$, $p < .01$, a CFI and IFI of .93 and an RMSEA of .08, which represent a factorial structure of the scale to a factor with an appropriate fit to the data. The Cronbach's alpha obtained on the scale is .92.

As far as the **Organizational Commitment** is concerned, this variable was analyzed according to a scale by Meyer & Allen (1991), in the version adapted to Portugal by Almeida, et al., (2007). The affective component consists of 6 items (e.g., "*I really feel the problems of the PON as if they were mine*"), the normative component of 3 items (e.g., "*I'd feel guilty if I left the PON right now*") and the continuance component of 6 items (e.g., "*I wouldn't leave the PON for what I could lose*"), adding up to a total of 15 items. The scale is of a 7-point Likert type, with the following measures for each item: 1-Totally disagree to 7-Totally agree (Almeida et al., 2007).

In order to validate the measure's adjustment to three factors, a confirmatory factor analysis was also performed, in which we achieved a $\chi^2 (83) = 615.00$, $p < .01$, a CFI and IFI of .94, and an RMSEA of .08, which explains an appropriate adjustment to the data. The Cronbach's alpha for each component (affective, normative, and continuance) was .84, .87, and .90, respectively.

Statistical Analysis

At first and before testing the hypotheses, there was a confirmatory factor analysis (CFA) of the measurement model and its comparison with the model of a latent factor, following the approach advocated by Anderson and Gerbing (1988). This analysis was aimed at defining the relationships that are established between the latent variables (or constructs) and

the observed variables (or indicators) (Byrne, 2010; Pinto, 2016). Then, to test the hypothesis of our model, i.e., to specify the relationships between the latent variables, we analyzed the structural model (Byrne, 2010; Pinto, 2016). For the final model, i.e., the most appropriate model for data, the standardized regression coefficients (β) between variables were also calculated. At a later stage, multi-group analyzes were performed to support the exploratory analysis of moderation empirically. As the literature suggest that the size of the samples should be as balanced as possible, so that it does not influence the results of the multi-group analyzes (Brown, 2006, p. 279), we proceeded to the random elimination of military subsamples of larger size. As for the professional category, we obtained in the subsamples 193 Officers, 271 Petty Officers, and 539 Seamen, and eliminated 78 Petty Officers and 346 Seamen. Making a total of 579 individuals, 193 in each of the subsamples. As for the contractual relationship, we obtained in the subsamples 257 TCS individuals and 746 PS individuals. 489 PS individuals were eliminated, totalling 514 individuals, 257 in each of the subsamples.

The multi-group analyzes sought to comply with the requirements stipulated by Byrne (2010). For that reason, the structural models for subsamples related to the professional category (i.e., Officers, Petty Officers, and Seamen) and subsamples associated with the contractual relationship (PS vs. TCS) were initially tested separately. After defining the models that were suitable to the data for these subsample groups, we continued with the multi-group analyzes. Thus, we started by estimating the baseline model, for subsamples of the professional category and the contractual relationship. In each of these models, the subsamples were analyzed simultaneously, and the structural paths were estimated freely for each group (i.e., because there were no restrictions on the model's structural path). The adjustment of each baseline model was then compared to the corresponding alternative model, i.e., the full constrained model, in which all the paths of coefficients have been restricted to be equal, both in the three groups related to the professional category and in the two groups associated with

the contractual relationship, to assess the invariance in the subsamples. Finally, the Z values were calculated, that is, the critical indices for the differences between the parameters (Byrne, 2010; Marôco, 2014).

Results

One-Factor Measurement Model

A one-factor measurement model was evaluated through an AFC with the purpose of comparing and discriminating the validity of which model best fits the results. This 1-factor model revealed unappropriate fit to the data [$\chi^2 (396) = 7915.45, p < .01$, CFI and IFI = .58, RMSEA = .14].

Structural Equation Models

It was found that the structural model had an acceptable adjustment to the data [$\chi^2 (390) = 1901.80, p < .01$, CFI and IFI = .92, RMSEA = .06]. The significant difference obtained between this model and to the one factor model ($\Delta\chi^2 (6) = 6013.65, p < .01$) is representative of the fact that the four-factor measurement model is the one that best fits the data. As for the standardized regression coefficients, the results obtained showed a positive and significant relationship between the perception of the HPWS and the three components of the commitment, namely the AC, NC, and CC ($\beta = .30, p < .01$, $\beta = .40, p < .01$, and $\beta = .34, p < .01$, respectively) (see Figure 1a). Hence, our hypotheses H1a and H1b are supported. However, the hypothesis H1c is refuted because a negative relationship between the perception of the HPWS and the CC was expected, when a positive relationship was observed instead.

Descriptive Analysis

In Table 2 it is possible to analyze the means, standard deviations, and correlations between the variables we have studied. Observing correlations, significant positive relationships between HPWS and the AC, NC, and CC are verified.

Table 2 Mean, Standard Deviations (SD), and correlations (R) for the variables of the HPWS, AC, NC, and CC

Variables	Mean	SD	r of the sample (n=1003)			
			1.	2.	3.	4.
1. HPWS	4.02	1.09	1			
2. AC	5.18	1.20	.35**	1		
3. NC	3.67	1.60	.37**	.29**	1	
4. CC	3.94	1.44	.34**	.25**	.64**	1

HPWS: high-performance work system; AC: affective commitment; NC: normative commitment; CC: continuance commitment; ** $p < .01$

Multi-group Analysis by Category

First, the structural models were tested separately for each of the subsamples (Officers, Petty Officers, and Seamen) about the professional category. All the established models reflected an acceptable fit: i) Model 1 - Officers [$\chi^2 (390) = 622.580, p < .01$, CFI and IFI = .90, RMSEA =.06]; ii) Model 2 – Petty Officers [$\chi^2 (390) = 674.01, p < .01$, CFI and IFI = .90, RMSEA =.06]; iii) Model 3 – Seamen [$\chi^2 (390) = 790.491, p < .01$, CFI and IFI = .90, RMSEA =.07]. Having gathered the requirements to continue the multi-group analysis, the construction of the baseline model (Model 4) was accomplished, which, by analyzing the three subsamples simultaneously, obtained a satisfactory fit [$\chi^2 (1170) = 2087.08, p < .01$, CFI and IFI = .90, RMSEA =.04]. After defining the baseline model (Model 4), this was compared with the alternative model, i.e., the fully constrained model (Model 5) [$\chi^2 (1320) = 2912.55, p < .01$, CFI and IFI = .84, RMSEA =.05], which showed a significantly poorer adjustment than the Baseline Model ($\Delta\chi^2 (150) = 825.47, p < .01$). According to Byrne (2010), these results reveal that some of the structural paths are different among the groups analyzed. Thus, the Baseline Model (Model 4) was chosen to test the theoretical assumptions that led to this multi-group

analysis (see in Table 3 all models and comparison test). Accordingly, to validate the statistical significance of the differences between the three groups in the relationship of the variables studied, the Z values were calculated for the Baseline Model. Through the Z test it was possible to ascertain that the path (HPWS → AC) was what differed significantly between Officers and Petty Officers ($Z = -2,379, p < .05$), as well as between the Petty Officers and Seamen ($Z = 2,301, p < .05$). These results reflect the existence of a positive and significant relationship between the perception of the HPWS and the AC, and that this relationship is stronger for Officers when compared to Petty Officers ($\beta = .51, p < .05$ for Officers; $\beta = .13, p < .05$ for Petty Officers), and stronger in Seamen when compared to Petty Officers ($\beta = .40, p < .05$ for Seamen; $\beta = .13, p < .05$ for Petty Officers). Therefore, we can say that the HPWS contribute to a better explanation of the AC among Officers and Seamen than among Petty Officers (see Figure 1b).

Table 3 Results of the structural and multi-group analysis for the professional category

Models	n	χ^2	$\Delta\chi^2$	CFI	IFI	RMSEA
Structural models for the category:						
M1 – Officers	193	$\chi^2 (390) = 622.580^{**}$.90	.90	.06
M2 – Petty Officers	193	$\chi^2 (390) = 674.01^{**}$.90	.90	.06
M3 – Seamen	193	$\chi^2 (390) = 790.491^{**}$.91	.91	.07
Multi-group Analysis						
M4 – Baseline Model	579	$\chi^2 (1170) = 2087.08^{**}$	Comparison of M5 with	.90	.90	.04
M5 – Full Constrained Model	579	$\chi^2 (1320) = 2912.55^{**}$	M4: $\Delta\chi^2 (150) = 825.47^{**}$.84	.84	.05

** $p < .01$

Multi-group Analysis by Contractual Relationship

In the initial phase the structural models for each subsample were established separately. These models demonstrated a good fit: Model 1 – PC [$\chi^2 (390) = 673.94, p < .01$, CFI and IFI = .93, RMSEA = .05]; Model 2 - CP [$\chi^2 (390) = 795.46, p < .01$, CFI and IFI = .92, RMSEA = .06]. Then, the Baseline Model was developed (Model 3), which, by analyzing the two subsamples simultaneously, obtained an acceptable adjustment [$\chi^2 (780) = 1469.40, p < .01$, CFI and IFI = .92, RMSEA = .04]. Then, comparing the difference between the Fully

Constrained Model (Model 4) adjustment [$\chi^2 (855) = 1739.87, p < .01$, CFI and IFI = .91, RMSEA = .04] and the Baseline Model adjustment, a significant decrease in the adjustment was observed ($\Delta\chi^2 (75) = 270.47, p < .01$), indicating that some of the coefficients were different in the two groups analyzed (see Table 4).

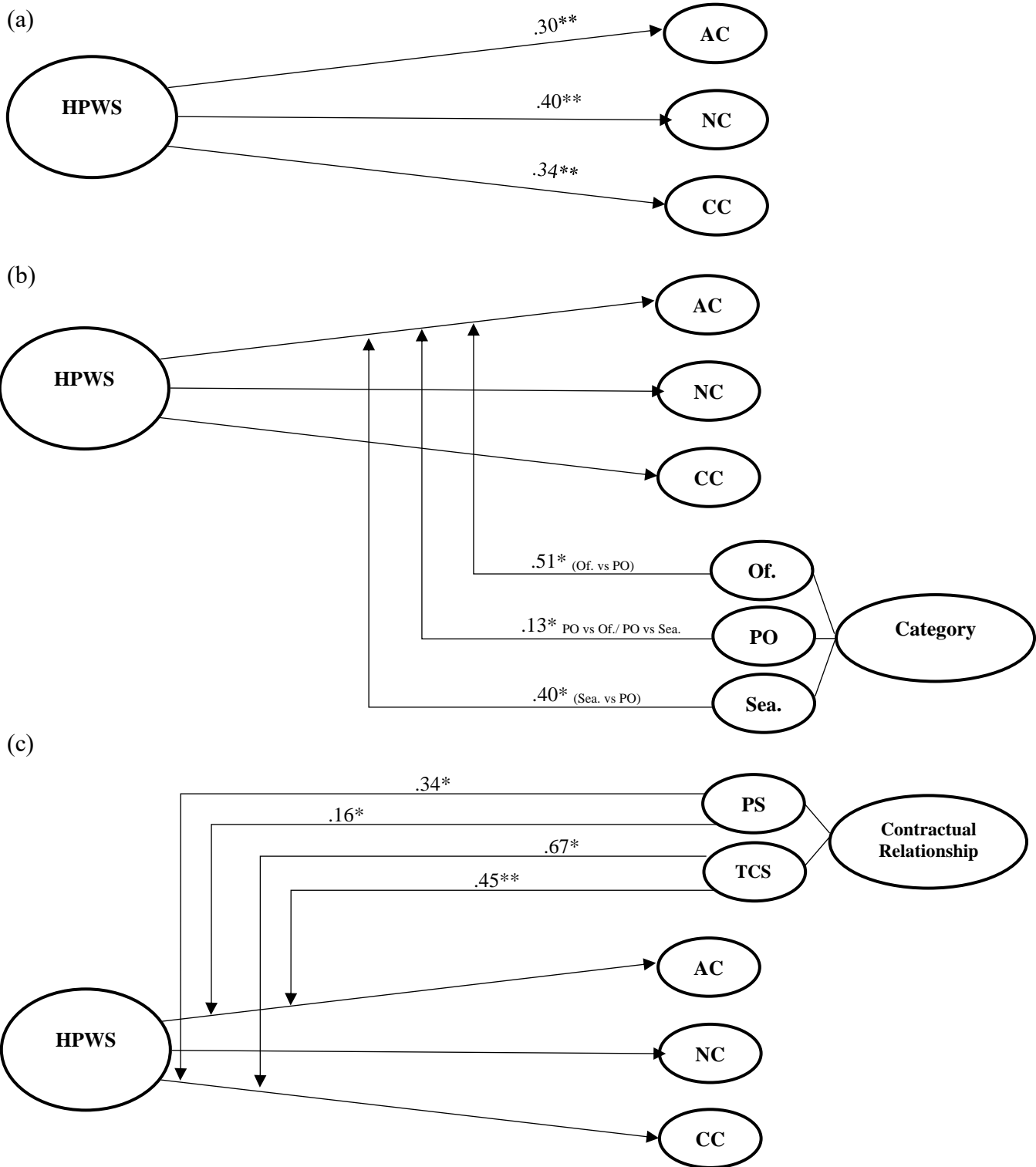
Subsequently, the Z-values for the Baseline Model were calculated, which showed significant differences between PS and TCS military personnel in the following relationships: [(HPWS \rightarrow AC), $Z = -2,741, p < .05$] and [(HPWS \rightarrow CC), $Z = -2,026, p < .05$]. The results reflect a significantly positive relationship between the perception of the HPWS and the AC, and the CC, for the two groups. In both relationships, the TCS military personnel present a stronger relationship than the PS military personnel: ($\beta = .45, p < .01$ for the TCS and $\beta = .16, p < .01$ for the PS); ($\beta = .67, p < .05$ for the TCS and $\beta = .34, p < .05$ for the PS, respectively). The perception of the HPWS helps explain better the AC and CC of the TCS rather than to explain these attitudes in the PS personnel (see Figure 1c).

In general, the results obtained in both multi-group analyses seem to give some empirical support to the exploratory analysis recommended for this study.

Table 4 Results of the structural and multi-group analysis for the contractual relationship of the military personnel

Models	n	χ^2	$\Delta\chi^2$	CFI	IFI	RMSEA
Structural models for the contractual relationship:						
M1 – Permanent Staff	257	$\chi^2 (390) = 673.94^{**}$.93	.93	.05
M2 – Temp. Contracted Staff	257	$\chi^2 (390) = 795.46^{**}$.92	.92	.06
Multi-group Analysis						
M3 – Baseline Model	514	$\chi^2 (780) = 1469.40^{**}$	Comparison of M3 with	.92	.92	.04
M4 – Full Constrained Model	514	$\chi^2 (855) = 1739.87^{**}$	M4: $\Delta\chi^2 (75) = 270.47^{**}$.91	.91	.04

Figure 2 Analysis models (standardized coefficients)



HPWS: high-performance work system; AC: affective commitment; NC: normative commitment; CC: continuance commitment; Of.: Officers; PO: Petty Officers; Sea.: Seamen; PS: Permanent Staff; TCS: Temporary Contracted Staff. Only the paths that were significant to the pairs of the group's means are represented. ** $p < .01$, * $p < .05$

Discussion

The results show, as predicted, that there is a positive relationship between the HPWS and each of the commitment components (AC, NC, and CC), thus suggesting that, by being perceived as favourable, the HPWS can be seen as predictors of a positive attitude of commitment, resulting from a social exchange between the individual and the organization. In fact, these results corroborate the arguments put forward by some researchers (e.g., Blau, 1964; Qiao et al., 2009; Takeuchi, et al., 2007; Takeuchi & Takeuchi, 2013; Takeuchi, et al., 2009) that when an individual considers that the organization in which he/she works responds to his/her needs and acts in consideration of his/her goals, he/she responds with positive attitudes toward that entity.

On the other hand, we confirmed that the perception of the HPWS had a stronger relationship with the NC of the military personnel, followed by the CC and, after, by the AC. These results contrast, for example, with those obtained by Conway and Monks (2009), who have shown the AC to be the most strongly related to HR practices. We can consider that this difference is justified because in the military the HPWS contributes especially to an internalization of the normative and moral pressures that are placed, presumably supported by three perspectives. The first, supported by the norm of reciprocity (Gouldner, 1960), suggests that investments (e.g., training or professional guidance) made by the Navy in its military personnel, as they are interpreted as favourable experiences, will encourage the same feeling of obligation to reciprocate, which reflects a NC. In fact, the NC can result from two types of attitude as a response to individual and organizational needs (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Parfyonova, 2010): one associated with a sense of moral “debt” toward the organization, which will be reflected in the need to correspond, at least until they realize they no longer have this “debt” toward the organization; another, related to moral duty, because they believe and value organizational causes, at least to the extent that they can actually

identify themselves with those causes. The second considers that, through a process of intense socialization (e.g., initial recruit training), that can begin even before the individual joins the organization (anticipation phase – selection process), in which it is expected that the sense of moral obligation is created, and after he/she joins the organization (accommodation and acceptance phase - in the *turnover* between units/services) the commitment is developed (Cohen, 2007; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Van Maanen & Schein, 1979). The third is by means of a strong organizational culture that is based on specific organizational practices, as, for example: the resignation that consists of the acceptance of adversity with elevation and without hesitation; and the obedience that is limited to the compliance of orders and instructions, being essential for the development of an attitude of permanent discipline and subordination (Cohen, 2007; House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson, & Gupta, 1999; Marinha, 2009; Meyer, et al., 1998).

Although it was not the component of the OC that was most evident in this relationship, the significant positive connection between the HPWS and the AC demonstrated a considerable degree of intensity and a strong emotional involvement (e.g., a psychological bond) of the military personnel toward the military service and, specifically, the Navy, resulting in a voluntary feeling to remain in the organization. This was probably motivated by the congruence between their individual values and their organizational identification (e.g., the harmonization of individual beliefs with the mission, values, and vision of the Navy) (Cohen, 2007; Marinha, 2017a, Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, et al., 1993; Meyer & Herscovitch, 2001). This evidence is consistent with the results achieved by other researchers (e.g., Gellatly et al., 2009; Macky & Boxall, 2007; Messersmith, et al., 2011; Pasauglu, 2015; Takeuchi et al., 2009), who suggested that the application of HPWS, when perceived as positive by workers (e.g., fair recognition; promotion opportunities), are favourable to a notable effort in achieving their goals (high AC).

Contrary to what we expected, we observed that the HPWS also has a positive relationship with the CC, which demonstrates that the military personnel who perceive this system of practices more positively are also those who assume a commitment toward the organization for the need to remain in it. Therefore, it is suggested that the military direct their work effort solely in order to achieve their objectives (e.g., maintenance of benefits, salary, promotion). They remain in the organization because they have no alternatives, or because of the high costs associated with a potential exit (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1993). We can consider that this result occurs because the CC is more dependent on the exchange of extrinsic benefits (e.g., salary, benefits) between the military and the Navy (Cohen, 2007). Thus, as the HPWS practices related to the allocation of benefits and rewards are included, this system may also present a positive relationship, in this case, toward this commitment's continuance component.

Cohen (2007) adds that higher CC indices may also be associated with the effect of immediate organization-worker exchanges. In other words, we can understand that although the military personnel do not present a higher emotional involvement to the Navy, when perceiving that the HR practices implemented can bring some benefits to them, they will continue to strive to fulfil their tasks zealously.

As for the strength of relationships between the HPWS and AC, NC and CC, considering the category (Officers, Petty Officers, and Seamen) and the contractual relationship (TCS and PS) as moderator variables, we acknowledge that there are significant relationships. As far as the category is concerned, it was possible to observe that the HPWS has a stronger relationship with the AC when it comes to Officers and Seamen than in the case of Petty Officers. This result may exist under the form of acceptance and/or recognition of this system by the military in these categories. That is, it is suggested that Officers and Seamen are more predisposed to their acceptability, probably due to a perception of greater credibility, appreciation, and internal

consistency of the HR practices system. (Bowen & Ostroff, 2004; Chen et al., 2007; Marinha, 2017b). This is certainly measured by the positive impacts of this system over their professional path. Thus, this argument may be explanatory of the implication and emotional attachment to be developed by Officers and Seamen toward the Navy. That may be motivating for their permanence in the Navy, and of a high commitment to success and fulfilment of the missions assigned to them.

Regarding Petty Officers, who have less influence on the impact of the HPWS for the understanding of their AC, the justification of this evidence may be associated with the fact that the military in this category can interpret the intentions and content of the current system of HR practices differently when compared to Officers and Seamen, probably, because the system may not fully meet the benefits and needs that these individuals want to achieve. In other words, although the Navy provides a common management of its workforce by implementing a similar and cross-HRM practices system for all military personnel (regardless of the category or the contractual relationship), it may not mean that the impact of this system is perceived and evaluated equally by the individuals of the distinct categories, as with Petty Officers. This argument is corroborated by the investigations of Kalshoven and Boon (2012), for example, who argue that there may be variations in the employees' perceptions even when the organization tries to increase the practical systems of HR with similar objectives and conditions (e.g., benefits) to different workers.

As far as the contractual relationship is concerned, we found that the relationship between the HPWS and the AC, and the CC is stronger in the TCS personnel than in the PS. The explanation for this may be that the Temporary Contracted Staff tend to establish low expectations about the military service (military organization) (see Heineken, 2009; NATO, 2007; van de Ven, 2003). However, in the specific case of the Navy, there is a line of action that consists of promoting the continued improvement of the HR practices system (Marinha,

2017b), in order to provide its military personnel with a set of resources and conditions (e.g., knowledge, technical capacities, interpersonal relations, retention, others), and at the same time satisfy some of their personal and professional needs. In this way, it is predictable that these temporary workers will develop a sense of reciprocity toward the organization, which, in turn, can reflect on positive attitudes and commitment behaviors. Therefore, the HPWS may exceed its expectations and consequently establish a stronger relationship with its organizational commitment. Furthermore, the fact that the HPWS is less important to explain the commitment of the permanent personnel can also be justified by the factors related to constraints that these individuals have been subjected to along their professional path (apparently more evident in the PS than in the TCS because they have more service time). For the permanent personnel, this system of HR practices is not sufficiently “strong” to mitigate the impact of the different defence reforms felt in the Navy (e.g., the extension of the service time for retirement; the increase in the minimum period of stay in each rank, among others), which may have in their commitment toward this institution.

Limitations and Future Research

This study has some limitations, so we suggest some caution in the interpretation of the results achieved. A first limitation is related to the sample, which includes only Portuguese Navy personnel. It would be valuable to replicate or expand this study to the other branches of the Portuguese Armed Forces (e.g., Army and Air Force) or in a global context of the Armed Forces (e.g., European) with the aim of gaining greater generalization and comparison of the conclusions. From a methodological point of view, one of the limitations found is related to the design of the research, because it followed only a correlative and cross-sectional logic, which made it impossible for us to infer causality in the results. Longitudinal studies are needed to present more robust evidence of causality. In this case, it would be very interesting to measure,

at different times, how the HPWS can impact AC, NC, and CC, as some authors (e.g., Cohen, 2007; Godlewski & Kline, 2012; Meyer & Parfyonova, 2010) suggest that AC, NC, and CC have a tendency to impact employees differently at a time other than their stay in the organization. Hence, future investigations of this nature would be a valuable contribution to a more solid and thorough understanding of the potential implications of the commitment (e.g., readiness and military performance), especially at NC level, as advised by several authors.

The authors (Boyt, Lusch, & Mejza, 2005) present in their study the *Espirit de Corps* construct, which characterize as a psychological state associated with individuals who make or have been part of a group, and that reflects that the behaviour and performance of an individual or individuals within a group or organization for a given cause or goal is based on an energetic sharing of a set of feelings, beliefs and values. It also results from the system of social exchanges that the military establishes with the organization and it is an antecedent of the CO. Therefore, we think it would be interesting for future research to include the *Espirit de Corps* as a mediating variable of the relationship between HPWS and the commitment to the organization. On the other hand, London (1983) present the Career Motivation, which is conceptualized as a multidimensional construct, which must be understood according to the relationships between individual characteristics (career identity, career vision, and career resilience), situational characteristics (e.g., careers development programs and compensation systems), and career decisions and behaviours (e.g., making decisions and carrying out the decisions). Thus, it may also be very interesting to analyse in future investigations the moderating effect of this variable. Particularly in terms of the category (Officers, Petty Officers, and Seamen), since career motivation according to category type, may help explain the strength of the relationship between HPWS and the components of the commitment.

Finally, given that the military institutions are subject to a strong organizational culture and develop a process of intense socialization, we encourage future studies to expand the

systematic model of HR practices to incorporate organizational culture and socialization as components of the system to be analyzed.

Implications

According to the objectives mentioned, and based on the results achieved, this research has made it possible to contribute significantly to the development of human resource management theory, particularly in explaining the relationship between the perception of HR practices involved in a systematic framework, and the three components of the commitment. It also contributes to the application of this theory in the military context, and, in this case, in the PON. The conceptualization of a model that uses individual variables such as the category (Officers, Petty Officers, and Seamen) and the contractual relationship (TCS and PS) as moderator factors to explain the strength of the relationship between the perception of the HPWS and the AC, NC, and the CC of the PON's military, is another of the important contributions of this study; mainly, because it results in the addition of innovative literature, enriching not only the scientific domain in the analysis, and also the organizational context in which this study was developed.

At the level of organizational intervention, this study contributes effectively to achieving the strategic (e.g., "Improving the capacity of recruitment and retention of human resources") and sectoral objectives (e.g., "adapting the doctrine and human resources management procedures"; "increase the appreciation of people and motivation factors") of the Portuguese Navy. Concomitantly, with more elements that might support the structuring decisions in the "sustenance of the Navy Human Resources Management System in an integrated and comprehensive way" (Marinha, 2017a, 2017b).

From a more practical perspective, this investigation has shown that the HPWS has a direct effect on the military's commitment. It should be recalled that the configuration of HR

practices currently made available by the Navy shows it to be overall accepted and valued by the military personnel. Therefore, it could be a promoter of added value, commitment, and certainly greater involvement and participation in the organization's strategic and sectoral objectives (see Macky & Boxall, 2007; Meyer & Herscovitch 2001; Qiao et al., 2009). In this relationship, the NC was the most evident component. Although organizations are looking for their employees to reach higher levels of commitment - AC (see Cohen, 2007), some investigations (see Cohen, 2007; Meyer & Parfyonova, 2010) have been rediscovering the importance of the predominance of NC. Thus, the results obtained at the NC level should be observed as AC enhancers and as indicators to better understand and predict the attitudes and behaviors of the military personnel (see Gade, 2003; Meyer & Parfyonova, 2010). It is also important to be aware of the inferences of the study concerning the CC. In other words, it is necessary to be careful about the individuals' possible intention of leaving the military if their expectations are no longer met, or, for example, if challenged with more advantageous external proposals (see Cohen, 2007; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993).

In terms of professional category, it was also noted that Officers and Seamen are the ones that value the HPWS the most. In terms of contractual relationships, the TCS are those who value this system the most. In the latter, besides the AC there was also evidence of the CC. Therefore, Petty Officers, in terms of category, and the PS, in terms of the relationship, were the least affected by the perception of the existing system of HR practices to justify their commitment. Thus, it is extremely important to continue to increase mechanisms (e.g., audits, surveys, interviews) that produce indicators to identify the best strategies for further increasing the impact of the system of HR practices in military personnel, so that they can contribute to the elimination of separation behaviors (e.g., emotional and operational) of the military toward the organization (e.g., non-committed). Accordingly, the participation of military personnel in this process is essential, particularly in analyzing, designing, or adapting the system of HR

practices that best fit the organization's strategy and the interests and needs of the military (see Becker & Huselid, 1998; Kaufman, 2015).

In short, the evidence found in this study demonstrates the extreme importance of the role of the HPWS in the construction of an attitude of commitment. This means that when the military personnel recognize the HPWS as a potential investment in them, they tend to continue to review the values and duties of the MO, to be resilient to the different contexts of adversity, and to maintain a strong desire to "serve" in the MO.

CAPÍTULO 3

Commitment profiles: an analysis in the Portuguese Navy Officers¹⁰

Abstract

An individual can simultaneously develop the three dimensions of the commitment (affective - AC; continuance – CC; normative – NC), and these can combine and interact by defining their organizational commitment profile. Based on this premise, this study aimed to identify profiles of organizational commitment in the Portuguese Navy Officers. Besides, we analyzed the distribution of professional health officers and non-professional health officers in these different profiles. Latent Profile Analysis (LPA) was used to extract and group the profiles from the military sample, composed of 371 officers, namely 186 non-health military officers (other specialities) and 185 health military officers (physicians and nurses). The results of the analysis revealed a solution of four organizational commitment profiles: “All low”; “NC/CC-dominant”; “All high-mid”; “AC-dominant.” On the other hand, the χ^2 test showed that the distribution of health military officers and non-health military officers is significantly different in these profiles: the large majority (74.59%) of health military officers are distributed in the profiles “All high-mid” and “AC-dominant,” whereas almost all (98.39%) non-health military officers are distributed in the profiles “All Low” and “NC/CC-dominant.”

Keywords: Portuguese Navy Officers, organizational commitment profiles, Latent Profile Analysis, professional health officers

¹⁰ Fragoso, P., Chambel, M.J. & Castanheira, F. (em revisão). Commitment profiles: an analysis in the Portuguese Navy Officers. *Nursing & Health Sciences*

Introduction

Regardless of the different organizational sectors (e.g., public, private, health, military, financial) and the geographical context (e.g., Western or Eastern), the theoretical and empirical evidence brought to light in the research shows that commitment explains individuals' connection to an organization (Meyer & Allen, 1997) and, consequently, their behaviors in this context (e.g., Gellatly, Meyer & Luchak, 2006; Meyer & Parfyonova, 2010; Morin, Marsh, Meyer, McInerney, & Ganotice, 2015; O'Shea, Goodwin, Driskell, Salas & Andison, 2009). In the military context, research has stressed the importance of organizational commitment to explain the behaviors of these professionals, namely in terms of turnover, turnover intention, retention, readiness, absenteeism, and performance (e.g., Allen, 2003; Fragoso, Chambel & Castanheira, 2019; Gade, 2003; Gade, Tiggel & Schumm, 2003; Heffner & Gade, 2003; Karrasch, 2003; Meyer & Allen, 1997; Tremble, Payne, Finch & Bullis, 2003).

Meyer and Allen's model (Meyer & Allen, 1991, Meyer & Herscovitch, 2001) identifies three dimensions of organizational commitment: affective commitment (AC), which refers to employees' desire to remain in a given organization since they are able to recognize its framework of values and model of conduct that foster the development of a strong sense of identification, the sharing of profits and high emotional engagement; continuance commitment(CC), which is related to employees' interest and need to remain in an organization as they perceive that the costs or losses (e.g., status, profits) associated with a potential intention to leave the organization could be high; and lastly normative (NC), which reflects employees' sense of duty to remain in the organization as they consider that this is the morally correct action. Hence, the set of experiences manifested between employees and their organization (i.e., through the norm of reciprocity) (Gouldner, 1960) creates a sense of obligation in them and a need to requite, thus leading to employees remaining loyal to the organization.

These three dimensions of organizational commitment may be manifested simultaneously in each worker or group of workers and reveal a commitment profile with a combination of the three dimensions of organizational commitment (e.g., Becker & Billings, 1993; Meyer & Herscovitch, 2001; Tsoumbri & Xenikou, 2010). However, there is no consensus as to the number or format of profiles found in the different contexts or the different populations (Akoto & Akoto, 2014; Cooper, Stanley, Klein, & Tenhiala, 2014; Fournie, Lachance & Bujold, 2009; Gellatly et al., 2006; Herscovitch & Meyer, 2002; Kam, Morin, Meyer & Topolnytsky; Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012; Morin et al., 2015; Somers, 2009; Tsoumbri & Xenikou, 2010; Wasti, 2005). In general, profiles of medium, high and low values may be found in the three dimensions of organizational commitment (Meyer & Morin, 2016). Overall, the combinations of commitment profiles such as AC-dominant, AC/NC - dominant, AC/CC-dominant, or “all high” dimensions, are positively related to the intention to remain in the organization with desirable work outcomes, compared to combinations of profiles such as CC-dominant, or “all low” dimensions and uncommitted (e.g., Cooper et al., 2014; Meyer, Kam, Goldenberg & Bremmer, 2013). On the other hand, profiles may be affected or altered by the perception of more or less favorable organizational variables (e.g., strategy, human resources practices, personnel rationalization, and funding) (e.g., Cooper et al., 2014; Kam et al., 2016; Meyer & Allen, 1991).

In the military context, different studies have analyzed the profiles of organizational commitment. The research of Gade et al. (2003), which used two samples from the US Army, one including enlisted soldiers and non-commissioned officers and the other officers and enlisted soldiers, distinguished four identical profiles based on affective and continuance dimensions (e.g., high AC and low CC; high AC and CC; low AC and CC; low AC and high CC). Using a military sample, Meyer et al. (2013) also covered mostly junior non-

commissioned members of the Canadian Regular Forces, and found six distinct profiles (e.g., AC-dominant; AC/NC-dominant; CC- dominant; all mid; all low-mid; uncommitted).

More recently, Xu & Payne (2018) collected their sample from a US Army database that included all the officers who had participated in a longitudinal study on careers between 1988 and 1992 (excluding 1991) and obtained four profiles (e.g., high AC and CC; high AC-medium CC; medium AC and CC; medium AC-low CC). In line with the results of studies in the non-military context, these studies also revealed similar conclusions, i.e., in high and medium-high profiles the soldiers are expected to want to stay in the organization longer, to have higher levels of morale and loyalty, and to feel better prepared (ready) to accomplish their missions.

In this study, our main purpose was to identify the commitment profiles of the Portuguese Navy Officers. The Portuguese Navy (PON) is a military organization, which continuously faces considerable challenges related to its national (e.g., patrolling, maritime vigilance and surveillance) and international commitments (e.g., within the scope of the North Atlantic Treaty Organization [NATO], the European Union and the United Nations) (Marinha, 2018). Therefore, due to the officers' command and management engagement, they are a precious resource for achieving excellent results in the various challenges with which they are confronted. Hence, it was the aim of this study to identify their commitment profiles in order to expand our knowledge on these professionals. Recent studies (Booth-Kewley, Dell'Acqua & Thomsen, 2017; Patrician et al., 2017) have shown that military health personnel have a higher OC when compared to their civilian counterparts. A plausible explanation would be that military health personnel have a dual role (as a physician /nurse and military officer), which would make them feel more committed. Hence, as a second aim, we sought to compare the distribution of military health personnel not with their civilian counterparts (as previously conducted), but with the other military officers.

Based on the research and the above-mentioned arguments, and maintaining the multidimensionality assumption of Meyer and Allen's (1991) three component model, this study sought to analyze the combination of the commitment profiles of the Portuguese Navy Officers, in particular those from several specialties, also designated as non-health military officers (NHMO - corresponding to the navy, naval administration, marines, naval engineers, and higher naval technicians), and health military officers (HMO - corresponding to physicians and nurses).

Firstly, the commitment profiles of the officers were determined using Latent Profile Analysis (LPA), based on the arguments of Kam et al. (2016) and Pastor, Barron, Miller, and Davis (2007). It was then examined whether or not there was a difference in distribution between health military officers and non-health military officers by profiles. Finally, based on the characterization of the commitment profiles, their applicability was analyzed by understanding and managing the different commitment mindsets of the Portuguese Navy Officers.

The first contribution of this study is that it builds on prior research on the profiles of military personnel (e.g., Gade et al., 2003; Meyer et al., 2013; Xu & Payne, 2018), but analyzing a different context, which has undergone many transformations stemming from changes in the military environment and has become more complex, demanding and entangled in a set of constraints. The second contribution, is that within the same group of PON personnel, two subgroups are distinguished, making it possible to understand how the specific characteristics of the role of the health military officers can influence the development of organizational commitment in the conception of more substantial and beneficial effects for the military personnel and organization. To our knowledge, this study will be the first to differentiate the distribution of military personnel, according to their rank and professional area by commitment profiles.

Methods

Participants and procedure

The population used for this study consisted of approximately 950 active officers, 700 of whom were non-health military officers working exclusively in naval and onshore units at the Military Naval Base in Lisbon, and 250 health military officers (physicians, N=60; nurses, N=190), working in several naval health units (NHU) and the Portuguese Armed Forces Hospital. Of the study population, 371 officers (39.1% of the population) were included in the sample, namely 186 non-health military officers (50.1% of the sample) and 185 health military officers (49.9% of the sample), of whom 150 were nurses (40.4% of the sample), and 35 were physicians (9.5% of the sample). Over half of the respondents were male (69%), aged mainly between 31 and 40 years (44.7%), and with postgraduate education (75.5%). Most of the participants were permanent staff (86.8%), had between 11 and 20 years of service (44.6%), and performed duties in onshore units (85.2%). The questionnaires were administered to officers from other specialties and nurses in person, and the instructions for completion were explained and clarified to the respondents in advance. The physicians responded to the questionnaire online. For this purpose, an email was sent to all the active physicians (n = 61), describing the objectives of the study and providing a link to access the corresponding questionnaire. Given the low percentage of physicians in the sample, they were analyzed in conjunction with the nurses (i.e., health military officers), as reported and validated in prior research (e.g., Caricati, Guberti, Borgognoni, Prandi, Spaggiari, Vezzani & Lemmi, 2015; Galletta, Portoghese, Carta, D'Aloja & Campagna, 2016). This included a single-level analysis, considering that the relationship between both (i.e., through inter-professional collaboration) can be presented as the sum or average of individual perceptions. The anonymity of all the participants and the confidentiality of the questionnaire were ensured. The sample was selected

in a non-probabilistic manner, and the convenience sampling method was adopted due to the availability and accessibility of the military personnel (Hill & Hill, 2012).

Measures

In order to evaluate organizational commitment, the adapted version of Meyer and Allen's scale (1991) for Portugal was used (Almeida, Faísca, & Jesus, 2007), which has been applied in previous studies (Fragoso et al., 2019). The affective dimension consists of 6 items (e.g., "PON has great significance for me."), the normative dimension of 3 items (e.g., "Even if it was advantageous to me, I feel it would not be right to leave the PON at this time.") and the continuance dimension of 6 items (e.g., "Leaving the PON now would require considerable personal sacrifice."), reaching a total of 15 items. The scale is of a 7-point Likert type, which ranges from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree). Cronbach's α for each dimension, namely affective, normative, and continuance, was .69, .87, and .83, respectively.

Statistical analysis

The data analysis involved three phases. In the first phase, to determine the number of profiles, a latent profile analysis (LPA) was performed, using the maximum likelihood method with MPlus V8 (Muthén & Muthén, 1998–2017). In line with the authors' recommendations (Nylund, Asparouhov, & Muthén, 2007), each model was evaluated based on the following criteria: (a) log-likelihood; (b) Bayesian information criterion (BIC). Entropy values were also examined and the Lo-Mendell-Rubin likelihood ratio test (LMR) was performed (Lo, Mendell, & Rubin, 2001). It was considered that the ideal solution should present the following characteristics: (a) the lowest log-likelihood value; (b) the lowest BIC (the BIC is used to select the model with the best fit and fewest parameters from a set of non-hierarchical models); (c) the highest entropy value (indicating a suitable fit); (d) LMR a significant p -value. In the second phase, in order to validate the exclusivity of the profiles generated by the LPA and to support

its label, the one factor analysis of variance (one-way ANOVA) was used, followed by Bonferroni's post-hoc test. The profile group was used as the independent variable and AC, CC, and NC as dependent variables. In the third phase, χ^2 statistics were performed to examine whether there were significant differences in distribution by the profiles of the officers. These findings were presented in two groups, non-health military officers (several specialties) and health military officers (physicians and nurses). The profile group was used as the independent variable and the profession as a dependent variable.

Results

The means, standard deviations and correlations of the study variables are presented in Table 5. When analyzing the mean of responses concerning the measure of organizational commitment, the highest mean was found to correspond to affective commitment ($M = 4.66$, $SD = 1.19$), followed by continuance commitment ($M = 4.03$, $SD = 1.29$), and lastly by normative commitment ($M = 3.86$, $SD = 1.60$). Correlations reflect a significant positive relationship only between the profession and affective commitment.^a

Table 5 Mean, standard deviations (SD) and correlations (R) for the variables of the Profession, AC, NC and CC

Variables	Mean	SD	r of the sample (n=371)			
			1.	2.	3.	4.
5. Profession ^a	,50	,501	1			
6. AC	4,66	1,19	.71**	1		
7. NC	3,86	1,60	-.97	.21**	1	
8. CC	4,03	1,29	-.52	.90	.47**	1

Notes: Profession ^a (health military officers =1; non- health military officers =0); AC, affective commitment; NC, normative commitment; CC, continuance commitment; ** $p < .01$

Across the LPA (Muthén & Muthén, 1998–2017), five commitment profile solutions were identified. The five-profile solution showed a better fit of the data compared to the remaining solutions tested (see Table 6). However, in a more detailed analysis, this solution

was observed to include a profile composed solely of two individuals (representing only 0.53% of the sample), therefore partially contradicting the criteria suggested by Nylund et al. (2007). Hence, we opted for the four-profile solution as it is the solution that immediately reveals a better data fit (see Table 6).

Table 6 *Fit indices for the four estimated solutions of the latent profile analyses*

Number of profiles	Log-likelihood	BIC	Entropy	LMR valor <i>p</i>
Profile - 2	-1854.968	3769.01	0.72	108.57**
Profile - 3	-1837.659	3758.14	0.73	33.22, n.s.
Profile - 4	-1800.790	3708.07	0.80	70.75**
Profile - 5	-1781.739	3693.64	0.84	36.56**

Notes: ** $p < .01$; n.s. non-significant

In the comparison of the means between each of the dimensions of commitment and the profile groups, through ANOVA (see Table 7), there were statistically significant differences in AC [$F(3, 367) = 502.98, p < .01$], NC [$F(3, 367) = 300.56, p < .01$] and CC [$F(3, 367) = 28.95, p < .01$]. The results of the post-hoc comparisons reflect that, in general, the groups of profiles differ significantly from each other (see Table 7).

Table 7 *Mean, standard deviations (SD), Anova oneway (F) and post-hoc Bonferroni of profile groups*

Profile	N	AC	NC	CC
Profile 1: All low ^a	113	3.66 (.59) ^{b, c, d}	2.40 (.87) ^{b, c}	3.44 (1.18) ^{b, c}
Profile 2: NC/CC-dominant ^b	117	4.02 (.46) ^{a, c, d}	5.16 (.91) ^{a, d}	4.62 (1.03) ^{a, d}
Profile 3: All high-mid ^c	70	6.26 (.53) ^{a, b, d}	5.25 (.79) ^{a, d}	4.54 (1.40) ^{a, d}
Profile 4: AC-dominant ^d	71	5.73 (.53) ^{a, b, c}	2.67 (.84) ^{b, c}	3.50 (.109) ^{b, c}
<i>F</i> (3,367)		502,98 **	300,56 **	28,95 **
Comparisons Post-hoc *		3>4>2>1	3,2>4,1	2,3>4,1

Notes: AC, affective commitment; NC, normative commitment; CC, continuance commitment; letters **a**, **b**, **c**, and **d**, associated with each of the profiles, indicate the pairs of means that differ statistically according to Bonferroni's post-hoc test for * $p < .05$; ** $p < .01$

These results also served to designate the extracted profiles (see Figure 2). Profile 1 (30.46% of the sample), characterized by slightly below average values in all three dimensions of commitment, was labeled “All Low.” Profile 2 (31.53% of the sample) identified by the mean values of affective commitment and values above the mean in normative commitment

and continuance commitment was labeled “NC/CC-dominant.” Profile 3 (18.87% of the sample) was attributed the label “All high-mid” due to the fact that it displayed values above the mean in all three dimensions. Profile 4 (19.14% of the sample), labeled “AC-dominant,” shows values above the mean in affective commitment and values below the mean in normative and continuance commitment.

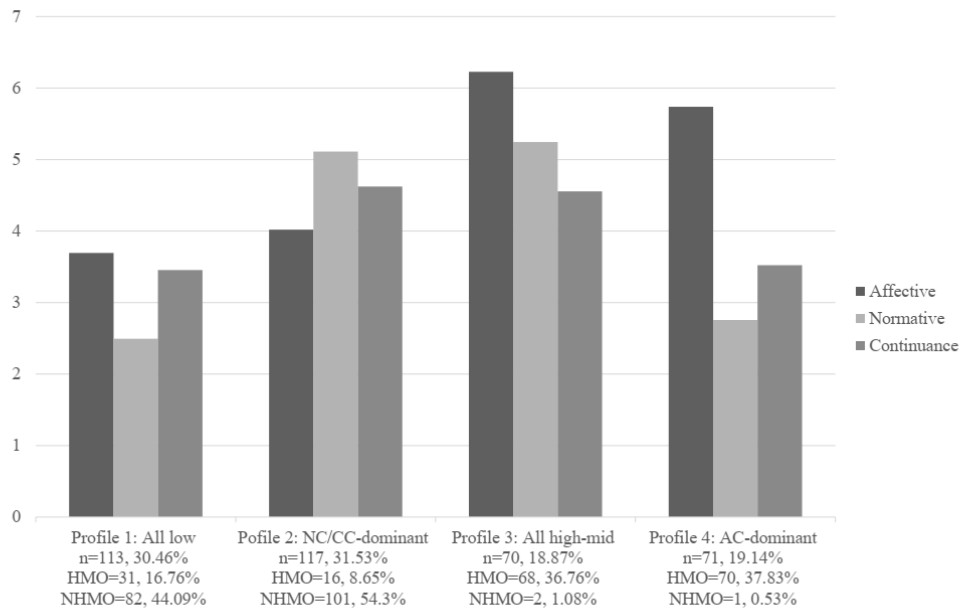


Figure 2: Organizational Commitment Profiles. The percentages represent the global distribution of officers across the four profiles and the distribution by the profiles of the two groups of officers (HMO, health military officers; NHMO, non- health military officers).

The results obtained in χ^2 statistics [($df=3, N=371$) = 214.05, $p < .01$], showed that there are statistically significant associations between the officers belonging to the two groups of professionals (health and non-health) and all the commitment profiles. In the profiles 3, “All high-mid” and 4 “AC-dominant,” refer mainly to the health military officers (36.76% and 37.83% of the subsample), compared to non-health military officers (1.08% and 0.53% of the subsample). Conversely, in the profiles 1 “All low” and 2 “NC/CC-dominant” the opposite pattern may be observed: mostly consisting of non-health military officers (44.09% and 54.3% of the subsample) compared to health military officers (16.76% and 8.65% of the subsample).

Discussion

The present study sought to extend the research within the scope of organizational commitment profiles to the military sector, namely the Portuguese Navy, indicating as primary objectives the analysis of the commitment profiles of PON officers and observation of the extent to which there is (or not) a difference in the distribution between health military officers and non-health military officers by the different commitment profiles.

As predicted, and in line with previous studies (e.g., Becker & Billings, 1993; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Tsoumbris & Xenikou, 2010; Wasti, 2005), the results showed the identification of different groups of commitment profiles based on the varied combination of the three dimensions of commitment (AC, NC, CC) for each individual or group of individuals. In this study, four profiles were identified: “All low,” “NC/CC-dominant,” “All high-mid,” and “AC-dominant.”

In prior research, both in non-military (e.g., Gellatly et al., 2006; Kam et al., 2016; Meyer & Parfyonova, 2010; Meyer et al., 2012; Morin et al., 2015; Somers, 2010; Wasti, 2005) and military (e.g., Meyer et al., 2013) contexts, identical profiles were also found, except for the “NC/CC-dominant” profile in military contexts. In keeping with prior research (e.g., Gellatly et al., 2006; Meyer e Parfyonova, 2010), the “NC/CC-dominant” profile was associated with a sense of duty to the organization that reflected a need to continue to fulfill obligations to avoid potential personal “costs,” which may be both financial and social, and can be defined as an “indebted obligation.” However, since NC is one of the dominant dimensions in this configuration, its relevance has been highlighted for military organizations, since these professionals are part of an institution with an organizational culture characterized by norms and values such as loyalty and obedience (see Fragoso et al., 2019; Karrash, 2003; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2013). The profile “All low” is characterized by exhibiting low means in all the dimensions of commitment. According to the authors (e.g., Cooper et al.,

2014; Kam et al., 2016; Meyer et al., 2013; Meyer et al., 2012; Morin et al., 2015; Somers, 2010; Stanley, Vandenberghe, Vandenberg & Bentein, 2013; Tsoumbris & Xenikou, 2010; Xu & Payne 2018), it may be classified as a profile whereby the employee has a tenuous link to the organization and may tend to display fewer desirable attitudes and behaviors. A strong emotional bond with the organization characterizes the “AC-dominant” profile, contributing positively to organizational results, as suggested by the researchers (e.g., Akoto & Akoto, 2014; Gade et al., 2003; Gellaty et al., 2006; Herscovitch & Meyer, 2002; Kam et al., 2016; Meyer et al., 2013; Morin et al., 2015; Somers, 2010; Stanley et al., 2013; Wasti, 2005; Xu & Payne 2018). According to the researchers (e.g., Gade et al., 2003; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer et al., 2013; Meyer et al., 2012; Somers, 2009, 2010; Xu & Payne 2018), the profile “All high-mid,” may be considered equally favorable for the development of desirable work attitudes and behaviors in employees as the presence of the AC and NC dimensions will mitigate the negative effect of CC. In this profile, in line with some authors (e.g., Akoto & Akoto, 2014; Gellaty et al., 2006, Meyer & Parfyonova 2010; Meyer et al., 2013; Stanley et al., 2013), there is also a sense of “moral duty” through the influence of NC accompanied by AC, which is projected by a strong desire to contribute to the results beyond what is expected or required.

When the percentages concerning the general distribution of the officers by the four profiles are examined, it is possible to observe that the officers are distributed in more significant numbers by the less desirable profiles (“All Low” and “NC/CC-dominant”) than by the profiles considered to be more desirable (“AC-dominant” and “All high-mid”).

The literature suggests that it would be desirable for the employees of organizations to correspond to profile settings that lead to the achievement of better results, i.e., “AC-dominant” and “All high-mid.” However, prior military and non-military studies (e.g., Meyer et al., 2013; Morin et al., 2015; Somers, 2010, Wasti. 2005) have also revealed results that are similar to those of this study, i.e., with a higher prevalence of participants in some of the less desirable

profiles. In this study, this result may be due to changes and some instability related to the restructuring of the National Defense and the Portuguese Armed Forces (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2015), with effects for the PON, namely an extension of the career and an increase in the minimum period of permanence in each rank. These structural changes may have contributed to a sense of disinvestment on the part of the organization, conveyed through a reduction in its identification, engagement and emotional attachment (see Gellaty, Hunter, Currie & Irving, 2009; Meyer & Herscovitch 2001). Additionally, the probability of a strong feeling of “indebted obligation” (moral debt) may be explained by the principle of the norm of reciprocity, according to which employees are particularly likely to reciprocate when they believe that this is the right and most appropriate attitude, as they recognize that the organization observes them as being essential to its achievement of objectives (see Gouldner, 1960; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2013). However, whenever the influence of CC appears to be less beneficial, it may also be the case that these professionals remain in the PON only while they feel they have this “debt” towards the organization. When this feeling of indebtedness ceases to exist, they will tend to search for other external alternatives (i.e., other job opportunities), where they believe that their skills may be more valued (e.g., higher wage or better career conditions) (see Meyer & Herscovitch, 2001).

This study also allows us to observe that the distribution according to the profiles is not the same for the two groups of officers. Non- health military officers were found almost in their entirety (98.4%) to be associated with less desirable profiles, while most health military officers (74.6%) belonged to more desirable profiles. As already stated, these results should be analyzed in light of the specific contexts of each group, as well as of the structural reforms that are common to both, since they are likely to have different impacts and perceptions in each of the groups.

Therefore, given their dual role (i.e., military and health professional), health military officers may be more likely to develop greater involvement with the missions of the units in which they perform duties (i.e., military health units and Portuguese Armed Forces Hospital) and a high sense of moral duty to fulfill these objectives (e.g., providing high-quality health care to the military; safeguarding human life). This evidence is in line with prior research (e.g., Akoto & Akoto, 2014; Gellatly et al., 2006; Meyer et al., 2013; Morin et al., 2015; Stanley et al., 2013; Wasti, 2005; Xu & Payne 2018), which suggests that employees with organizational objectives and causes are also likely to display better commitment attitudes (e.g., the desire and moral obligation to remain in the organization). It should be noted that specialized training and, more recently, promotion opportunities have been consistently offered to nurses (the majority class of health military officers in the subsample of this study), which may justify their development of a strong emotional commitment to PON. This result is in line with the research of other authors (Gellatly et al., 2006; Meyer & Allen, 1991) who claim that the positive perception of organizational practices (e.g., access to training, career progression, benefits, autonomy) is conducive to reducing the frequency in less desirable profiles (e.g., "All low").

Finally, it may be presumed that the coexistence of these more favorable profiles among physicians and nurses may also reveal a high level of inter-professional collaboration, which may foster better results in health care processes. This is also in line with prior research (Caricati et al., 2015; Galletta et al., 2016) which examined physicians and nurses conjointly and found that when these professionals show higher levels of commitment they are more propitious to developing better inter-professional collaboration, which can play an essential role in improving working conditions and the work environment, thus reducing turnover intention and strengthening their identification with the organization.

Limitations and future research

Our study has some limitations that we hope may serve as a reference for future research. The most relevant limitations are related to the sample and the study design. In the sample, there is the question of size, as we know that larger samples may allow for the identification of other profiles (e.g., Gellatly et al., 2006; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2012). Future studies should obtain a larger sample of officers.

On the other hand, the sample consists solely of PON and is not generalized to include other military contexts or other countries. Future research should be extended to the different branches of the Portuguese Armed Forces (e.g., Army and Air Force) or a global context of the Armed Forces (e.g., NATO, 2007). The limitation of the study's design is the fact that it only describes the type of profiles and does not analyze antecedents or consequences. Future studies should include variables (e.g., HR practices, organizational support perception) that would enable a more in-depth analysis of the development of the commitment profiles, as well as the outcomes (e.g., individual performance, turnover) and their consequences (Cooper et al., 2014; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Additionally, the study is cross-sectional which does not allow us to understand the evolution of the profiles. Future studies should be longitudinal as they are more suited to providing causal effects and more robust evidence (Ployhart & Vandenberg, 2010).

Implications

Despite these limitations, the results obtained in our study have several theoretical and practical implications. From the conception of the commitment profiles, it was possible to reinforce the evidence of prior studies (e.g., Gellatly et al., 2006; Kam et al., 2016; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2013; Meyer & Parfyonova, 2010) by identifying four distinct profiles which have several combinations of the three dimensions of

organizational commitment. We believe this study also makes a significant contribution not only to the military context, since it focuses on the Portuguese Navy, but also to the scientific domain under analysis, as only the study by Meyer et al. (2013) has analyzed the configuration of profiles with the three dimensions. Exploration of the “NC/CC-dominant” and “All high-mid” profiles from the perspective of the two NC mindsets (“moral debt” and “moral duty”) also adds consistency to the explanation of this approach, as invoked by different authors (Gellatly et al., 2006; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Parfyonova, 2010; Morin et al., 2015; Tsoumbris & Xenikou, 2010; Xu & Payne, 2018).

In practical terms and as far as organizational intervention is concerned, the results achieved may contribute to the PON in at least three ways: (1) in the development of PON management and strategy; (2) in the achievement of strategic objectives (e.g., “improve human resources recruitment and retention capacity”) (Marinha, 2018); (3) with elements that can support officers in the performance of their command, leadership and management duties. The simultaneous analysis of the three dimensions of commitment to the detriment of their individual analysis enabled a better understanding of officers' commitment with the PON (see Gellatly et al., 2006; Meyer & Herscovitch, 2001; Morin et al., 2015; Meyer & Parfyonova, 2010). In addition to identifying the predictive profiles of better results, namely “All high-mid” and “AC-dominant,” corresponding to the lower frequency of officers and almost exclusively to the group of health military officers, a continuously expanding organizational environment that will develop high commitment attitudes should be considered (e.g., through the continuous updating of processes in resource management – human, material, financial and information) (Marinha, 2018; Meyer & Herscovitch, 2001). On the other hand, the “All Low” and “NC/CC-dominant” profiles should be examined with great attention. The former is a predictor of less desirable behavior, where the intention to leave the organization may be imminent (see Cooper et al., 2014; Meyer et al., 2013; Meyer et al., 2012; Tsoumbris & Xenikou, 2010; Stanley et al.,

2013). Therefore, it is essential to develop internal strategies and mechanisms that can avoid this type of impact and increase commitment levels (e.g., through participation in strategic processes of the PON) and the sense of “moral duty” (e.g., through the attribution of more autonomy) towards the organization (e.g., Gellatly et al., 2009; Meyer & Herscovitch 2001). On the other hand, the prevalence of NC in relation to CC may be a catalyst for a strong sense of “moral debt.” In this case, a strong sense of duty may be perceived on the part of the officers to remain in the organization as a result of their military duties (obligations and moral debts). However, according to the most recent research (Meyer & Parfyonova, 2010; Meyer et al., 2013), the most beneficial effects for organizations and employees should be experienced through “moral duty” (strong AC and NC). Hence, in such cases, practices should be adopted, which can transform this feeling of “moral debt” into “moral duty”.

Conclusions and relevance for clinical practice

Throughout this study, we tried to demonstrate how the various dimensions of organizational commitment can coexist and to highlight their benefits to organizational commitment theory and practice. It should be noted that the different dimensions of OC are of considerable importance for the organization, and ideally employees’ commitment should consist of a combination of the three dimensions (Gellatly et al., 2006; Meyer & Allen, 1991, 1997). Organizations, and in this particular case the Portuguese Navy, should maintain continued interest in the commitment profiles of their military personnel, monitoring them, especially in times of structural changes and instability, as the latter are considered predictors of less desirable profiles. On the other hand, the manifestation of desirable profiles in the military corresponds to officers feeling highly aligned and prepared (emotional and moral attachment) for the missions assigned to them. In turn, organizations should continue to invest in organizational practices as the favorable perceptions of their employees are propitious to a

reduction of individuals in less desirable profiles. In addition, the results found with military physicians and nurses are undoubtedly a great contribution and reference for clinical practice, as they allow to reinforce and highlight the importance that the desirable commitment combinations may have in health care processes, namely the health services quality provided to patients.

CAPÍTULO 4

High-performance work systems (HPWS) and individual performance: the mediating role of commitment in the Portuguese Navy's operational personnel¹¹

Abstract

The success of current and future military operations not only depends significantly on the explicit, technical, and tactical knowledge of the military personnel who execute them but also on their attitudes and behavior, such as courage, commitment, and high levels of readiness. Thus, using a sample of 336 military personnel exclusively from the operational component of the Portuguese Navy (PON) force system, the first aim of this study was to analyze the relationship between the perception of HPWS and the three dimensions of organizational commitment (OC), i.e., affective (AC), normative (NC) and continuance commitment (CC). The second aim was to analyze the mediating role of the three dimensions of commitment in the relationship between HPWS and performance, i.e., task performance (TP), contextual performance (CP), and counterproductive performance (CPP). The results obtained through the analysis of structural equation models made it possible to support a positive and significant relationship between the HPWS and each of the dimensions of commitment. The results also indicated that the AC has a mediating effect on the relationship between HPWS and performance, fully in the case of CP and partially in TP. In CPP, we observed that there is an indirect effect of HPWS and this dimension of performance. The theoretical and practical implications of these results are discussed.

Keywords: High-performance work systems, organizational commitment, individual performance, military personnel

¹¹ Fragoso, P., Chambel, M.J. & Castanheira, F. (em revisão). High-performance work systems (HPWS) and individual performance: the mediating role of commitment in the Portuguese Navy's operational personnel. *Military Psychology*

Introduction

The Portuguese Navy (PON), like its international counterparts, is currently participating in several missions characterized by their instability and unpredictability, resulting from the emergence of a series of unconventional threats [Ministério da Defesa Nacional (MDN), 2015]. In order to successfully accomplish its missions, PON must not only ensure that organic resources (e.g., ships, weapons, vehicles, equipment) have the necessary operational capabilities and requirements to achieve the established missions, but also must be able to retain and train its operatives with the wide range of skills needed for the operations of the assigned missions (Marinha, 2018a; MDN, 2015).

The operations carried out by these militaries comprise national and international missions, such as national maritime security, the security of the member states of the Atlantic Alliance [i.e., North Atlantic Treaty Organization (NATO)], and crisis management (Marinha, 2018a; MDN, 2015). Therefore, these militaries, which will be the sample of our study, are subject to high exposure to risks and the constraints inherent to missions that involve risk of life, deployments in hostile regions, and long periods of absence from the family. Hence, to face these scenarios, the Portuguese Navy recommends that each military should be guided by “a demanding standard of behavior, embodied in discipline and engagement to the fulfillment of the mission, firm commitment, materialized in confidence in the decisions of commanders, the belief in peers support and subordinates’ work” (MDN, 2015, p. 63). The development of these behaviors, and their continued maintenance and improvement, refers to the importance of central aspects related to the system of human resources practices, attitudes of commitment and performance behaviors.

Previous studies have shown that high-performance work systems (HPWS) support organizations in achieving better results (Becker & Huselid, 1998; Takeuchi, et al., 2007), and are predictors of better performance when interpreted favorably by employees (de Voorde &

Beijer, 2015; Shih, et al., 2013). They are associated with higher levels of commitment (Messersmith, et al., 2011), and contribute to building positive attitudes in individuals (Fragoso, et al., 2019; Lepak, et al., 2006). Some more recent studies have also shown that organizational commitment is an essential indicator for improving employees' performance behaviors (e.g., Greek-Planer, 2019; Zefeiti & Mohamad, 2017), and can help explain the influence of HPWS on performance behaviors (Raineri, 2017; Riaz & Mahmood, 2017).

This study aims to analyze the relationship between HPWS and the organizational commitment of the military personnel, and the role of this attitude as a mediator in the relationship between HPWS and the performance of the military personnel. It should be noted that in the organizational commitment, we will take into account its three dimensions (i.e., affective (AC), normative (NC), and continuance (CC), Meyer & Allen, 1997). In performance, we will take into account task performance (TP), contextual performance (CP), and counterproductive performance (CPP) (Koopmans, 2014).

In this study, we also propose to make three significant contributions. The relevance of continuing to study the effects of human resources practice (HRP) systems on organizational commitment is widely recognized by the scientific community (e.g., Gellatly, et al., 2009; Heffner & Gade, 2003; Heffernan & Dundon, 2016; Jewell, Jewell, & Kaufman, in press; Karrasch, 2003; Kumari & Dubey, 2018; Takeuchi & Takeuchi, 2013). Thus, the first contribution is related to the deepening of the nature of this link in the military context, by replicating the results from the relationship between HPWS and the three dimensions of commitment (i.e., AC, NC, CC), analyzed in the previous study by Fragoso et al. (2019). In this study, a sample of several units and sectors of the PON was used, in which most of the military personnel performed functions in shore units whose mission is the training, sustainment, and general support of the Navy. In the present study, a different sample was used, composed only of military personnel from the operational component of the PON's force system, namely the

naval, marine and diver units, which are intended to carry out the missions, tasks and operational actions within the framework of the Portuguese Navy and Armed Forces missions.

Some authors who have studied commitment in the military field report that this is a crucial attitude to predict and explain the performance and readiness of the military, as well as its discretionary behaviors (Allen, 2003; Gade, 2003; Tremble, et al., 2003). Therefore, the second contribution is intended to explore and better understand how the three dimensions of commitment can help explain how HPWS can influence military performance.

When we look at the literature, we realize that counterproductive performance has been the least-studied of the three dimensions of performance in the relationship presented, especially in the military context. Taking into account the nature of our sample, we assume that the manifestation of this type of performance behavior in the operational component may present a higher degree of seriousness compared to the non-operational environment and especially to non-military organizations. In other words, the appearance of these behaviors will likely reflect in these militaries voluntary actions associated, for example, with the misuse of weapons, which are substantially more dangerous than those that may occur in the non-operational environment (e.g., disobeying an order) or non-military (e.g., being absent from work). Therefore, with the third contribution, we propose to extend the knowledge of this dimension, both in the theoretical and empirical domains, with particular emphasis on the understanding of the factors (e.g., HRP systems, commitment) that may support the reduction of these behaviors.

This study, to our knowledge, will be the first to cover this set of relationships with these variables; in particular, the analysis of individual performance in its three dimensions (Koopmans, 2014).

Review of literature and hypotheses

HPWS and organizational commitment

Huselid (1995) was one of the first authors to include high performance in human resource practice systems, arguing that the use of specific practices (e.g., recruitment and selection, performance evaluation, rewards, training, promotion, and career) are conducive to better organizational performance. Since then, several reviews on HPWS have been undertaken to better understand which set of practices are high-performance predictors, in which contexts they are most prevalent and how they can be improved (e.g., Boxall & Macky, 2009; Boxall, 2012).

One of the critical elements in defining HPWS is its systemic application, which means that an organization's HR strategy is sustained by a set of distinct practices that articulate in a combined and integrated way (Boxall, 2012; Jiang & Liu, 2015; Deadrick & Stone, 2014; MacDuffie, 1995; Takeuchi, et al., 2009; Wall & Wood, 2005). This systemic conception assumes more positive synergistic effects on interactions and relations between the organization (managers) and employees (Bowen & Ostroff, 2004; Takeuchi et al., 2007; Wang, Kim, Rafferty, & Sanders, 2020). On the other hand, another critical element of this HPWS definition that has been highlighted in the most recent reviews (e.g., Beurden, et al., 2020; Boon, et al., 2019; Wang et al., 2020) refers to the perception of employees, i.e., in the more or less favorable ways they evaluate this system, which will define their more or less collaborative or committed response. According to the theory of social exchange (Blau, 1964; Wang et al., 2020) and the norm of reciprocity (Gouldner, 1960), an organization that through its HPWS, transmits to employees a message of investment, trust, empathy or recognition, will develop in them a favorable perception of this system, making them correspond with attitudes (e.g., organizational commitment) and behaviors (e.g., discretionary behaviors and task performance) that benefit the organization (e.g., Beurden, et al., 2020; Boon et al., 2019; Heffernan & Dundon, 2016;

Messersmith et al., 2011; Nadeem, Riaz, & Danish, 2019; Wang et al., 2020).

Thus, the present study proposed to evaluate HPWS supported in a systemic model of perceived HRP (Takeuchi et al., 2007). The configuration of practices studied took into account some of the leading practices currently available in the Portuguese Navy (performance appraisal; specialized training; rewards and benefits; career management), which have been analyzed in previous studies, both in military and non-military contexts (e.g., Fragoso et al., 2019; Heffernan & Dundon, 2016; Hu et al., 2019; Takeuchi et al., 2007; Takeuchi et al., 2009; Shin & Konrad, 2017).

Regarding the organizational commitment (OC), defined as a psychological link felt by the employee in relation to the organization, we considered three distinct dimensions, namely the affective commitment (AC), the normative commitment (NC) and the continuance commitment (CC) (Allen, 2003; Meyer & Allen, 1991, Meyer & Allen, 1997). AC can be seen as the most desirable attitude of commitment for organizations, because employees with high AC wish to remain in the organization because *they want to*, and therefore tend to contribute significantly to the organization's goals, mission, or vision (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; O'Shea, et al., 2009). In the military context, AC is also characterized by a strong emotional sense of identification and involvement with the organization through the internalization of military values, namely courage and integrity (Gade, 2003; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). The NC reveals a sense of moral obligation of the employees to the organization, meaning that they feel they *should* stay in the organization because they believe that morally it is the most correct and expected attitude. The NC develops through the process of socialization and the internalization of a set of duties, norms, and beliefs (e.g., loyalty, honor), as well as the benefits received during the work experience, which encourage employees to reciprocate to feel congruent with the expectations of the organization (Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017; Cohen, 2007; Gouldner, 1960; Meyer & Allen,

1991; Meyer & Herscovitch, 2001). The CC reflects employees' decision to remain in the organization because they *need to*, in the absence of better alternatives or because the individual investment made so far in the organization is too great to abandon (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; O'Shea et al., 2009).

Observing the results of the previous research in both military and non-military contexts (e.g., Fragoso et al., 2019; Lepak et al., 2006; Macky & Boxall, 2007; Meyer & Allen, 1997; Pasaoglu, 2015; Qiao, et al, 2009; Takeuchi et al., 2007; Wright, Gardner & Moynihan, 2003), we found that many of the positive results generated in employees by the influence of HPWS focus on organizational commitment, evidencing that this system can play a regulatory role in the employee-organization psychological link. Several studies (e.g., Boselie, 2010; Heffernan & Dundon, 2016; Hu et al., 2019; Messersmith et al., 2011; Takeuchi et al., 2009; Zacharatos, et al., 2005) have confirmed the existence of a positive relationship between HPWS and AC, and a previous study (Fragoso et al., 2019), with a sample from the Portuguese Navy, showed that HPWS relates positively to the commitment of the military personnel in its three dimensions, affective, normative and continuance.

In this study with a sample composed of military personnel of different categories, exclusively from the operational component of the Portuguese Navy, we intend to replicate this result and propose the following hypothesis:

Hypothesis 1:

H1a: The perceived high-performance work system will be positively related to the affective commitment of the Navy's military personnel;

H1b: The perceived high-performance work system will be positively related to the normative commitment of the Navy's military personnel;

H1c: The perceived high-performance work system will be positively related to the

continuance commitment of the Navy's military personnel.

The mediating role of organizational commitment in the relationship between HPWS and individual performance

According to Campbell and Wiernik (2015) research, the performance of each employee can be defined as a multidimensional construct, which is associated with the quality of the tasks that workers perform and the behaviors they develop that contribute to organizational goals. Thus, task performance, contextual performance, and counterproductive performance have been considered as dimensions of individual performance (IP) (Koopmans, et al., 2014). Task performance refers to the ability of individuals to perform the core tasks inherent in their functions, including completing tasks, the quality and quantity of work, technical skills, planning and organization, and problem-solving (Koopmans, et al., 2011). The contextual performance dimension [also referred to as organizational citizenship behaviors - OCB's (e.g., Organ 1997; Podsakoff, et al., 2009) or extra-role performance (Riketta, 2002, 2008)], refers to the positive behaviors that influence and support the social and psychological organizational environment or the desire to help others or the organization (Koopmans et al., 2011; Organ 1997), and includes performing extra tasks, persistence, motivation, cooperation and increasing knowledge in relation to new tasks and technologies (Koopmans, et al., 2011). Finally, the counterproductive performance dimension is associated with behaviors that can compromise the achievement of goals and prejudice the organization (Campbell & Wiernik, 2015; Koopmans et al., 2011), and includes incorrectly performing tasks, neglecting safety, discussing and insulting co-workers, and taking long breaks (Koopmans et al., 2011).

According to the literature (e.g., Beurden et al., 2020; Bos-Nehles & Meijerink, 2018; Gould-Williams & Davies, 2005), the theory of social exchange (Blau, 1964) supports the existence of a direct relationship between HPWS and performance (e.g., Messersmith et al.,

2011; Raineri, 2017; Riaz & Mahmood; 2017; Shih et al., 2013; Sun, et al., 2007; Takeuchi et al., 2007). Based on this theory, when organizations provide a favorable working environment with benefits to employees, they will make employees feel obliged to reciprocate equally or more than expected because they believe it is the most correct or appropriate to do so (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2017; Gouldner, 1960; Meyer & Herscovitch, 2001). Thus, when HWPS is perceived as advantageous by employees, it is predictable that employees correspond with: behaviors that contribute, for example, to quality and quantity in the provision of a good or service; behaviors susceptible to the creation of a compensatory social and psychological environment for the achievement of organizational aims; the reduction or exclusion of voluntary behaviors that harm the organization (Rotundo & Sackett, 2002). The previous research (e.g., Messersmith et al., 2011; Raineri, 2017; Riaz & Mahmood; 2017; Shih et al., 2013; Sun, et al., 2007) has supported this premise, observing significant positive relationships between HPWS and workers' performance. Researchers have also emphasized the importance of the OC and its three dimensions (i.e., AC, NC, and CC) to explain the relationship between HPWS and work performance (e.g., Chan & Chen, 2011; Meyer et al., 2002; Tabouli, et al., 2016; Wright et al., 2003). This is mainly because they consider these attitudes of commitment (e.g., strong affective attachment to the organization and conduct based on norms and values) to be predictors of better work performance. So, some studies (e.g., Rafiei, et al., 2014; Zefeiti & Mohamad, 2017) have revealed positive links between all dimensions of commitment (i.e., AC, NC, and CC) and task and contextual performance behaviors. Other studies (e.g., Greek-Planer, 2019; Meyer et al., 2002) have shown that AC and NC contribute significantly to the improvement of individual employees' performance (i.e., TP and CP) and that there is no significant relationship between CC and the forms of performance mentioned. Meyer et al. (2002) also showed that CC is negatively related to these behaviors. Research by Metin and Asli (2018) showed that only the affective dimension had a positive and significant effect on

work performance (i.e., TP) and that the remaining dimensions (i.e., NC and CC) had no significant impact on work performance (i.e., TP). Recent investigations (Philippaers, et al., 2017; Qazi, et al., 2019) have also shown that AC relates negatively to counterproductive performance behaviors, contributing significantly to their reduction.

Therefore, from a theoretical point of view, we can also expect that the link between HPWS and performance can also occur indirectly through commitment. Takeuchi et al. (2007) suggest that HPWS can influence different mediation mechanisms (e.g., employees' attitudes) that may subsequently impact employees' behaviors. When employees perceive that the HPWS serves their interests, they will develop a positive attitude towards the organization (e.g., commitment), which in turn will enhance their performance (Chang & Chen, 2011; Takeuchi et al., 2007). Several studies (e.g., Chang & Chen, 2011; Fei, 2019; Kehoe & Wright, 2013; Messersmith et al., 2011; Raineri, 2017; Riaz & Mahmood, 2017; Tabouli et al., 2016) have shown the importance of the role of affective commitment as a mechanism to explain the relationship between HPWS and performance, namely the task and contextual performance behaviors. However, some authors (e.g., Meyer & Parfyonova, 2010; Meyer, et al., 2002) have advised on the need to analyze the role of the other dimensions of commitment (e.g., NC and CC) as mechanisms to explain this relationship, to better understand how the HPWS influences employees' performance.

In the military context, to our knowledge, no study has been carried out to analyze this relationship. However, we have noticed from research conducted in the U.S. Army (e.g., Gade, et al., 2003; Karrash, 2003; Meyer & Allen, 1997) that each of the three dimensions of commitment have different backgrounds (e.g., HR practices) and consequences (e.g., performance). Therefore, based on the above discussion, we expect that a high perception of HPWS by the military personnel may lead to higher levels of commitment (e.g., AC, NC, CC), which in turn may influence individual performance levels (e.g., TP, CP, CPP). Thus, the

following hypothesis has been established.

Hypothesis 2:

H2a: The relationship between the perceptions of the HPWS Navy military personnel and task performance is mediated by affective commitment;

H2b: The relationship between the perceptions of the HPWS Navy military personnel and task performance is mediated by normative commitment;

H2c: The relationship between the perceptions of the HPWS Navy military personnel and task performance is mediated by continuance commitment.

Hypothesis 3:

H3a: The relationship between the perceptions of the HPWS Navy military personnel and contextual performance is mediated by affective commitment;

H3b: The relationship between the perceptions of the HPWS Navy military personnel and contextual performance is mediated by normative commitment;

H3c: The relationship between the perceptions of the HPWS Navy military personnel and contextual performance is mediated by continuance commitment.

Hypothesis 4:

H4a: The relationship between the perceptions of the HPWS Navy military personnel and counterproductive performance is mediated by affective commitment;

H4b: The relationship between the perceptions of the HPWS Navy military personnel and counterproductive performance is mediated by normative commitment;

H4c: The relationship between the perceptions of the HPWS Navy military personnel and counterproductive performance is mediated by continuance commitment.

Method

Participants and procedure

The sample of the present study was collected from the population of military personnel exclusively from the operational component of the Portuguese Navy force system, namely the naval, marine, and diver units, which comprise approximately 2200 military personnel. In a total of 528 questionnaires distributed, 187 (35.42%) were not answered, and 5 were incomplete. Thus, our final sample consisted of 336 military men and women, most of them male (91.4%), and of different categories, namely officers (19.3%), petty officers (21.7%), and seamen (58.9%). A significant percentage of respondents were between 31 and 40 (44.6%) years old, single (61.6%), and with high school education (63%). More than half were permanent staff (77.4%), worked in naval units (57.1%), and a significant percentage had between 11 and 20 (44.0%) years of service in the Portuguese Navy.

The distribution, application, and collection of the questionnaires were carried out in person. A brief explanation was given to the participants about the purpose of the study and the rules for filling out the survey, and informed consent was given. All participants were informed about the confidentiality of the data collected and their anonymity. The sample selection did not follow the sampling methods preferred by the investigators (e.g., causal sampling methods), and the convenience sampling method was adopted (Hill & Hill, 2012). The choice of this method was mostly related to the availability and accessibility of the military for its inclusion in the study and application of the measures. That is, given that part of the military personnel of this population was either on board naval units or deployed in missions abroad at the time of the sample collection, this caused a considerable geographical dispersion of personnel. That led us to choose a sample of military personnel who were in the operational units stationed at the Military Naval Base Lisbon. It should be noted that it was possible to include in this sample military personnel who were in the final stage of training and readiness to integrate distinct

missions within NATO ($\approx 60\%$), namely military personnel belonging to garrisons of combatant PON ships, divers and marines.

Measures

High-performance work system. This was measured through the Portuguese version of Takeuchi et al., (2007). This scale was applied in a previous study developed in the context of the Portuguese Navy, in which a Cronbach's α of .92 was obtained (Fragoso et al., 2019). The one-dimensional scale is composed of 15 items relating to training practices, performance appraisals, rewards and benefits, and career (e.g., *Incentives are based on team performance; Performance appraisals include developmental feedback*). Responses were given on a 7-point scale, ranging from 1 (I totally disagree) to 7 (I totally agree).

Given that the present study uses a particular sample, composed exclusively of military personnel who constitute the operational component of the Portuguese Navy, we chose to re-test the validity of the measure using confirmatory factor analysis (CFA). The results obtained showed $\chi^2(81) = 225.165, p < .01$, *comparative fit index* (CFI) = .94, *incremental fit index* (IFI) = .94, and *root mean square error of approximation* (RMSEA) = .07, revealing the model to a factor in an adequate adjustment. Cronbach's α for this sample was .89.

Organizational commitment. This was measured using the three-dimensional model scale of Meyer & Allen (1991), in the Portuguese version applied in a previous study in Portugal with the Portuguese Navy (Fragoso et al., 2019). This scale included 15 items, 6 from the affective dimension (e.g., *"This organization has a great deal of personal meaning for me"*), 3 items from the normative dimension (e.g., *"Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now"*) and 6 items from the continuance dimension (e.g., *"Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now"*). Answers were given on a 7-point scale, ranging from 1 (I totally disagree) to 7 (I totally

agree).

CFA revealed an adequate fit of the data to a 3-factor model [$\chi^2(78) = 251.830, p < .01$, a CFI = .94, IFI = .94, RMSEA = .08], while an inadequate fit to a 1-factor model [$\chi^2(81) = 873.693, p < .01$, CFI = .72, IFI = .72, RMSEA = .17], the difference being significant ($\Delta\chi^2(2) = 621.863, p < .01$), Cronbach's α of this sample for each commitment dimension, affective, normative and continuance, was .85, .89 and .89, respectively.

Individual Performance. We measured individual performance through the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) developed by Koopmans et al. (2014), following the Portuguese language translation procedures suggested by Brislin (1986). The scale included 18 items, 5 of task performance (e.g., “*My planning was optimal*”), 8 of contextual performance (e.g., “*I kept looking for new challenges in my job*”) and 5 of counterproductive performance (e.g., “*I spoke with colleagues about the negative aspects of my work*”). Responses were given on a 7-point scale, ranging from 1 (I totally disagree) to 7 (I totally agree).

CFA revealed an adequate fit of the data to a 3-factor model [$\chi^2(128) = 311.823, p < .01$, CFI = .93, IFI = .93, RMSEA = .06], showing instead an inadequate fit to a one-factor model [$\chi^2(132) = 829.962, p < .01$, CFI = .72, IFI = .72, RMSEA = .12], the difference being significant ($\Delta\chi^2(4) = 518.139, p < .01$). In this sample, Cronbach's α for each performance dimension, task, contextual and counterproductive, was .80, .88 and .68, respectively.

Control variables. The variables category, length of service and contract type were introduced as control variables to exclude alternative explanations to the results achieved in this study, because they could intervene in the relationship between the HPWS and the OC dimensions (Fragoso et al., 2019), as well as in the HPWS and the OC performance dimensions (Chang & Chen, 2011; Kehoe & Wright, 2013). The category was coded as a dummy variable, having created the officer and petty officer variables, and the seamen as the reference variable, the length of service in five time intervals (1=<5 years; 2=6 to 10 years; 3=11 to 20 years; 4=21

to 30 years; > 30 years), and the contract type was coded as a dummy variable (0 = temporary contracted staff and 1 = permanent staff).

Statistical Analysis

The statistical analysis consisted of three phases. In the first phase, the confirmatory factor analysis (CFA) of the measurement model (composed of seven latent variables) was performed and compared with several alternative models in which the latent variables were combined in different ways (e.g., model a 1, 5 or six latent factors) (Anderson & Gerbing, 1988). The adjustment of the models was evaluated based on the statistics of χ^2 and of the various adjustment quality indices, such as the CFI, IFI, and RMSEA, using the AMOS 26.0 program. The comparison between the different models was conducted through different tests of χ^2 . For this statistical procedure, the indices and the acceptability values recommended by the model authors (e.g., Arbuckle, 2019; Byrne, 2010) were considered, namely values equal to or higher than .90 for the CFI and IFI and equal to or lower than 0.8 for the RMSEA. In the second phase, using SPSS 26.0, the means, standard deviation, and correlations of the studied variables were calculated. In the third phase, to test our hypotheses, different structural models were tested (e.g., direct effect model; full mediation model; partial mediation model) to determine the existence of a mediating relationship between the latent variables and to identify the most appropriate type of mediation for the data (Baron & Kenny, 1986; Preacher & Hayes, 2008). In the structural models, control variables were introduced to control for potential bias effects in explaining the results.

Results

Confirmatory Factorial Analysis

The measurement model with seven latent factors (i.e., HPWS, affective commitment (AC), normative commitment (NC), continuance commitment (CC), task performance (TP), contextual performance (CP) and counterproductive performance (CPP)), corresponding to our theoretical model, showed an acceptable fit for the data ($\chi^2(1017) = 1825,904$, $p < .01$, CFI = .90, IFI = .91, RMSEA of .05). When comparing the measurement model with other alternative models (see Table 8), we can observe that the indices reflect an unacceptable adjustment for the model to one factor and a weak adjustment for the remaining models to five and six factors. The significant difference obtained in χ^2 between the models (see Table 8) shows that our seven-factor model is the one that best fits the data, i.e., the most appropriate to explain the data in this study.

Table 8 *Confirmatory Factorial Analysis*

Models	χ^2	$\Delta\chi^2$	CFI	IFI	RMSEA
Theoretical model	χ^2 (1017) = 1825,904 **		.90	.91	.05
^aOne-factor model	χ^2 (1037) = 4415,887 **	Comparison with theoretical model $\Delta\chi^2$ (20) = 2 589,983**	.60	.60	.09
^bFive-factor model (IP)	χ^2 (1028) = 2196,440**	Comparison with theoretical model $\Delta\chi^2$ (11) = 370,536**	.86	.86	.05
^cFive-factor model (OC)	χ^2 (1027) = 2461,586**	Comparison with theoretical model $\Delta\chi^2$ (10) = 635,682**	.83	.83	.06
^dSix-factor model	χ^2 (1023) = 1933,208**	Comparison with theoretical model $\Delta\chi^2$ (6) = 107,304**	.89	.89	.05

Notes: ^a one-factor model, taken six factors from the measurement model (HPWS, AC, CC, TP, CP, CPP), all items of the studied variables were linked to a single variable (NC); ^b five-factor model (IP), taken two factors from the individual performance (TP and CPP); ^c five-factor model (OC), taken two factors from the organizational commitment (NC and CC); ^d six-factor model, taken one factor from the individual performance (TP). ** $p < .01$

Table 9 Mean, Standard Deviation and Correlations (R) between the variables studied

Variables	Mean	SD	r of the sample (n=336)											
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	
9. Officer			1											
10. Petty Officer			-.26**	1										
11. Length of service			-.93	.40**	1									
12. Contractual bond			.14*	.18**	.70**	1								
13. HPWS	4.10	.93	.27*	.06	.00	.02	1							
14. AC	5.15	1.17	.12*	.11*	.19**	.21**	.36**	1						
15. NC	3.13	1.58	-.02	-.02	.47	.04	.33**	.35**	1					
16. CC	3.62	1.43	.00	.01	.67	.06	.33**	.27**	.62**	1				
17. TP	5.35	.81	-.04	.17**	.24**	.15**	.26**	.32**	.12**	.15**	1			
18. CP	5.35	.78	.13*	.22**	.31**	.24**	.27**	.51**	.18**	.06	.66**	1		
19. CPP	3.39	.98	.06	-.10	.30	.09	-.02	-.17**	-.10	-.05	-.15**	-.13	1	

Notes Officer (=1), Petty Officer (=2), is a dummy variable, corresponds to the category variable; Length of service (from 1=<5 years to 5>30 years; Contractual bond (0=RC, 1=QP), is a dummy variable; HPWS, high-performance work system; AC, affective commitment; NC, normative commitment; CC, continuance commitment; TP, task performance; CP, contextual performance; CPP, counterproductive performance. * $p < .05$; ** $p < .01$.

Descriptive analysis and correlations

Means, standard deviation, and correlations between the study variables are presented in Table 9. Using a 7-point Likert scale for all measurements, we observed that the military personnel have a neutral perception of HPWS ($M = 4.10$, $SD = .93$). In the variables commitment and performance, the highest mean values are affective commitment ($M = 5.15$, $SD = 1.17$), task and contextual performance ($M = 5.35$, $SD = .81$; $M = 5.35$, $SD = .78$, respectively), suggesting that the military personnel have higher attitudes and behaviors in the dimensions mentioned, and lower in the other dimensions of commitment (NC, CC) and performance (CPP). Regarding the correlations recorded, we highlight the significant positive relationships between the perception of HPWS and the three dimensions of commitment (AC, NC, and CC). The significant positive relationships between the affective dimension and task and context performance and the significant negative relationship with counterproductive performance are noted as well.

Hypothesis test

To test the mediation of the commitment dimensions between HPWS and performance dimensions, we start by testing the structural model of direct effects (M1). This model includes the HPWS structural links for task, contextual and counterproductive performance, without relationships that link or come from the mediator (i.e., affective, normative, and continuance commitment). The results of the model showed a poor fit for the data [$\chi^2 (1198) = 1825,904$, $p < .01$, CFI = .84, IFI = .84, RMSEA = .06], showing the need to include the effect of mediators to explain this relationship. However, we observed that the perception of HPWS and performance dimensions, namely TP and CP, showed a positive and significant relationship ($\beta = .59$ $p < .01$, $\beta = .35$ $p < .01$, respectively), and there was no significant relationship with CPP. Next, we tested the full mediation model (M2), which includes the relationship between the

HPWS and the three dimensions of the OC and the relationship between each of these dimensions of the OC and the three dimensions of performance; this showed an acceptable fit [$\chi^2(1189) = 2543.546, p < .01, CFI = .90, IFI = .90, RMSEA = .06$]. Finally, we tested the partial mediation model (M3), in which we added to M2 the direct relations between HPWS and the three performance dimensions, which also showed an acceptable fit to the data [$\chi^2(1186) = 2520.967, p < .01, CFI = .90, IFI = .90, RMSEA = .06$]. When comparing the two models (M2 and M3), we conclude that the partial mediation model is significantly better than the full mediation model ($\Delta\chi^2(2) = 22,579, p < .01$) (see Table 10), this being considered our final model.

Thus, the calculation of the standardized regression coefficients revealed a positive and significant relationship between the perception of HPWS and the three dimensions of the commitment, namely with AC, NC and CC ($\beta = .40, p < .01, \beta = .36, p < .01, \text{ and } \beta = .32, p < .01$, respectively) (see Figure 1). These results supported the assumptions, H1a, H1b, and H1c.

The calculation of standardized regression coefficients also revealed a positive and significant relationship between CA, PT and PC ($\beta = .27, p < .01, \beta = .50, p < .01$, respectively) and a negative and significant relationship between CA and PPC ($\beta = -.28, p < .01$) (see Figure 1). There was also a significant direct relationship between HPWS perception and task performance ($\beta = .28, p < .01$).

Thus, based on the final model and the significant links of the structural paths mentioned above, we observe that the H2a hypothesis is partially supported because we find that there is a partial mediation between HPWS and task performance; the H3a hypothesis is supported because AC mediates the relationship between HPWS and contextual performance; however, H4a is refuted because there is no direct relationship between HPWS and counterproductive performance, and although we cannot talk about mediation, we observe that there is an indirect effect of HPWS and this dimension of performance through the AC (Mathieu & Taylor, 2006).

The normative and continuance commitment dimensions did not contribute to explaining the relationship between HPWS perception and performance in its three dimensions, refuting H2b, H2c, H3b, H3c, H4b, and H4c.

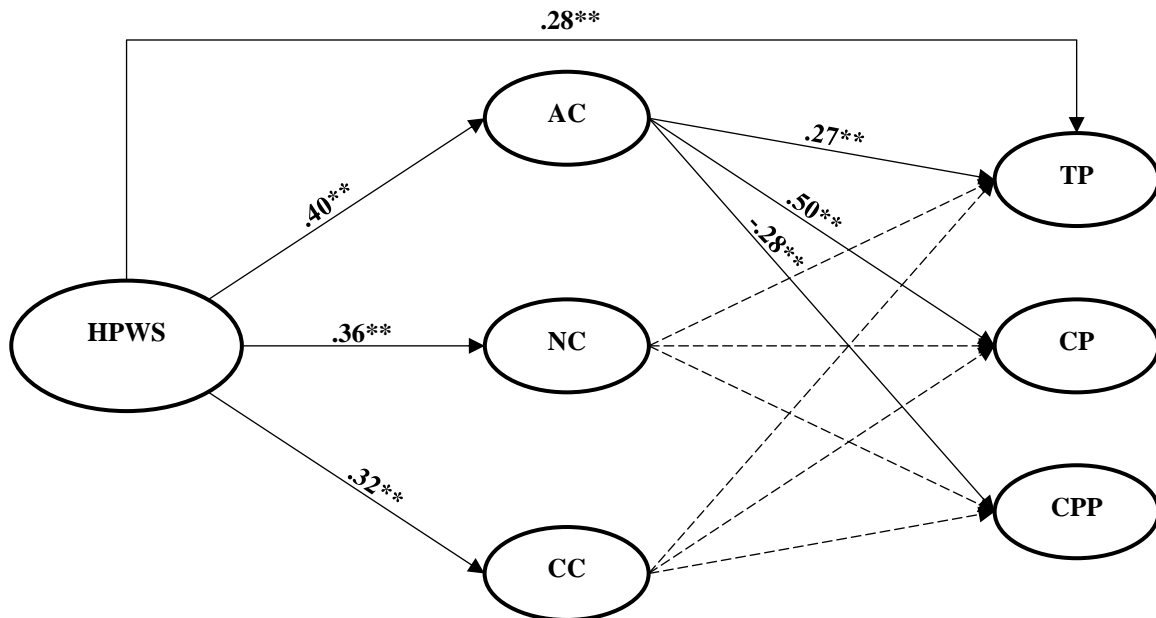
In figure 3, the structural paths and the statistically significant standardized regression coefficients can be observed.

Table 10 Results of the Structural Analyses

Models	n	χ^2	$\Delta\chi^2$	CFI	IFI	RMSEA
Structural models for Mediation:						
M1 – Direct effects model ^a	336	$\chi^2(1198) = 2669,153^{**}$.84	.84	.06
M2 – Full mediation model ^b	336	$\chi^2(1189) = 2543,546^{**}$.90	.90	.06
M3 – Partial mediation model ^c	336	$\chi^2(1186) = 2520,967^{**}$.90	.90	.06
			Comparison of M2 with M3: $\Delta\chi^2(2) = 22,579^{**}$			

Notes: ^a Structural model of direct effects, with HPWS structural paths to task, contextual and counterproductive performance, without direct relations linking or coming from the mediator (i.e., affective, normative, and continuance commitment). ^b Full mediation model where the HPWS structural paths to task, contextual, and counterproductive performance were erased. ^c Partial mediation model, which includes the HPWS direct structural links to task, contextual, and counterproductive performance. ****** $p < .01$

Figure 3 Theoretical model (mediation model), standardized coefficients



Notes: HPWS, high performance work system; AC, affective commitment; NC, normative commitment; CC, continuance commitment. TP, task performance; CP, contextual performance; CPP, counterproductive performance; → significant paths; --> paths n.s.; ****** $p < .01$.

Discussion

This study aimed to analyze the relationship between the perception of HPWS and the three dimensions of commitment (i.e., AC, NC, CC), as well as to examine to what extent the three dimensions of commitment acted as mediators in the relationship between HPWS and the performance of the military personnel (i.e., TP, CP, CPP). The results obtained supported the assumption that HPWS was an important variable to explain the commitment of the Portuguese Navy military personnel and, more interestingly, that the affective dimension of commitment was an important mechanism to explain the relationship between HPWS and the performance of these militaries.

The positive and significant relationship found between the perception of the HPWS military personnel with each of the dimensions of commitment (i.e., AC, NC, and CC), replicates the results obtained in the study by Fragoso et al. (2019), which revealed the same positive relationships. In the previous study, a sample of different units and sectors of the PON was used; in this study, we used a sample composed solely of military personnel belonging to the operational units of the Portuguese Navy, thus contributing to the generalization of these relationships in the context of PON. The relationship between HPWS and AC reinforces the idea that the emotional and identity link of the military to PON depends on the implemented HPWS and corroborates the results of previous studies (e.g., Boselie, 2010; Messersmith et al., 2011; Takeuchi et al., 2009). On the other hand, the relationship between HPWS and NC supports the premise that the military, in the face of the positive work experiences resulting from HPWS, besides showing a sense of moral duty and obligation to respond adequately to them, also do so according to their conduct, as a rule, supported by the socialization process, through internalization of the norms and values of PON (e.g., honor, zeal, courage). This evidence is in line with previous research (e.g., Cohen, 2007; Fragoso et al., 2019; Karrash, 2003; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001), which found that the benefits

received are likely to make employees feel a moral obligation to reciprocate according to the interests and beliefs of the organization.

We suggest that the results of these first two relations are also based on the logic of the theory of social exchange (Blau, 1964), and the norm of reciprocity (Gouldner, 1960). That is, the fact that the military perceives that the HPWS developed by PON considers, in general, its ambitions, leads them to respond with stronger attitudes of commitment, such as identification and loyalty to the organization (e.g., Fragozo et al., 2019; Takeuchi et al., 2007; Wang et al., 2020). Finally, regarding the relationship between HPWS and CC, we consider that it may have occurred because certain HR practices, namely specialized training and rewards and benefits, have contributed to this continuance link with the organization (Gellatly et al., 2009; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002). By promoting these practices, PON may generate a context in which it becomes likely that, over time, the military personnel will become more specialized and accumulate a more extensive set of benefits, which will lead them to decide to remain in PON. In this case, the decision is based not on an emotional or duty bond but because of the difficulty in transferring the skills acquired to other organizations and in preserving the benefits achieved.

We also observed that AC is the mechanism that explains the relationships between HPWS and task performance and contextual performance and has an indirect effect on the relationship with counterproductive performance. Therefore, it is possible to see that the more positive the perception of HPWS, the better the levels of affective commitment, and it is this emotional connection with the organization that will make the military personnel perform better, namely exhibit more efficiency in performing tasks (e.g., solving complex problems), performing extra-role tasks (e.g., showing more cooperation) and revealing fewer behaviors that may undermine the functioning of the PON (e.g., neglecting security measures). This evidence is consistent with previous investigations (e.g., Chang & Chen, 2011; Kehoe &

Wright, 2013; Messersmith et al., 2011; Riaz & Mahmood, 2017), which found that affective commitment mediated the relationship between HPWS perception and performance behaviors, such as task and contextual performance (OCB's). In general, the authors suggest that the perception of HPWS, by generating positive synergies, will tend to positively affect the commitment of employees (e.g., AC), which in turn positively affects their performance behaviors (e.g., TP and CP). In addition to the results mentioned in previous studies, our study also shows the impact that HPWS, through affective commitment, can have in reducing less desirable behaviors, such as counterproductive performance.

Additionally, HPWS showed a direct connection to the TP. As we have shown, this evidence may also be associated with the fact that there may be a perception of greater credibility for the HPWS, which in itself will be able to enhance reactions leading to productive behaviors for the benefit of the objectives of PON, as is the case with task performance. We found support for this line of argument in previous studies (e.g., Messersmith et al., 2011; Riaz & Mahmood, 2017; Sun et al., 2007), and based on the theory of social exchange (Blau, 1964), i.e., when HPWS are adequately implemented and valued by employees, they are likely to generate the same desirable performance behaviors that match or exceed the expectations of the organization.

Finally, contrary to what was expected in the hypotheses of our study, we did not observe a mediating effect through the other dimensions of commitment, normative and continuance, in the relationship between HPWS and the performance of the military. However, this unexpected result is in line with the results of previous studies (e.g., Greek-Planer, 2019; Metin & Asli, 2018; Meyer et al., 2002), in which it was also observed that NC and CC did not have a significant effect on the dimensions of the task and contextual performance. In the case of the NC, the authors refer this evidence to aspects that may be related to variations in socialization experiences within the organization (e.g., individual differences, personal values), and in the

case of the CC, to organizational investments (e.g., allocation of rewards). Therefore, despite the positive effect of HPWS military personnel perceptions on the NC and CC, as discussed above, we presume that this result may be contingent on factors external to the PON (e.g., change in the appraisal system; reduction of international missions), which result in less or no impact on the sense of obligation of the military personnel (e.g., norms, vision), as well as on the value (i.e., significance) they attach to the rewards and benefits received. It is, therefore, likely that there will not be sufficiently strong synergies in the normative and continuance commitment mentalities that can significantly interfere with performance behavior.

Limitations and future research

This research has some inherent limitations that should be recognized. Firstly, in the study design, we are faced with correlational and cross-sectional analysis, which restricts the interpretation of results based on potential causality effects. To mitigate this type of limitation, we recognize that longitudinal studies should be performed, as is widely recommended by the previous literature (e.g., Chang & Chen, 2011; Kehoe & Wright, 2013; Sun et al., 2007), as they are the most appropriate and robust means to measure cause-effect relationships more accurately (Ployhart & Vandenberg, 2010). However, given the time required for this type of studies, we could not adopt this methodology in the organizational context studied, due to the regular and alternate rotation of the military personnel between units, mainly because they are operational units. Other studies (e.g., Boselie, 2010) have experienced similar difficulties in different organizational contexts. Second, some authors (e.g., Chang & Chen, 2011; Takeuchi et al., 2007, 2009), argue that each of the HPWS practices (e.g., specialized training), may have different and independent impacts on the mediating variables (e.g., AC, NC, CC). However, by opting to test HRPs solely on the basis of a systemic conception, our design did not allow us to differentiate each of the practices, which according to the same authors, may be a limitation to

the study, as the potential impact of these practices on the variables mentioned is not known. Therefore, we suggest that in future research, each of the HRPs should be differentiated to understand whether it will be advantageous for mediation mechanisms. Third, the performance of the military personnel was self-evaluated and may, therefore, be underestimated or overestimated. However, there are some studies (e.g., Bohle, Bal, Jansen, Leiva & Alonso, 2017; Iman, & Chambel, 2020) that have confirmed the validity of this evaluation. Nevertheless, future research using different forms of individual performance (e.g., managers, measures used by the organization) may contribute to mitigating possible subjectivities related to self-assessment. A final limitation of this study concerns the generalization of results to other organizations, given that an exclusive PON sample was used. Therefore, it would be interesting for future studies to consider the extent and replication of our model in different organizational contexts, because counterproductive behaviors are likely to have a different meaning in a non-military organization (e.g., due to codes of conduct). Of course, this extension should be of particular interest to the other branches of the Portuguese Armed Forces (e.g., Army and Air Force) or in an international Armed Forces context (e.g., NATO), to obtain greater validity and reliability to the model advocated.

Theoretical and practical implications

From the results achieved, we consider that this study presents a set of relevant theoretical and practical contributions to the academic and organizational community (military and non-military). Theoretically, we believe that this research allowed us to contribute to the extension of knowledge about the relations between HPWS and the multidimensionality of organizational commitment. In particular, it brings more consistency to the evidence found through replication of the results of previous research (Fragoso et al., 21019), resulting from the direct and positive relationship between the perception of HPWS and the three dimensions

of organizational commitment in a military context. The study of mediation through the three dimensions of commitment in the relationship between perceived HPWS and the three dimensions of individual performance (i.e., task, contextual and counterproductive performance) was also an essential contribution to the growth of this theoretical body. Above all, because this was probably the first time that the proposed conceptual model was studied, it allowed us to know more and with greater accuracy about the functioning of the mediation mechanisms through the three dimensions of commitment in that relationship. Finally, we hope to have been able to extend knowledge about counterproductive performance, since it has been the variable least explored in previous research.

From a practical point of view, this study emphasizes the importance of the perception of HPWS in the attitudes of the military personnel, and in turn, in their performance behaviors. The study is an indicator that the HRP configuration currently implemented by PON (i.e., performance appraisal, which is likely to recognize merit; specialized training, which promotes skills development; rewards and benefits, which value the quality of performance; and career management, which encourages professional growth) positively affects the commitment of the military personnel (see Lepak et al., 2006; Meyer & Allen, 1997; Qiao et al., 2009; Takeuchi et al., 2007; Wright et al., 2003), making them want to continue to remain in PON because they feel more connected with their mission, vision, and values, and with a greater sense of duty to the tasks assigned to them (e.g., more inclined to sacrifice) (see Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch 2001). The study also points to desirable performance behaviors, influenced by HPWS in a direct way, but also through affective commitment. Therefore, on the one hand, it is expected that the military personnel will demonstrate more behaviors associated with the fulfillment of tasks of higher cognitive and technical demand, and that raise the spirit and cohesion of the body (e.g., achieving military operations of high complexity and risk). On the other hand, it is likely that they will engage in less behavior that will undermine the performance

of the tasks assigned to them (e.g., lack of attention or interest; see Koopmans et al., 2011), as well as behavior that could compromise the security and increase the risk of other military personnel, such as inappropriate use of weapons or equipment. Therefore, it is essential that PON remains focused on developing and maintaining the quality of its HPWS so that its military personnel, in addition to feeling committed to their jobs and the organization, also feel like showing better levels of proficiency in carrying out their tasks and performing extra tasks when necessary.

In sum, we hope that the proposed model and the respective evidence found can support PON in ensuring that its military personnel is always ready to give an adequate response to the multidimensionality of missions they execute, i.e., conventional and unconventional, expected and unexpected, at sea or on land.

Parte III

**Conclusões sobre o estudo do sistema de práticas de recursos humanos de alto-
desempenho, o compromisso organizacional e o desempenho individual dos militares da
Marinha Portuguesa**

Capítulo 5

Resumo integrado dos principais resultados

No domínio da psicologia dos recursos humanos, do trabalho e das organizações, conforme foi possível observar no enquadramento teórico (i.e., capítulo 1) existe uma vasta produção científica em torno de cada uma das principais variáveis analisadas nesta investigação (e.g., sistemas de PRH de alto-desempenho, compromisso organizacional e desempenho individual). Contudo, ao pesquisarmos sobre as relações entre estas variáveis que contemplassem a multidimensionalidade dos modelos, nomeadamente estudos desenvolvidos no âmbito das ligações entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e o CO (diferenciando as suas três dimensões, CA, CN, CI), que demonstrassem a relação destas variáveis com os diferentes comportamentos de desempenho do indivíduo (i.e., DT, DC, DCP), constatámos que neste campo e particularmente no contexto militar estava pouco explorada. Conferindo, deste modo, uma abertura teórica e empírica para o desenvolvimento de novas abordagens suportadas nas variáveis e nos modelos acima mencionados, conforme se procurou demonstrar através dos estudos realizados na presente tese (i.e., capítulo 2, 3, 4), os quais permitiram também contribuir para o carácter inovador desta investigação.

Neste seguimento, o objetivo geral desta tese foi corporizado nos seus três estudos, prendendo-se em compreender as relações que se estabelecem entre a perceção dos sistemas de PRH de alto-desempenho com o CO (compromisso afetivo, normativo e instrumental,) e com o DI (desempenho tarefa, contextual, contraproducente). Assim sendo, na relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e as dimensões do DI, procurou-se perceber se as três dimensões do CO são variáveis explicativas desta relação e ainda observar o efeito combinado das dimensões do compromisso. Toda esta abordagem foi aplicada no contexto militar, designadamente na MP, com intuito de se ficar a conhecer melhor os potenciais fatores que

podem influenciar (i.e., sistema de PRH, categoria, vínculo contratual) as atitudes (i.e., compromisso) e os comportamentos (i.e., desempenho) dos militares da Marinha, num amplo espectro de cargos e funções, desempenhadas por estes.

Assim, o presente capítulo pretende analisar de forma integrada, os principais resultados alcançados em cada um dos estudos anteriores.

5.1 A influência do sistema de PRH de alto-desempenho nas três dimensões do compromisso

As pesquisas previamente abordadas, sugerem que muitos dos resultados positivos gerados nos colaboradores por influência dos sistemas de PRH de alto-desempenho incidem no compromisso organizacional, evidenciando que este sistema pode ter um papel regulador na ligação psicológica trabalhador-organização (e.g., Pasaoglu, 2015; Qiao, et al., 2009; Takeuchi, et al., 2007). As pesquisas foram também consentâneas ao confirmarem a existência de uma relação positiva entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o CA (e.g., Boselie, 2010; Heffernan & Dundon, 2016). Conway e Monks (2009) que estenderam a sua pesquisa ao CN e ao CI, sugeriram que os sistemas de PRH podem gerar diferentes atitudes em relação às PRH, que, por sua vez, podem impactar nas diferentes dimensões do compromisso.

Assim, em linha com as pesquisas anteriores, os resultados do estudo 1 e 3, vieram mostrar a existência de uma relação positiva e significativa entre a percepção dos militares do sistema de PRH de alto-desempenho e todas as dimensões do compromisso (i.e., CA, CN e CI). Portanto, através desta evidência encontrada em ambos os estudos, o estudo 3 vem replicar os resultados obtidos no estudo 1, contribuindo deste modo para a generalização destas relações no contexto da MP. Refira-se, que cada um dos estudos utilizou amostras com características distintas. O estudo 1, utilizou uma amostra constituída por 1003 militares de diferentes setores e unidades da MP, com funções mais ligadas ao apoio e formação (ver capítulo 2), ao passo

que, o estudo 3 utilizou uma amostra composta por 336 militares que integram exclusivamente a componente operacional da MP, com funções mais ligadas à execução das operações militares (ver capítulo 4).

Neste seguimento, sugerimos que quando os militares demonstram uma atitude de compromisso afetiva por via do impacto do sistema de PRH de alto-desempenho, é porque provavelmente consideram que o sistema PRH adotado pela Marinha é importante para eles, sendo por isso, suscetível de os levar a desenvolver um sentimento forte de ligação com a MP (e.g., maior envolvimento com as tarefas, atividades, missões atribuídas, assim como com a missão e visão da Marinha) (e.g., Meyer & Herscovitch, 2001; Pasauglu, 2015; Takeuchi et al., 2009). Por outro lado, quando o sistema de PRH de alto-desempenho afeta o CN, consideramos que possam estar implícitas as pressões normativas, sociais e morais muito intensas (e.g., regulamento de disciplina militar, processos de socialização – recruta, crença nos valores organizacionais) a que os militares estão sujeitos, as quais tenderão a despoletar nestes um forte sentimento de obrigação em retribuir de forma adequada para não infligir as expectativas da organização (i.e., da MP) (e.g., Cohen, 2007 Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Parfyonova, 2010). Por último, na relação do sistema de PRH de alto-desempenho com o CI, o resultado foi contrário ao esperado no estudo 1, uma vez que a nossa argumentação com base na literatura existente pressupunha uma relação negativa. Constando a existência de uma relação positiva, presumimos que a explicação para este resultado possa ter sido influenciada por algumas das práticas que integram o nosso sistema de PRH, como é o caso da formação especializada e das recompensas e benefícios. Isto é, à medida que com o passar do tempo de serviço, os militares vão ficando mais especializados e acumulando mais benefícios (e.g., relacionados com o posto, com o tempo de serviço ou com o cargo que desempenham) ficam mais propensos a continuar na Marinha, não só por causa de um vínculo emocional ou de dever moral, mas também pela dificuldade em transferir as competências adquiridas para outras organizações e em preservar

os benefícios alcançados (e.g., Gellatly et al., 2009; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002).

Destes dois estudos sai reforçada a ideia de que quando o sistema de PRH de alto-desempenho é percebido favoravelmente, consegue proporcionar uma relação de troca social dentro da Marinha, apresentando por isso uma relação positiva com as atitudes dos militares, nomeadamente com o seu compromisso organizacional (Blau, 1964; Takeuchi et al., 2007).

5.2 O papel moderador da categoria e do vínculo contratual

Outro dos objetivos do estudo 1, foi explorar a eventual moderação da categoria profissional (i.e., oficiais, sargentos e praças.) e da relação contratual (i.e., regime de contrato – RC; quadros permanentes - QP) na relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o compromisso dos militares.

Relativamente à categoria e ao vínculo profissional dos militares, a Marinha através do seu Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM) prevê uma gestão comum dos seus efetivos, i.e., uma aplicação sistémica das PRH igual a todos os militares, independentemente da categoria ou vínculo. Contudo, o acesso às diferentes categorias e as condições associadas ao tipo de vínculo contratual possuem requisitos e características diferentes, conforme explicado no capítulo 2, as quais considerámos poderem condicionar a relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o compromisso organizacional dos militares.

Quando procurámos entender um pouco melhor o grau de interferência destas variáveis na relação acima mencionada, deparámo-nos com uma literatura muito residual neste campo. Sendo apenas possível constatar que os militares ao perceberem que tem uma carreira desenhada, na generalidade podem mostrar mais CA (e.g., Godlewski & Kline, 2012; Heineken, 2009; Tremble, et al., 2003), mas por outro lado, esperam-se também níveis de

compromisso mais baixos, porque alguns dos militares durante a carreira também procuram sair das organizações militares (OM) (NATO, 2007, van de Ven, 2003), e que os militares em RC são propensos a reduzir o seu compromisso para com o serviço militar (e.g., Heinecken, 2009; NATO, 2007; van de Ven, 2003).

Portanto, uma vez que não tínhamos um corpo de literatura que pudesse suportar a formulação das nossas hipóteses, decidimos avançar com uma análise exploratória, dada a importância deste tipo de análise para o contexto em causa (i.e., MP), e podermos sustentar os pressupostos teóricos que apresentamos em evidências empíricas (ver capítulo 2).

Deste modo, tendo a categoria como moderadora, os resultados obtidos revelaram que o sistema de PRH de alto-desempenho reflete uma relação mais forte com o CA no caso dos oficiais e praças do que no caso dos sargentos. Consideramos que os oficiais e as praças possam atribuir uma maior credibilidade e valorização ao sistema de PRH implementado na MP, que poderá implicar numa vontade voluntária de permanecer na MP, bem como, num elevado envolvimento na consecução das suas missões (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, et al., 1993). No caso dos sargentos, poderão estar implicadas algumas variações nas perceções sobre o sistema de PRH da MP (e.g., a avaliação de desempenho e/ou a carreira não corresponder totalmente às suas expectativas), mesmo quando a Marinha procura implementar um sistema PRH similar e transversal a todos os militares. Esta argumentação é defendida pelos autores (e.g. den Hartog et al., 2004, Kalshoven & Boon, 2012), os quais refletem que, embora as organizações possam incrementar sistemas PRH com objetivos e condições (e.g., benefícios) semelhantes para qualquer colaborador, estes podem vir a gerar diferentes perceções, que poderão afetar de forma distinta as atitudes de compromisso.

No caso do vínculo contratual como moderador, os resultados mostraram que a relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o CA e o CI é mais forte no caso dos militares em RC do que no caso dos militares dos QP. Observamos que apesar de serem esperadas

expectativas mais baixas dos militares em RC com o serviço militar (Heinecken, 2009; NATO, 2007; van de Ven, 2003), no entanto, como a Marinha à semelhança da suas congéneres nacionais (e.g., Exército, Força Aérea) e internacionais (NATO, 2007), possui um conjunto de incentivos de forma a apoiar estes militares (e.g., contingente especial para admissão aos Quadros das Forças Armadas), é provável que os mesmos venham a desenvolver uma ligação emocional mais forte com a MP. Por outro lado, é suscetível que os militares em RC sintam necessidade de permanecer na Marinha, de forma a não perderem estes benefícios (e.g., Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002). Nos militares do QP é provável que alguns dos condicionalismos impostos e perdas de alguns benefícios (e.g., aumento do tempo nos postos) pelas reformas ocorridas no setor da Defesa (ver capítulo 2), que não dependem diretamente da MP, contudo podem afetar a sua identificação com a MP.

5.3 O efeito combinado das dimensões do compromisso organizacional

Como temos vindo a refletir ao longo da tese, o compromisso organizacional nestas últimas duas décadas, tem vindo a ser mais enfatizado nas organizações militares. Além do interesse dos investigadores em se estudar como é que se manifesta separadamente cada uma das dimensões de compromisso (i.e., CA, CN, CI) nos colaboradores, tem vindo a crescer também o interesse sobre o estudo dos perfis de compromisso. Os autores (e.g., Meyer & Herscovitch, 2001; Tsoumbris & Xenikou, 2010) consideram que as três dimensões do compromisso podem ser combinadas e manifestarem-se em simultâneo nos colaboradores e a partir daí estabelecerem-se diferentes padrões de compromisso com potenciais impactos na relação compromisso-comportamento.

Tanto no contexto não militar como no militar podemos encontrar vários estudos que apresentaram diferentes soluções de perfis (ver capítulo 3). Por exemplo, na pesquisa de Meyer et al., (2013), suportada numa amostra militar das Forças Regulares Canadianas, através da

análise latente de perfil, extraíram e agruparam seis perfis distintos (e.g. CA-dominante; CA/CN-dominante; CC-dominante; Todos médios; Todos médios baixos; Não comprometido).

Deste modo, utilizando-se uma amostra composta por 371 oficiais da Marinha Portuguesa nomeadamente, 186 oficiais não profissionais de saúde (i.e., outras classes, Marinha, Fuzileiros, Engenheiros Navais, entre outras) e 185 oficiais profissionais de saúde (i.e., médicos e enfermeiros), recorrendo à análise latente de perfil, os resultados do estudo 2 revelaram como previsto, à semelhança da pesquisa anterior, a existência de quatro grupos de perfis: “Todos baixo”, “CN/CI-dominante”, “Todos médio alto” e o “CA-dominante”.

Para cada perfil que encontramos foram caracterizados os correspondentes estados psicológicos relativos à relação dos colaboradores com a organização (ver estudo 3), por exemplo: perfil “CN/CI-dominante” caracterizado como uma “obrigação em dívida”, ou seja, está implícito um sentido de dever de corresponder às obrigações/deveres (e.g., lealdade, obediência), para evitar potenciais perdas, como “custos” pessoais; perfil “Todos baixo” classificámos como um perfil com fraca vinculação do colaborador à organização, suscetível de mostrar atitudes e comportamentos menos desejáveis; perfil “CA-dominante” reflete uma forte ligação emocional com a organização, suscetível de mostrar atitudes e comportamentos desejáveis; por último perfil “Todos médio alto”, exhibe a existência de um “dever moral”, estando por isso, associado a um forte desejo de querer contribuir para os resultados para além do esperado.

Os resultados do estudo 2 são também reveladores de que os oficiais, na generalidade, se distribuem em maior número pelos perfis menos desejáveis (“Todos baixo” e “CN/CI-dominante”) do que pelos perfis considerados mais desejáveis (“CA-dominante” e “Todos médio alto”). Conforme referimos no estudo 1, o setor da Defesa sofreu algumas mudanças estruturais (e.g., prolongamento do tempo de carreira), que tiveram de ser implementadas por todos os Ramos das FFAA, naturalmente com impacto para os militares, pelo que, estas

mudanças podem ser suscetíveis de contribuir para que a ligação com a MP venha a ser enfraquecida. Por outro lado, sentem também a necessidade de retribuir, provavelmente por considerar que é o mais correto de acordo com as suas obrigações e deveres para com a MP (e.g., por os oficiais partilharem um sentido elevado de patriotismo, de responsabilidade, do dever, da obrigação, de contribuir para que a missão da Marinha seja cumprida, conseqüentemente para a defesa e segurança de Portugal).

Além disso, os resultados do estudo 2 evidenciam ainda que são os oficiais não profissionais de saúde (i.e., outras classes) que pertencem quase na sua totalidade aos perfis menos desejáveis, enquanto que a maioria dos oficiais profissionais de saúde pertencem aos perfis mais desejáveis. Estas evidências, vão ao encontro de estudos anteriores (e.g., Patrician, et al., 2017; Somers, 2009) os quais sugerem que os profissionais de saúde militares pelo facto de se assumirem como tendo um duplo papel (e.g., médico e militar) são mais propensos a envolverem-se com os objetivos e com as causas organizacionais e a demonstrar um elevado dever moral (ver capítulo 3).

Portanto, do estudo 2 ressalta um melhor entendimento de como é que as diferentes atitudes do compromisso (i.e., CA, CN e CI) dos militares se combinam, interagem e por sua vez influenciam a dinâmica da relação entre qualquer forma de compromisso e os potenciais comportamentos e/ou os resultados organizacionais.

5.4 O papel mediador do compromisso na relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho individual

O estudo 3 além de ter analisado a relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e as dimensões do compromisso, teve como objetivo analisar o papel do compromisso (i.e., CA, CN e CI) na relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho individual dos militares (i.e., DT, DC, DCP).

Sobre esta relação, a literatura (e.g., Chang & Chen, 2011; Fei, 2019; Kehoe & Wright, 2013) tem-se focado essencialmente no compromisso afetivo para explicar a relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho, nomeadamente o desempenho tarefa e contextual. De facto, tem obtido resultados positivos e significativos que relatam que o compromisso afetivo por via da influência da percepção favorável do sistema de PRH de alto-desempenho é suscetível de potenciar os comportamentos de desempenho. Por outro lado, alguns autores (e.g., Meyer & Parfyonova, 2010; Meyer, et al., 2002) têm alertado para a necessidade de se estender a investigação neste campo às restantes dimensões do compromisso como variáveis mediadoras, assim como, ao desempenho contraproducente como variável consequente, por forma a criar-se um corpo empírico mais sólido para se poder prever com mais sustentação sobre as atitudes e os comportamentos dos colaboradores (ver capítulo 4).

Deste modo, em concordância com a pesquisa anterior foi possível observar no estudo 3 que o CA explica a relação entre o sistema de PRH de alto-desempenho e o desempenho da tarefa e o desempenho contextual, e tem um efeito indireto nesta relação com o desempenho contraproducente. Assim, consideramos que quanto mais favorável for a percepção dos militares do sistema de PRH de alto-desempenho mais sinergias positivas serão geradas, as quais tenderão a melhorar os seus níveis de compromisso (e.g., CA), que, por sua vez, influenciarão positivamente os seus comportamentos de desempenho desejáveis (e.g., DT e DC). Ademais, a influência do sistema de PRH de alto-desempenho percebido através do compromisso afetivo, pode ainda contribuir para a redução dos comportamentos contraproducentes dos militares (ver capítulo 4).

O estudo 3 vem ainda mostrar para além do previsto que o sistema de PRH de alto-desempenho tem uma ligação direta com o desempenho tarefa. Como temos vindo argumentar nos estudos anteriores (i.e., 1 e 2), o facto de os militares atribuírem ao sistema de PRH implementado pela MP maior reconhecimento e credibilidade, poderá fazer por si só, que sejam

gerados comportamentos tarefa que beneficiem a Marinha (e.g., comportamento focados na concretização com qualidade das missões). Este resultado está em linha com estudos anteriores (e.g., Riaz & Mahmood, 2017; Sun et al., 2007).

Conforme referimos no capítulo 2, o estudo 3 apresentou um desafio mais complexo, uma vez que foi suportado num quadro teórico multidimensional, que pela sua natureza envolve mais variáveis, e, por conseguinte, a análise de mais relações, as quais tendem a exigir metodologias estatísticas mais robustas (e.g., modelos de equações estruturais) para dar uma maior confiança aos resultados obtidos. Portanto, julgamos que através do modelo teórico proposto para este estudo, termos conseguido passar uma visão conceptual mais clara, juntamente com evidências empíricas mais consistentes, particularmente no que se refere aos mecanismos da mediação.

Capítulo 6

Conclusões e implicações

No seguimento do resumo integrado dos principais resultados referentes aos três estudos realizados no âmbito da presente investigação, iremos apresentar nas seções seguintes deste último capítulo, as considerações metodológicas, limitações dos estudos, assim como, as suas implicações teóricas e práticas, realçando os contributos que no contexto atual ou futuro possam impulsionar os avanços na investigação sobre os sistemas de PRH, compromisso e desempenho.

6.1 Considerações metodológicas

Na realização da presente investigação, particularmente ao nível dos três estudos que a compõem, considerou-se a utilização de um conjunto de análises estatísticas para determinar o padrão dos dados recolhidos e o seu significado (Seixas, 2008). Contudo, apesar de cada um dos estudos ter seguido os procedimentos metodológicos recomendados pela literatura, no que respeita aos seus resultados, os mesmos devem ser interpretados e generalizados com alguma precaução, dado existirem um conjunto de limitações que importa ressaltar.

Como método de recolha e avaliação de dados adotou-se o inquérito por questionário. Numa fase inicial da conceção do questionário e antes da sua aplicação à população do estudo, procedeu-se, conforme recomendado pela literatura (Hill & Hill, 2012; Podsakoff, MacKenzie, Lee, Podsakoff, 2003) a um pequeno estudo preliminar com o objetivo de verificar a adequação das perguntas e das escalas de resposta. Assim, através deste estudo foi possível garantir que questionário cumpria com os requisitos ao nível da sensibilidade (grau em que os resultados nos permitem diferenciar os sujeitos), da fiabilidade (confiança que podemos ter nos resultados obtidos) e da validade (em que medida os resultados no teste estão a medir o que se quer). Assegurou-se ainda o anonimato de todos os participantes, a confidencialidade do questionário

e ressaltou-se que não existiam respostas certas ou erradas. Contudo, sendo um questionário de auto-relato / auto-avaliativo (no caso do desempenho), poderá ser uma condicionante, embora as recomendações da literatura anteriormente descritas possam minimizar potenciais problemas (e.g., efeito do método de variância comum; a avaliação do desempenho estar subestimado ou sobrevalorizado). No entanto, consideramos que em pesquisas futuras se utilizem avaliações independentes, nomeadamente no desempenho individual (e.g. chefias, medidas utilizadas pela organização), de modo a contribuir para mitigar possíveis subjetividades relacionadas particularmente com a autoavaliação.

A metodologia adotada na presente investigação foi predominantemente quantitativa, o que poderá ter limitado quanto à obtenção de outras informações complementares para os estudos. Apesar de atualmente os métodos quantitativos serem significativamente mais sofisticados e robustos, sem se perder a informação relevante neles contida (e.g., modelos de equações estruturais), reconhecemos também a validade científica dos métodos qualitativos, pelo que, em pesquisas futuras sugerimos a utilização de diferentes técnicas de recolha de dados, por exemplo, mistas (i.e., quantitativas e qualitativas), uma vez que a conciliação destes dois métodos permite uma compreensão mais aprofundada da problemática em análise (Seixas, 2008).

Foi utilizado um desenho de estudo transversal - no estudo 1 e 3 foi correlacional e transversal e no estudo 2 foi descritivo e transversal - o que pela natureza do desenho restringiu a interpretação dos resultados com base em potenciais efeitos de causalidade. Porém, reconhecendo a importância dos desenhos longitudinais, havia a intenção de se realizar um estudo longitudinal, contudo deparámo-nos com uma limitação que esteve relacionada com rotação regular e alternada dos militares entre unidades, principalmente com os que desempenham funções em unidades operacionais. Isto é, como os estudos que realizamos abrangeram sempre um grande número de unidades da Marinha, de forma a obtermos amostras

representativas, o que detetámos foi que, quando tivéssemos intenção de aplicar o inquérito no momento (T2), grande parte dos militares dessas unidades já teriam destacado para outras unidades. Portanto, sugerimos que em pesquisas futuras sejam realizados estudos longitudinais, no caso da MP ou das forças congéneres, e para que se obtenham amostras representativas, o processo deverá ser muito bem articulado de modo a que os diferentes momentos do estudo não coincidam com os períodos de maior rotação dos militares das unidades. No entanto, outros estudos (e.g., Boselie, 2010) têm sentido dificuldades semelhantes noutros contextos organizacionais.

Uma última limitação poderá estar relacionada com o facto de todos estudos terem utilizado amostras compostas por militares da Marinha, apesar de em cada um dos estudos a maioria dos militares que as constituam pertencerem a áreas e setores distintos (e.g., apoio e formação – estudo 1, saúde – estudo 2, operacionais – estudo 3), poderá limitar a generalização dos resultados para outros contextos. Neste seguimento, seria interessante os estudos futuros considerarem a extensão e a replicação do nosso modelo teórico em diferentes contextos organizacionais, assim como, para os outros ramos das FFAA Portuguesas (e.g., Exército e Força Aérea) ou num contexto internacional das FFAA (e.g., NATO), por forma a obter-se uma maior validade e fidelidade do modelo preconizado.

6.2 Implicações teóricas

Quando procuramos contribuir com algo inovador do ponto de vista teórico que incentive a novos caminhos da investigação sobre as temáticas abordadas no presente trabalho (i.e., sistemas de PRH de alto-desempenho, compromisso organizacional e desempenho individual), dada a diversidade de estudos publicados nos últimos anos em diversas revistas, livros e manuais científicos, constitui em si um desafio. Contudo, dada a singularidade do modelo teórico conceptualizado para esta investigação, julgamos que de um modo global ter

conseguido contribuir para a academia por duas vias. A primeira através do crescimento do corpo teórico e empírico, resultante de uma profunda revisão da literatura, e, por conseguinte, das múltiplas análises realizadas entre as variáveis estudadas, que permitiram extrair e aprofundar o conhecimento sobre as mesmas, bem como, conhecer melhor o seu impacto no contexto organizacional estudado (i.e., MP). A segunda através do contexto organizacional onde toda a investigação foi realizada, designadamente a Marinha Portuguesa. Supostamente para a comunidade científica este é um contexto menos conhecido, porém, ao ter servido de “laboratório” para o desenvolvimento da presente investigação, foi deste modo possível dá-lo a conhecer melhor. Que seja do nosso conhecimento, esta investigação suportada num quadro teórico multidimensional que envolvesse as variáveis acima descritas, terá sido a primeira vez a ser realizada num dos ramos das FFAA Portuguesas. Pese embora, conforme referimos anteriormente, ao observarmos estas abordagens em outros contextos organizacionais verificamos também que é pouca ou quase inexistente a literatura que suporte na plenitude este modelo.

Especificamente através dos estudos 1 e 3, os principais contributos teóricos prenderam-se com a caracterização aprofundada da aplicação sistémica das PRH, e também por demonstrar a relação entre as percepções dos militares do sistema de PRH de alto-desempenho e as três dimensões do compromisso (i.e., CA, CN, CI). No estudo 1, foi também possível explorar melhor o conhecimento sobre o papel moderador das variáveis a categoria (Oficiais, Sargentos, Praças) e o vínculo contratual (RC, QP) na relação entre os sistemas de PRH de alto-desempenho e as dimensões do compromisso (i.e., CA, CN, CI).

No estudo 2, inserem-se igualmente contributos teóricos ao aprofundar-se o conhecimento sobre a combinação de forma variada das três dimensões do compromisso organizacional (i.e., CA, CN, CI), através da identificação de quatro perfis distintos, permitindo trazer também mais consistência à explicação desta abordagem.

Por último, no estudo 3 acrescentam-se mais alguns contributos teóricos ao fornecerem-se mais evidências sobre o papel das três dimensões do compromisso (i.e., CA, CN, CI), para explicar como o sistema de PRH de alto-desempenho pode influenciar o desempenho dos militares, e ainda ao estender-se o conhecimento sobre o desempenho contraproducente, variável menos explorada nas pesquisas anteriores.

6.3 Implicações práticas

Ao ficarmos a conhecer a estrutura de RH da Marinha (ver capítulo 1) e os resultados dos diferentes estudos que compõem esta investigação, consideramos que a estratégia da Marinha para os RH, comparativamente com as suas congéneres (nacionais e internacionais, NATO, 2007), e com o contexto organizacional não militar (e.g., Beurden et al., 2020; Wang, et. al., 2020), é atual, credível e apresenta qualidade, conforme lhe é conferido pela Norma Portuguesa (NP) 4427:2004. Contudo, como este é um processo sujeito a alguma diversidade que, por norma, leva a que se tenham de fazer constantes atualizações, como por exemplo, devido à natureza dos militares (e.g., questões geracionais), das suas expectativas, ou até pela natureza das próprias missões, julgamos que com os indicadores que identificámos e/ou afirmámos nos diferentes estudos possamos vir a contribuir para a melhoria e atualização contínua deste processo.

Assim, no âmbito da intervenção organizacional na Marinha Portuguesa, consideramos que globalmente esta investigação poderá vir a contribuir, pelo menos, através de três formas. A primeira, na edificação da gestão e da estratégia de recursos humanos na MP. A segunda, na consecução dos objetivos estratégicos e setoriais (e.g., “melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos”; “incrementar a valorização das pessoas e dos fatores de motivação”) (Marinha, 2018a,b). A terceira, com mais elementos práticos que possam incentivar à melhoria e/ou à inovação dos principais processos do Sistema de Gestão de

Recursos Humanos da Marinha (e.g., formação, avaliação de desempenho, recompensas e benefícios (mérito), carreiras)

Particularizando os contributos práticos dos estudos, verificámos que o estudo 1 e 3 são indicadores que a configuração de PRH implementada atualmente pela MP, que compreende os processos do SGRHM em cima referidos, é aceite e valorizada pelos militares, sendo por isso suscetível de afetar o compromisso dos mesmos, fazendo com que os militares se sintam mais ligados (CA) e com maior sentido de dever (CN) para com MP. Por outro lado, em relação à influência positiva do sistema de PRH no CI, importa monitorizar e gerir adequadamente as expetativas dos militares. Conforme discutido nos estudos 1 e 3 (ver capítulo 2 e 4), esta atitude de compromisso tende a levar a que os militares continuem na MP, não porque sentem uma ligação forte e emocional, ou um elevado sentido de obrigação para com a MP, mas porque provavelmente as condições que possuem no momento poderão ser mais vantajosas comparativamente com outras condições fora da Marinha. Portanto, é suscetível que estes militares ao serem confrontados com propostas externas que superem as condições atuais na MP, possam vir a abandonar a Marinha. O estudo 1 refletiu ainda que na categoria são os oficiais e as praças que moderam o impacto do sistema de PRH de alto-desempenho no CA e no vínculo contratual são os militares em RC que moderam esta relação, sendo que, nesta última o efeito da moderação também se fez sentir no CI. Esta evidência vem reforçar tanto a questão da aceitabilidade do sistema de PRH como a questão da permanência na MP por causa das condições. Nesta última, como se trata dos militares em RC, provavelmente este resultado estará relacionado com os incentivos com que estes são abrangidos, ou seja, estes militares tenderão a manter-se na Marinha até estes incentivos satisfazerem as suas necessidades e/ou expetativas. Quanto aos sargentos que foram os menos afetados nesta relação em função da categoria e do vínculo, poderá ser indicador de uma interpretação diferente das intenções ou objetivos do sistema de PRH implementado, comparativamente com os oficiais e com as praças. Deste

modo, é importante a MP continuar a incrementar mecanismos (e.g., auditorias, inquéritos, entrevistas) que produzam indicadores que permitam melhorar ou desenhar novas estratégias, de forma a aumentar a valorização e a consistência interna do sistema de PRH, assim como, levar a que os militares participem mais ativamente neste processo, principalmente na fase de adequar ou ajustar o sistema de PRH (i.e., quando são alterados ou introduzidos novos processos no sistema de PRH), de modo a conseguir-se harmonizar, na medida do possível, a estratégia da Marinha para os RH, com os interesses e as necessidades dos seus militares (ver capítulo 2).

Relativamente ao estudo 2, através da identificação de quatro perfis de compromisso distinto nos oficiais (i.e., “Todos médio alto” e “CA-dominante” “Todos baixo” e “CN/CI-dominante”), vem mostrar por um lado, como as diferentes mentalidades de compromisso coexistem nos oficiais em geral. Por outro lado, vem indicar que são os oficiais profissionais de saúde (i.e., médicos e enfermeiros) que correspondem em maior número aos perfis preditores de melhores resultados (i.e., “Todos médio alto” e “CA-dominante”) e em menor número os oficiais não profissionais de saúde (i.e., outras classes e quadros da MP). Logo, são estes oficiais que manifestam combinações de compromisso mais associadas aos perfis preditores de atitudes menos desejáveis “Todos baixo” e “CN/CI-dominante”. Portanto, estes indicadores vêm destacar que a manifestação de perfis desejáveis nos militares é propensa a fazer com que estes se sintam mais alinhados e prontos (ligação emocional e moral) para com as missões que lhe são atribuídas. Porém, realçam, também, a necessidade de se monitorizar as múltiplas formas de compromisso para que possam ser melhor compreendidas e geridas, assim como, a inclusão de medidas que contribuam para redução dos perfis menos favoráveis. Por exemplo, conforme discutido anteriormente (ver capítulo 3), Gellaty et al., 2009, apontam para que as organizações direcionem os seus sistemas de PRH de modo: a melhorar o desenvolvimento das competências dos colaboradores (e.g., oportunidades de promoção); a proporcionar estabilidade nas

condições de trabalho e segurança (e.g., percepções de tratamento justo); por último, a garantir a motivação dos colaboradores no futuro (e.g., avaliação de desempenho equitativa), uma vez que, este investimento nos sistemas de PRH é suscetível de reduzir a frequência de perfis organizacionalmente indesejáveis.

Por fim, o estudo 3 indicia ainda que a influência do sistema de PRH por via do CA será suscetível de promover comportamentos de desempenho nos militares (desejáveis) associados, por exemplo, ao cumprimento de tarefas de maior exigência (e.g., cognitiva e técnica), e a um maior sentido de camaradagem (e.g., espírito de corpo), na consecução de operações militares de elevada complexidade e risco. Por outro lado, é suscetível que venham a ter menos comportamentos (indesejáveis) que possam comprometer a execução das tarefas que lhe foram atribuídas (e.g., uso indevido de armamento ou equipamento). Assim, é fundamental a MP continuar a investir, a atualizar e a inovar o seu sistema de PRH, de modo a garantir que os seus militares além de se sentirem comprometidos com os seus postos de trabalho e com a organização, se sintam também com vontade de mostrar melhores níveis de proficiência na concretização das suas tarefas e na realização de tarefas extras quando necessário e menos comportamentos de risco.

Em suma, o conjunto das implicações práticas encontradas vêm reforçar a ideia geral da presente investigação, destacando que as percepções dos militares sobre o sistema de PRH de alto-desempenho são um importante preditor do seu compromisso e do seu desempenho. Permitiram também realçar, a relevância do compromisso como um mecanismo que ajuda a explicar de que forma o sistema de PRH de alto-desempenho pode influenciar o desempenho dos militares. Além disso, salientaram ainda a forma diferenciada de como as várias mentalidades de compromisso podem coexistir nos militares no geral e em grupos de militares.

Referências Bibliográficas

- Afonso, E. J. A. (2016). A gestão dos recursos humanos nas Forças Armadas e as suas implicações para a segurança dos cidadãos. *Jornal de Defesa e Relações Internacionais*. Consultado em http://www.jornaldefesa.pt/1/forcas_armadas_geral_981682.html
- Akoto, E. O. & Akoto, E. V. (2014). The configural approach to organisational commitment: An application in Ghana. *South African Journal of Industrial Psychology*, 40(2), 1-11. doi: 10.4102/sajip.v40i2.1207
- Allen, N. J. (2003). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 15(3), 237–253. doi:10.1207/S15327876MP1503_06
- Almeida, H., Faísca., L. & Jesus, S. (2007). Implicação organizacional – Um estudo confirmatório de validação do instrumento. In A. C. Martins, A. Caetano, M. Garrido & S. Batel. *Percursos de investigação em Psicologia Social e Organizacional* (Vol. 3, pp. 193-211). Lisboa: Edições Colibri.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arbuckle, J.L. (2019). *IBM SPSS Amos 26 User's Guide*. Consulted in <https://www.ibm.com/support/pages/spss-amos-26-documentation>
- Armstrong, M., (2010). *Armstrong's essential human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.

- Ashraf, B.N. (2020). Economic impact of government interventions during the COVID-19 pandemic: International evidence from financial markets. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 27, 1-9. doi: 10.1016/j.jbef.2020.100371
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Bartel, A. P. (2000). Measuring the employer's return on investment in training: Evidence from the literature. *Industrial Relations*, 39(3), 502–524.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347–366. doi:10.1002/(ISSN)1099-050X
- Becker, E. B. & Huselid, M. A. (1998). High-performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190. doi: 10.1002/job.4030140207
- Beurden, V.J., de Voorde, F.V. & Veldhoven, M.V. (2020). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585192.2020.1759671

- Bilhim, J.,A.,F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Bohle, S.L, Bal, P.M., Jansen, P.G.W., Leiva, P.I. & Mladinic A.A. (2017). How mass layoffs are related to lower job performance and OCB among surviving employees in Chile: an investigation of the essential role of psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(20), 2837-2860. doi: 10.1080/09585192.2016.1138988
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Boon, C., Belschak, F. D., den Hartog, D. N., Pijnenburg, M. (2014). Perceived human resource management practices: Their effect on employee absenteeism and time allocation at work. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 21-33.
- Boon, C., den Hartog, D.N. & Lepak, D.P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. doi: 10.1177/0149206318818718
- Booth-Kewley, S., Dell'Acqua R. G., & Thomsen, C. J. (2017). Factors affecting organizational commitment in Navy Corpsmen. *Military Medicine*, 182(7), 1794-1800. doi: 10.7205/MILMED-D-16-00316
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99–110.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *Human International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58. doi 10.1108/01437721011031685

- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 28–94.
- Bos-Nehles, A.C. & Meijerink, J.G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: a social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068-3092. doi: 10.1080/09585192.2018.1443958
- 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. doi: 10.5465/AMR.2004.12736076
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance Work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23. doi: 10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 50(2), 169-186. doi:10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x
- 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. doi:10.1111/ijmr.2000.2.issue-2
- Boyt, T., Lush., R., & Mejza. (2005). Theoretical models of the antecedents and consequences of organizational, workgroup, and professional esprit de corps. *European Management Journal*, 23(6), 682–701. doi:10.1016/j.emj.2005.10.013
- Brislin, R.W. (1986). The wording and translation of research instruments. En W.J. Lonner y J.W. Berry (Eds.). *Field methods in cross-cultural psychology* (pp. 137-164). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 2, 235– 255.

- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY: Guilford Press.
- Byrne, Barbara M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York, NY: Routledge.
- Cabral, A.M.C. (2011). *Gestão de desenvolvimento de carreiras: o caso da Marinha Portuguesa*. (Dissertação de Mestrado), ISCTE. Lisboa: Portugal.
- Caetano, A & Tavares, S (2000). Tendências da mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. In A. Gomes (Org). *Organizações em transição* (pp. 151-170). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Campbell, J.P. & Wiernik, B.M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2(1), 47-74. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
- Cardoso, L. (2001). *Gestão Estratégica das Organizações – Como vencer os desafios do Século XXI* (5ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Cardoso, L., Castro, C. S. & Gomes, D. (2011). Organizações, comprometimento e identificação: semelhanças e diferenças entre modelos e uma perspetiva de integração de integração. In D. Gomes. *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp 353-376). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Caricati, L., Guberti, M., Borgognoni, P., Prandi, C., Spaggiari, I., Vezzani E. & Lemmi, M. (2015). The role of professional and team commitment in nurse–physician collaboration: A dual identity model perspective. *Journal of Interprofessional Care*, 29(5): 464–468. doi: 10.3109/13561820.2015.1016603

- Chambel, M. J. (2012). Human Resource Management Practices and Double Affective Commitment of Temporary Workers, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2), 267–282.
- Chambel, M; Curral, L; Ferreira, L & Morais, M. (2000). A gestão de recursos humanos e as perceções, atitudes e bem-estar dos colaboradores: um estudo comparativo de dois casos. In A. Gomes (Org). *Organizações em transição* (pp. 281-300). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Chang, P.C. & Chen, S.J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883-901. doi: 10.1080/09585192.2011.555130
- Chen, S., Lin, P., Lu, C., & Tsao, C. (2007). *The moderation effect of her strength on the relationship between employee commitment and job performance. Social Behavior and Personality*, 35(8), 1121–1138. doi:10.2224/ sbp.2007.35.8.1121
- Choi, J. H. (2014). Who should be the respondent? Comparing predictive powers between managers' and employees' responses in measuring high-performance work systems practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2667-2680.
- Cohen, (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. doi:10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Conway, E. & Monks, K. (2009). Unraveling the complexities of high commitment: An employee level analysis. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 140–158. doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00090.x

- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13
- Cooper J. T., Stanley, L. J., Klein, H. J., & Tenhiälä, A. (2014). Profiles of commitment in standard and fixed-term employment arrangements: Implications for work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 149-165. doi: 10.1080/1359432X.2014.990443
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17 (2), 166-179.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S.R. & Hall, A.V. (2017). Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-38. doi: 10.5465/annals.2015.0099
- De Voorde, V.K. & Susanne, B. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78. doi: 10.1111/1748-8583.12062
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55–80. doi:10.1080/13594320801966257
- Deadrick, D. L. & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24, 193–195. doi:10.1016/j.hrmr.2014.03.002

- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949–969.
- Demir, R. & Acar, A. C. (2014). Compensation management system from a business ethics perspective. *Turkish Journal of Business Ethic*, 7(1), 133-248.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556–569. doi:10.1111/apps.2004.53.issue-4
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., Kelliher, C., 2010. High commitment performance management: the roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5-23.
- Fei, L.K. (2019). Human resource management bundles and employee performance: a mediated model. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(8), 582-598.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186–207.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487. doi:10.1348/096317901167488
- Fonseca, M. M. S. (2004). Estratégias empresariais, práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. *Atas dos ateliers do V Congresso Português de Sociologia*, 82-89.
- Fournie, G., Lachance, L., & Bujold, C. (2009). Nonstandard career paths and profiles of commitment to life roles: A complex relation. *Journal of Vocational Behavior* 74, 321-331. doi:10.1016/j.jvb.2009.02.001

- Fragoso, P., Chambel, M.J. & Castanheira, F. (2019). The high-performance work system and commitment of the Portuguese Navy personnel. *Military Psychology*, 31(3), 251-266. doi: 10.1080/08995605.2019.1598226
- Friedman, B. A. (2007). Globalization implications for human resource management roles. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 19(3), 157-171.
- Fu, Y. K., (2013). High-performance human resource practices moderate flight attendants' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Social Behavior and Personality*, 41(7), 1195-1208.
- Gade, P. A. (2003). Organizational commitment in the military: An overview. *Military Psychology*, 15(3), 163–166. doi:10.1207/S15327876MP1503_01
- Gade, P. A., Tiggle, R. B., & Schumm, W. R. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology*, 15 (3), 191–207. doi:10.1207/S15327876MP1503_03
- Galletta, M., Portoghese, I., Carta, M.G., D'Aloja E. & M. Campagna, 2016. The effect of nurse-physician collaboration on job satisfaction, team commitment, and turnover intention in nurses. *Research in Nursing & Health*, 39(5), 375-385. doi: 10.1002/nur.21733
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869–884. doi:10.1080/09585190902770794
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P. & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345. doi: 10.1016/j.jvb.2005.12.005

- Godlewski, R., & Kline, T. (2012). A model of voluntary turnover in male Canadian Forces recruits. *Military Psychology*, 24(3), 251–265. doi:10.1080/08995605.2012.678229
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161–178. doi:10.2307/2092623
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24. doi: 10.1080/1471903042000339392
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability* 11(22), 1-20. doi: 10.3390/su11226395
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503–521. doi:10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. doi:10.1080/095851997341630
- Guthrie, J. (2001), High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand, *Academy, of Management Journal*, 44, 180-190.
- Hallberg, U.E. & Schaufeli, W. B. (2006). “Same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2),119–127.
- Haralambie, M. (2016). The role of occupational standards in the Romanian Armed Forces human resource management. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 57–72.

- Heffernan M. & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231. doi: 10.1111/1748-8583.12095
- Heffner, T. S. & Gade, P. A (2003). Commitment to nested collectives in special operations forces. *Military Psychology*, 15 (3),209–224. doi:10.1207/S15327876MP1503_04
- Heinecken, L. (2009). Discontent within the ranks? Officers' Attitudes toward military employment and representation - a four-country comparative study. *Armed Forces & Society*, 35(3), 477–500. doi:10.1177/ 0095327X08322563
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology* 87(3), 474-487. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.474
- Hesse, N. & Rivas, M. F. (2015). Does managerial compensation affect workers' effort? *Journal of Applied Economics*, 18(2), 297-323.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário* (2a ed). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe. In W. H. Mobley (Ed.), *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171–233). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Hu, B., Hou, Z., Mak, M.C.K., Xu, S.L., Yang, X., Hu, T. Wen, Y. (2019). Work engagement, tenure, and external opportunities moderate perceived high-performance work systems and affective commitment. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(5), 1-16. doi: 10.2224/sbp.7353

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672. doi: 10.2307/256741
- Iman, H., & Chambel, M.J. (2020). Productivity or illusion? Assessing employees' behavior in an employability paradox. *Employee Relations*, ahead-of-print. doi: 10.1108/ER-11-2019-0446
- Ismail, W. F. W., Omar, R., & Bidmeshgipour, M., 2010. The relation of strategic human resource practices with firm performance: considering the mediating role of resource based view. *Journal of Asia Pacific Studies*, 1(3), 395-420.
- Jewell, D. O., Jewell S. F., & Kaufman B. E., (in press). Designing and implementing high-performance work systems: Insights from consulting practice for academic researchers. *Human Resource Management Review*. doi: 10.1016/j.hrmr.2020.100749
- Jiang, Y.J. & Chi-Wei, L. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137. doi:10.1016/j.hrmr.2014.09.001
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68. doi:10.1027/1866-5888/a000056
- Kam, C., Morin, A. L S., Meyer J. P. M., & Topolnytsky, L. (2016). Are Commitment Profiles Stable and Predictable? A Latent Transition Analysis. *Journal of Management*, 42(6), 1462-1490. doi: 10.1177/0149206313503010
- Karrasch, A. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*, 15 (3),225–236. doi:10.1207/S15327876MP1503_05

- Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25 (1), 107–125. doi:10.1016/j.hrmr.2014.08.001
- Kehoe, R.R. & Wright, P.M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. doi: 10.1177/0149206310365901
- Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Work Performance*. (Thesis), VU University. Amsterdam: Netherlands.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. CW & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. doi: 10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J. & de Vet, H. CW (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160-175.
- Kosiak, S. M. (2008). *Military manpower for the long haul*. Washington, DC: Center for Strategic and Budgetary Assessments. Retrieved from <http://csbaonline.org/uploads/documents/2008.10.15-Military-Manpower.pdf>
- Krishnakumar, S., Perera, B., Persich M.R. & Robinson, M.D. (2019). Affective and effective: Military job performance as a function of work-related emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 27, 203– 215. doi: 10.1111/ijsa.12239

- Kumari, P.V. & Dubey, P.D. (2018). Employee performance and their organizational commitment in relation to HRM practices: A literature review. *Journal of Business and Management*, 20(4), 58-63. doi: 10.9790/487X-2004075863
- Langkamer, K., & Ervin, K. (2008). Psychological climate, organizational commitment and morale: Implications for Army Captains' career intent. *Military Psychology*, 20(4), 219–236. doi:10.1080/08995600802345113
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305–312.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., e Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. H. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 25, 217–271. doi: 10.1016/S0742-7301(06)25006-0
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., Jr., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503–511. doi:10.1016/j.bushor.2007.07.002
- Lo, Y., Mendell, N. R., & Rubin, D. B. (2001). Testing the number of components in a normal mixture. *Biometrika*, 88, (3), 767-778.
- Lodahl, T.M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620–630. doi:10.5465/ amr.1983.4284664

- Luo, Z.X., Shi, K., Li, W.D., & Miao, D.M. (2008). Construct of job performance: Evidence from Chinese military soldiers. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 222–231. doi: 10.1111/j.1467-839X.2008.00261.x
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. doi: 10.2307/2524483
- Macky, K. & Boxall, P. (2007). The relationship between ‘high-performance work practices’ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), 537–567. doi: 10.1080/09585190601178745
- Macovei, C. (2016). Counterproductive behaviors and work performance in military organization. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 22(2), 444-450. doi: <https://doi.org/10.1515/kbo-2016-0076>
- Marciano, V. M. (1995). The origins and development of human resource management. *Academy of Management best papers proceedings*, 223-227.
- Marinha (2018a). *Diretiva estratégica da Marinha*. Lisboa: Portugal: Marinha Press
- Marinha. (2009). *Virtudes Militares*. Lisboa, Portugal: Marinha Press.
- Marinha. (2017a). *Diretiva de planeamento da Marinha*. Lisboa, Portugal: Marinha Press.
- Marinha. (2017b). *Diretiva setorial de recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Marinha Press.
- Marinha. (2018b). *Diretiva setorial de recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Marinha Press.
- Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: A historical and global perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.

- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed). Pero Pinheiro: Report Number.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1031–1056. doi: 10.1002/job.406
- Menon, S. T., & Kotze, E. (2007). Human resource integration in the South African military: A view from the trenches. *Human Resource Management*, 46(1), 71–94. doi:10.1002/(ISSN)1099-050X
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118. doi: 10.1037/a0024710
- Metin, K. & Asli, Kaplan (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: a case of industrial enterprises. *Journal of Economic and Social Development* 5(1), 46-50.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294. doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.001

- Meyer, J. P., & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 584-612. doi: 10.1002/job.2085
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Tolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39(1–2), 83–93. doi:10.1037/h0086797
- Meyer, J. P., Becker, E. T. & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.991
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremmer, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25 (4), 381–401. doi:10.1037/mil0000007
- Meyer, J. P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Behavior Professional*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1). 1-16. doi: 10.1016/j.jvb.2011.07.002
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326. doi:10.1016/S1053-4822(00)00053-X

- Ministério da Defesa Nacional (2015). *A Defesa de Portugal 2015*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional: MDN Press.
- Ministério da Defesa Nacional. (2015a). *A Defesa de Portugal 2015*. Lisboa, Portugal: MDN Press.
- Ministério da Defesa Nacional. (2015b). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio)*. Lisboa, Portugal: MDN Press.
- Ministério da Defesa Nacional. (2016). *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (Portaria nº 451/2016, de 23 de novembro)*. Lisboa, Portugal: MDN Press.
- Morin, A.J.S., Marsh, H.W., Meyer, J.P., McInerney, D.M., & Ganotice, F.A. (2015). Profiles of dual commitment to the occupation and organization: Relations to well-being and turnover intentions. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3),717-744. doi: 10.1007/s10490-015-9411-6
- Mowday, R. T., Porter, L . M., & Steers, R. M. (1982). *Employee- organizational linkage*. New York, NY: Academic Press. doi:10.1016/B978-0-12-509370-5.50005-8
- Muñiz, J., Elosua, P. & Hambleton, R.K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157. doi: 10.7334/psicothema2013.24
- Muthén L. K., & Muthén B. O. (1998–2017). *Mplus User's Guide* (8th Ed.). Los Angeles, AC: Muthén & Muthén.
- Nadeem, K., Riaz, A. & Danish, R. Q. (2019). Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-13. doi:10.1186/s40497-018-0142-2

- NATO. (2007). *Recruiting and retention of military personnel*. Alfragide, Portugal: Estado Maior da Força Aérea Press.
- NATO. (2012). *RTO-TR-SAS-059 – Human resources (man-power) management*. Alfragide, Portugal: Estado Maior da Força Aérea Press.
- Nekoranec, J., & Révayová, E. (2014). Strategic management of human resource and the Slovak Armed Forces. *Journal of Defense Resources Management*, 5(1), 51–58.
- Neto, J. M. R. (2011). *O sistema de avaliação de desempenho da Marinha*. (Dissertação de Mestrado), ISCTE. Lisboa: Portugal.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of HR practices: Their effect on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Nylund K. L., Asparouhov T., & Muthen B. O. (2007). Deciding on the number of profiles in latent profile analysis and growth mixture modelling: A Monte Carlo Study. *Structural Equation Modeling*, 14,(4), 535-569. doi:10.1080/10705510701575396
- Oliveira, A. M. B., & Oliveira A. J., 2011. Gestão de recursos humanos: uma meta-análise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (15), 650-669.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002_2
- O'Shea, P. G., Goodwin, G. F., Driskell, J. E.; Salas, E. & Ardison, S. (2009). The many faces of commitment: Facet-level links to performance in military contexts. *Military Psychology*, 21(1), 5-23. doi: 10.1080/08995600802565595

- Paraschiv, C.-R. (2013). Some aspects regarding personal continuous training for members of special forces. *Internal Auditing & Risk Management*, 8(2), 85–95.
- Pasauglu, D. (2015). Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: Findings from the banking industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 315–324. doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.101
- Pastor, D. A., Barron, K. E., Miller, B. J. & Davis, S. L (2007). A latent profile analysis of college students' achievement goal orientation. *Contemporary Educational Psychology*, 32(1), 8-47. doi:10.1016/j.cedpsych.2006.10.003
- Patrichi, M. E. (2015). General military human resource management and special forces human resource management. A comparative outlook. *Journal of Defense Resources Management*, 6(2), 75–82.
- Patrician, A. P., Loan, L. A., McCarthy, M. S., Swiger, P., Breckenridge-Sproat, S., Brosch, L R., & Jennings, B. M. (2017). Twenty years of staffing, practice environment, and outcomes research in military nursing. *Nursing Outlook*, 65(5), 120-129. doi: 10.1016/j.outlook.2017.06.015
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (4a ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. & Veiga, J., (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.

- Philippaers, K., De Cuyper, N. & Forrier, A. (2017). Employable, committed, and thus well-performing: a matter of interdependent forward-looking social exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(5), 755-767. doi: 10.1080/1359432X.2017.1351950
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal Research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management, 36*(1), 94–120. doi: 10.1177/0149206309352110
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational- level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122–141. doi: 10.1037/a0013079
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879- 891. doi: 10.3758/BRM.40.3.879
- Qazi, S., Naseer, S. & Syed, F. (2019). Can emotional bonding be a liability? Status striving as an intervening mechanism in affective commitment and negative work behaviors relationship. *European Review of Applied Psychology, 69*(4), 1-11. doi: 10.1016/j.erap.2019.100473
- Qiao, K., Khilji, S., & Wang, X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(11), 2311–2330. doi:10.1080/09585190903239682

- Rafiei, M., Amini, M.T.& Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters* 4(8), 1841-1848. doi: 10.5267/j.msl.2014.6.046
- Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 3149-3178. doi: 10.1080/09585192.2016.1155163
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – Afinal, quantas dimensões? *ERA*, 43(4), 25-35.
- Riaz, A. & Mahmood, H. Z. (2017). Cross-level relationship of implemented high performance work system and employee service outcomes: the mediating role of affective commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 351-373.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257– 266. doi:10.1002/(ISSN)1099-1379
- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.472
- Rotundo, M. & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. doi: 10.1037//0021-9010.87.1.66
- Rynes, S., Gerhart, B., Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual. Review of Psychology*, 56(1), 571–600

- Samoila, C. C. (2015). Personnel planning. A comparative outlook. *Journal of Defense Resources Management*, 6(2), 57–74.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–93.
- Seixas, J. R. (2008). Os Métodos Quantitativos na sociologia: Dificuldades de uma metodologia de investigação. *VI Congresso português de Sociologia*, 1-18.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2013). High performance work system and HCN performance. *Journal of Business Research*, 66(4), 540–546. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.01.002
- Shin, D. & Konrad, A.M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997. doi: 10.1177/0149206314544746
- Siems, F. U., Goelzner, H. & Moosmayer, D. C. (2010). Reference compensation: a transfer of reference price theory to human resource management. *Review of Managerial Science*, 6(2) 103-129.
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., J. C. Cullen e Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280-1287.
- Sminchise, V. (2016). Military retention. A comparative outlook. *Journal of Defense Resources Management*, 7(1), 85–98.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81. doi:10.1016/j.jvb.2008.10.006

- Somers, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 443-45. doi:10.1348/096317909X424060
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos – Métodos e práticas* (5ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 176-187. doi: 10.1016/j.jvb.2013.01.011
- Sterling, B., & Allen, J. (1983). *Relationships among organizational attitudes, work environment, satisfaction with human resource programs and benefits, and Army career intentions* (Tech. Rep. No. 572). Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghee, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821–838. doi:10.1002/(ISSN)1099-1379
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (3), 558–577. doi:10.5465/amj.2007.25525821
- Tabouli, E.M.A, Habtoor N. & Disomimba, M.N.S. (2016). The impact of human resources management on employee performance: organizational commitment mediator variable. *Asian Social Science*, 12(9), 176-192. doi: 10.5539/ass.v12n9p176

- Takeuchi, N. & Takeuchi, T. (2013). Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2089-2106. doi:10.1080/09585192.2013.767059
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29. doi:10.1111/peps.2009.62.issue-1
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069
- Thomas, J.L., Adler, A.B. & Castro, C. A. (2005) Measuring operations tempo and relating it to military performance. *Military Psychology*, 17(3), 137-156. doi:10.1207/s15327876mp1703_2
- Tocher, N., Field, H. B. & Giles, W. F. (2006). Valuations of compensation and benefit items by new entrants into the professional workforce: Do men and women differ? *Journal of Employment Counseling*, 43(2), 84-96.
- Tremble, T. R., Payne, S. C., Finch, J. F., & Bullis, R. C. (2003). Opening Organizational Archives to Research: Analog Measures of Organizational Commitment. *Military Psychology*, 15(3), 167-190. doi:10.1207/S15327876MP1503_02
- Tsoumbris, P., & Xenikou, A. (2010). Commitment profiles: The configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 77(3), 401-411. doi: 10.1016/j.jvb.2010.07.006

- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., e Lake, D. G.1(995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
- Van de Ven, C. P. H. W. (2003). *The drop-out rate during training: In line with expectations?* Behavioral Sciences Division, The Royal Netherlands Army. Retrieved from http://www.iamps.org/IAMPS_2001_Workshop_Ven.pdf
- Van Eetveldt, M. W., van de Ven, N., van Den Tooren, M., & Versteeg, R. C. (2013). The importance of career insecurity for turnover intentions in the Dutch military. *Military Psychology*, 25(5), 489–501. doi:10.1037/mil0000016
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 209–264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Waheed, S. & Zaim, A. H. (2015). A model for talent management and career planning. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1), 1205-1213.
- Wall, T. D. & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429–462. doi:10.1177/0018726705055032
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A. & Sanders K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173. doi: 10.1080/09585192.2019.1674360
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308. doi:10.1016/j.jvb.2004.07.002

- Werner, S. (2011). High performance work systems in the global context: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 64(8), 919-921.
- White, M., & Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations*, 66(3), 385-406. doi:10.1177/0018726712465096
- Wright, P., & Nishii, L. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *Working Paper*. Ithaca, NY, CAHRS Cornell University.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36. doi: 10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x
- Xu, X. & Payne, S.C. (2018). Predicting retention duration from organizational commitment profile transitions. *Journal of Management*, 44(5), 2142-2168. doi: 10.1177/0149206316643166.
- Yahya, K. K., & Tan, F.-Y. (2015). Enhancing career commitment: The influence of human resource management practices. *International Journal of Business and Society*, 16 (2), 237-246.
- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I., & Jones, R. G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual- and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 315-343. doi:10.1002/(ISSN)1532-1096
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93. doi:10.1037/0021-9010.90.1.77

- Zaleska, K., J. & Menezes, L. M. Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*. 60(7), 987-1017.
- Zefeiti, S.M.B.A. & Mohamad, N.A. (2017). The influence of organizational commitment on omani public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- Zhu, W., Chew, I. K.H., & William, D.S. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16 (1), 39-52.

Anexo

Questionário – Práticas de gestão de recursos humanos e a sua influência no compromisso organizacional e no desempenho dos colaboradores: uma análise no contexto da Marinha Portuguesa (MP)

A ligação entre as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) percebidas e o desempenho dos colaboradores pode não ser uma relação direta, mas mediada ou moderada por comportamentos e atitudes, como por exemplo, pelo compromisso, pela motivação ou até mesmo pela própria autenticidade dos colaboradores.

O presente questionário visa recolher informação referente aos seguintes elementos: (i) dados demográficos (**Secção A**); (ii) ao modo como percebe as diferentes práticas de GRH (**Secção B**); (iii) à forma como estabelece o seu vínculo com a organização no que se refere ao compromisso organizacional (**Secção C**); (iv) por fim, relativamente à forma como percebe o seu desempenho na organização onde trabalha (**Secção D**).

Os dados recolhidos servirão de base para a realização de um estudo que terá como o principal objetivo caracterizar as percepções que os militares têm dos sistemas de PRH de alto-desempenho. Por conseguinte os referidos dados contribuirão para a elaboração de uma tese de Doutoramento em Psicologia na área de especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa (FPUL), desenvolvida pelo 1TEN ST-ERH Anjos Fragoso e sob a orientação da Professora Maria José Chambel da FPUL e a coorientação da Professora Filipa Castanheira da Universidade Nova de Lisboa.

Para as diferentes seções (A, B, C e D) que constituem o questionário é pedido a sua opinião sobre as descrições apresentadas nas mesmas, e onde deverá assinalar com uma cruz (X) na opção que melhor reflita a sua opinião. Como não se trata de um teste, logo não tem respostas certas ou erradas. O preenchimento do questionário demorará cerca de 15 minutos e poderá desistir a qualquer momento. Será garantido o tratamento geral dos dados e não individualizado, de forma a promover o seu anonimato e a natureza confidencial do questionário. Em nenhuma situação os seus dados individuais serão dados a alguém.

No final do estudo será elaborado um relatório em linguagem não técnica para devolver ao comando da(s) unidade(s) envolvida(s), ficando o(s) mesmo(s) encarregues de difundir o relatório pelos participantes. Se pretender receber esta informação pessoalmente pode contactar o supervisor deste projeto, Professora Maria José Chambel (mjchambel@psicologia@ulisboa.pt), ou o investigador, 1TEN ST-ERH Anjos Fragoso (anjos.fragoso@marinha.pt).

Obrigado(a) pela sua colaboração!
1TEN ST-ERH Anjos Fragoso

SECÇÃO A - DADOS DEMOGRÁFICOS

1. **Sexo:** Homem Mulher
2. **Idade:** ____ (anos)
3. **Estado Civil:** Solteiro Casado/União de Facto Divorciado(a) Viúvo(a)
4. **Habilitações:** Até ao 9.º ano 12.º Ano Frequência Universitária
Licenciatura Mestrado/Doutoramento
5. **Categoria:** Oficial Sargento Praça
6. **Classe:** ____
7. **Situação Profissional:** RC QP – Ativo QP – Reserva
8. **Tempo de Serviço:** ____ (anos)
9. **Unidade:** Em Terra Naval

SECÇÃO B- As Práticas de GRH

As seguintes afirmações visam analisar de que forma cada militar percebe as várias práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas na Marinha Portuguesa.

Leia cada afirmação e classifique-a com um (x), de acordo com a escala apresentada.

		Concordo Totalmente						
		Concordo						
		Concordo Moderadamente						
		Não concordo nem discordo						
		Discordo Moderadamente						
		Discordo						
		Discordo Totalmente						
1.	Os militares são envolvidos nas tomadas de decisões relativamente ao seu serviço/departamento/ unidade.	1	2	3	4	5	6	7
2.	As funções/cargos são atribuídos de acordo com as competências e as capacidades individuais.	1	2	3	4	5	6	7
3.	É proporcionada formação de carreira e contínua a todos os militares.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A divulgação da formação (contemplada nos Planos Anuais de Atividades de Formação) e o processo para frequentar as ações de formação é claro e do conhecimento de todos os militares.	1	2	3	4	5	6	7
5.	A formação aposta no desenvolvimento de competências e conhecimentos relevantes para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
6.	As ações de formação frequentadas enquadram-se nas funções desempenhadas pelos militares.	1	2	3	4	5	6	7
7.	A avaliação do desempenho baseia-se em critérios claros e objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objetivos compreensíveis de acordo com as aptidões avaliadas.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A avaliação de desempenho inclui feedback tendo em vista o desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
10.	As recompensas (o mérito) baseiam-se em parte no desempenho da equipa	1	2	3	4	5	6	7
11.	O vencimento e as recompensas estão definidas por forma a assegurar a igualdade entre pares (colaboradores do mesmo posto ou categoria).	1	2	3	4	5	6	7
12.	O vencimento está ajustado ao posto (posição hierárquica) e tempo de serviço.	1	2	3	4	5	6	7
13.	As recompensas (o mérito) baseiam-se em parte no desempenho individual	1	2	3	4	5	6	7
14.	O vencimento está de acordo com a praticada no mercado em comparação com o setor público e privado.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Os militares com melhor avaliação de mérito têm oportunidades de progressão na carreira.	1	2	3	4	5	6	7

SECÇÃO C - Compromisso com a organização

As seguintes afirmações visam analisar de que forma cada militar estabelece o seu vínculo com a organização onde trabalha, neste caso na Marinha Portuguesa (MP).

Leia cada afirmação e classifique-a com um (x), de acordo com a escala apresentada.

		Concordo Totalmente						
		Concordo						
		Concordo Moderadamente						
		Não Concordo nem Discordo						
		Discordo Moderadamente						
		Discordo						
		Discordo Totalmente						
1.	Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira na MP.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Eu sinto realmente os problemas da MP como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A MP tem um grande significado para mim.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eu não tenho um forte sentimento de pertencer à MP.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Eu não me sinto como “fazendo parte desta família” na MP.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Eu não me sinto “ligado emocionalmente” à MP.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar a MP neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Eu sentir-me-ia culpado, se neste momento deixasse a MP.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Eu não deixaria a MP neste momento, porque tenho um sentido de obrigação com as pessoas que lá trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Neste momento, ser-me-ia muito difícil deixar a MP, mesmo se quisesse.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Muito da minha vida seria desfeito se decidisse deixar a MP neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Deixar agora a MP exigiria um sacrifício pessoal considerável.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Para mim, pessoalmente, os custos de deixar a MP seriam muito mais elevados do que os benefícios.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Eu não deixaria MP pelo que poderia perder.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Continuo a trabalhar para a MP porque não acredito que qualquer outra organização me pudesse oferecer os benefícios que tenho	1	2	3	4	5	6	7

SECÇÃO D – Desempenho Individual

As seguintes afirmações visam analisar de que forma cada militar percebe o seu desempenho na organização onde trabalha, neste caso na Marinha Portuguesa

Leia cada afirmação e classifique-a com um (x), de acordo com a escala apresentada.

		Concordo Totalmente						
		Concordo						
		Concordo Moderadamente						
		Não Concordo nem Discordo						
		Discordo Moderadamente						
		Discordo						
		Discordo Totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Planeio o meu trabalho de modo a que consiga realizá-lo no tempo definido.							
2.	O planeamento do meu trabalho é excelente.							
3.	Tenho sempre presente as tarefas que eu tenho de realizar no meu trabalho.							
4.	Sou capaz de separar no trabalho os assuntos importantes dos assuntos menos importantes.							
5.	Sou capaz de realizar corretamente o meu trabalho em pouco tempo e com o mínimo de esforço.							
6.	Costumo assumir mais responsabilidades do que aquelas que me são atribuídas.							
7.	Quando termino as tarefas que me são delegadas, início novas tarefas por iniciativa própria.							
8.	Quando existe a possibilidade de realizar tarefas mais desafiadoras, eu sou voluntário em assumir essas tarefas.							
9.	Trabalho por forma a manter-me atualizado de uma forma geral em relação ao trabalho que realizo.							
10.	Trabalho por forma a manter as minhas competências técnicas atualizadas.							
11.	Apresento soluções criativas para novos problemas que surgem.							
12.	No meu trabalho procuro novos desafios.							
13.	Participo ativamente nas reuniões de trabalho.							
14.	Reclamo no meu trabalho sobre assuntos sem importância.							
15.	Faço dos problemas maiores do que na realidade são no trabalho.							
16.	Concentro-me nos aspetos negativos de uma situação de trabalho, em vez de nos aspetos positivos.							
17.	Falo com os meus camaradas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.							
18.	Falo com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.							

Obrigado(a) por ter realizado este questionário!