



**INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO
DE LEIRIA**

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**O Impacto do Empenhamo Organizacional nas Práticas de Gestão
de Recursos Humanos: Caso REFER.**

José Carlos Ventura dos Santos

Leiria

2014



**INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO
DE LEIRIA**

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**O Impacto do Empenhamo Organizacional nas Práticas de Gestão
de Recursos Humanos: Caso REFER.**

José Carlos Ventura dos Santos

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
sob a orientação do Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz

Leiria

2014

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho nº 16960/2010, da DGES, publicado na 2ª série do Diário da República, em 9 de novembro de 2010.

Dedicatória

Dedico esta dissertação a todos aqueles sem exceção que ao longo da minha vida se foram cruzando comigo e que com o seu contributo permitiram que eu pudesse crescer enquanto homem e enquanto pai.

Naturalmente neste caminho importa lembrar as minhas raízes, sustentada nos meus fantásticos pais fundamentada na educação e formação que me deram.

Neste percurso, a minha mulher tem sido sempre um apoio determinante e os meus filhos a razão do meu esforço e trabalho.

Em termos académicos, procuro não defraudar uma pessoa que me tem acompanhado ao longo do tempo, o Professor Doutor João Fernandes Thomaz, que com toda a sua sabedoria e arte tem permitido que atinja patamares que desconhecia ser capaz de ultrapassar.

Agradecimentos

Nesta viagem que agora termino, agradeço àqueles que sempre acreditaram em mim e que manifestaram desde sempre, uma enorme confiança na minha capacidade de trabalho.

Aos meus filhos fonte da minha inspiração e determinação digo-lhes que este trabalho é muito deles.

À minha mulher pelo apoio incondicional e pela compreensão sempre demonstrada.

Aos meus **pais** pelo homem que sou.

Agradeço à REFER, na pessoa da Dra. Inês Albuquerque que desde o primeiro momento mostrou sempre uma abertura e uma disponibilidade para que o estudo aí se pudesse desenvolver. Ao Dr. João Paulo pelo fornecimento de todos os elementos que ajudou a caracterizar a população REFER e a amostra em estudo e na aplicação do questionário.

A toda a comunidade ISLA por toda a colaboração no fornecimento de elementos que contribuíssem para a realização do trabalho.

Por último, mas não menos importante, bem pelo contrário, ao meu **Orientador, Professor Doutor João Fernandes Thomaz**, pelo contributo fundamental na elaboração deste trabalho. Grande Profissional, pessoa de valores e princípios. OBRIGADO!

A **todos** o meu sincero agradecimento!

Resumo

O problema estabelecido passa por determinar o impacto do empenhamento organizacional (EO) nas práticas de recursos humanos (PRH) na REFER.

Espera-se um contributo na adoção de práticas que aumentem o empenhamento dos colaboradores, reforçando a ligação organização-colaborador, aumentando a sua satisfação e produtividade.

A metodologia baseia-se na aplicação de um questionário a uma amostra representativa e aleatória da população da empresa. Utiliza-se o modelo das três componentes de EO de Meyer e Allen (1997), adaptado por Bruno (2007) para o contexto português e a escala de PRH de Chambel (2010). Os resultados sugerem que o EO tem um impacto significativo nas PRH, nomeadamente na formação e no recrutamento e seleção e evidenciam que a maior parte dos colaboradores se encontra empenhado de forma afetiva, o que significa que os indivíduos têm uma menor tendência de *turnover* e absentismo, um elevado desempenho e superiores comportamentos de cidadania organizacional.

Palavras-chave: Empenhamento, Práticas de Recursos Humanos, Gestão Recursos Humanos.

Abstract

The objective of the research question is to determine the impact of organizational commitment (OC) in human resource practices (HRP) in REFER.

We expect a contribution for the adoption of practices that increase the employees' commitment, reinforcing the employee-organization link, increasing their satisfaction and productivity.

The methodology used is based on a questionnaire taken by a random representative sample of the company's population. We use three-component model of the OC created by Meyer and Allen (1997), adapted by Bruno (2007) for the Portuguese context and the HRP scale of Chambel (2010). The results suggest that OC has a significant impact on HRP, particularly in training and recruitment and selection and show that most employees are affectively committed, which means that individuals have a tendency to lower turnover and absenteeism and a high performance and superior organizational citizenship behaviors.

Keywords: Commitment, Human Resource Practices, Human Resources Management.

Prefácio

“A mudança é a lei da vida. E aqueles que apenas olham para o passado ou para o presente irão com certeza perder o futuro.”

(John Kennedy)

A aprendizagem, em qualquer ser humano, é um processo que decorre desde o início e durante toda a vida. Sem ela, o homem não teria a capacidade de responder a estímulos a que está exposto e de se ajustar às variadíssimas situações que defronta durante a sua vida.

Índice Geral

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento, Pertinência e Relevância do Tema.....	1
1.2 Ambiente, Contexto e Problema de Investigação	3
1.3 Objetivos: Geral e Específicos	4
1.4 Pergunta Central da Investigação.....	5
1.5 Estrutura e Organização da Dissertação.....	5
CAPÍTULO 2 – EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL: ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS	7
2.1 Conceito de Empenhamento Organizacional	7
2.2 Delimitação do Conceito de Empenhamento Organizacional	8
2.3 Empenhamento Organizacional: Constructo Unidimensional ou Multidimensional?	9
2.4 Modelos Multidimensionais do Empenhamento	12
2.5 Empenhamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos	14
2.6 Empenhamento Organizacional no Contexto Atual.....	15
2.7 Síntese do Capítulo	16
CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	19
3.1 Função da Gestão de Recursos Humanos	19
3.2 Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoal	21
3.3 A gestão de Recursos Humanos como um Conjunto de Práticas	25
3.4 A Gestão de Recursos Humanos como um Processo.....	27
3.5 A Gestão de Recursos Humanos Estratégica	28
3.6 O Desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos na Organização.....	29
3.7 Gestão do Conhecimento	31
3.8 Síntese do Capítulo	33
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA E CASO	35
4.1. Caracterização da Empresa	35
4.1.1. <i>Código de ética e conduta</i>	36
4.1.2. <i>Política de recursos humanos</i>	37
4.1.3. <i>Os recursos humanos</i>	38
4.2. Questões Derivadas e Hipóteses	39

4.3.	Método e Procedimentos.....	40
4.3.1.	<i>Caracterização da amostra</i>	40
4.3.2.	<i>Instrumentos</i>	46
4.3.2.1	<i>Escala de práticas de recursos humanos (EPRH)</i>	47
4.3.2.2	<i>Escala de empenhamento organizacional (EEO)</i>	47
4.3.3.	<i>Procedimentos</i>	48
4.3.4.	<i>Tratamento estatístico dos dados</i>	49
4.3.5.	<i>Fidedignidade e validade das escalas</i>	49
4.3.5.1	<i>Fidedignidade e validade da EPRH</i>	49
4.3.5.2	<i>Validade interna da EPRH</i>	52
4.3.5.3	<i>Fidedignidade e validade da EEO</i>	53
4.3.5.4	<i>Validade interna da EEO</i>	56
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....		59
5.1	Estatísticas Descritivas.....	59
5.1.1	<i>Análise descritiva da EEO</i>	59
5.1.2	<i>Análise descritiva da EPRH</i>	60
5.2	Teste das Hipóteses	62
5.2.1	<i>Relação entre o empenhamento organizacional e as práticas de recursos humanos (H1)</i>	62
5.2.2	<i>Repercussões das variáveis profissionais no empenhamento organizacional (H2)</i>	63
5.2.2.1	<i>Tempo de serviço na empresa (H2a)</i>	63
5.2.2.2	<i>Tipo de contrato (H2b)</i>	64
5.2.2.3	<i>Área de Trabalho (H2c)</i>	66
5.2.2.4	<i>Função exercida (H2d)</i>	69
5.2.2.5	<i>Local de trabalho (H2e)</i>	71
5.2.3	<i>Repercussões das variáveis demográficas no empenhamento organizacional (H3)</i>	73
5.2.3.1	<i>Género (H3a)</i>	73
5.2.3.2	<i>Idade (H3b)</i>	74
5.2.3.3	<i>Habilitações literárias (H3c)</i>	75
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES.....		79
6.1.	Limitações da investigação	83
6.2.	Contributos para o conhecimento	83
BIBLIOGRAFIA		85
ANEXOS		1

Índice de Figuras

<i>Figura 3.1. Prioridades atuais do negócio.....</i>	31
<i>Figura 5.1. Pontuações médias da EEO e subescalas constituintes.....</i>	60
<i>Figura 5.2. Pontuações médias da EPRH e subescalas constituintes.....</i>	61
<i>Figura 5.3. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função do tipo de contrato.....</i>	66
<i>Figura 5.4. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função da área de trabalho.....</i>	68
<i>Figura 5.5. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função da função exercida.....</i>	71
<i>Figura 5.6. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função do local de trabalho.....</i>	72
<i>Figura 5.7. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função do gênero.....</i>	74
<i>Figura 5.8. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função das habilitações literárias.....</i>	77

Índice de Quadros

<i>Quadro 2.1. Componentes do Empenhamento Organizacional: Modelo de Allen e Meyer.....</i>	11
<i>Quadro 2.2. Políticas e práticas de gestão de recursos humanos e empenhamento organizacional.....</i>	15

Índice de Tabelas

<i>Tabela 4.1. Relação da categoria profissional por gênero dos colaboradores REFER.....</i>	38
<i>Tabela 4.2. Caracterização da população de inferência.....</i>	41
<i>Tabela 4.3. Distribuição da Amostra segundo o Gênero e as HABILITAÇÕES Literárias.....</i>	42
<i>Tabela 4.4. Distribuição da Amostra segundo o Gênero e o Tipo de Contrato de Trabalho.....</i>	43
<i>Tabela 4.5. Distribuição da Amostra segundo o Gênero e a Área de Trabalho.....</i>	44
<i>Tabela 4.6. Distribuição da Amostra segundo as Classes Etárias e a Área de Trabalho.....</i>	44
<i>Tabela 4.7. Distribuição da Amostra segundo a Função Exercida e as HABILITAÇÕES Literárias.....</i>	45
<i>Tabela 4.8. Distribuição da Amostra segundo o Tempo de Serviço e o Local de Trabalho.....</i>	46
<i>Tabela 4.9. Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total e Coeficientes de Consistência Interna Alfa de Cronbach sem o Item da EPRH (n = 128).....</i>	50
<i>Tabela 4.10. Fiabilidade Estatística de Escala de Práticas de Recursos Humanos.....</i>	51

Tabela 4.11. <i>Correlações de Pearson entre as Subescalas da EPRH e a Totalidade da Medida</i>	52
Tabela 4.12. <i>Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem o Item da EEO (n = 128)</i>	53
Tabela 4.13. <i>EEO após Rotação Varimax: Saturações Fatoriais, Comunalidades (h^2), Variância Explicada e Alphas de Cronbach para a Solução com Três Fatores</i> . .	55
Tabela 4.14. <i>Correlações de Pearson entre as Subescalas da EEO e a Totalidade da Medida</i>	56
Tabela 5.1. <i>Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da EEO e Subescalas Constituintes</i>	59
Tabela 5.2. <i>Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da EPRH e Subescalas Constituintes</i>	61
Tabela 5.3. <i>Coeficientes de correlação de Pearson entre as Escalas de Empenhamento Organizacional e Práticas de Recursos Humanos</i>	62
Tabela 5.4. <i>Coeficientes de Correlação de Pearson entre a EEO e Subescalas Constituintes e o Tempo de Serviço</i>	64
Tabela 5.5. <i>Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas da EEO em função do Tipo de Contrato de Trabalho: Testes Univariados</i>	65
Tabela 5.6. <i>Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas da EEO em função da Área de Trabalho: Testes Univariados</i>	67
Tabela 5.7. <i>Diferenças entre as Médias das Subescalas de Empenhamento Organizacional em função da Área de Trabalho dos Participantes: Testes de Comparação Múltipla</i>	67
Tabela 5.8. <i>Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas da EEO em função da Função Exercida: Testes Univariados</i>	69
Tabela 5.9. <i>Diferenças entre as Médias das Subescalas de Empenhamento Organizacional em função da Função Exercida pelos Participantes: Testes de Comparação Múltipla</i>	70
Tabela 5.10. <i>Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas da EEO em função do Local de Trabalho: Testes Univariados</i>	72
Tabela 5.11. <i>Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas da EEO em função do Género: Testes Univariados</i>	73
Tabela 5.12. <i>Coeficientes de Correlação de Pearson entre a EEO e Subescalas Constituintes e a Idade</i>	75
Tabela 5.13. <i>Pontuações Médias e Desvios-Padrão as Subescalas da EEO em Função das Habilitações Literárias: Testes de Kruskal-Wallis</i>	76
Tabela 5.14. <i>Diferenças entre as Médias das Subescalas de Empenhamento Organizacional em função das Habilitações Literárias: Testes de Comparação Múltipla</i>	76

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Enquadramento, Pertinência e Relevância do Tema

Num ambiente altamente competitivo e em função da complexidade da relação (indivíduo *versus* organização), a análise sobre o vínculo entre o indivíduo e a organização tem-se aprofundado nestas últimas décadas, intensificando-se, entre outros, os estudos sobre o empenhamento organizacional, o qual pode ser definido como o vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização. Várias pesquisas (Medeiros, 1997; Rangel, 2001; Zehuri, 1997; entre outros) demonstraram que o vínculo do trabalhador com a organização é influenciado por fatores contextuais, como a satisfação com o ambiente social e o incentivo por meio de recompensas, assim como pela identificação e pelo significado da tarefa. Contudo, os estudos que focalizam a relação entre o empenhamento organizacional e as práticas de recursos humanos são recentes e ainda pouco numerosos. No final da década de 1990, Bandeira (1999) realizou uma pesquisa numa empresa pública de prestação de serviços, comprovando a existência de correlação entre as práticas de recursos humanos (variável independente) e o empenhamento organizacional (variável dependente). A autora partiu da premissa de que “é possível conseguir diferencial e vantagem competitiva no mercado, através de uma estratégia de RH voltada para comprometer o empregado com os objetivos organizacionais” (p. 2), tendo conseguido provar que a área de RH, mediante as suas práticas, procura estabelecer uma forma de relação mais adequada entre a empresa e os seus funcionários, com o objetivo de influenciar o comportamento e o empenhamento do indivíduo com a organização.

O empenhamento organizacional é, assim, um conceito que tem vindo a ser utilizado para descrever a forma como os funcionários estão vinculados nas organizações. Para Valentim (1992) as empresas valorizam o empenhamento dos seus funcionários, uma vez que permite diminuir os comportamentos de retirada organizacional, como é o caso do absentismo e do *turnover*, variáveis normalmente usadas na literatura como explicativas da eficácia e produtividade organizacional. Um elevado nível de produtividade não pode ser encarado, como nas práticas tayloristas, somente através da maximização da produção e aumento das economias de escala. Procura-se mão-de-obra qualificada para uma produtividade com qualidade.

Um elevado nível de produtividade é importante para se atingirem melhores condições de vida, como definido por Porter (1993):

A produtividade é o determinante principal, a longo prazo, do padrão de vida de um país, pois é a causa fundamental da renda nacional *per capita*. A produtividade dos recursos humanos determina seus salários, enquanto a produtividade com que o capital é empregado determina o retorno que obtém para os seus proprietários. A alta produtividade não só sustenta níveis elevados de renda, como permite aos cidadãos a opção de escolher mais lazer em lugar de trabalhar mais horas. Também cria a renda nacional que é tributada para custear os serviços públicos que, por sua vez, melhoram o padrão de vida. A capacidade de serem altamente produtivas também permite às empresas de um país atender aos rigorosos padrões sociais que melhoram o padrão de vida, como na saúde e segurança, na igualdade de oportunidades e no impacto ambiental. (p. 6)

Assim, dada a sua relevância, o empenhamento organizacional deu origem a um conjunto de estudos teóricos e empíricos no contexto do comportamento organizacional que procuram verificar os seus efeitos individuais e organizacionais, assim como os fatores que podem contribuir para o aumento da ligação dos colaboradores às organizações. Em geral, estes estudos destacam, por um lado, a multidimensionalidade tripartida do empenhamento organizacional (afetiva, normativa e calculativa) e, por outro, o facto de o indivíduo concentrar a sua atitude de empenhamento em diferentes eixos organizacionais (departamento, grupo de trabalho, chefia ou outro), e não na organização como um todo (Meyer, & Allen, 1997).

São vários os autores e modelos que problematizam o conceito do empenhamento organizacional. Aquele que teve maior projeção e aceitação foi o modelo das três componentes de Meyer e Allen (1997), onde se propõe que o empenhamento dos funcionários pode assumir uma componente afetiva, normativa e calculativa.

“As organizações investem cada vez mais recursos na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores e conseqüentemente os Gestores de Recursos Humanos tentam manter os funcionários a todo o custo” (Ongori, 2007, p. 49). Empregados pouco empenhados com a organização sentem que o seu trabalho não tem uma finalidade, não se sentindo identificados com a organização (Hafer, & Martin, 2006).

A gestão de recursos humanos (GRH) tem sido alvo de um crescente interesse que decorre da evidência na sua relação com o empenhamento organizacional. Esta circunstância poderá constituir uma vantagem determinante no contexto de grande competitividade que caracteriza a economia atual (Becker, & Gerhart, 1996; Becker, & Huselid, 1999; Richard, & Johnson, 2001; Wrigth, & Gardner, 2000).

A Gestão de Recursos Humanos deve ser analisada numa perspetiva individual e organizacional uma vez que as políticas adotadas têm uma influência conjunta, não deixando de reconhecer que o comportamento dos indivíduos tem influência nos resultados ao nível da organização, nomeadamente nos lucros, nas vendas, na qualidade e no crescimento (Richard, & Johnson, 2001), embora não se possa deixar de reconhecer a complexidade que a envolve.

Esta complexidade decorre não só por se considerarem diferentes níveis de análise (o indivíduo e a organização, por exemplo), mas sobretudo pela dificuldade de se chegar a um consenso quanto à sua própria definição e natureza (Keating, 2001), assim como poderem os seus resultados ser analisados e avaliados de várias formas. Ao considerar-se a GRH como um sistema, fazendo parte de uma estrutura social complexa e com características específicas no seu relacionamento interpessoal, existe uma enorme dificuldade na sua replicação para outras organizações (Becker, & Gerhart, 1996).

1.2 Ambiente, Contexto e Problema de Investigação

Para Joo e Lim (2009) o sucesso ou insucesso das organizações depende definitivamente da capacidade das instituições em reter pessoas fortemente empenhadas. Os colaboradores da REFER, empresa alvo do estudo, são elementos fundamentais na garantia da segurança da circulação ferroviária e no cumprimento dos objetivos solicitados pela organização, sendo o rosto de uma organização que se pretende eficiente e responsável (REFER, 2014), em que o empenhamento de todos os elementos vale mais do que qualquer esforço isolado, traduzido em resultados positivos para o indivíduo e para a organização (Cohen, & Golan, 2007).

O problema sob investigação passa por verificar qual o tipo e nível de empenhamento dos colaboradores da REFER e se existe uma relação de influência entre as práticas de recursos humanos e o empenhamento organizacional. Este estudo é levado a efeito na REFER, empresa gestora da infraestrutura ferroviária nacional, podendo os seus resultados servir para uma reflexão e melhor compreensão nas

estratégias a serem utilizadas pelo Departamento de Recursos Humanos no reforço do empenhamento.

A escolha deste tema é relevante, uma vez que o vínculo organizacional do indivíduo com uma instituição parece constituir, cada vez mais, um objetivo das organizações, nomeadamente dos Recursos Humanos, procurando acrescentar valor e uma maior fidelização aos colaboradores (Gelade, Dobson, & Gilbert, 2006).

Esta dissertação considera a multidimensionalidade do empenhamento organizacional, pelo que tem como suporte, também, o modelo das três dimensões concebido por Meyer e Allen (1997) e adaptado por Bruno (2007) para o contexto organizacional português, classificando o empenhamento em: *afetivo* (vinculação à organização com base no desejo, isto é, pela identificação com os valores e missão da mesma); *calculativo* (necessidade de se permanecer na organização por questões financeiras e/ou benefícios complementares); e *normativo* (sentimento de dívida para com a organização que leva o indivíduo a sentir-se obrigado a nela permanecer) (Fernandes, & Ferreira, 2009).

As quatro práticas de Recursos Humanos analisadas neste estudo são: (i) partilha da informação; (ii) recrutamento e seleção; (iii) formação; e (iv) atribuição de recompensas. O conjunto de 4 itens abordados em cada uma delas foi construído por Chambel (2010), com base nas escalas de Takeuchi, Lepak, Wang e Takeuchi (2007) e Zacharatos, Barling e Iverson (2005), com uma ligeira alteração em face da empresa alvo em estudo, não sendo feita a abordagem relativamente à Avaliação do Desempenho por não ser uma prática corrente na empresa.

1.3 Objetivos: Geral e Específicos

Para a realização desta investigação foram tidos em consideração os seguintes objetivos:

- **Geral**
 - Verificar o impacto do empenhamento organizacional nas práticas de Recursos Humanos na REFER;
- **Específicos**
 - Determinar o tipo e nível de empenhamento dos colaboradores da REFER relativamente à *partilha de informação*;

- Determinar o tipo e nível de empenhamento dos colaboradores da REFER relativamente ao *recrutamento e seleção*;
- Determinar o tipo e nível de empenhamento dos colaboradores da REFER relativamente à *formação*;
- Determinar o tipo e nível de empenhamento dos colaboradores da REFER relativamente à *atribuição de recompensas*.

1.4 Pergunta Central da Investigação

Para a consecução dos objetivos definidos foi definida a seguinte pergunta central da investigação: *Qual o impacto do empenhamento organizacional nas práticas de Recursos Humanos na REFER?*

1.5 Estrutura e Organização da Dissertação

Esta dissertação está organizada em **seis capítulos**. Começa com uma introdução, onde de forma elementar se apresenta o contexto e o trajeto de toda a dissertação.

Os segundo e terceiro capítulos destinam-se à fundamentação teórica da dissertação que consiste numa extensa e criteriosa revisão bibliográfica especializada, abordando os conceitos fundamentais e as teorias existentes sobre o empenhamento organizacional e a gestão de recursos humanos. Assim, o **segundo** capítulo trata do tema do empenhamento, começando por defini-lo e atestando a importância dada a este constructo. De seguida verificam-se os antecedentes e consequências do empenhamento sendo feita uma abordagem aos modelos utilizados na sua definição. Deste modo, pretende-se definir o enquadramento conceptual que orienta esta investigação, contribuindo para a sua clarificação e desenvolvimento desta área. Já o **terceiro** capítulo percorre as abordagens mais relevantes adotadas na definição da GRH. É feita uma comparação entre a GRH e a gestão de pessoal, abordando a GRH como um conjunto de práticas, e a ligação da GRH com a Estratégia Organizacional.

No **quarto** capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na resolução do problema da investigação, caracterizando um caso e a empresa objeto do estudo.

O **quinto** capítulo é relativo à análise e discussão dos dados recolhidos, em face dos questionários aplicados, através de análise estatística e teste de hipóteses.

No **sexto** capítulo são feitas as conclusões do trabalho tendo em conta as questões enunciadas, apresentando-se ainda algumas limitações e contributos.

Apresenta-se no final a bibliografia utilizada nesta dissertação.

Capítulo 2 – Empenhamento Organizacional: Antecedentes e Consequências

2.1 Conceito de Empenhamento Organizacional

Mowday, Porter e Steers (1982) descrevem o empenhamento organizacional como sendo a forma como o indivíduo se identifica e se relaciona em determinada organização. Identificam três fatores a ter em conta: (i) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (ii) vontade de exercer um esforço considerável em prol da organização; e (iii) desejo em manter-se ligado à organização.

O conceito de ‘empenhamento’ tem o significado de envolvimento do indivíduo com o seu ambiente de trabalho, traduzido por um desejo de permanecer na organização, pois identifica-se com esta e empenha-se em favorecê-la (Fanton, 2002).

Segundo Shahnawaz e Juyal (2006) empenhamento é como uma força que direciona e organiza o comportamento do indivíduo para realizar um conjunto de ações relevantes para a obtenção de um determinado objetivo.

Etzioni (1966) liga inicialmente o conceito de empenhamento a uma relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a percepção, relativamente ao poder, que cada indivíduo tem dentro da organização. De acordo com o autor, pretende-se indicar, que aqueles que têm poder, manipulam os meios que comandam, de tal forma que os outros indivíduos acham recompensador seguir a diretriz e, quando a não seguem, incorrem em prejuízo.

Globalmente, o empenhamento pode ser definido como sendo um conjunto de “ações de um indivíduo que formam o seu vínculo e o ligam a uma determinada atividade” (Salancik, 1977, p. 62) ou, como refere Becker (1960), o empenhamento é suportado pelo investimento individual numa determinada área em que a pessoa se compromete de forma consistente com uma dada atividade. Contudo, surgem novas definições, não tão gerais, em função da orientação para um determinado foco, com o qual o indivíduo se compromete.

Segundo Allen e Meyer (2000), o empenhamento pode ser visto como um “laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem” (p. 225).

Ao falar-se de empenhamento com a carreira, há que referir a atitude pessoal perante a sua profissão ou aptidão (Blau, 1985), sendo o empenhamento entendido como um objetivo que une a pessoa a um determinado objetivo, independentemente da sua origem (Latham, Erez, & Locke, 1988) ou, então, como a realização e manutenção de um determinado desempenho que levará à concretização de um determinado objetivo, independentemente das dificuldades que possam vir a ocorrer nesse percurso (Tubbs, 1993).

O estudo do empenhamento organizacional intensifica-se a partir dos anos 1970, tendo surgido diferentes formas de o definir, como a crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais ou como a vontade de desempenhar com esforço as suas funções no sentido de alcançar os objetivos da organização ou, ainda, como um forte desejo de permanecer como elemento da organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

O conceito de empenhamento organizacional tem, assim, evoluído e sido identificados os seus determinantes, no sentido de envolver plenamente as pessoas com a organização para que estas atinjam um maior desempenho e competitividade organizacionais (Pinho, 2011).

Um dos modelos que mais consistência e validade tem demonstrado é o “modelo das três componentes” de Meyer e Allen (1991), onde o diagnóstico do empenhamento organizacional é aferido a partir de três dimensões: afetiva, calculativa e normativa.

2.2 Delimitação do Conceito de Empenhamento Organizacional

O empenhamento organizacional tem sido um tema que tem suscitado um enorme interesse ao longo do tempo, embora se possa considerar discutível o seu potencial para influenciar a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Mesmo quando se pretende a criação de um padrão, existe alguma discordância quanto ao significado do termo ‘empenhamento’ ou ‘*commitment*’ (Borges-Andrade, & Pilati, 2001) e muita polémica sobre a sua definição (Meyer, & Herscovitch, 2001).

Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2003) recomendam a adoção da designação de ‘empenhamento’ que é a adotada nesta dissertação.

O empenhamento, sozinho, não garante o sucesso da organização, mas as investigações realizadas têm demonstrado que um grau elevado de empenhamento dos colaboradores contribui para o aumento da eficácia e eficiência da organização,

garantindo que esta atinja os seus objetivos (Müller, Rauski, Eyng, & Moreira, 2005, citados por Dias, 2009; Pinho, 2011).

O empenhamento organizacional tem despertado um grande interesse na comunidade científica, no que respeita às atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto de trabalho (Pinho, 2011). O constructo do empenhamento tem sido utilizado para conceptualizar a relação entre o indivíduo e a sua organização (Ascensão, 2009), pois tem efeitos benéficos para a organização (Rego, & Souto, 2004).

A investigação e a teoria sobre empenhamento no trabalho estão sobretudo desenvolvidas na área do empenhamento organizacional, onde Portugal também segue esta tendência com diversos estudos nesta área, entre eles, Rego e Souto (2004), Rodriguez, Franco e Santos (2006) e Santos (2014).

Rego (2003) afirma que as organizações serão mais competitivas se adotarem comportamentos espontâneos na solução de problemas, através de colaboradores, inovadores e criativos que se identificam com a organização e que atuam como bons cidadãos organizacionais.

Dada a complexidade, segundo Pinho (2011), o empenhamento organizacional tem sido definido na literatura da especialidade de formas diferentes, dependendo da perspectiva de análise dos investigadores.

2.3 Empenhamento Organizacional: Constructo Unidimensional ou Multidimensional?

Na perspectiva unidimensional, o empenhamento é avaliado como uma atitude direcionada positivamente para a organização, onde se torna central a crença e a aceitação dos seus valores. Essa perspectiva foi consolidada no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1979), onde o empenhamento organizacional é a forma como um indivíduo se identifica com uma organização em particular e participa na mesma. Caracteriza-se essencialmente, pela presença de três fatores: (i) uma forte convicção e aceitação dos objetivos e valores da organização; (ii) uma predisposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (iii) um forte desejo de permanecer como membro da organização.

Atualmente o empenhamento organizacional pode assumir diferentes formas (Allen, & Meyer, 1990; Meyer, Becker, & Berghe, 2004; O'Reilly, & Chatman, 1986;

Rego, & Souto, 2004), sendo, inicialmente, considerado um constructo unidimensional de natureza discrepante (Iles, Forster, & Tinline, 1996; Meyer, & Allen, 1991).

Nas abordagens mais clássicas o empenhamento foi analisado em termos das atitudes individuais e sentimentos que os indivíduos desenvolvem em relação aos valores e a organização ou valores organizacionais. Outros enfatizaram a dimensão calculativa do empenhamento, procurando os motivos que levam à criação e manutenção de tais ligações (Santos, 2014). Estas variantes do empenhamento denominam-se de empenhamento comportamental e atitudinal (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Reichers, 1985).

Para Cohen e Lowenberg (1990), Griffin e Bateman (1986) e McGee e Ford (1987), entre outros, a abordagem comportamental é identificada como calculativa ou instrumental, assim o colaborador relaciona-se com a organização movido por interesses externos (reforma, antiguidade), não existindo nenhuma relação afetiva numa atitude utilitária de permanecer na organização, enquanto perceberem que ser membro desta lhe será vantajoso (Carochinho, 2009). O objetivo desta corrente consiste em perceber em que condições os indivíduos se tornam empenhados com determinada ação (Salancik, 1977).

Na abordagem atitudinal, Brown (1996, citado em Santos, 2014) refere que o empenhamento desenvolve-se como uma combinação de experiências de trabalho, de características pessoais e percepções sobre a organização que conduzem a sentimentos positivos. Para Costa (2009) esta abordagem foca-se no modo como o trabalhador se relaciona com a organização, ou seja há coerência entre os seus valores e objetivos da organização. Allen e Meyer (1990) relacionam o empenhamento afetivo e normativo com esta abordagem, definindo-o como “empenhamento atitudinal”.

As abordagens unidimensionais, ao traduzir diferentes componentes do laço existente entre o indivíduo e a organização, provocaram a mudança para os modelos multidimensionais do empenhamento organizacional (Oliveira, 2009).

Decorrente da abordagem atitudinal surge o modelo de Meyer e Allen (1991; Allen, & Meyer, 1990) que procura perceber qual a componente do empenhamento que é mais dominante.

O modelo das três componentes de Allen e Meyer (1990) é bastante rico, pois permite uma compreensão mais ampla da relação dos colaboradores com as organizações a que pertencem, sendo considerado pelos autores (Meyer, & Allen, 1997)

como o que obteve uma maior validação empírica o que realça a sua superioridade, justificada pelos resultados de um vasto número de estudos.

Para Meyer e Allen (1997), em termos teóricos, o empenhamento possui três dimensões que se podem apresentar ao nível organizacional ou noutro nível (profissão, unidade), conforme apresentado no *Quadro 2.1.* seguinte.

Quadro 2.1. *Componentes do Empenhamento Organizacional: Modelo de Allen e Meyer.*

Três dimensões do Empenhamento Organizacional			
<i>Categorias</i>	<i>Caracterização</i>	<i>A pessoa permanece na organização porque..</i>	<i>Estado psicológico</i>
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, envolvido e identificado com a organização	...sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação de permanecer na organização	...sente que deve permanecer	Obrigaçã
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado a organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados	...sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Allen e Meyer (1997, p. 46).

O empenhamento afetivo caracteriza-se pela identificação, envolvimento e vínculo emocional que a pessoa tem com a organização. Assim, um forte empenhamento afetivo revela desejo em permanecer na organização (Allen, & Meyer, 1996; Costa, 2009; Pinho, 2011).

O empenhamento normativo, por seu lado, caracteriza-se pelo sentimento de obrigação em permanecer na organização, e resulta dos ideais normativos e padrões no empenhamento dos trabalhadores (Meyer, & Allen, 1991). Esse sentimento conduz a uma realização do trabalho de forma competente, embora sem entusiasmo e que se mantém enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer, & Allen, 1997; Meyer, & Hersovitch, 2001; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

O empenhamento instrumental caracteriza-se pelo reconhecimento por parte do trabalhador dos custos associados à sua eventual saída da organização. Um forte empenhamento instrumental revela uma necessidade em permanecer na organização e

desenvolve-se em função do reconhecimento dos investimentos ou “*side-bets*” que perderiam se saíssem da organização ou quando reconhecem que a disponibilidade de alternativas de emprego é limitada (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Para Meyer e Allen (1991), estas três componentes de empenhamento organizacional não podem ser analisadas individualmente, porque os trabalhadores podem vivenciar cada um destes estados psicológicos em diferentes níveis (isto é, sentir o desejo de permanecer na organização, sem revelar a necessidade ou a obrigação de o fazer), pelo que sugerem será mais correto considerar estes tipos de empenhamento como componentes do empenhamento organizacional.

O comportamento dos indivíduos empenhados afetivamente está concordante com o interesse da organização, contrariamente àqueles cujo empenhamento é sobretudo normativo ou instrumental (Meyer, Becker, & Berghe, 2004), sendo que a dimensão afetiva é aquela que mais estudos apresenta, em termos teóricos e empíricos, pois foca o processo de vinculação do indivíduo com os valores e objetivos da organização (Allen, & Meyer, 1990; Bastos, 1994; Somers, 1993).

O modelo das três componentes de Allen e Meyer (1990) foi o adotado para esta dissertação por ser aquele que é mais utilizado no estudo do empenhamento, servindo como base para a análise do tipo e nível de empenhamento manifestado pelos colaboradores da REFER.

2.4 Modelos Multidimensionais do Empenhamento

De entre os modelos existentes destacam-se alguns. Kelman, em 1958 foi o primeiro autor a definir o empenhamento suportado em constituintes diferentes. Distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três componentes autónomas: a) por um lado a submissão ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) a outra pela identificação ou envolvimento baseado num desejo de permanência; e c) por último na internalização ou envolvimento motivado pela concordância entre os valores organizacionais e individuais.

Desta forma e, baseado nos trabalhos de Kelman (1958), sobre as atitudes e alteração de comportamento O’Reilly e Chatman (1986), desenvolveram o seu modelo multidimensional do empenhamento baseando-se no pressuposto que este representa uma atitude de um indivíduo para com uma determinada organização, existindo vários mecanismos através dos quais estas mesmas atitudes se desenvolverem Os dois autores

argumentam que o empenhamento pode assumir três formas distintas, são elas: a) complacência, b) identificação e, c) interiorização. A complacência ocorre quando as atitudes e respetivos comportamentos são adaptados apenas com vista à obtenção de recompensas específicas. A identificação surge quando um indivíduo se deixa influenciar na manutenção de relações satisfatórias com outros membros. Por último, a interiorização surge quando os indivíduos se deixam influenciar porque as atitudes e comportamentos a adotar são congruentes com os seus próprios valores.

O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), nas suas investigações mais recentes combinaram a interiorização e os itens correspondentes e formaram uma nova escala denominada de empenhamento normativo. No entanto importa referir que este constructo não deve ser comparado com empenhamento normativo de Meyer e Allen (1991), embora apresente semelhanças com o empenhamento afetivo do modelo desses autores.

A complacência para O'Reilly e Chatman (1986) (também apelidada de empenhamento instrumental em estudos mais recentes), em vez de medir o empenhamento para permanecer na organização, mede o empenhamento com o desempenho. Sendo assim, a complacência será similar, em alguns aspetos, ao empenhamento calculativo de Meyer e Allen (1991), embora com um foco comportamental diferente.

De entre os diversos modelos conceptuais de mais de um componente do empenhamento, o modelo de maior aceitação entre os investigadores foi o modelo das três componentes do empenhamento, estabelecido por Meyer e Allen (1991). O modelo de Meyer e Allen é reconhecido um pouco por todo o mundo, tendo sido validado em vários países. No caso de Portugal este modelo foi validado para a população portuguesa por Bruno (2007).

Os autores conceptualizaram o empenhamento organizacional em três componentes. O primeiro é o empenhamento afetivo, entendido como um desejo de permanecer na organização, um envolvimento que ocorre com base na identificação com os valores e cultura organizacional. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), “Empregados com um forte [empenhamento] afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”. O segundo é o empenhamento instrumental ou calculativo que se relaciona com a perceção com os custos em deixar a organização. Para Allen e Meyer (1990, p. 3) “Empregados com (...) [empenhamento] instrumental permanecem porque eles precisam (...)”. O terceiro é o empenhamento como uma obrigação em permanecer

na organização. Para Allen e Meyer (1990, p. 3) “Empregados com (...) [empenhamento] normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

2.5 Empenhamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos

Meyer e Herscovitch (2001), através dos vários estudos realizados, concluem que o *empenhamento afetivo* é a mais desejada forma de empenhamento do ponto de vista da organização, sendo assim, os Gestores de Recursos Humanos devem utilizar práticas que reforcem esse empenhamento. Esta afirmação é concretizada pela extensa literatura na qual a organização é o alvo do empenhamento. Allen e Meyer (1990) encontraram fortes relações positivas entre o *empenhamento organizacional afetivo* e uma grande quantidade de medidas (clima organizacional, percepção da coesão do grupo, desafio funcional, dependência organizacional, participação, dificuldade no alcance dos objetivos, importância pessoal), relativamente ao empenhamento calculativo e normativo.

Globalmente, o *empenhamento organizacional afetivo* tem-se mostrado positivamente relacionado com os comportamentos organizacionais internos e externos, ao contrário do *empenhamento normativo* (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

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

empenhamento organizacional. No *Quadro 2.2.* apresentam-se as várias percepções e nível de empenhamento.

Quadro 2.2. *Políticas e práticas de gestão de recursos humanos e empenhamento organizacional.*

Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Percepção do valor pessoal	Empenhamento afetivo
	Percepção da necessidade de retribuição	Empenhamento normativo
	Percepção dos custos de perda	Empenhamento calculativo

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

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

2.6 Empenhamento Organizacional no Contexto Atual

Segundo Ascensão (2009), a sobrevivência das organizações e da própria gestão do mercado em que estas se movem é caracterizada por um forte empenhamento dos colaboradores, pelo que é de extrema importância o estudo do empenhamento organizacional.

As alterações, motivadas pelos cenários de mudança, obrigam a estudar o empenhamento, considerando as transformações operadas nas práticas e estruturas de emprego que induziram mudanças consideráveis nos laços que unem o trabalhador ao local de trabalho, não impedindo que as empresas continuem a procurar maximizar o empenhamento dos seus colaboradores (Leite, 2006).

Neste ambiente de incerteza e mudança constante, as organizações necessitam de indivíduos cada vez mais criativos e que se envolvam nos objetivos da organização, de

forma a gerar mudanças com frequência e ultrapassando o estabelecido formalmente pela organização (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003).

Ascensão (2009) realça o papel fundamental das pessoas e do seu empenhamento no desenvolvimento da dinâmica organizacional na construção da competitividade e da qualidade exigida nas organizações, para o seu desenvolvimento no atual contexto socioeconómico.

Ascensão (2009) e Costa (2009) consideram que, em termos organizacionais, ter colaboradores empenhados é, claramente, uma vantagem, pois aumentar a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional são importantes estratégias para: (i) diminuir o absentismo e o *turnover*; e (ii) aumentar os níveis de desempenho e motivação, entre outros.

Para isso, as organizações devem promover o desenvolvimento de oportunidades para a realização de tarefas desafiantes, estimulando os colaboradores a ultrapassar barreiras e a interagir com pessoas que lhes permitam desenvolver novas competências, melhorando o seu desempenho social e organizacional (Ascensão, 2009).

De salientar, segundo Ascensão (2009), que ainda assim um colaborador empenhado pode apresentar aspetos menos positivos para com a organização, como por exemplo, investir a maior parte do seu tempo no trabalho, relegando para segundo plano os seus papéis de vida (família, tempos livres, etc.), o que afeta indiretamente o seu desempenho e a sua necessidade em desenvolver competências que lhes permitam manter-se adaptados ao mercado de trabalho.

2.7 Síntese do Capítulo

Ao longo do tempo tem-se dado grande relevo ao empenhamento dos colaboradores, nas organizações, pois acredita-se que as pessoas continuam a ser o seu fator distintivo, sendo assim importa que as pessoas se sintam verdadeiramente empenhadas com as organizações, diminuindo o absentismo e o *turnover*, fatores que influenciam naturalmente o desempenho organizacional.

Obter o empenhamento das pessoas é fundamental para que se atinjam os objetivos propostos pelas organizações (Gil, 2001). As empresas que melhor compreenderem as verdadeiras razões do empenhamento, poderão utilizar estratégias que as ajudem a reforçar essa ligação, contribuindo como uma mais-valia difícil de ser ultrapassada pela concorrência (Duarte, & Torres, 2005).

O empenhamento organizacional associa efeitos benéficos para a organização, através do estudo das atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional (Pinho, 2011; Rego, & Souto, 2004; Tamayo, 2005).

O vínculo organizacional do indivíduo com a instituição parece constituir, cada vez mais, um objetivo das organizações, procurando acrescentar valor e uma maior fidelização aos colaboradores (Gelade, Dobson, & Gilbert, 2006).

Allen e Meyer (1996) definem empenhamento organizacional como o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar.

Como se pôde verificar o empenhamento deixou de ser analisado numa perspetiva unidimensional, para ser percecionado numa perspetiva multidimensional, mais adequada, tendo em conta os fatores que podem influenciar o nível de empenhamento.

Meyer e Allen (1984, 1991; Allen, & Meyer, 1990) desenvolveram o *Modelo Tridimensional do Empenhamento Organizacional* suportado na observação de que existem semelhanças e diferenças nas várias conceptualizações *unidimensionais* de empenhamento organizacional. Para Meyer e Allen (1991) o empenhamento *afetivo* refere-se à identificação e ao envolvimento do colaborador na organização. Colaboradores com um empenhamento afetivo forte, permanecem na organização porque assim o pretendem. Por outro lado, o empenhamento *calculativo* refere-se à consciência que a pessoa tem dos custos associados com a sua saída da organização e, assim, as pessoas permanecem na organização porque precisam de o fazer. Já o empenhamento *normativo* infere um sentimento de obrigação da pessoa em continuar empregado, pelo que sentem o dever de continuar na organização.

Os indivíduos mais empenhados afetivamente tendem a melhorar o desempenho no contexto de trabalho (Rego, Cunha, & Souto, 2007). Já os indivíduos com laços normativos mais fortes tendem a fazer somente aquilo que é estritamente obrigatório e que se traduz numa conduta passiva, em menor desempenho, maior absentismo e maior resistência à mudança (Allen, & Meyer, 1996).

Dos vários empenhamentos conclui-se que o empenhamento afetivo é aquele que melhores resultados produz, uma vez que as pessoas se sentem envolvidas, motivadas e predispostas na obtenção de resultados para além daquilo que a organização espera.

No entanto e dado o atual mercado de trabalho (com alternativas de emprego cada vez mais escassas e níveis de desemprego elevados), poder-se-á verificar um elevado empenhamento calculativo, ou seja, com os trabalhadores a permanecer nas organizações por reconhecerem os custos associados à sua saída (Milkovich, & Boudreau, 2000).

Importa que as organizações que verdadeiramente encontram nas pessoas a razão da sua existência utilizem práticas que reforcem a ligação com os colaboradores, de preferência na base afetiva e de acordo com a missão e valores organizacionais, promovendo um conjunto de medidas, nomeadamente através de incentivos, onde o trabalhador se sinta integrado, responsável e valorizado.

No entanto, sendo o empenhamento organizacional um bom preditor do desempenho organizacional importa referir que são múltiplos os fatores que podem contribuir para um determinado tipo e nível de empenhamento, fatores esses que muitas vezes são externos à própria organização, logo difíceis de serem controlados pela mesma. Para além disso torna-se difícil replicar para outras organizações um conjunto de medidas aí bem-sucedidas, mas que noutras podem não ter a influência desejada.

Não menos verdade, a componente tecnológica tem-se encarregado de trazer uma menor influência das pessoas nos resultados organizacionais que brutalmente são substituídas por uma tecnologia barata e altamente produtiva, podendo isto trazer um novo paradigma na relação estabelecida entre empregado e empregador e no empenhamento organizacional.

Capítulo 3 – Gestão de Recursos Humanos

3.1 Função da Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) envolve todas as decisões ao nível da gestão e todas as práticas que afetam diretamente os colaboradores que trabalham numa organização. Com a atual proliferação de políticas de *downsizing* e *outsourcing* pode até parecer incongruente debater-se a questão do empenhamento nas organizações, contudo a Gestão de Recursos Humanos (GRH) vê neste conceito uma “arma competitiva” capaz de tornar as organizações mais eficazes e únicas no mercado, embora este investimento nas pessoas seja um processo desenvolvido a longo prazo (Morrow, & McElroy, 1987).

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

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

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

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

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

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

Embora se reconheça a existência de várias perspetivas observadas nos vários modelos (Legge, 1995) importa reconhecer o contributo que as atividades de gestão de Recursos Humanos desempenham na sobrevivência e no crescimento de qualquer organização. Para Ivancevich (2008) os gestores, independentemente do local onde “operam”, começam a reconhecer que o recurso humano é um fator decisivo na estratégia organizacional e que orienta as operações futuras na organização, pois as pessoas diminuem ou intensificam os pontos fortes e fracos de qualquer organização. Este autor apresenta ainda alguns aspetos com os quais a função RH contribui para aumentar a eficácia organizacional, pois: ajuda a organização a atingir os seus objetivos; emprega com eficácia as qualificações e habilidades; dota a organização dos melhores profissionais; aumenta ao máximo a satisfação e motivação dos colaboradores; desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho; comunica as políticas de gestão de RH a todos os funcionários; ajuda a manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis; gere a mudança com vantagens mútuas nos colaboradores, na empresa e nos clientes.

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

despesa, considerando também a repartição da função RH uma prioridade necessária para a coordenação dos recursos.

De acordo com Wetzstein (2001) o surgimento de uma nova geração Y (nascida entre 1980 e 2000, habituada a ganhar e gastar dinheiro com iPods, TiVos e outras tecnologias) no mercado de trabalho, suscita a possibilidade de cooperação e conflito, devendo o gestor de RH considerar a necessidade de: fornecer informações totalmente transparentes; fornecer oportunidades personalizadas de carreira profissional; elogiar mais publicamente; incentivar a adoção de mentores; oferecer acesso a tecnologias inovadoras; e permitir opinar nas decisões de trabalho.

É hoje consensual afirmar que, na vida profissional, os indivíduos procuram encontrar um conjunto de condições específicas, para que a atividade profissional seja sentida como estimulante e o emprego como algo gratificante (Snyder, & Lopez, 2009). A variedade de tarefas, a segurança no ambiente de trabalho, o sentido de propósito na atividade que se realiza e a lealdade no grupo de trabalho, são algumas das condições, devendo o gestor de RH utilizar medidas que visem ir de encontro a esses propósitos. O vínculo organizacional do indivíduo com a organização parece constituir, cada vez mais, um objetivo da GRH através de um conjunto de práticas que garantam uma maior fidelização dos colaboradores (Gelade, Dobson, & Gilbert, 2006).

3.2 Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoal

A associação entre **gestão de recursos humanos** e **gestão de pessoal** tem sido bastante debatida, refletindo uma evolução no conceito de GRH.

As alterações conceptuais destes termos resultam das mudanças e incertezas que o mercado atual exige, motivadas pelas aceleradas alterações sociais e culturais e pelo desenvolvimento tecnológico, característicos da nossa era pós-moderna. Este ambiente estabelece novas relações sociais entre os membros das organizações, o que naturalmente obriga a uma adaptação para esta realidade (Schermerhorn, & Jonh, 2007).

Segundo Neves (2002) estas duas terminologias estão ligadas a duas grandes abordagens: a *hard* e a *soft*. A primeira está associada à *gestão de pessoal*, em que gerir pessoas é principalmente controlar custos ou seja, olha-se para as pessoas como mais um recurso organizacional que se deve sustentado ao mais baixo custo e com a maior rentabilidade. Tal como a gestão dos outros *recursos*, a gestão das pessoas é realizada considerando a estratégia e a evolução da organização.

A abordagem *soft* que se denomina por *gestão de recursos humanos*, resulta essencialmente das mudanças ocorrentes na década de 1960 associada a uma nova forma de encarar os trabalhadores, em vez de os considerar exclusivamente uma fonte de custos, passam a ser encarados como uma vantagem competitiva e um fator de inovação e eficiência (Legge, 1995). Para Neves (2002), com o aumento da competitividade nos mercados alargada à escala mundial, encara-se a gestão de pessoal como a gestão de um recurso estratégico dotado de capacidade criativa e de inovação. Nesta abordagem *soft* ao investir-se nas pessoas, as organizações procuram garantir o seu envolvimento e lealdade, retendo-as, pois são elementos únicos e raros. Na abordagem *hard*, segundo Neves (2002), valorizam-se os aspetos quantitativos da gestão, analisando os colaboradores como mais um dos recursos de produção, estando em sintonia com a perspetiva de Truss (1999).

Truss (1999), na investigação que realizou com o objetivo de identificar que tipos de modelos de GRH as organizações adotavam, concluiu que todas as organizações analisadas utilizavam modelos com características *hard* e *soft*, com características únicas e específicas de cada organização. A verificação da utilização simultânea pelas organizações destas duas perspetivas resulta de, por vezes, as organizações utilizarem um discurso característico de uma posição *soft* que enfatiza o envolvimento e a participação dos colaboradores e a comunicação e, depois, utilizarem práticas que valorizam a estratégia organizacional e a harmonização de um conjunto de práticas internas, direcionada na realização de planos e cumprimento de objetivos, ou seja, uma abordagem *hard* da GRH.

Segundo a autora outra evidência da utilização simultânea de pressupostos diferentes, reside nas estratégias de controlo: através do empenhamento (modelo *soft*) ou através da verificação do cumprimento de indicadores de desempenho de sistemas e de pessoas (modelo *hard*). De acordo com a abordagem *hard*, os colaboradores são perspetivados como recursos que permitirão garantir a vantagem competitiva da organização, pelo que deverão ser controlados individualmente numa abordagem muito calculativa e em que o envolvimento é mais um dos fatores a utilizar. Neste caso, o controlo exerce-se essencialmente pela vertente financeira e da produtividade. Segundo a abordagem *soft* os colaboradores trabalham melhor se estiverem envolvidos, gozarem de autonomia e lhes forem dadas condições de desenvolvimento pessoal (Truss, 1999).

Coloca-se a questão se, face à natureza oposta dos pressupostos nos quais se baseiam os modelos, se pode aceitar e considerar como válido, um modelo que utiliza em simultâneo estes dois elementos, *hard* e *soft*.

Segundo Sisson (1994), a GRH distingue-se da gestão de pessoal, em três grandes aspetos: (i) a importância colocada na integração de práticas e políticas entre si e com a estratégia de negócio; (ii) a ligação da gestão de pessoas e da estratégia do negócio, em que o efeito *competição* coloca particular relevo na gestão de mudanças; e (iii) o papel-chave que é esperado dos gestores de linha seniores, já que gerir pessoas passou a ser a sua atividade principal.

Sisson (1994) aponta dois aspetos principais na sua análise crítica. O *primeiro* é a sua enorme ambiguidade, pois a retórica utilizada torna possível camuflar numerosas posições. Este paradigma assume que o planeamento do negócio é um processo racional e ordeiro. Para o autor, a estratégia emerge como um resultado de uma série de decisões tomadas por pessoas em diferentes níveis da organização e envolve uma avaliação contínua e ajustamentos sucessivos de posição. O *segundo* é que se faz um conjunto de suposições irrealistas das quais salienta a relativa habilidade dos gestores em fazer opções estratégicas, ignorando a importância das estruturas em que a opção é realizada, por exemplo, os aspetos legais da atividade ou os padrões de associação entre empregadores ou o tipo de relação entre empregadores e investidores institucionais.

Legge (1992) sugere que, ao se procurar identificar possíveis diferenças entre GRH e gestão de pessoal, se adotem duas abordagens. A *primeira* resulta de diferenças nas suas práticas, através de uma observação empírica. A *segunda* resulta da análise comparativa dos modelos normativos adotados pela GRH e pela gestão de pessoal.

Na análise comparativa que fez dos modelos normativos da gestão de pessoal e da GRH, através dos modelos teóricos apresentados por autores americanos e ingleses, Legge (1992) concluiu que:

gestão de pessoal é selecionar, desenvolver, recompensar e dirigir colaboradores de tal forma que estes obtenham satisfação e ‘deem o seu melhor’, e ao fazê-lo permitam à organização empregadora atingir as suas metas. Mais, gestão de pessoal é tarefa de todos os gestores e não apenas dos especialistas de pessoal.
(p. 22)

De acordo ainda com Legge (1992) a GRH, por outro lado, realça a necessidade de integração das políticas de GRH com a estratégia de negócio e a sua utilização para

suportar e consolidar a cultura organizacional. Considera os colaboradores como elementos fundamentais e fonte de vantagem estratégica, cujo envolvimento, fruto da consistência das políticas, permite uma maior flexibilidade que vá de encontro aos objetivos organizacionais e a um desempenho de excelência.

Ambos os modelos normativos, segundo Legge (1992), têm aspetos comuns: a necessidade de integrar a GRH com as metas organizacionais; descentralizar a função RH nas chefias intermédias; considerar que é através da satisfação dos colaboradores, obtida através do desenvolvimento das suas competências, que se otimiza o seu contributo para a organização; e que seleccionar “*a pessoa certa para o lugar certo*” é um importante meio para se integrarem políticas de GRH com as metas organizacionais, incluindo o seu desenvolvimento pessoal.

Em síntese, e na análise de Legge (1992), estas diferenças apontam para que a GRH, em teoria e comparativamente com a gestão de pessoal, seja uma tarefa central da gestão estratégica já que gere os recursos mais valiosos da organização, as pessoas, sendo sua preocupação atingir os objetivos estratégicos da organização, de acordo com os valores organizacionais.

Torrington (1992) defende que a gestão de pessoal é focalizada nos colaboradores da organização, na medida em que os seleciona, forma, contrata e recompensa, estando definidas as expectativas da organização relativamente ao seu desempenho. A gestão de pessoal privilegia, assim, aspetos como atitudes, interesses e respostas dos colaboradores, na medida em que considera que colaboradores envolvidos e empenhados com a organização são mais produtivos.

Os gestores de recursos humanos por outro lado focalizam-se na necessidade da organização ter recursos humanos (pessoas). Ao procurar responder às necessidades da organização, o gestor de pessoal coloca-se na perspetiva de suprir o lado da *procura*, ou seja de dotar a organização dos recursos necessários à realização da sua estratégia, em oposição ao gestor de recursos humanos que se posiciona no sentido da *oferta*, isto é de disponibilizar aos colaboradores, oportunidades de desenvolvimento e condições de realização suficientemente atrativas para que realizem o seu trabalho e permaneçam na organização, alargando o seu perímetro de ação (Torrington, 1992).

3.3 A gestão de Recursos Humanos como um Conjunto de Práticas

A definição da gestão de recursos humanos como um conjunto de práticas é uma das abordagens conceituais mais populares pelo seu caráter essencialmente normativo. De acordo com Neves (2002), decorre de duas razões fundamentais: (1) a necessidade de controlar os seus efeitos na organização, não se podendo dissociar deste processo, fatores como a cultura e a estratégia organizacional que, segundo o autor, são conceitos determinantes na “explicitação, formulação e evolução da ideia de GRH” (p. 7); e (2) a necessidade de conceptualizar um conjunto muito diversificado de práticas e seus resultados, obtidos através das pessoas que se constituem como fator de vantagem competitiva.

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

A abordagem *universalista* da GRH assentou na ideia de que a utilização de determinadas práticas produziria um resultado claro e mensurável no desempenho da organização (Pfeffer, 1994), em especial a aplicação de um conjunto de práticas de GRH que se denominaram de *práticas de elevado envolvimento*. Esta abordagem influenciou grandemente o conceito de GRH e a investigação realizada neste campo, especialmente porque colocou a GRH como um fator central da capacidade competitiva da organização (Becker, & Huselid, 1999; Guest, 1987).

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

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

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

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

Schuler e Jackson (1987) apresentam um bom exemplo de aplicação das teorias de gestão aos recursos humanos. Estes autores desenvolveram três padrões de combinações possíveis entre estratégia competitiva e práticas de GRH: (i) redução de custos; (ii) inovação; e (iii) desenvolvimento da qualidade. A estratégia competitiva, segundo os autores, é a capacidade da organização se dotar de uma vantagem face aos outros competidores, pelo que a sua capacidade de iniciativa é fundamental. A conclusão a que chegaram, a partir da análise de casos foi que uma “maior eficiência pode ser conseguida se, sistematicamente, se fundirem as práticas de GRH com a estratégia competitiva selecionada” (p. 217), sendo necessário para isso colocar um relevo maior sobre determinado conjunto de práticas de GRH. Por exemplo, uma organização cuja estratégia seja de contenção de custos, ou seja, de colocação no mercado de um produto a baixo preço, as práticas adotadas serão, por exemplo, a avaliação do desempenho centrada em resultados de curto prazo e a gestão de carreiras promoverá a especialização com limitadas oportunidades de desenvolvimento de competências. Uma organização que adote uma estratégia de inovação que se caracteriza, segundo os autores, por fornecer ao mercado um produto único, adotará práticas como a seleção especializada de indivíduos de elevada competência técnica,

avaliação do desempenho centrada em resultados de longo prazo e de equipas, gestão de carreiras flexível promovendo a rotação dos colaboradores e a aquisição e desenvolvimento de novas competências.

3.4 A Gestão de Recursos Humanos como um Processo

Tyson (1999) defende que a gestão de recursos humanos é um processo interpretativo, uma atividade que consiste na tradução de variáveis de nível social e organizacional em estratégias e políticas de recursos humanos, de forma a promover a adaptação do colaborador. A sua ênfase não é tanto na negociação, mas mais na operacionalização das grandes estratégias e evolução da organização. Aliás, refere que o conhecimento útil ou de valor da gestão de recursos humanos é condicionado pela decisão organizacional de o utilizar e é contingencial à organização, pessoas e situação particulares daquela organização.

Os gestores de RH são ativos na interpretação da estratégia da organização. É a sua interpretação que define quais as ações que a GRH irá desenvolver e desta forma, o conhecimento que será partilhado internamente na organização. Aliás, Tyson (1999) afirma que “interpretações organizacionais são parte do processo de criação de conhecimento” (p. 46) e que a GRH possui um papel determinante na formação das perceções dos colaboradores sobre os projetos da organização, com especial importância na disseminação dos valores e cultura organizacionais.

Nos quatro estudos de caso que realizou, Tyson (1999) refere que as perceções normativas dos gestores, as necessidades, estratégias e estruturas decorrentes do negócio e todas as mudanças experimentadas são determinantes no conhecimento da gestão de recursos humanos. Realça que a contribuição da GRH não se limita aos sistemas técnicos, mas também à gestão de um processo social. Assim, mais importante de que dominar um conjunto de técnicas, são primordiais para o papel da GRH, a capacidade de diagnóstico e análise, bem como a gestão de processos de mudança e de comunicação.

Keating (2000) destaca a dimensão política da gestão de recursos humanos e sublinha a sua dinâmica e complexidade fruto de um contínuo processo de negociação. Embora reconheça o impacto das práticas de gestão de recursos humanos, considera difícil a sua disseminação homogénea na organização, fruto de processos negociais que

a GRH promove e acrescenta a esta dimensão política do processo, a heterogeneidade da sua componente técnica e do corpo de conhecimentos específico da GRH.

Ao caracterizar a gestão de recursos humanos desta forma, o autor reforça a complexidade da investigação nesta área na medida em que sugere que a integração da função de gestão de recursos humanos com as outras funções da gestão, se faz através de interpretações locais da sua eficácia e não resulta de uma avaliação racional e objetiva dos resultados obtidos (Keating, 2000).

Esta vertente, de que a GRH é um processo social (Tyson, 1999) que gere relações através do processo de interpretação e negociação (Keating, 2002) dota o conceito de GRH de uma dimensão de maior complexidade e interesse.

3.5 A Gestão de Recursos Humanos Estratégica

Delery e Doty (1996) afirmam que existe evidência empírica para se poder afirmar que as organizações que possuam maior *adequação* entre o conjunto de práticas de GRH e as suas estratégias deverão gozar de um desempenho superior. Para os autores decorre desta afirmação, a necessidade e importância de se garantir a *adequação* entre o conjunto de práticas adotado pela organização e a sua estratégia.

O conceito de *adequação* ganhou uma grande importância tendo-se mesmo especializado em *interna*, *organizacional*, *estratégica* e *ambiental*, tornando mais claros e compreensíveis alguns dos resultados experimentais obtidos na avaliação do impacto da GRH no desempenho organizacional (Wood, 1999). A *interna*, é relativa às práticas de GRH entre si; a *adequação organizacional* ocorre entre o conjunto de práticas de GRH (sistema RH) e outros sistemas da organização; a *adequação estratégica* reporta-se à que ocorre entre sistemas RH e a estratégia da organização; e a *adequação ambiental* refere-se à adequação entre o sistema RH e o meio organizacional.

Guest (1987) acrescenta a estes níveis de adequação, em especial ao de *adequação interna*, a necessidade dos gestores de linha terem os seus comportamentos e atitudes alinhados com as práticas de GRH da organização, devendo os colaboradores estarem integrados na organização. Na sua opinião, ao garantir-se estes níveis de *adequação*, haverá uma maior disponibilidade para a mudança, facilitada pela compreensão das prioridades da organização.

A necessidade de adequação da GRH à estratégia da organização, segundo Wood (1999), tem influência na forma como os sistemas de GRH são desenhados.

Othman e Poon (2000), especificando um pouco mais, afirmam que a estratégia da organização antecede a definição dos sistemas de GRH e que para além destes sistemas terem de ser responsáveis e adaptativos, sustentando a estratégia da organização, é determinante que sejam coerentes entre si (*adequação interna*), alcançando a organização uma maior eficácia.

Assim, o gestor de recursos humanos tem um contributo fundamental na estratégia organizacional, já que possui um conhecimento especializado que lhe permite integrar o fator humano na sua formulação. De facto, a GRH é elementar para a implementação da estratégia da organização porque ao definir o sistema RH, as práticas que o integram e a forma de implementação, assegura que os comportamentos necessários estejam presentes, propondo e reforçando o desenvolvimento das competências indispensáveis para que a organização seja competitiva por deter um conhecimento único (Becker, & Huselid, 1999; Guest, 1987; Schuler, & Jackson, 1987).

A harmonização de sistemas de GRH (*adequação interna*) com a integração de práticas de GRH de forma a garantir a consistência destas com a estratégia da organização (*adequação estratégica*) tem recebido algumas críticas. Legge (1992) refere o caso em que uma organização adota uma estratégia de contenção de custos e, em simultâneo, implementa práticas como a recompensa centrada em resultados de curto prazo ou despedimentos. Embora estas práticas sejam consistentes com a estratégia organizacional (*adequação estratégica*), dificilmente promovem o empenhamento e a satisfação dos colaboradores (*falta de adequação interna*). Outro problema apontado é que a flexibilidade se obtém mais facilmente através de uma organização taylorista do trabalho, em especial ao nível dos colaboradores diretos, do que desenvolvendo as aptidões e a qualidade da força de trabalho.

3.6 O Desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos na Organização

A gestão de recursos humanos evolui na organização desde a sua fundação, estando frequentemente associada ao aumento do *número de colaboradores* ou ao fator *tempo* (Wright, & Haggerty, 2005). Para os autores, outras mudanças que podem ocorrer na GRH estão relacionadas com o seu grau de sofisticação, formalização e congruência que frequentemente se traduz na introdução de práticas de GRH.

A gestão de recursos humanos numa organização pode apresentar-se mais ou menos estruturada. É frequente, por exemplo, investigadores cujo objeto de estudo é a

GRH em pequenas e médias empresas (PMEs) descreverem a sua existência de uma forma mais informal em contraste com a GRH em grandes organizações multinacionais (Cappelli, & Neumark, 2001; Heneman, Tansky, & Camp, 2000; Renuka, & Venkateshwara, 2006; Vinten, Lane, & Hayes, 1997).

A introdução das práticas de GRH nas organizações pode ter diferentes resultados, considerando o momento e os motivos que estão na origem da sua introdução. O momento da decisão de adotar as práticas de GRH pode ocorrer quando a organização constatou uma necessidade específica (reconhecimento da *utilidade*), enquanto noutras organizações essas mesmas práticas poderão ser introduzidas mais tarde, porque se apresentam com menor utilidade para estas naquele momento particular. Aliás, estas últimas poderão fazê-lo por uma questão de moda ou porque os custos de implementação entretanto diminuíram (Cappelli, & Neumark, 2001).

Verifica-se também que algumas organizações utilizam práticas de *benchmarking* no que se refere à GRH e que isto produz, por vezes, a introdução de novas práticas na sua organização (Bamberger, & Fiegegenbaum, 1996).

Kotey e Slade (2005) defendem que as práticas de GRH tendem a uma maior *formalização* quanto maior for o número de colaboradores. Para além disso, estes autores afirmam que associado a este aspeto se encontra também um maior grau de *especialização*, medido pelo aumento de chefias intermédias.

Em PMEs, a introdução das práticas de GRH tem algumas especificidades. Cassell, Nadin, Gray e Clegg (2002) apresentam um modelo que caracteriza este processo, conforme mostrado na *Figura 3.1.*, na página seguinte.

Os autores identificam como *fator influenciador* da tomada de decisão sobre um problema de RH (por exemplo, diminuição de produtividade, questões relativas ao desempenho individual de um colaborador, etc.), a importância de ter alguém especialista em Gestão de Recursos Humanos na organização capaz de resolver estes problemas, através de uma análise cuidada, propondo ações de melhoria (Cassell, Nadin, Gray, & Clegg, 2002).

De forma geral, os modelos de ciclo de vida compreendem as etapas que uma empresa atravessa durante a sua vida. Marques (1994, p. 54) afirma que “a vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem”; a diferença básica é que os ciclos de vida das organizações não são tão previsíveis como os dos organismos vivos.

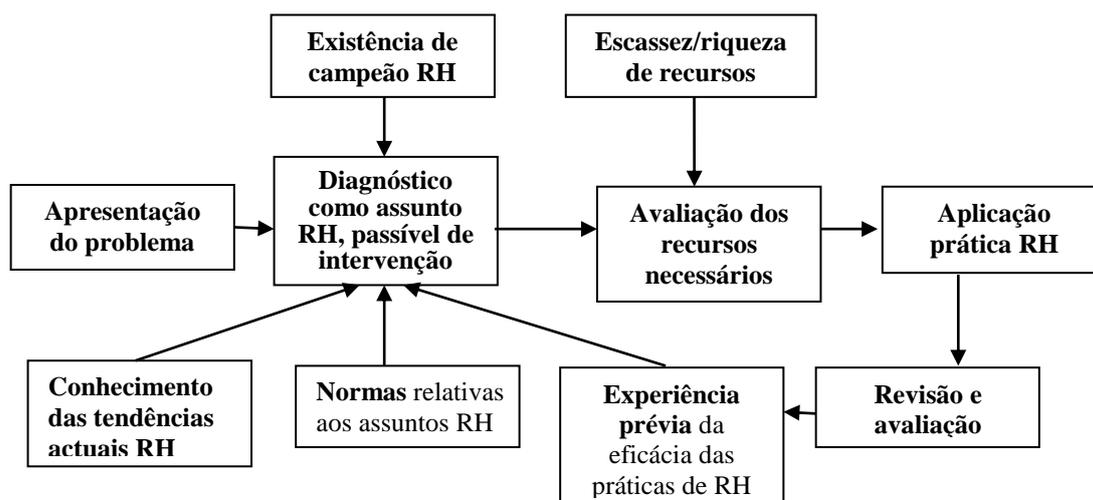


Figura 3.1. Prioridades atuais do negócio.
 Fonte: Cassel, Nadin, Gray e Clegg (2002, p. 687).

Uma consequência que o aumento de colaboradores traz e em função da teoria dos ciclos de vida das empresas, é que há um movimento de estruturas organizacionais simples e informais para estruturas funcionais com um acréscimo padronizado das atividades (Ciavarella, 2003; Hanks, Steven, Watson, Collin, Chandler, & Gaylen, 1993). Assim, não é de estranhar que para as PMEs, questões como a igualdade de oportunidades, os sistemas de comunicação e a formação sejam áreas da GRH da maior importância (Vinten, Lane, & Hayes, 1997).

Para Terra (2000), a importância do capital humano como vantagem competitiva para as organizações está relacionada com o conhecimento que os seus funcionários possuem, bem como as suas competências individuais, habilidades e atitudes. Empresas inovadoras e competitivas são aquelas que desenvolvem a habilidade de gerir o conhecimento, incorporando-o nos seus produtos e serviços. Neste cenário, a gestão do conhecimento e a implementação de uma cultura de aprendizagem devem estar inseridas no conjunto de estratégias das empresas de forma a manter a empresa no mercado por muito tempo (Leonard-Barton, 1998).

3.7 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento tem sido destacada por diversos autores como uma riqueza de recursos para o desenvolvimento das organizações no mundo atual. A proposta de Campos e Barbosa (2001) parece sintetizar dentro de várias perspectivas

conceptuais as definições propostas por outros autores: “Gestão do conhecimento é a arte de criar, alavancando os ativos intangíveis. Para se conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa apenas em termos de conhecimento e fluxos do conhecimento” (p. 8).

A gestão do conhecimento pode ser entendida como processo, diferenciado em três momentos distintos, conforme proposto por Vasconcelos e Souza (2002): (i) aquisição e geração do conhecimento; (ii) transferência do conhecimento; e (iii) retenção do conhecimento.

Na etapa de *aquisição e geração do conhecimento*, podem-se incluir tanto o conhecimento adquirido como o conhecimento desenvolvido pela organização. Segundo Leonard-Barton (1998), a geração do conhecimento está relacionada com a criatividade, resultante de pessoas com diferentes habilidades, ideias e valores. Para Davenport e Prusak (1998) as empresas têm incentivado a aquisição de novos conhecimentos para a organização mediante a criação de prêmios. Se o conhecimento é gerado por indivíduos, a organização precisa de apoiar os indivíduos criativos e proporcionar-lhes contextos para a criação do conhecimento.

De acordo com Vasconcelos e Souza (2002) em relação à *transferência do conhecimento* nas organizações, esta pode processar-se de maneira formal ou informal. As empresas devem incentivar os encontros informais, dentro e fora do ambiente de trabalho, para estimular os colaboradores a discutirem problemas organizacionais, a articularem estratégias, a solucionarem dúvidas e, principalmente, a trocarem experiências. Segundo Davenport e Prusak (1998) as reuniões face a face são os maiores e melhores canais de transferência de tecnologia e conhecimento que existem: as salas de conversação estimulam a criatividade das pessoas por possibilitarem transferências do conhecimento quotidiano que fazem parte da vida organizacional. A transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional efetiva-se no processo pelo qual a aprendizagem individual torna-se inserida na memória e na estrutura da organização.

Na etapa de retenção e codificação do conhecimento, as organizações utilizam as tecnologias da informação e os processos de comunicação que sejam capazes de gerar maior agilidade na inovação e na mudança tecnológica. Segundo Vasconcelos e Souza (2002), há uma dificuldade em se codificar e registar todo o conhecimento, uma vez que é quase impossível reproduzir num banco de dados ou em documentos, certos detalhes, como nadar ou andar de bicicleta. Fleury e Fleury (2000) referem-se à construção da

memória organizacional como o processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, devendo-se incluir todas as experiências, tanto as bem-sucedidas quanto as malsucedidas, para se criar conhecimento e auxiliar na tomada de decisões.

Conclui-se que por meio da gestão do conhecimento é possível potencializar a atuação das pessoas e trazer valor para a organização através da introdução de novas competências e novos negócios para a organização. É importante possibilitar o crescimento (desenvolvimento) dos colaboradores, no entanto, não se pode deixar de reconhecer a complexidade que a envolve fomentada por um mundo cada vez mais instável.

3.8 Síntese do Capítulo

O conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem evoluído. De acordo com Legge (1995) esta evolução tem sido influenciada pelo desenvolvimento de uma componente teórica e empírica em que se destaca: (i) a clarificação do processo pelo qual a GRH tem impacto no desempenho organizacional; (ii) a importância das teorias no âmbito da gestão, com especial relevo para conceitos como estratégia, adequação e eficiência organizacional; e (iii) a integração de diferentes atores (gestores, colaboradores, *stakeholders*, etc.).

Na definição do conceito de GRH devem-se invocar os objetivos organizacionais e, de uma forma mais global, a estratégia organizacional, o papel dos colaboradores e dos *stakeholders* e, em geral, as práticas de GRH como a seleção, desenvolvimento e recompensa, o papel do *especialista* de RH e a relação de emprego, como elementos fundamentais a explorar pela Gestão de Recursos Humanos (Legge, 1995).

Por outro lado, importa reconhecer a importância que os aspetos contextuais (sociais, políticos e culturais) têm no desenvolvimento do conceito de GRH e que não se podem excluir, como é o caso do impacto da gestão de relação de emprego no equilíbrio social, nas reformas políticas nomeadamente no código do trabalho e na influência dos sindicatos nas organizações. (Neves, 2002). A integração de conceitos como estratégia, internacionalização e cultura organizacional, contribuíram também para mudanças na sua definição e operacionalização (Wood, 1999).

A evolução da GRH numa organização, desde a sua fundação está associada a fatores como número de colaboradores e tempo de vida (Wright, & Haggerty, 2005).

Em termos conceptuais, verifica-se a existência de diferentes modelos de GRH, salientando o confronto entre os modelos de GRH e de Gestão de Pessoal (Legge, 1992; Torrington, 1992). Contudo, ambos os modelos têm sido integrados nas mesmas teorias ou modelos de GRH, apesar da diferente natureza dos seus pressupostos, o que pode levar a questionar a sua utilidade para a construção de um modelo de GRH (Truss, 1999).

Neste percurso sobre as diferentes abordagens e conteúdos da GRH, saliente-se a verificada por Sisson (1994) que enfatiza o envolvimento e a participação dos colaboradores (geralmente típico de uma abordagem *soft*) e a utilização de práticas de GRH, em especial para o exercício do controlo com base em critérios de produtividade e de controlo de custos, característico de uma abordagem *hard*.

A complexidade da GRH na gestão da sua relação com o exterior, em simultâneo, com a necessidade de harmonizar internamente os seus sistemas (*adequação estratégica e interna*), pode ser diminuída através de relações caracterizadas pelo empenhamento e envolvimento dos colaboradores.

Salienta-se das abordagens da GRH referidas, a *universalista* e a *contingencial*. Estas duas abordagens tiveram e têm uma grande influência no desenvolvimento conceptual da GRH e das estratégias de investigação, nomeadamente no conceito de “*boas práticas*” e de “*práticas de GRH de elevado envolvimento*”.

Nos dias de hoje é dada uma grande importância à gestão do conhecimento, pois é considerada como um fator de diferenciação e vista como uma riqueza pessoal, mas que no agregado promove o bom funcionamento da organização, acrescentando valor ao negócio e podendo servir para o desenvolvimento das organizações multifacetadas pela diversidade de experiências e que podem servir de alavancagem a novos projetos e desafios.

Feita a revisão da literatura, passa-se à apresentação da metodologia e caso de estudo objeto desta dissertação.

Capítulo 4 – Metodologia e Caso

De acordo com Pardal e Correia (1995, p. 10) a metodologia funciona como um corpo orientador da investigação que, obedecendo a um sistema de normas, torna possível a seleção e articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de verificação empírica.

Neste sentido, foi construído, com base numa adequada revisão da literatura e análise de diversos documentos contendo informação relevante, um quadro teórico de referência onde os elementos considerados pertinentes para a compreensão do objeto de estudo (conceitos) foram definidos e onde foram revelados os trabalhos já desenvolvidos e a desenvolver neste domínio científico (*estado-da-arte*).

Delimitada a problemática em análise e as questões de partida que orientaram a realização da presente investigação é efetuada, inicialmente, a caracterização da empresa em estudo, dado relevo ao problema de investigação, formuladas as questões derivadas e as hipóteses. Caracteriza-se depois a amostra, descrevem-se os instrumentos de medida utilizados e avaliam-se as suas características psicométricas.

4.1. Caracterização da Empresa

A REFER – EPE, empresa alvo do estudo, foi criada em 1997, pelo Decreto-Lei n.º 104/97, de 29 de abril, como empresa pública responsável pela prestação do serviço público de gestão da infraestrutura integrante da rede ferroviária nacional. A REFER está sujeita à tutela dos ministros responsáveis pela área das finanças e pelo setor dos transportes (REFER, 2014).

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

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

A REFER, como empresa pública, prossegue uma atividade que se consubstancia num serviço de interesse público geral, o que reforça a sua dimensão socioeconómica e a necessidade de se afirmar como uma organização socialmente responsável, vinculada ao interesse geral e a princípios de crescimento sustentável.

4.1.1. Código de ética e conduta

A natureza da REFER, enquanto entidade pública empresarial, torna, por essa razão, ainda mais premente a exigência do mais absoluto rigor e transparência na sua atuação, conferindo a todos os que nela trabalham ou que com ela se relacionam uma responsabilidade acrescida no seu desempenho e na sua conduta (REFER, 2006).

A REFER pauta a sua atuação por princípios éticos de rigor, transparência, equidade, honestidade e isenção, na prossecução da sua missão de proporcionar ao mercado uma infraestrutura de transporte competitiva, gerindo e desenvolvendo uma rede ferroviária eficiente e segura, no respeito pelo meio ambiente e adotando como valores fundamentais a excelência, o respeito pelos clientes, a produtividade, a qualidade no trabalho e no serviço, a segurança, o reconhecimento e equidade e a preservação da boa imagem da empresa (REFER, 2006).

Estes valores devem estar presentes no comportamento individual dos seus colaboradores, através de rigor, exigência, qualidade, descentralização, responsabilização, espírito de equipa e participação (REFER, 2006).

A REFER aposta no estabelecimento de uma relação de confiança baseada na lealdade, na competência, na valorização do espírito de iniciativa e no sentido de responsabilidade dos seus colaboradores e define as suas políticas de recursos humanos no respeito pela dignidade, diversidade e direitos de cada pessoa, proporcionando um ambiente de trabalho favorável a um desempenho profícuo e as mais adequadas condições de segurança e saúde no trabalho (REFER, 2006).

Os colaboradores devem observar os mais exigentes padrões de conduta pessoal e pautar a sua atuação pelo rigoroso cumprimento das leis e normativos aplicáveis à sua atividade, no âmbito das responsabilidades que lhes estão atribuídas. Deverão agir sempre norteados pela consecução dos objetivos da empresa e nunca para a obtenção de vantagens pessoais (REFER, 2006).

No desenvolvimento do espírito de iniciativa deverão, sempre que oportuno, propor iniciativas que contribuam para o cumprimento da missão e objetivos da REFER (2006).

Um bom ambiente de trabalho depende, em primeira instância, do estabelecimento de relações humanas baseadas na lealdade, respeito, simpatia, espírito de cooperação e entreajuda, qualidades que deverão estar presentes nas relações que os colaboradores estabelecem entre si, bem como com terceiros. Deverão colaborar mutuamente, implementar as decisões dos superiores hierárquicos de acordo com os planos da empresa e incentivar e apoiar os subordinados na sua aplicação (REFER, 2006).

4.1.2. Política de recursos humanos

A política de recrutamento da REFER baseia-se no princípio da igualdade de oportunidades e na renúncia a todas as formas de discriminação, nomeadamente, em razão do sexo, idade, raça, nacionalidade, religião, orientação sexual, convicções políticas ou filiações sindicais (REFER, 2014).

A política de recursos humanos da REFER tem por objetivo promover a adequação permanente da atividade dos seus colaboradores à prossecução dos objetivos estratégicos e de negócio da empresa, assegurando a sua valorização e desenvolvimento profissional, e reforçando as suas competências técnicas e de gestão (REFER, 2014).

Para além de uma forte aposta na promoção de políticas e programas de formação técnica nas diferentes especialidades ferroviárias, e em áreas como a segurança e a gestão, a REFER investe igualmente em ações de incentivo à criatividade e à participação dos seus colaboradores, na criação de condições de igualdade de oportunidades, e na melhoria do desempenho social, incluindo um conjunto vasto de apoios e benefícios no campo da saúde, da educação, da cultura e do lazer (REFER, 2014).

O número de efetivos tem vindo a diminuir progressivamente ao longo da última década, quer pela forte inovação tecnológica registada nas atividades de exploração da infraestrutura, quer pela introdução de metodologias mais eficazes nos seus processos de trabalho (REFER, 2014).

4.1.3. Os recursos humanos

Os colaboradores da REFER apresentam hoje um perfil mais jovem, com melhores habilitações e mais qualificado nas diferentes especialidades da engenharia ferroviária e nas áreas de suporte ao negócio, verificando-se um acréscimo do peso relativo dos quadros (REFER, 2014). Na *Tabela 4.1* pode-se verificar a distribuição dos colaboradores da REFER por categoria profissional e género.

Tabela 4.1. *Relação da categoria profissional por género dos colaboradores REFER.*

Categoria Profissional	F	M	TOTAL
Guarda de Passagem de Nível	103	4	107
Operador de Manobras		251	251
Operador de Circulação	1	206	207
Controlador de Circulação		409	409
Inspetor de Circulação		60	60
Operador de Infraestruturas		341	341
Encarregado de Infraestruturas		172	172
Supervisor de Infraestruturas		128	128
Operador de Logística		10	10
Técnico de Logística		4	4
Técnico de Desenho		8	8
Auxiliar de Apoio Geral	15	10	25
Motorista		11	11
Operador de Apoio Administrativo	12	7	19
Escriturário	1		1
Assistente de Gestão	95	71	166
Especialista	7	146	153
Técnico Júnior	10	20	30
Técnico	87	118	205
Técnico Especialista	68	132	200
Técnico Sénior	1	1	2
Colaborador Licenciado		2	2
Colaborador Técnico		1	1
Assistente de Gestão – RE	4		4
Especialista – RE	3	2	5
Técnico – RE	1	1	2
Técnico Especialista – RE	1	3	4
Assistente de Gestão – RT	1		1
Técnico Júnior – RT	2	1	3
Técnico – RT	3	4	7
Técnico Especialista – RT	2		2
Trabalhadores a Cargo (a 31.Dez.2013)	417	2.123	2.540

Fonte: REFER (2014).

Os 2540 trabalhadores têm uma idade média de 47 anos. Quanto às Habilitações Literárias apresenta: 5 colaboradores com habilitações inferiores ao 1º ciclo do ensino básico, 246 (10%) com o 1º Ciclo do ensino básico, 331 (13%) com o 2º Ciclo do ensino básico, 687 (27%) com o 3º Ciclo do ensino básico, 751 (30%) com o Ensino Secundário e 520 (20%) com o Ensino Superior.

Em termos de níveis de qualificação a REFER apresenta (132) 5% dos colaboradores como Profissionais não qualificados; (979) 39% como Profissionais qualificados; (270) 11%, como Profissionais Semiqualificados; (171) 7% como Profissionais Altamente Qualificados; (372) 15% como Encarregados e Chefes de Equipa; (158) 6% como Quadros Médios e (458) 18% como Quadros Superiores.

4.2. Questões Derivadas e Hipóteses

Com base na pergunta central de investigação, estabelecida em: *Qual o impacto do empenhamento organizacional nas práticas de Recursos Humanos na REFER?* podem ser elencadas questões sobre, a importância de práticas de gestão de recursos humanos, como a Partilha da Informação, Recrutamento e Seleção, Formação e Atribuição de Recompensas, utilizadas como estratégia da GRH para reforçar o empenhamento.

Com base nestes pressupostos foram consideradas as seguintes **questões derivadas**:

- QD1 – Qual o tipo de empenhamento mais evidenciado pelos colaboradores?
- QD2 – Qual a relação entre o tipo de empenhamento e as variáveis profissionais?
- QD3 – Qual a relação entre o tipo de empenhamento e as variáveis demográficas?

A partir destas questões estabeleceram-se as hipóteses que posteriormente se vão testar em termos da sua verificação ou não. Assim, ir-se-á analisar: a existência de uma correlação positiva entre os vários tipos de empenhamento; e a existência de uma relação positiva ou negativa entre várias variáveis com os diferentes tipos de empenhamento. Assim, estabeleceram-se as seguintes **hipóteses**:

H1 – Existe uma relação positiva entre o *Empenhamento Organizacional* e as *Práticas de Recursos Humanos*.

H2 – As *variáveis profissionais* (*tempo de serviço, tipo de contrato de trabalho, área de trabalho, função exercida, local de trabalho*) determinam diferenças significativas nos níveis de *empenhamento organizacional* (EO) dos participantes.

Hipótese 2a - Existe uma relação positiva entre o *tempo de serviço* dos inquiridos e os seus níveis de EO.

Hipótese 2b - O *tipo de contrato de trabalho* dos participantes determina diferenças significativas nos seus níveis de EO.

Hipótese 2c - A *área de trabalho* dos participantes determina diferenças significativas nos seus níveis de EO.

Hipótese 2d - A *função exercida* pelos participantes determina diferenças significativas nos seus níveis de EO.

Hipótese 2e - O *local de trabalho* dos participantes determina diferenças significativas nos seus níveis de EO.

H3 – As *variáveis demográficas* (*género, idade, habilitações literárias*) determinam diferenças significativas nos níveis de empenhamento organizacional dos trabalhadores da REFER.

Hipótese 3a - O *género* dos participantes determina diferenças significativas nos seus níveis de EO.

Hipótese 3b - Existe uma relação positiva entre a *idade* dos respondentes e os seus níveis de EO.

Hipótese 3c - As *habilitações literárias* dos inquiridos determinam diferenças significativas nos seus níveis de EO.

Conforme se verifica a segunda e terceira hipóteses constituem-se com uma hipótese geral (H2 ou H3) da qual derivam, na segunda, cinco hipóteses específicas (H2a a H2e), e na terceira, três hipóteses específicas (H3a a H3c), cujos resultados constituirão a resposta às respetivas hipóteses gerais.

4.3. Método e Procedimentos

4.3.1. Caracterização da amostra

Na elaboração dos questionários foi considerada como *população de inferência*, ou seja, aquela sobre a qual, em última instância, se quer tirar conclusões, o maior

número de elementos em serviço na organização, caracterizada como apresentada na *Tabela 4.2*.

Tabela 4.2. *Caracterização da população de inferência.*

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

Fonte: REFER (2014).

A *população-alvo* (a população de inferência, sem os grupos que se deseja ignorar), a *população enquadrada* (a parte da população-alvo que pode ser enumerada através de um quadro de amostra) e a própria *amostra* (os elementos da população enquadrada que foram escolhidos para ser inquiridos) ficaram então definidas como sendo a própria *população de inferência*.

Assim e no âmbito deste estudo, a aplicação dos questionários aos quadros da REFER apresenta uma amostra significativa em termos da sua população (20,2%) e de diversidade (género, categoria, local trabalho).

Antes de se proceder à aplicação efetiva dos questionários, houve o cuidado de efetuar um pré-teste, no sentido de assegurar que as questões colocadas seriam compreendidas e de fácil resposta por esta amostra.

Os questionários foram distribuídos pelos Recursos Humanos da REFER, através de *email* enviado aos colaboradores. Dos 512 questionários aplicados foram respondidos 136, o que representa uma taxa de retorno de 26,56%.

Os participantes do estudo foram selecionados a partir de uma metodologia de amostragem não probabilística e de conveniência, tendo os dados sido recolhidos durante o mês de maio de 2014. A seleção dos participantes teve por base os seguintes critérios de inclusão: a) serem trabalhadores da REFER; b) participarem na investigação

de forma voluntária; e c) haver uma distribuição relativamente uniforme para que todas as categorias estivessem envolvidas, assim como as zonas geográficas.

A amostra ficou assim constituída por 136 participantes², inquiridos por meio de questionário autoadministrado, sendo 101 do género masculino (74,3%) e 35 do género feminino (25,7%), não se tendo observado respostas inválidas. No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos respondentes são casados ($n = 95$; 69,9%), seguindo-se os solteiros ($n = 20$; 14,7%), os divorciados ($n = 10$; 7,4%) e os que vivem em união de facto ($n = 9$; 6,6%). Registaram-se dois casos (1,5%) de não resposta ao estado civil.

A *idade* dos participantes compreende-se entre os 26 anos e os 67 anos, registando-se uma média (M) de 44,38 anos e um desvio-padrão (DP) de 7,88 anos. Atendendo ao género masculino, as idades inscrevem-se, igualmente, entre os 26 e os 67 anos ($M = 45$ anos; $DP = 7,79$ anos). No género feminino, as idades situam-se entre os 30 e os 59 anos ($M = 42,60$ anos; $DP = 7,97$ anos). Apesar de a amostra masculina ser mais velha, a análise da diferença entre as médias não assinala significação estatística [$t(134) = 1,562$, $p = 0,121$].

No que concerne às *habilitações literárias*, a maioria dos inquiridos possui o Ensino Superior ($n = 72$; 52,9%), ao que se seguem os titulares de Ensino Secundário ($n = 56$; 41,2%) e os detentores de Ensino Básico ($n = 3$; 2,2%). Cinco participantes (3,7%) optaram por não responder a esta questão. A *Tabela 4.3.* ilustra as frequências absolutas e relativas da amostra, distribuída segundo o *género* e as *habilitações literárias*.

Tabela 4.3. *Distribuição da Amostra segundo o Género e as Habilitações Literárias.*

<i>Género</i>	<i>Habilitações Literárias</i>							
	Ensino Básico		Ensino Secundário		Ensino Superior		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Masculino	3	2,3	47	35,9	46	35,1	96	73,3
Feminino	0	0,0	9	6,9	26	19,8	35	26,7
<i>Total</i>	3	2,3	56	42,7	72	55,0	131	100,0

Fonte: Elaboração própria.

² Foram considerados todos os questionários recolhidos (136), dado não se ter registado qualquer caso com taxas de não respostas (*missing values*) superior a 10%. Para a totalidade dos questionários, obteve-se uma taxa global de 99,46% de respostas válidas (0,54% de taxa de não respostas). Para os itens que integram a medida de Práticas de Recursos Humanos, obteve-se 99,39% de taxa de respostas válidas (0,61% de *missing values*). Para os descritores da medida de Empenhamento Organizacional, a taxa de respostas válidas situou-se em 99,72% (0,28% de *missing values*). Por último, nas questões demográficas, registou-se uma taxa de respostas válidas de 98,86% (1,14% de taxa de não respostas).

Conforme se pode constatar, relativamente ao *género feminino*, 26 das 35 inquiridas tem habilitações literárias de nível superior, sendo que nenhuma participante feminina assinalou a opção Ensino Básico. Já no *género masculino*, a maior parte tem o ensino secundário embora os resultados estejam muito próximo do ensino superior.

Considerando o *tempo de serviço* na empresa, constata-se que os trabalhadores se distribuem entre um mínimo de 5 anos e um máximo de 42 anos, sendo o tempo de serviço médio de 18,14 anos e o desvio-padrão de 8,78 anos. Atendendo à amostra masculina, o tempo de serviço compreende-se nos mesmos valores, ou seja, entre 5 e 42 anos, sendo a média de 19,67 anos ($DP = 8,57$). Já a amostra feminina evidencia um menor tempo de serviço na empresa, compreendendo-se entre os 5 e os 40 anos ($M = 13,89$ anos; $DP = 8,00$ anos). A diferença entre as médias de tempo de serviço nos dois géneros é estatisticamente significativa [$t(130) = 3,481, p = 0,001$], sendo que ao grupo masculino cabem níveis de tempo de serviço significativamente mais elevados do que ao grupo feminino.

Quanto ao *tipo de contrato de trabalho*, verifica-se que os trabalhadores com contrato sem termo representam a grande maioria ($n = 123; 90,4\%$), contrastando com 8,1% ($n = 11$) dos trabalhadores com contrato a termo. Registam-se apenas um trabalhador (0,7%) com contrato de cedência ocasional e um participante (0,7%) que optou por não responder a esta questão. Atendendo ao género dos participantes, verifica-se (*Tabela 4.4.*) que nos contratos de trabalho a termo e no contrato de cedência ocasional apenas se incluem respondentes masculinos.

Tabela 4.4. *Distribuição da Amostra segundo o Género e o Tipo de Contrato de Trabalho.*

<i>Género</i>	<i>Tipo de Contrato</i>							
	Contrato de Trabalho a Termo		Contrato de Trabalho sem Termo		Contrato de Cedência Ocasional		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Masculino	11	8,1	88	65,2	1	0,7	100	74,1
Feminino	0	0,0	35	25,9	0	0,0	35	25,9
<i>Total</i>	<i>11</i>	<i>8,1</i>	<i>123</i>	<i>91,1</i>	<i>1</i>	<i>0,7</i>	<i>135</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à *área de trabalho*, 59 respondentes (43,4%) trabalham na área das infraestruturas, 54 (39,7%) desenvolvem a sua atividade laboral na área administrativa ou outra e apenas 22 (16,2%) trabalham na área da circulação. Um participante (0,7%)

não respondeu a esta questão. Considerando o género em função da área de trabalho, disponível na *Tabela 4.5.*, verifica-se que na área da circulação apenas trabalham homens; a área das infraestruturas é maioritariamente ocupada por participantes masculinos ($n = 52$; 38,5%, contra sete respondentes femininas; 5,2%). Já na área administrativa ou outras, regista-se uma distribuição equitativa dos participantes em função do género: 28 mulheres (20,7%) e 26 homens (19,3%).

Tabela 4.5. *Distribuição da Amostra segundo o Género e a Área de Trabalho.*

<i>Género</i>	<i>Área em que Trabalha</i>							
	Circulação		Infraestrutura		Administrativa ou Outra		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Masculino	22	16,3	52	38,5	26	19,3	100	74,1
Feminino	0	0,0	7	5,2	28	20,7	35	25,9
<i>Total</i>	22	16,3	59	43,7	54	40,0	135	100,0

Fonte: Elaboração própria.

Para a análise da *idade* dos trabalhadores e as respetivas *áreas de trabalho* e por forma a se manusear os dados mais facilmente, objetivando a sua redução a uma menor dimensão (Field, 2009), procedeu-se ao agrupamento dos dados etários, tendo sido consideradas quatro classes etárias: (1) até aos 35 anos ($n = 20$); (2) dos 36 aos 45 anos ($n = 58$); (3) dos 46 aos 55 anos ($n = 49$); e (4) 56 ou mais anos de idade ($n = 9$). Assim, considerando as classes etárias dos participantes, a análise da *Tabela 4.6.* permite constatar que os trabalhadores mais jovens (até aos 35 anos) se distribuem pelas áreas da infraestrutura ($n = 10$; 7,4%) e administrativa ou outra ($n = 10$; 7,4%), não se registando nenhum caso na área da circulação.

Tabela 4.6. *Distribuição da Amostra segundo as Classes Etárias e a Área de Trabalho.*

<i>Classes Etárias</i>	<i>Área em que Trabalha</i>							
	Circulação		Infraestrutura		Administrativa ou Outra		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Dos 26 aos 35 anos	0	0,0	10	7,4	10	7,4	20	14,8
Dos 36 aos 45 anos	5	3,7	26	19,3	27	20,0	58	43,0
Dos 46 aos 55 anos	15	11,1	18	13,3	15	11,1	48	35,6
56 ou mais anos	2	1,5	5	3,7	2	1,5	9	6,7
<i>Total</i>	22	16,3	59	43,7	54	40,0	135	100,0

Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos trabalhadores da classe etária compreendida entre os 36 e os 45 anos, apenas 3,7% ($n = 5$) trabalham na área da circulação; 27 (20%) trabalham na área administrativa ou outra e 26 (19,3%) na área da infraestrutura. A classe etária dos 46 aos 55 anos é a que mais representa a área da circulação, com 15 trabalhadores (11,1%), sendo que a maior presença de trabalhadores desta classe etária se verifica na área da infraestrutura ($n = 18$; 13,3%). O grupo etário com mais idade (≥ 56 anos) distribui-se por todas as áreas de trabalho, sendo na área da infraestrutura onde se registam mais casos ($n = 5$; 3,7%).

No que se refere à *função exercida*, a carreira técnica é a que regista a maior quantidade de trabalhadores ($n = 57$; 41,9%), seguindo-se a carreira de especialista, com 22 respondentes (16,2%), as carreiras de infraestrutura e de circulação com, respetivamente, 20 participantes (14,7%) cada, e a carreira administrativa, com 16 inquiridos (11,8%). Registou-se um caso de não resposta a esta questão.

Atendendo às *habilitações literárias* (Tabela 4.7.), verifica-se que na carreira técnica a totalidade dos respondentes é titular de Ensino Superior. Nas restantes carreiras predominam os detentores de Ensino Secundário, registando-se uma reduzida taxa de trabalhadores com habilitações de nível superior [3,8% na carreira de especialista ($n = 5$), 3,1% na carreira de infraestrutura ($n = 4$), 2,3% na carreira administrativa ($n = 3$) e 2,3% na carreira de circulação ($n = 3$)]. No que concerne aos titulares de Ensino Básico, assinalam-se um respondente na carreira de especialista (0,8%) e dois na carreira de circulação (1,5%).

Tabela 4.7. *Distribuição da Amostra segundo a Função Exercida e as Habilitações Literárias.*

<i>Função Exercida</i>	<i>Habilitações Literárias</i>							
	Ensino Básico		Ensino Secundário		Ensino Superior		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Carreira Administrativa	0	0,0	13	10,0	3	2,3	16	12,3
Carreira Técnica	0	0,0	0	0,0	56	43,1	56	43,1
Carreira de Especialista	1	0,8	15	11,5	5	3,8	21	16,2
Carreira de Infraestrutura	0	0,0	14	10,8	4	3,1	18	13,8
Carreira de Circulação	2	1,5	14	10,8	3	2,3	19	14,6
<i>Total</i>	3	2,3	56	43,1	71	54,6	130	100,0

Fonte: Elaboração própria.

Considerando o *local de trabalho*, a maioria dos inquiridos ($n = 75$; 56,8%) trabalha na Zona Centro, seguindo-se a Zona Sul ($n = 31$; 23,5%) e a Zona Norte ($n = 26$; 19,7%). Atendendo ao tempo de serviço, procedeu-se ao seu agrupamento considerando os seguintes quatro grupos: (1) até aos 10 anos ($n = 33$); (2) entre 11 e 20 anos ($n = 50$); (3) entre 21 e 30 anos ($n = 39$); e (4) 31 ou mais anos de serviço ($n = 10$).

Tabela 4.8. *Distribuição da Amostra segundo o Tempo de Serviço e o Local de Trabalho.*

<i>Tempo de Serviço</i>	<i>Local de Trabalho</i>							
	<i>Zona Norte</i>		<i>Zona Centro</i>		<i>Zona Sul</i>		<i>Total</i>	
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Até 10 anos	2	1,5	21	15,9	10	7,6	33	25,0
Entre 11 e 20 anos	5	3,8	30	22,7	15	11,4	50	37,9
Entre 21 e 30 anos	17	12,9	18	13,6	4	3,0	39	29,5
31 ou mais anos	2	1,5	6	4,5	2	1,5	10	7,6
<i>Total</i>	<i>26</i>	<i>19,7</i>	<i>75</i>	<i>56,8</i>	<i>31</i>	<i>23,5</i>	<i>132</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Elaboração própria.

Conforme se pode verificar na *Tabela 4.8.*, a Zona Centro é a que regista a maior taxa de trabalhadores com menor tempo de serviço (≤ 10 anos), com 21 casos (15,9%), seguindo-se a Zona Sul, com 10 respondentes (7,6%), e a Zona Norte, com apenas 1,5% ($n = 2$). É também na Zona Centro que se observa a maior quantidade ($n = 6$; 4,5%) de trabalhadores com mais tempo de serviço (≥ 31 anos). A Zona Norte constitui-se como o local de trabalho cujos trabalhadores evidenciam uma maior antiguidade na empresa, destacando-se 17 respondentes (12,9%) com antiguidade compreendida entre os 21 e os 30 anos e dois com 31 ou mais anos de serviço. Contrariamente, a Zona Sul denota uma tendência mais jovem em termos da antiguidade na empresa, com a maior quantidade de participantes inscrita no grupo com 11 a 20 anos de serviço ($n = 15$; 11,4%), seguindo-se aqueles com menor tempo de serviço (≤ 10 anos), com 10 respondentes (7,6%). Esta tendência observa-se igualmente na Zona Centro.

4.3.2. Instrumentos

Em termos **metodológicos** o instrumento de recolha de dados utilizado foi o questionário (em Anexo 1), quer para aferir das práticas de Recursos Humanos

(Chambel, 2010) analisadas neste estudo, quer para atestar o tipo e nível de empenhamento dos colaboradores (Meyer, & Allen, 1997).

A primeira parte do questionário é constituída pela escala das práticas de recursos humanos de Chambel (2010) que avalia o impacto das práticas: partilha de informação, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, formação e atribuição de recompensas. Na segunda parte encontra-se a escala do empenhamento organizacional (EEO) de Allen e Meyer (1990; Meyer, Allen, & Smith, 1993) que avalia o empenhamento afetivo, normativo e calculativo. A última secção é dedicada à caracterização sociodemográfica e profissional dos respondentes, com três aspetos centrais: características inerentes ao sujeito, características das organizações e características da relação profissional do sujeito com a organização onde presta serviço.

As instruções de preenchimento de cada parte do questionário foram fornecidas na parte inicial de cada uma das secções.

4.3.2.1 Escala de práticas de recursos humanos (EPRH)

No presente estudo, e porque a dimensão avaliação do desempenho é uma prática de recursos humanos que não está em vigor na REFER, utilizam-se apenas as restantes quatro práticas propostas por Chambel (2010), a saber: (1) partilha de informação; (2) recrutamento e seleção; (3) formação; e (4) atribuição de recompensas. A cotação atribuída a cada subescala corresponde à pontuação média dos itens que a integram. A medida global da EPRH é calculada pela média das quatro subescalas em estudo.

4.3.2.2 Escala de empenhamento organizacional (EEO)

A escala de medida dos níveis do Empenhamento Organizacional foi construída originalmente por Allen e Meyer (1990) e, mais tarde, revista por Meyer, Allen e Smith (1993). Na presente investigação, para avaliar o Empenhamento Organizacional, recorreu-se à tradução e adaptação do Questionário realizada por Bruno (2007) para a população portuguesa. Utilizando uma escala de *Likert* de 5 pontos (de 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente). Na versão portuguesa, a escala de *empenhamento afetivo* ficou com 6 itens (itens 1 a 6) que fazem parte da versão revista

por Meyer, Allen e Smith (1993), a escala de *empenhamento instrumental* ficou com 7 itens (itens 7 a 13), em que apenas o item 12 faz parte da versão original (Allen, & Meyer, 1990), a escala de *empenhamento normativo* ficou com 13 itens (itens 14 a 26), sendo que 7 itens pertencem à versão original (Allen, & Meyer, 1990). A cotação atribuída a cada subescala baseia-se na pontuação média dos itens que a integram, sendo que medida global da EEO é calculada pela média das três subescalas que a constituem.

De acordo com Rego e Souto (2003) o *empenhamento afetivo* mede o grau de ligação emocional do colaborador à organização, assim como a sua identificação e envolvimento para com esta. Esta dimensão representa um estado psicológico no qual o colaborador deseja permanecer na organização. A dimensão de *empenhamento normativo* avalia o grau em que a permanência na organização é tida pelo colaborador como uma obrigação ou um dever moral. Ou seja, traduz-se num estado psicológico caracterizado pela obrigação de permanecer na organização. O *empenhamento instrumental* determina o grau de necessidade de o colaborador permanecer na organização, tendo por base os custos ou perdas pessoais associadas à sua eventual saída.

4.3.3. Procedimentos

No início desta investigação (maio/2013) foi solicitada à REFER (Recursos Humanos) autorização para a realização deste trabalho de investigação. Concedida a autorização, foi solicitada em abril/2014 ao Departamento de Recursos Humanos a realização do respetivo questionário.

Foram efetuadas algumas reuniões para a análise do questionário de forma a enquadrá-lo dentro das normas e princípios éticos e para que os colaboradores o percecionassem apenas e somente como um trabalho académico, e não como qualquer avaliação interna, sendo garantidos o anonimato e a finalidade exclusivamente académica.

O Departamento de Recursos Humanos devido à logística que implicaria disponibilizar o questionário a todos os colaboradores, entendeu disponibilizá-lo por *email* a uma amostra representativa da população que garantisse um certo retorno na informação solicitada.

Assim, o questionário foi disponibilizado no período que decorreu entre 12 e 23 de maio de 2014. Os colaboradores que aceitaram participar neste estudo dispunham de

tempo do seu trabalho para preencher o questionário, em suporte informático, e com uma duração de cerca de 10 minutos, tendo sido assegurada a confidencialidade das suas respostas e salientado que não haveria respostas certas ou erradas (tal como indicado na folha de rosto do questionário).

4.3.4. Tratamento estatístico dos dados

Para o tratamento psicométrico dos dados do Questionário EEO foi utilizado o *software IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS v. 21.0)* para o sistema operativo Microsoft Windows.

No Capítulo 5 serão analisados e apresentados os resultados do estudo tendo em conta os objetivos de investigação e as hipóteses equacionadas, iniciando-se o capítulo com as estatísticas descritivas, seguidas das estatísticas inferenciais.

4.3.5. Fidedignidade e validade das escalas

Para o estudo das qualidades psicométricas das escalas componentes do Questionário EEO utilizou-se o estudo de fidedignidade, para cada instrumento, usando o coeficiente *alpha* de Cronbach, para avaliar a consistência interna da escala global e dos seus fatores constituintes, de acordo com a formulação dos respetivos autores.

A realização das análises fatoriais das medidas em estudo, efetuou-se pelo método de análise das componentes principais (ACP).

Os procedimentos realizados para testar a fidedignidade dos instrumentos utilizados, as análises fatoriais e os resultados obtidos são apresentados de seguida.

4.3.5.1 Fidedignidade e validade da EPRH

Por forma a verificar-se a fidedignidade da EPRH, submeteram-se à análise da consistência interna os 16 itens que integram as quatro práticas de recursos humanos em análise.

Os resultados da análise devolveram um *alpha* de Cronbach (α) global de = 0,840 ($n = 128$), indicativo de uma boa consistência interna (Pestana, & Gageiro, 2008).

Embora se verifique que a eventual eliminação de alguns itens permitiria o aumento da consistência interna da escala no seu todo (John, & Benet-Martínez, 2000),

optou-se por não o fazer, não apenas porque o aumento da consistência interna da EPRH não seria substancial, como para se manter e usar a estrutura na sua forma original.

Na *Tabela 4.9.* disponibilizam-se as médias, os desvios-padrão e as correlações item-total, e os coeficientes de consistência interna *alpha* de Cronbach sem o item.

Tabela 4.9. Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total e Coeficientes de Consistência Interna Alfa de Cronbach sem o Item da EPRH (n = 128).

Itens da EPRH	<i>M</i>	<i>DP</i>	Correlação item-total	<i>Alpha</i> total sem o item
1. Eu tenho a informação que preciso para realizar bem o meu trabalho	3,98	0,846	0,548	0,828
2. Considero-me, na generalidade, bem informado sobre os assuntos da empresa	3,80	0,804	0,504	0,830
3. Tenho conhecimento dos objetivos de negócio da empresa pelos canais de comunicação internos	3,76	1,025	0,448	0,832
4. A Organização preocupa-se em saber a minha opinião	2,57	1,148	0,579	0,824
5. Realizei provas de seleção (entrevista e/ou testes) para vir trabalhar para esta empresa	4,77	0,766	0,234	0,841
6. Foi tido em consideração os meus conhecimentos e/ou experiência anterior quando me selecionaram para trabalhar nesta empresa	4,23	1,172	0,342	0,838
7. Foram tidas em consideração as minhas capacidades de relação com os outros quando me selecionaram para trabalhar nesta empresa	4,14	1,017	0,472	0,831
8. Durante a seleção foi tida em consideração a minha capacidade de aprendizagem	4,16	1,018	0,482	0,830
9. Tenho recebido formação/experiência que me ajuda a progredir aqui na empresa	3,89	1,059	0,501	0,829
10. A formação/experiência que tenho recebido tem aumentado o meu valor na empresa, tornando mais provável que me mantenha nela a trabalhar	3,99	1,076	0,551	0,826
11. Com a formação/experiência que tenho recebido conseguiria arranjar um trabalho parecido noutra empresa, se precisasse	3,45	1,156	0,361	0,837
12. A formação devia ser ministrada com maior frequência	4,20	0,873	0,121	0,846
13. As recompensas que recebo incluem um conjunto de benefícios (prémios) que estão para além do salário fixo	2,45	1,380	0,323	0,842
14. Quem tem um melhor desempenho é melhor recompensado	1,91	1,123	0,597	0,823
15. As recompensas que obtenho nesta empresa estão associadas, pelo menos em parte, ao meu desempenho	2,41	1,301	0,633	0,820
16. As recompensas que recebo incluem um salário adequado à função que desempenho	2,34	1,263	0,599	0,822

Alpha global: 0,840

Fonte: Elaboração própria.

Procurando a utilização da escala de práticas de recursos humanos (EPRH) segundo a estrutura proposta por Chambel (2010), procedeu-se ao agrupamento dos itens de cada uma das subescalas (ou práticas) de harmonia com o sugerido pela autora. Seguidamente e com vista a cálculo da fiabilidade das subescalas da EPRH, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de consistência interna para cada uma das quatro subescalas, cujos resultados se disponibilizam na *Tabela 4.10*.

Tabela 4.10. *Fiabilidade Estatística de Escala de Práticas de Recursos Humanos*.

<i>Subescalas</i>	<i>Itens avaliadores</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
1. Partilha de Informação	1, 2, 3 e 4	0,744
2. Recrutamento e Seleção	5, 6, 7 e 8	0,723
3. Formação	9, 10, 11 e 12	0,567
4. Atribuição de Recompensas	13, 14, 15 e 16	0,781

Fonte: Elaboração própria.

Atendendo ao reduzido número de itens que integram cada subescala, estas apresentam níveis de fiabilidade apropriados, já que na sua maioria apresentam valores superiores a 0,70 (Nunnally, 1978). Designadamente, a subescala *Atribuição de Recompensas* alcança um *alpha* de Cronbach de 0,781; a subescala *Partilha de Informação* obtém um $\alpha = 0,744$; e a subescala *Recrutamento e Seleção* regista um $\alpha = 0,723$. Apenas na subescala *Formação* se regista um *alpha* de Cronbach com menor robustez ($\alpha = 0,567$)³. Apesar desta fragilidade, decidiu-se aceitar este valor de consistência interna e prosseguir com o estudo tendo em conta as precauções necessárias com esta subescala.

³ Segundo Pestana e Gageiro (2008), considera-se um *alpha* de Cronbach inadmissível quando o seu valor é inferior a 0,60. Contudo, DeVellis (1991, citado por Maroco, & Garcia-Marques, 2006, p. 73) salienta que “em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um α de 0,60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice”. Neste caso específico, o valor de *alpha* obtido não se distancia excessivamente do balizador sugerido para as ciências sociais.

4.3.5.2 Validade interna da EPRH

Procurando analisar a validade interna da EPRH, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação r de *Pearson* entre as suas dimensões, assim como com a totalidade da medida.

Os resultados, disponíveis na *Tabela 4.11.*, permitem verificar a existência de intercorrelações positivas e estatisticamente significativas ao nível de $p < 0,01$ entre todas as subescalas da EPRH e com a totalidade da medida. Com efeito, constata-se fortes magnitudes de efeito nas intercorrelações entre as subescalas *Partilha de Informação* e *Formação* ($r = 0,504$, $p < 0,01$), sendo que a influência de uma variável sobre a outra (i.e., a proporção de variabilidade partilhada, determinada pelo coeficiente de determinação R^2) é de 25,4% e entre as subescalas *Partilha de Informação* e a *Atribuição de Recompensas* ($r = 0,494$, $p < 0,01$, $R^2 = 24,4\%$). As intercorrelações entre as restantes subescalas são moderadas, sendo ligeiramente mais fraca a relação entre as subescalas *Partilha de Informação* e *Recrutamento e Seleção* ($r = 0,290$, $p < 0,01$, $R^2 = 8,41\%$).

Tabela 4.11. *Correlações de Pearson entre as Subescalas da EPRH e a Totalidade da Medida.*

<i>EPRH</i>	<i>Partilha de Informação</i>		<i>Recrutamento e Seleção</i>		<i>Formação</i>		<i>Atribuição de Recompensas</i>	
	r	R^2	R	R^2	r	R^2	r	R^2
<i>Partilha de Informação</i>	—	—						
<i>Recrutamento e Seleção</i>	0,290**	8,41	—	—				
<i>Formação</i>	0,504**	25,40	0,318**	10,11	—	—		
<i>Atribuição de Recompensas</i>	0,494**	24,40	0,298**	8,88	0,363**	13,18	—	—
<i>EPRH Total</i>	0,777**	60,37	0,630**	39,69	0,715**	51,12	0,788**	62,09

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

No que respeita à totalidade da medida, observam-se correlações positivas, muito fortes e estatisticamente significativas com todas as subescalas que a constituem, verificando-se índices muito fortes de variabilidade partilhada. A relação da *EPRH Total* com a subescala *Atribuição de Recompensas* constitui-se como a mais forte ($r = 0,788$, $p < 0,01$, $R^2 = 62,09\%$), registando-se a relação mais fraca a existente entre a *EPRH Total* e a subescala *Recrutamento e Seleção* ($r = 0,630$, $p < 0,01$, $R^2 = 39,69\%$). Estes resultados conferem um importante contributo para a validade interna da EPRH.

4.3.5.3 Fidedignidade e validade da EEO

A análise da fidedignidade da EEO efetuou-se por meio do cálculo dos coeficientes de consistência interna *alfa* de Cronbach para os 26 itens da EEO, tendo-se obtido um *alfa* de Cronbach global de 0,924, indicativo de uma consistência interna muito boa (Pestana, & Gageiro, 2008). Da inspeção item a item não se observou nenhum item que promovesse uma diminuição significativa da consistência interna do todo, pelo que se dispensou este procedimento. As pontuações as médias, os desvios-padrão, as correlações item-total e os coeficientes de consistência interna *alpha* de Cronbach sem o item, podem consultar-se na *Tabela 4.12*.

Tabela 4.12. *Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem o Item da EEO (n = 128).*

Itens da EEO	<i>M</i>	<i>DP</i>	Correlação item-total	<i>Alpha</i> total sem o item
1. Ficaria muito satisfeito por fazer o resto da minha carreira nesta organização	4,23	0,992	0,563	0,921
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	4,16	0,920	0,451	0,922
3. Sinto-me como fazendo parte da família na minha organização	4,05	0,950	0,478	0,922
4. Sinto-me emocionalmente ligado à minha organização	4,18	0,917	0,542	0,921
5. Esta organização tem para mim um grande significado	4,31	0,885	0,621	0,920
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	4,07	0,932	0,555	0,921
7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	3,70	1,154	0,455	0,922
8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	3,67	1,237	0,494	0,922
9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	4,00	0,947	0,527	0,921
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	3,47	1,197	0,400	0,923
11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	3,64	1,228	0,266	0,926
12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	3,09	1,200	0,463	0,922

(continua)

(continuação)

Itens da EEO	<i>M</i>	<i>DP</i>	Correlação item-total	<i>Alpha</i> total sem o item
13. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	3,27	1,083	0,280	0,925
14. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	4,30	1,097	0,475	0,922
15. Considero falta de ética andar a saltitar de organização em organização	3,07	1,287	0,591	0,920
16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	2,95	1,306	0,693	0,918
17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha organização	2,41	1,239	0,684	0,919
18. Fui ensinado a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	3,45	1,254	0,584	0,920
19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	3,19	1,209	0,680	0,919
20. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias	4,10	0,995	0,458	0,922
21. Sinto-me obrigado a permanecer na organização por lealdade	2,33	1,204	0,685	0,919
22. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	2,71	1,281	0,765	0,917
23. Sentir-me-ia culpado se saísse agora da minha organização	2,31	1,284	0,686	0,918
24. Esta organização merece a minha lealdade	4,01	1,133	0,530	0,921
25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	2,80	1,217	0,673	0,919
26. Sinto-me em dívida para com a minha organização	2,59	1,295	0,512	0,922
<i>Alpha global: 0,924</i>				

Fonte: Elaboração própria.

As saturações fatoriais da EEO, ordenadas por ordem decrescente, assim como as comunalidades, a variância explicada e os *alphas* de Cronbach disponibilizam-se na *Tabela 4.13.*, na página seguinte.

Como se pode verificar, esta solução explica 61,02% da variabilidade total, sendo que o primeiro fator explica 38,68%, o segundo 12,82% e o terceiro 9,51%. O Fator 1 reúne os itens respeitantes ao *Empenhamento Normativo*, o Fator 2 satura o

conjunto de itens referentes ao *Empenhamento Afetivo* e o Fator 3 abarca os itens relativos ao *Empenhamento Instrumental*.

Tabela 4.13. *EEO após Rotação Varimax: Saturações Fatoriais, Comunalidades (h^2), Variância Explicada e Alphas de Cronbach para a Solução com Três Fatores.*

Itens	Escala de Empenhamento Organizacional	F1	F2	F3	h^2
<i>F1 – Empenhamento Normativo</i>					
16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela		0,839	0,138	0,025	0,723
21. Sinto-me obrigado a permanecer na organização por lealdade		0,820	0,123	0,107	0,698
22. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização		0,776	0,279	0,186	0,715
17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha organização		0,767	0,140	0,207	0,650
23. Sentir-me-ia culpado se saísse agora da minha organização		0,765	0,174	0,155	0,639
15. Considero falta de ética andar a saltitar de organização em organização		0,754	0,006	0,134	0,587
25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham		0,684	0,240	0,166	0,553
19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras		0,620	0,331	0,255	0,559
18. Fui ensinado a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização		0,605	0,268	0,062	0,441
26. Sinto-me em dívida para com a minha organização		0,531	0,244	0,058	0,344
<i>F2 – Empenhamento Afetivo</i>					
4. Sinto-me emocionalmente ligado à minha organização		0,140	0,855	0,060	0,754
5. Esta organização tem para mim um grande significado		0,249	0,850	0,057	0,788
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização		0,161	0,840	0,053	0,734
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus		0,088	0,837	0,004	0,709
3. Sinto-me como fazendo parte da família na minha organização		0,170	0,777	0,014	0,633
1. Ficaria muito satisfeito por fazer o resto da minha carreira nesta organização		0,339	0,541	0,252	0,472
24. Esta organização merece a minha lealdade		0,335	0,517	0,142	0,399
<i>F3 – Empenhamento Instrumental</i>					
11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego		-0,035	0,010	0,878	0,772
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização		0,083	0,110	0,872	0,780
12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho		0,265	-0,006	0,723	0,593
8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora		0,381	0,072	0,562	0,466
9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo		0,300	0,325	0,467	0,414
	<i>Variância explicada (%)</i>	38,68	12,82	9,51	$\Sigma=61,02$
	<i>Alphas de Cronbach</i>	0,918	0,889	0,804	

Fonte: Elaboração própria.

Para se concluir a análise das características psicométricas da EEO, calcularam-se as consistências internas, através do *alfa* de Cronbach para cada fator retido. As três subescalas apresentam índices de fiabilidade que oscilam entre o muito bom e o bom, sendo que o *alpha* do *Fator 1 – Empenhamento Normativo* foi de 0,918, do *Fator 2 – Empenhamento Afetivo* de 0,889 e do *Fator 3 – Empenhamento Instrumental* de 0,804.

4.3.5.4 Validade interna da EEO

A análise da validade interna da EEO realizou-se, igualmente, por meio do cálculo dos coeficientes de correlação *r* de Pearson entre as suas dimensões, assim como com a medida considerada na sua totalidade.

Na *Tabela 4.14*, disponibilizam-se os resultados obtidos, onde se pode verificar que as intercorrelações são todas positivas e estatisticamente significativas ao nível de $p < 0,01$, tanto entre as subescalas da EEO como com a totalidade do instrumento. Entre as associações lineares mais fortes, destacam-se as que se observam entre as subescalas *Empenhamento Afetivo* e *Empenhamento Normativo* ($r = 0,515$, $p < 0,01$, $R^2 = 26,52\%$) e entre as subescalas *Empenhamento Instrumental* e *Empenhamento Normativo* ($r = 0,437$, $p < 0,01$, $R^2 = 19,1\%$). A relação mais fraca observa-se entre o *Empenhamento Afetivo* e o *Empenhamento Instrumental* ($r = 0,292$, $p < 0,01$, $R^2 = 8,53\%$).

Tabela 4.14. *Correlações de Pearson entre as Subescalas da EEO e a Totalidade da Medida.*

<i>EEO</i>	<i>Empenhamento Normativo</i>		<i>Empenhamento Afetivo</i>		<i>Empenhamento Instrumental</i>	
	<i>r</i>	R^2	<i>r</i>	R^2	<i>r</i>	R^2
Empenhamento Normativo	—	—				
Empenhamento Afetivo	0,515**	26,52	—	—		
Empenhamento Instrumental	0,437**	19,10	0,292**	8,53	—	—
<i>EEO Total</i>	0,917**	84,09	0,739**	54,61	0,648**	41,99

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

Relativamente à totalidade da EEO, as associações são igualmente lineares positivas, muito fortes e estatisticamente significativas com todas as subescalas constituintes, sendo os índices de variabilidade partilhada igualmente muito fortes. A relação mais forte regista-se entre a *EEO Total* e o *Empenhamento Normativo* ($r = 0,917$, $p < 0,01$, $R^2 = 84,09\%$), sendo que a mais fraca se observa entre a *EEO Total* e o

Empenhamento Instrumental ($r = 0,648$, $p < 0,01$, $R^2 = 41,99\%$), pelo que se conclui por uma boa validade interna desta medida.

Definida a metodologia, caracterizada a empresa e definidos e validados os métodos e procedimentos utilizados passa-se à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos.

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados

O presente capítulo é dedicado aos resultados obtidos no estudo empírico. Ao longo deste, tentar-se-á sustentar empiricamente a forma como o empenhamento organizacional se relaciona com as práticas de recursos humanos nos trabalhadores da REFER. A atenção recai, igualmente, no estudo da influência das variáveis sociodemográficas e profissionais, caracterizadoras dos inquiridos, no empenhamento organizacional.

Este capítulo inicia-se com a apresentação com as estatísticas descritivas dos instrumentos de medida, seguindo-se a estatística inferencial que permitirá responder aos objetivos do estudo.

5.1 Estatísticas Descritivas

5.1.1 Análise descritiva da EEO

As estatísticas descritivas da EEO, considerada na sua totalidade e ao nível das três subescalas que a integram, disponibilizam-se na *Tabela 5.1*.

Adicionalmente, indicam-se as pontuações mínimas e as máximas, assim como as pontuações médias, os desvios-padrão e os erros-padrão. Constata-se que, numa escala de 1 a 5 pontos, a média global é de $M = 3,40$, indicando um bom nível de empenhamento organizacional, observando-se uma variabilidade muito reduzida ($DP = 0,70$).

Tabela 5.1. *Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da EEO e Subescalas Constituintes.*

Escala de Empenhamento Organizacional	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio-padrão (DP)	Erro-padrão (EP)
EEO Global	1,73	4,91	3,40	0,70	0,060
Subescalas					
Empenhamento Normativo	1,00	5,00	2,78	0,95	0,082
Empenhamento Afetivo	1,71	5,00	4,15	0,75	0,064
Empenhamento Instrumental	1,40	5,00	3,60	0,86	0,074

Fonte: Elaboração própria.

Atendendo às dimensões da EEO, representadas na *Figura 5.1.*, verifica-se que esta amostra evidencia níveis muito elevados de *Empenhamento Afetivo* ($M = 4,15$; $DP = 0,75$), indicativo de que estes trabalhadores têm uma forte ligação afetiva para com a empresa, identificando-se e envolvendo-se com esta (Rego, & Souto, 2003). O *Empenhamento Instrumental* constitui-se como a segunda dimensão mais pontuada ($M = 3,60$; $DP = 0,86$), informando que, para além da forte ligação afetiva que os inquiridos têm para com a REFER, também sentem uma grande necessidade de nela permanecer pois, segundo estes autores, a sua eventual saída determinaria custos ou perdas pessoais significativas para as suas vidas. Por fim, o *Empenhamento Normativo* é dimensão com menor pontuação ($M = 2,78$; $DP = 0,75$), transmitindo que estes trabalhadores possuem, igualmente, embora em níveis mais baixos, sentimentos de obrigação ou de dever moral para com esta empresa. Ou seja, evidenciam, de forma moderada, um estado psicológico de obrigação de permanência na organização (Rego, & Souto, 2003).

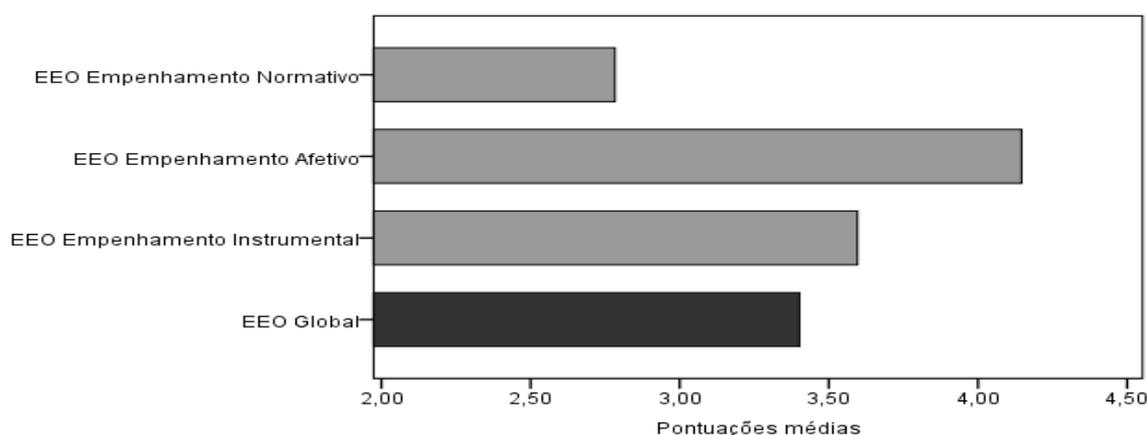


Figura 5.1. Pontuações médias da EEO e subescalas constituintes.

5.1.2 Análise descritiva da EPRH

Quando às estatísticas descritivas da *EPRH* e subescalas constituintes, disponíveis na *Tabela 5.2.*, constata-se que, para a totalidade da *EPRH*, a pontuação mínima é de 1,88 e a máxima de 4,81, valores indicativos de que os participantes usaram a escala de respostas na sua totalidade. Tendo em consideração a medida de tendência central para a escala global (num total de 5 pontos), regista-se uma pontuação média (M) de 3,50, sendo que a medida de variabilidade (DP) aponta um valor de 0,58. Atendendo a que o ponto médio da escala de respostas é 2,50, este resultado informa que esta amostra concorda com as práticas de recursos humanos vigentes na empresa.

Tabela 5.2. Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da EPRH e Subescalas Constituintes.

Escala de Práticas de Recursos Humanos	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio-padrão (DP)	Erro-padrão (EP)
EPRH Global	1,88	4,81	3,50	0,58	0,049
Subescalas					
Partilha de Informação	1,25	4,75	3,53	0,74	0,064
Recrutamento e Seleção	2,00	5,00	4,33	0,73	0,063
Formação	1,75	5,00	3,87	0,68	0,059
Atribuição de Recompensas	1,00	5,00	2,28	0,99	0,085

Fonte: Elaboração própria.

A análise às subescalas da EPRH permite constatar que as pontuações médias das subescalas *Partilha de Informação*, *Recrutamento e Seleção* e *Formação* se situam acima do ponto médio da escala de medida.

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

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

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

A representação gráfica as pontuações médias da escala global e subescalas constituintes encontra-se patente na *Figura 5.2*.

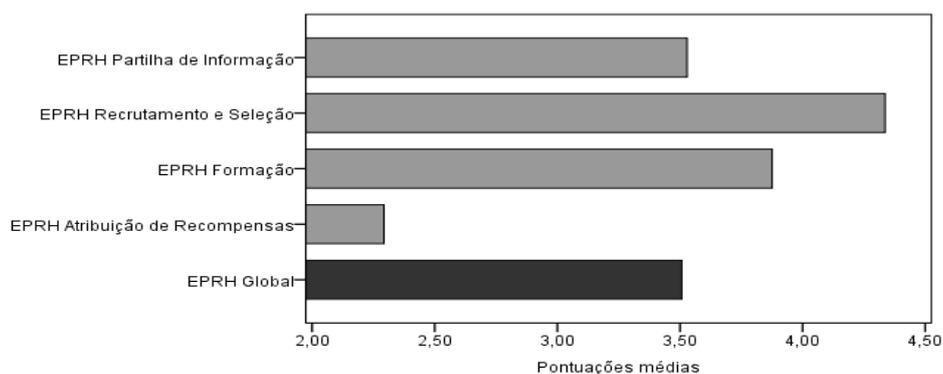


Figura 5.2. Pontuações médias da EPRH e subescalas constituintes.

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

5.2 Teste das Hipóteses

5.2.1 Relação entre o empenhamento organizacional e as práticas de recursos humanos (H1)

Para o teste da primeira hipótese (H1) que afirma a existência de uma relação positiva entre o *Empenhamento Organizacional* e as *Práticas de Recursos Humanos*, recorreu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson (r). A análise os resultados, patentes na *Tabela 5.3.*, permite verificar a existência de associações lineares significativas, moderadas e positivas entre o *Empenhamento Organizacional* e as *Práticas de Recursos Humanos* ($r = 0,339$, $p < 0,01$), sendo a proporção de variabilidade partilhada de $R^2 = 11,49\%$ que representa o valor percentual do contributo de uma variável na outra.

Tabela 5.3. Coeficientes de correlação de Pearson entre as Escalas de Empenhamento Organizacional e Práticas de Recursos Humanos.

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

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

Fazendo uma interpretação ao nível das subescalas constituintes destes dois instrumentos de medida, constatam-se correlações positivas e significativas entre o *Empenhamento Afetivo* e todas as dimensões das *Práticas de Recursos Humanos*, sendo com a *Atribuição de Recompensas* onde se observa a relação mais elevada ($r = 0,360$, p

$< 0,01$, $R^2 = 12,96\%$) e a mais fraca, embora moderada, com o *Recrutamento e Seleção* ($r = 0,213$, $p < 0,05$, $R^2 = 4,54\%$).

Considerando a relação entre o *Empenhamento Afetivo* e a *EPRH* considerada na sua globalidade, a associação é igualmente moderada ($r = 0,391$, $p < 0,01$, $R^2 = 15,29\%$). Atendendo ao *Empenhamento Normativo*, registam-se correlações significativas, moderadas e positivas com a *EPRH Global* ($r = 0,272$, $p < 0,01$, $R^2 = 7,40\%$) e, em termos das subescalas de *EPRH*, apenas com a *Atribuição de Recompensas* ($r = 0,306$, $p < 0,01$, $R^2 = 9,36\%$) e com o *Recrutamento e Seleção*, embora esta seja uma relação mais fraca ($r = 0,175$, $p < 0,05$, $R^2 = 3,06\%$).

Quanto ao *Empenhamento Instrumental*, os resultados revelaram associações lineares moderadas e igualmente positivas com a *Atribuição de Recompensas* ($r = 0,234$, $p < 0,01$, $R^2 = 5,48\%$) e com o *Recrutamento e Seleção* ($r = 0,209$, $p < 0,05$, $R^2 = 4,37\%$).

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

Estes resultados conferem suporte empírico à hipótese H1 (*Existe uma relação positiva entre o Empenhamento Organizacional e as Práticas de Recursos Humanos*) e vêm de encontro ao estudo realizado por Meyer e Allen (1997) em que práticas de recursos humanos como o *recrutamento e seleção* e a *formação* são variáveis influenciadoras do empenhamento.

5.2.2 Repercussões das variáveis profissionais no empenhamento organizacional (H2)

5.2.2.1 Tempo de serviço na empresa (H2a)

Inicia-se a análise das repercussões das variáveis profissionais com a análise da influência que o *tempo de serviço* dos participantes tem quanto ao nível do *empenhamento organizacional*, para testar a hipótese H2a, que dispõe a existência de uma relação positiva entre o *empenhamento organizacional* e o *tempo de serviço* na REFER. Para o teste desta hipótese, calcularam-se os coeficientes de correlação de Pearson, cujos resultados se apresentam na *Tabela 5.4*.

Tabela 5.4. Coeficientes de Correlação de Pearson entre a EEO e Subescalas Constituintes e o Tempo de Serviço.

EEO e subescalas constituintes	Tempo de Serviço	
	<i>r</i>	<i>R</i> ²
EEO Global	0,272**	7,40
Subescalas		
F1_Empenhamento Normativo	0,244**	5,95
F2_Empenhamento Afetivo	0,299**	8,94
F3_Empenhamento Instrumental	0,069	0,48

***p* < 0,01. Fonte: Elaboração própria.

Considerando a EEO na sua globalidade, constata-se que se estabelecem associações lineares positivas moderadas entre o *tempo de serviço* e os níveis de *empenhamento organizacional* ($r = 0,272$, $p = 0,002$, $R^2 = 7,40\%$), transmitindo que quanto maior o tempo de serviço, mais elevados são os níveis de empenhamento organizacional. Debruçando a análise nas subescalas da EEO, encontram-se, igualmente correlações positivas moderadas com o *Empenhamento Afetivo* ($r = 0,299$, $p = 0,001$, $R^2 = 8,94\%$) e com o *Empenhamento Normativo* ($r = 0,244$, $p = 0,005$, $R^2 = 5,95\%$), embora esta última seja uma relação um pouco mais fraca. Relativamente ao *Empenhamento Instrumental*, não se registam valores significativos de correlação com o tempo de serviço.

Para Cohen (1992) a antiguidade influencia o empenhamento, o que vem de encontro a este estudo, pois estes resultados permitem concluir que um maior *tempo de serviço* na empresa determina maiores níveis de *empenhamento organizacional*, sendo o *Empenhamento Afetivo* e o *Empenhamento Instrumental* as dimensões com maior preponderância, **pelo que a hipótese H2a (Existe uma relação positiva entre o tempo de serviço dos inquiridos e os seus níveis de EO) recebe suporte empírico.**

5.2.2.2 Tipo de contrato (H2b)

Pretende-se agora analisar a influência do *tipo de contrato de trabalho* dos participantes nos seus níveis de *empenhamento organizacional* (H2b).

Para o efeito, procedeu-se a uma análise multivariada da variância (MANOVA, com procedimento *general linear model*), tomando como variáveis dependentes (VD) as

três subescalas da EEO e como variável independente (VI) o *tipo de contrato*, sendo esta uma variável operacionalizada em dois níveis⁴: (1) Contrato de trabalho a termo ($n = 11$); e (2) Contrato de trabalho sem termo ($n = 123$). A análise dos pré-requisitos à utilização fidedigna da MANOVA indicou a homogeneidade da matriz de covariâncias – o teste de *Box* assinalou um $M = 6,99$, $F(6, 1666) = 1,03$, $p = 0,402$ – permitindo prosseguir com segurança na interpretação dos resultados da MANOVA, já que se encontram assegurados os pressupostos à sua realização.

A análise do teste multivariado não indica um efeito global estatisticamente significativo [Λ de Wilks = 0,970, $F(3, 130) = 1,340$, $p = 0,264$]. Contudo, a análise dos testes univariados assinala a existência de diferenças significativas ao nível do *Empenhamento Normativo*, mas apenas caso se considere o nível de significação $p = 0,060$.

Na *Tabela 5.5.* disponibilizam-se as pontuações médias, os desvios-padrão e os resultados dos testes univariados.

Tabela 5.5. Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas da EEO em função do Tipo de Contrato de Trabalho: Testes Univariados.

Subescalas da EEO	Tipo de Contrato de Trabalho						F (1, 132)
	a Termo (n = 11)		sem Termo (n = 123)		Total (N = 134)		
	M	DP	M	DP	M	DP	
Empenhamento Normativo	3,30	1,04	2,74	0,93	2,79	0,95	3,61*
Empenhamento Afetivo	4,25	0,66	4,16	0,73	4,17	0,72	0,15
Empenhamento Instrumental	3,80	0,97	3,58	0,86	3,60	0,87	0,63

* $p = 0,06$. Fonte: Elaboração própria.

Os resultados deste estudo conferem evidência ao estudo realizado por Cohen (1992) e Meyer e Allen (1997) no que diz respeito à influência do *tipo de contrato de trabalho* no tipo e nível de empenhamento. Como se pode verificar pelos resultados, os participantes detentores de *contrato de trabalho a termo* mostram níveis de Empenhamento Normativo significativamente mais elevados do que os participantes detentores de *contrato de trabalho sem termo*. Ou seja, os trabalhadores a termo possuem níveis mais elevados de sentimentos de obrigação ou de dever moral para com

⁴ Excluiu-se desta análise o Contrato de Cedência Ocasional, em virtude de apenas um participante ter assinalado esta opção de resposta.

a empresa. De forma a melhor ilustrar as diferenças encontradas, representam-se graficamente (*Figura 5.3.*) as pontuações médias alcançadas nas três subescalas de EEO em função do *tipo de contrato* dos colaboradores da REFER.

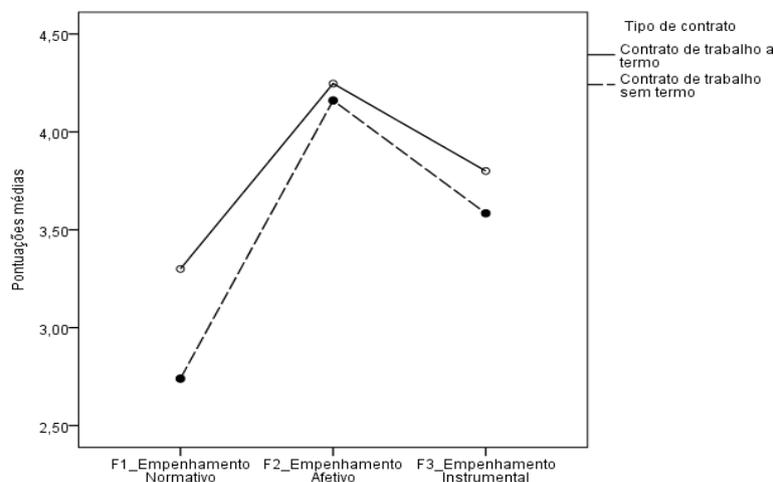


Figura 5.3. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função do tipo de contrato.

Face a estes resultados, **a hipótese H2b** (*O tipo de contrato de trabalho dos participantes determina diferenças significativas nos seus níveis de EO*) **encontra suporte empírico na subescala Empenhamento Normativo.**

5.2.2.3 Área de Trabalho (H2c)

Analisa-se agora a influência da *área de trabalho* nos seus níveis de *empenhamento organizacional* (H2c). Para identificar possíveis diferenças, ao nível da *área de trabalho*, face às diferentes subescalas de *empenhamento organizacional*, realizou-se nova MANOVA, considerando como VD as três subescalas da EEO e como VI a *área de trabalho*. Consideraram-se três níveis para a variável *área de trabalho*, pelas quais se distribuem os participantes: (1) Circulação ($n = 22$); (2) Infraestrutura ($n = 59$); e (3) Administrativa ou outra ($n = 54$).

Assegurados os pré-requisitos à realização da MANOVA [M de Box = 19,24, $F(12, 20447) = 1,536$, $p = 0,103$], prosseguiu-se com a análise do teste multivariado que assinalou um efeito global significativo [A de Wilks = 0,875, $F(6, 260) = 3,00$, $p = 0,007$], indicativo da existência de diferenças estatisticamente significativas. De igual forma, a análise dos testes univariados decorrentes evidencia que a influência da

variável *Área de Trabalho* se situa ao nível do *Empenhamento Afetivo* [$F(2, 132) = 8,24, p < 0,001$], conforme se dispõe na *Tabela 5.6*.

Tabela 5.6. Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas da EEO em função da Área de Trabalho: Testes Univariados.

Subescalas da EEO	Área de Trabalho								
	Circulação (n = 22)		Infra- estrutura (n = 59)		Administ. ou outra (n = 54)		Total (N = 135)		F (2, 132)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Empenhamento Normativo	3,02	1,04	2,87	0,93	2,59	0,93	2,78	0,96	2,01
Empenhamento Afetivo	4,62	0,50	4,19	0,63	3,90	0,85	4,14	0,75	8,24*
Empenhamento Instrumental	3,65	0,93	3,55	0,75	3,59	0,94	3,59	0,86	0,11

* $p < 0,001$. Fonte: Elaboração própria.

Procurando apurar entre que níveis da VI residem as diferenças significativas assinaladas, procedeu-se aos testes de comparação múltipla de *Fisher LSD* (*least significant difference*), realizados para contrastes simples *a posteriori*, por ser o mais adequado a uma VI com três níveis. Estes resultados indicam-se na *Tabela 5.7*. para as três subescalas em análise.

Tabela 5.7. Diferenças entre as Médias das Subescalas de Empenhamento Organizacional em função da Área de Trabalho dos Participantes: Testes de Comparação Múltipla.

	Área de Trabalho		
	Circulação (n = 22)	Infraestrutura (n = 59)	Administrativa ou outra (n = 54)
	Diferenças entre as médias		
<i>Empenhamento Normativo</i>			
Circulação	—	—	—
Infraestrutura	- 0,15	—	—
Administrativa ou outra	- 0,43	- 0,28	—
<i>Empenhamento Afetivo</i>			
Circulação	—	—	—
Infraestrutura	- 0,44*	—	—
Administrativa ou outra	- 0,72*	0,28*	—
<i>Empenhamento Instrumental</i>			
Circulação	—	—	—
Infraestrutura	- 0,10	—	—
Administrativa ou outra	- 0,06	0,04	—

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

Os resultados obtidos permitem concluir que, ao nível do *Empenhamento Afetivo*, existem diferenças entre todos os grupos em análise, nomeadamente: (i) os trabalhadores da área da *Circulação* evidenciam níveis significativamente superiores de *Empenhamento Afetivo* em relação aos trabalhadores da *Infraestrutura* (diferença absoluta entre as médias de 0,437, $p = 0,015$) e em relação aos trabalhadores *Administrativos ou outros* (diferença absoluta entre as médias de 0,721, $p < 0,001$); (ii) os trabalhadores da *Infraestrutura* também demonstram níveis significativamente superiores de *Empenhamento Afetivo* em relação aos *Administrativos ou outros* (diferença absoluta entre as médias de 0,284, $p = 0,036$).

Estas diferenças são passíveis de observação na representação gráfica patente na *Figura 5.4*.

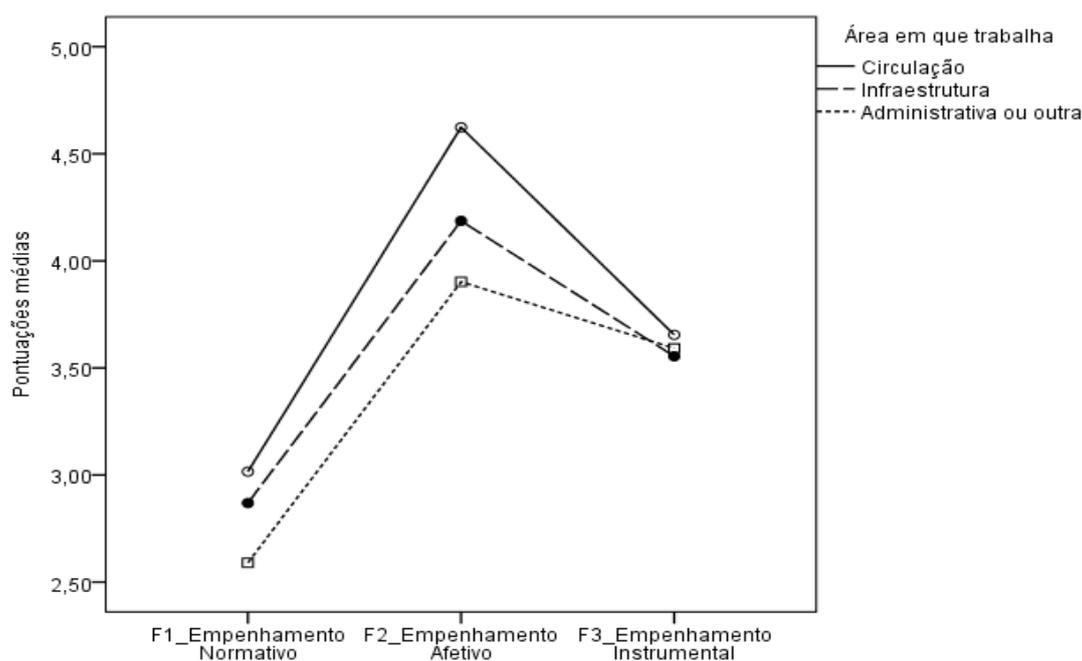


Figura 5.4. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função da área de trabalho.

Os resultados deste estudo conferem evidência aos estudos realizados por Cohen (1992) e Meyer e Allen (1997) no que diz respeito à influência da *área de trabalho* no tipo e nível de empenhamento. Os trabalhadores *Administrativos ou outros* apresentam níveis de *Empenhamento Afetivo* significativamente mais baixos do que os trabalhadores da *Circulação* e da *Infraestrutura*, pelo que **a hipótese H2c (A área de trabalho dos participantes determina diferenças significativas nos seus níveis de EO) recebe suporte empírico na subescala Empenhamento Afetivo.**

5.2.2.4 Função exercida (H2d)

Para análise da influência da *função exercida* pelos participantes nos seus níveis de *empenhamento organizacional* (H2d), recorreu-se à MANOVA, retomando como VD as três subescalas da EEO e considerando agora como VI a *função exercida*, sendo esta variável definida nos seguintes cinco níveis: (1) Carreira Administrativa ($n = 16$); (2) Carreira Técnica ($n = 57$); (3) Carreira de Especialista ($n = 22$); (4) Carreira de Infraestrutura ($n = 20$); e (5) Carreira de Circulação ($n = 20$). Antes de se avançar com esta análise, foi assegurada a utilização fidedigna dos testes paramétricos, nomeadamente ao nível da homogeneidade da matriz de covariâncias [M de Box = 34,22, $F(24, 19364) = 1,335$, $p = 0,126$].

A inspeção do teste multivariado indica a existência de diferenças estatisticamente significativas [Λ de Wilks = 0,747, $F(12, 339) = 3,30$, $p < 0,001$].

Na Tabela 5.8., apresentam-se as estatísticas descritivas e os resultados dos testes univariados para as três subescalas da EEO em função da *função exercida* pelos inquiridos, observando-se diferenças dotadas de significado estatístico em todas as dimensões de *Empenhamento Organizacional*.

Tabela 5.8. Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas da EEO em função da Função Exercida: Testes Univariados.

Subescalas da EEO	Função Exercida												F (4, 130)
	Administ. (n = 16)		Técnica (n = 57)		Especialista (n = 22)		Infraestrutura (n = 20)		Circulação (n = 20)		Total (N = 135)		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Empenhamento Normativo	3,10	0,87	2,42	0,79	2,93	1,02	3,23	0,93	3,04	1,05	2,79	0,95	4,62*
Empenhamento Afetivo	4,27	0,66	3,83	0,83	4,34	0,51	4,34	0,59	4,59	0,55	4,15	0,74	5,76**
Empenhamento Instrumental	4,24	0,71	3,38	0,83	3,52	0,71	3,61	0,94	3,81	0,93	3,60	0,86	3,75*

* $p < 0,01$ ** $p < 0,001$. Fonte: Elaboração própria.

De modo a se identificar em que níveis da VI residem as diferenças encontradas, procedeu-se ao cálculo dos testes de comparação múltipla de *TukeyHSD* (*honestly significant difference*), realizados para contrastes simples *a posteriori*, dado ser o mais adequado a uma VI com cinco níveis, conforme mostrado na Tabela 5.9., na página seguinte.

Tabela 5.9. *Diferenças entre as Médias das Subescalas de Empenhamento Organizacional em função da Função Exercida pelos Participantes: Testes de Comparação Múltipla.*

	<i>Função Exercida</i>				
	Administrativa (n = 16)	Técnica (n = 57)	Especialista (n = 22)	Infraestrutura (n = 20)	Circulação (n = 20)
<i>Diferenças entre as médias</i>					
<i>Empenhamento Normativo</i>					
Carreira Administrativa	—				
Carreira Técnica	- 0,67	—			
Carreira de Especialista	- 0,16	0,52	—		
Carreira de Infraestrutura	0,13	0,81*	0,30	—	
Carreira de Circulação	- 0,06	0,62	0,11	- 0,19	—
<i>Empenhamento Afetivo</i>					
Carreira Administrativa	—				
Carreira Técnica	- 0,43	—			
Carreira de Especialista	0,07	0,50*	—		
Carreira de Infraestrutura	0,07	0,50*	- 0,01	—	
Carreira de Circulação	0,32	0,75*	0,25	0,25	—
<i>Empenhamento Instrumental</i>					
Carreira Administrativa	—				
Carreira Técnica	- 0,86*	—			
Carreira de Especialista	- 0,72	0,14	—		
Carreira de Infraestrutura	- 0,63	0,23	0,09	—	
Carreira de Circulação	- 0,43	0,43	0,29	0,21	—

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

Da inspeção da *Tabela 5.9*, constata-se que existem diferenças significativas entre os participantes da *Carreira de Infraestrutura* e os da *Carreira Técnica*, com os primeiros a evidenciarem níveis superiores de *Empenhamento Normativo* relativamente aos segundos (diferença absoluta entre as médias de 0,812, $p = 0,006$).

Os inquiridos da *Carreira Técnica* também revelam níveis significativamente inferiores de *Empenhamento Afetivo* quando comparados com os da *Carreira de Especialista* (diferença absoluta entre as médias de 0,503, $p = 0,037$), com os da *Carreira de Infraestrutura* (diferença absoluta entre as médias de 0,501, $p = 0,049$) e com os da *Carreira de Circulação* (diferença absoluta entre as médias de 0,751, $p = 0,001$). É também na *Carreira Técnica* que se registam os níveis mais baixos de *Empenhamento Instrumental*, agora relativamente aos trabalhadores da *Carreira Administrativa* (diferença absoluta entre as médias de 0,859, $p = 0,003$). Tal inferioridade é bem visível na *Figura 5.5*.

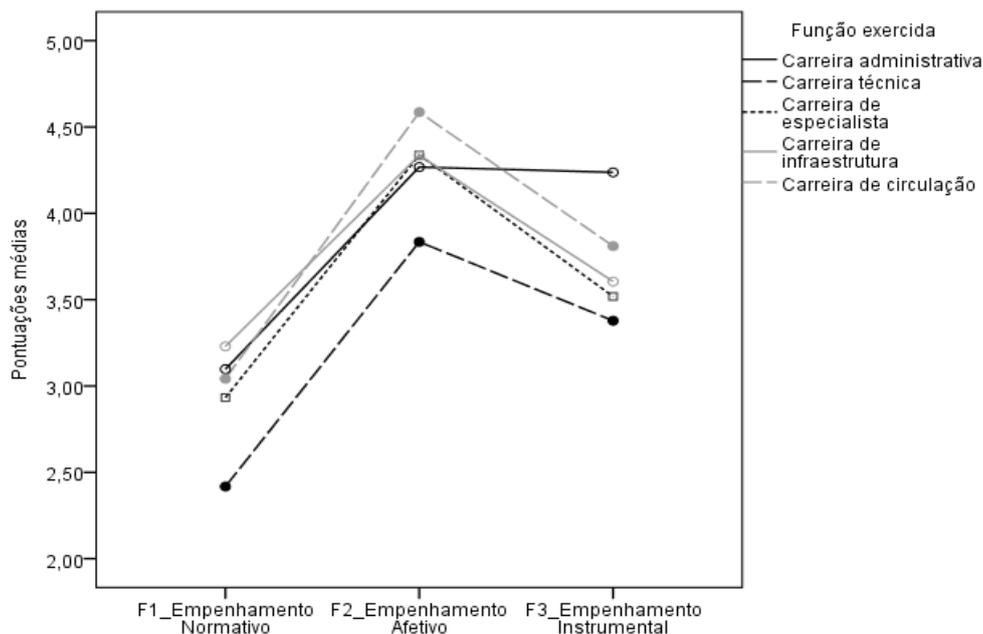


Figura 5.5. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função da função exercida.

Os resultados deste estudo conferem evidência aos estudos realizados por Cohen (1992) e Meyer e Allen (1997) no que diz respeito à influência da *função exercida* no nível de empenhamento. Conclui-se que os trabalhadores da *Carreira Técnica* apresentam níveis de Empenhamento Organizacional significativamente mais baixos do que os das restantes carreiras. **Estes resultados conferem suporte empírico à hipótese H2d** (*A função exercida pelos participantes determina diferenças significativas nos seus níveis de EO*).

5.2.2.5 Local de trabalho (H2e)

A influência do *local de trabalho* nos níveis de *empenhamento organizacional* (H2e) foi avaliada tendo em consideração três níveis: (1) Zona Norte ($n = 29$); (2) Zona Centro ($n = 75$); e (3) Zona Sul ($n = 32$). Tomou-se esta variável como VI e procurou-se realizar nova MANOVA, considerando como VD as três subescalas da EEO. Assegurada que estava a utilização fidedigna dos testes paramétricos ao nível da homogeneidade da matriz de covariâncias [$M de Box = 9,57, F(12, 32566) = 0,765, p = 0,688$], prosseguiu-se com o procedimento com confiança na interpretação dos resultados.

O teste multivariado realizado não assinala diferenças estatisticamente significativas entre os participantes das diferentes zonas de trabalho [$A de Wilks =$

0,949, $F(6, 262) = 1,16$, $p = 0,326$]. Contudo, quando se consideram as três subescalas na sua especificidade, constata-se que o *local de trabalho* dos participantes pode-se reverter em diferenças com significado estatístico ao nível do *Empenhamento Afetivo*, caso se considere o nível de significação de $p = 0,067$, sendo este resultado favorável aos participantes da *Zona Norte*. As estatísticas descritivas e os resultados dos testes univariados para as três subescalas da EEO em função do *local de trabalho* dos participantes, disponibiliza-se na *Tabela 5.10*.

Tabela 5.10. Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas da EEO em função do Local de Trabalho: Testes Univariados.

Subescalas da EEO	Local de Trabalho								F (2, 133)
	Zona Norte (n = 29)		Zona Centro (n = 75)		Zona Sul (n = 32)		Total (N = 136)		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Empenhamento Normativo	2,98	0,95	2,72	0,90	2,75	1,09	2,78	0,95	0,78
Empenhamento Afetivo	4,43	0,58	4,08	0,73	4,04	0,86	4,15	0,75	2,76*
Empenhamento Instrumental	3,68	0,87	3,51	0,88	3,72	0,81	3,60	0,86	0,77

* $p = 0,067$. Fonte: Elaboração própria.

Uma análise atenta aos testes de comparação múltipla de *Fisher LSD*, conforme *Figura 5.6.*, permite verificar que as diferenças estatisticamente significativas assinaladas no *Empenhamento Afetivo* se situam entre os trabalhadores da *Zona Norte* e os trabalhadores da *Zona Centro* (diferença absoluta entre as médias de 0,345, $p = 0,034$) e entre os trabalhadores da *Zona Norte* e os trabalhadores da *Zona Sul* (diferença absoluta entre as médias de 0,393, $p = 0,039$).

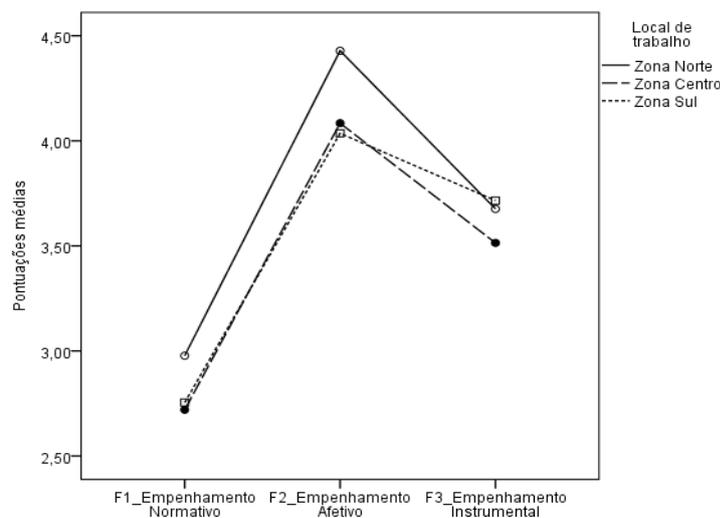


Figura 5.6. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função do local de trabalho.

Aos trabalhadores da *Zona Norte* cabem níveis superiores de *Empenhamento Afetivo*, quando comparados com os trabalhadores das outras zonas. Tais diferenças **conferem suporte empírico à hipótese H2e** (*O local de trabalho dos participantes determina diferenças significativas nos seus níveis de EO*) **na dimensão Empenhamento Afetivo**, conferindo evidência aos estudos realizados por Cohen (1992) e Meyer e Allen (1997) no que diz respeito à influência do *local de trabalho* no tipo e nível de empenhamento.

5.2.3 Repercussões das variáveis demográficas no empenhamento organizacional (H3)

5.2.3.1 Género (H3a)

Inicia-se a análise da influência das *variáveis demográficas* no *empenhamento organizacional*, com a análise da influência do *género* (H3a). Retomam-se as três subescalas da EEO como VD e considera-se o *género* como VI com dois níveis: (1) género masculino ($n = 101$); e (2) género feminino ($n = 35$). Realizou-se nova MANOVA, depois de assegurados os pré-requisitos à sua utilização [$M de Box = 5,21$, $F(6, 25185) = 0,839$, $p = 0,540$].

O teste multivariado indica um efeito global estatisticamente significativo, ao devolver um $\lambda de Wilks = 0,905$, $F(3, 132) = 4,63$, $p = 0,004$. Seguidamente, a análise dos testes univariados indica que este efeito significativo se deve às subescalas *Empenhamento Normativo* [$F(1, 134) = 5,38$, $p = 0,022$] e *Empenhamento Afetivo* [$F(1, 134) = 4,85$, $p = 0,029$], conforme pontuações médias, desvios-padrão e resultados dos testes univariados constantes na *Tabela 5.11*.

Tabela 5.11. *Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas da EEO em função do Género: Testes Univariados.*

<i>Subescalas da EEO</i>	<i>Género</i>						<i>F</i> (1, 134)
	<i>Masculino</i> ($n = 101$)		<i>Feminino</i> ($n = 35$)		<i>Total</i> ($N = 136$)		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
Empenhamento Normativo	2,89	0,95	2,47	0,90	2,78	0,95	5,38*
Empenhamento Afetivo	4,23	0,71	3,91	0,80	4,15	0,75	4,85*
Empenhamento Instrumental	3,55	0,86	3,74	0,87	3,60	0,86	1,35

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

Neste estudo verifica-se a influência do *género* no empenhamento, tal como obtido por Cohen (1992). Atendendo às pontuações médias, verificou-se que o *género masculino* possui maior nível de *Empenhamento Normativo* ($M = 2,89$, $DP = 0,95$) do que o *género feminino* ($M = 2,47$; $DP = 0,90$). De igual forma, também ao grupo *masculino* cabem níveis superiores de *Empenhamento Afetivo* ($M = 4,23$, $DP = 0,71$), comparativamente ao grupo *feminino* ($M = 3,91$, $DP = 0,80$).

A *Figura 5.7.* ilustra as pontuações médias nas três subescalas da EEO em função do *género* dos participantes.

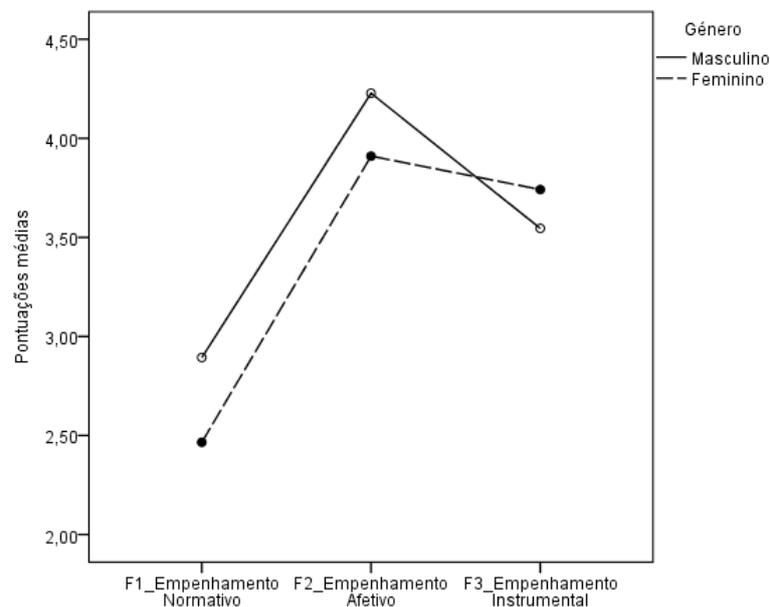


Figura 5.7. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função do género.

Estes resultados **conferem suporte empírico à hipótese H3a** (*O género dos participantes determina diferenças significativas nos seus níveis de EO*).

5.2.3.2 Idade (H3b)

Pretende-se agora verificar se a *idade* dos respondentes possui alguma influência nos seus níveis de **empenhamento organizacional**, testando a hipótese H3b que dispõe a existência de uma relação positiva entre estas duas variáveis.

Para testar esta hipótese, recorreu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson, cujos resultados se disponibilizam na *Tabela 5.12.* para a globalidade do instrumento e para as subescalas que o constituem.

Tabela 5.12. Coeficientes de Correlação de Pearson entre a EEO e Subescalas Constituintes e a Idade.

EEO e subescalas constituintes	Idade	
	<i>r</i>	<i>R</i> ²
EEO Global	0,193*	3,72
Subescalas		
Empenhamento Normativo	0,128	1,64
Empenhamento Afetivo	0,260**	6,76
Empenhamento Instrumental	0,094	0,88

* $p = 0,024$ ** $p = 0,002$. Fonte: Elaboração própria.

Atendendo à Escala de Empenhamento Organizacional, considerada na sua globalidade, observa-se a existência de uma associação linear positiva fraca com a *idade* dos participantes ($r = 0,193$, $p = 0,024$, $R^2 = 3,72\%$). Relativamente às subescalas da EEO encontra-se, igualmente, uma correlação positiva entre a *idade* destes trabalhadores e o *Empenhamento Afetivo* ($r = 0,260$, $p = 0,002$, $R^2 = 6,76\%$), embora esta seja uma relação de magnitude moderada.

Nas restantes dimensões de EEO, registam-se relações positivas, embora não tenham sido alcançados valores dotados de significância estatística.

Os resultados demonstram que à medida que aumenta a *idade* dos participantes, aumentam igualmente os seus níveis de *empenhamento organizacional* e de *Empenhamento Afetivo*, o que confere apoio ao evidenciado por Cohen (1992) no que diz respeito à influência da idade no nível de empenhamento.

Perante estes resultados, **a hipótese H3b** (*Existe uma relação positiva entre a idade dos respondentes e os seus níveis de EO*) **recebe suporte empírico**.

5.2.3.3 *Habilitações literárias (H3c)*

Termina-se a análise das repercussões das variáveis demográficas no empenhamento organizacional com a análise da influência das *habilitações literárias* dos respondentes (H3c).

Para o efeito, recorreu-se ao equivalente não paramétrico da MANOVA, o teste de *Kruskal-Wallis* (K-W), dado que, ao nível da homogeneidade da matriz de covariâncias, não se encontravam reunidos os pressupostos à sua utilização [M de *Box* = 21,24, $F(6, 97682) = 3,45$, $p = 0,002$], em virtude de um dos grupos (os titulares de *Ensino Básico*) possuir apenas três participantes.

Retomaram-se as três subescalas de EEO como VD e considerou-se as *habilitações literárias* como VI, operacionalizada em três categorias: (1) Ensino Básico ($n = 3$); (2) Ensino Secundário ($n = 56$); e (3) Ensino Superior ($n = 72$).

Considerando, então, a influência das *habilitações literárias*, realizaram-se os testes de K-W, cujos resultados, assim como as pontuações médias e os desvios-padrão, se disponibilizam na *Tabela 5.13*.

Tabela 5.13. *Pontuações Médias e Desvios-Padrão as Subescalas da EEO em Função das Habilitações Literárias: Testes de Kruskal-Wallis.*

<i>Subescalas da EEO</i>	<i>Habilitações Literárias</i>								K-W $\chi^2(2)$
	Ensino Básico ($n = 3$)		Ensino Secundário ($n = 56$)		Ensino Superior ($n = 72$)		Total ($N = 131$)		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
Empenhamento Normativo	2,57	0,70	3,21	1,03	2,45	0,77	2,78	0,96	19,76***
Empenhamento Afetivo	4,38	0,46	4,35	0,58	3,95	0,84	4,13	0,75	7,01*
Empenhamento Instrumental	2,53	0,95	3,85	0,79	3,41	0,82	3,58	0,84	11,88**

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$. Fonte: Elaboração própria.

Da inspeção da *Tabela 5.14*, verifica-se que as *habilitações literárias* mostram repercussões em todas as subescalas de EEO.

Tabela 5.14. *Diferenças entre as Médias das Subescalas de Empenhamento Organizacional em função das Habilitações Literárias: Testes de Comparação Múltipla.*

	<i>Habilitações Literárias</i>		
	Ens. Básico ($n = 3$)	Ens. Secundário ($n = 56$)	Ens. Superior ($n = 72$)
	Diferenças entre as médias		
<i>Empenhamento Normativo</i>			
Ensino Básico	—		
Ensino Secundário	0,65	—	
Ensino Superior	- 0,12	- 0,77*	—
<i>Empenhamento Afetivo</i>			
Ensino Básico	—		
Ensino Secundário	- 0,03	—	
Ensino Superior	- 0,43	- 0,40*	—
<i>Empenhamento Instrumental</i>			
Ensino Básico	—		
Ensino Secundário	1,31*	—	
Ensino Superior	0,88	- 0,43*	—

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

É perceptível que os trabalhadores titulares de *Ensino Secundário* possuem posições mais favoráveis de *Empenhamento Normativo*, *Afetivo* e *Instrumental* relativamente aos detentores de *Ensino Superior*. Os titulares de *Ensino Secundário* também demonstram posições mais favoráveis de *Empenhamento Instrumental*, quando comparados com os detentores de *Ensino Básico*.

Na *Figura 5.8.* ilustram-se as pontuações médias nas três subescalas da EEO em função das *habilitações literárias*.

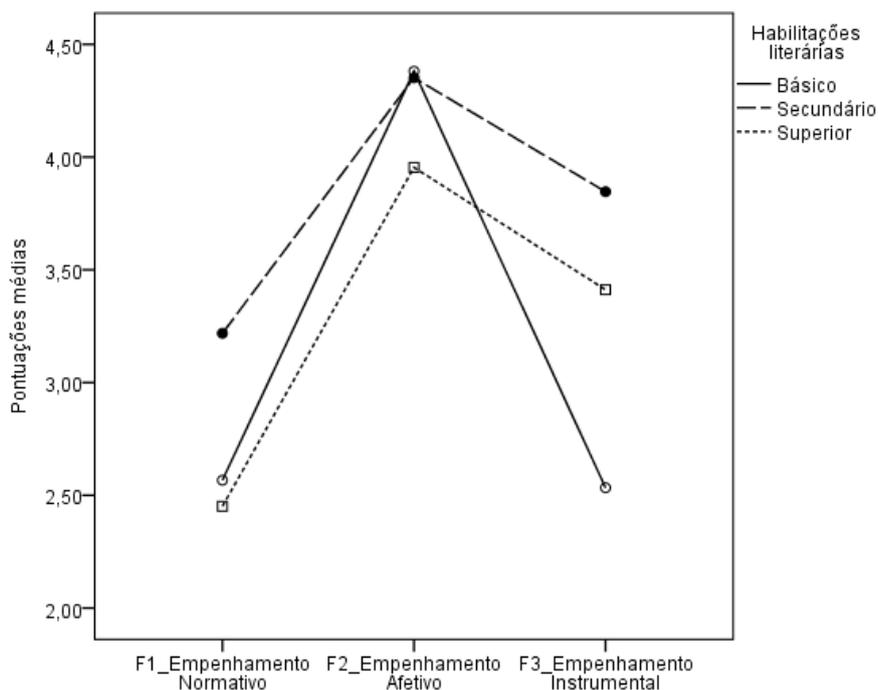


Figura 5.8. Pontuações médias das três subescalas da EEO em função das habilitações literárias.

Estes resultados permitem **conferir suporte estatístico à hipótese H3c** (*As habilitações literárias dos inquiridos determinam diferenças significativas nos seus níveis de EO*), comprovando que aos participantes titulares de *Ensino Secundário* cabem níveis mais elevados de *Empenhamento Organizacional*. Também Cohen (1992), no estudo por si realizado, identificou a influência das *habilitações literárias* no tipo e nível de empenhamento.

Analisados e discutidos os resultados passa-se às conclusões desta investigação.

Capítulo 6 – Conclusões

Num mundo cada vez mais globalizado e em constante aceleração, é fundamental que as pessoas que constituem as organizações estejam preparadas para enfrentar uma competitividade cada vez mais agressiva, onde a qualidade e o preço, embora continuem a ser elementos determinantes nas vendas, acabam por ser o resultado final da conjugação de vários elementos, onde as pessoas continuam a desempenhar um papel fundamental.

As organizações querem ter pessoas que acrescentem valor ao negócio e que reúnam um conjunto de competências capazes de produzir muitos e bons resultados, no entanto não interessa a uma organização uma pessoa que reúna um conjunto de requisitos adequados para a função, se a mesma não está devidamente empenhada. Considerando que são as pessoas o fator de diferenciação nas organizações, importa a implementação de práticas organizacionais que se traduzam na fórmula: *trabalhadores mais motivados ficam mais empenhados, mais felizes, mais produtivos*.

A revisão bibliográfica efetuada permitiu observar uma evolução na definição do empenhamento organizacional, podendo ser caracterizado de acordo com Allen e Meyer (2000), como um “laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem” (p. 225).

Tradicionalmente, tanto ao nível teórico como na prática empresarial, tem-se considerado que o *empenhamento* do indivíduo para com a organização é uma variável relevante por permitir identificar intenções de conduta, comportamentos e resultados com impacto direto na produtividade e na eficácia organizacional (Hunt, & Morgan, 1994).

Passou-se, assim, de concepções *unidimensionais* onde o empenhamento é avaliado como uma atitude direcionada positivamente para a organização como um todo e onde se torna central a crença e a aceitação dos seus valores (Mowday, Porter, & Steers, 1979), para modelos que caracterizam esta atitude laboral como um constructo composto por *múltiplas dimensões ou componentes*, podendo ser considerados três tipos: *afetiva* (**desejo** de permanecer na organização); *normativa* (sentimento de **obrigação** de permanecer na organização); e *instrumental* (sentimento de **necessidade** de permanecer na organização) (Meyer, & Allen, 1991).

Naturalmente os Departamentos de Recursos Humanos desempenham um papel determinante na implementação de práticas de recursos humanos que se direcionem para o tipo e nível de empenhamento pretendidos, de acordo com a missão e visão das organizações.

Assim o papel dos Gestores de Recursos Humanos, em termos conceptuais e da atividade prestada, também evoluiu. Passou-se da Gestão de Pessoal à Gestão de Recursos Humanos diferenciada por abordagens distintas *hard* e *soft*. A primeira associada à *gestão de pessoal*, onde gerir pessoas é principalmente controlar custos, ou seja, olha-se para as pessoas, essencialmente, como um recurso organizacional que deve ser sustentado ao mais baixo custo e com a maior rentabilidade. Já a *gestão de recursos humanos* olha para as pessoas como uma vantagem competitiva e onde deve haver investimento, procurando as organizações retê-las de forma a garantir o seu envolvimento e lealdade, pois são elementos únicos (Legge, 1995). Outro desenvolvimento ocorrido na área dos recursos humanos foi que da aplicação exclusiva de práticas de recursos humanos que definiam um conjunto de medidas previamente determinadas pela organização e que tinham de ser cumpridas pelos colaboradores, posteriormente passou também a ser dado relevo aos processos de gestão de recursos humanos destinados à criatividade e autonomia dos colaboradores (Neves, 2002). Um conceito mais moderno e inovador na área de recursos humanos é a Gestão do Conhecimento, suportada como uma mais-valia no reconhecimento de todas as competências dos colaboradores, mesmo aquelas que não estejam enquadradas com a função desempenhada, mas que podem servir de alavancagem no redesenho do próprio negócio (Campos, & Barbosa, 2001).

Para o confronto da teoria foram recolhidos os dados considerados pertinentes, através da aplicação de questionários aos colaboradores da organização em estudo (a REFER). A exaustiva análise e tratamento dos dados permitiram chegar a algumas conclusões.

Verificou-se que, em termos de empenhamento, o *tipo mais evidenciado pelos colaboradores* é o **Afetivo**, o que responde à primeira questão derivada deste estudo, sendo esse empenhamento traduzido pelo desejo dos colaboradores em fazer parte da organização e que, de acordo com a literatura, é aquele que melhores resultados traz, nomeadamente maior produtividade, menor absentismo e *turnover* (Costa, 2009).

Na relação do empenhamento com as *variáveis demográficas e profissionais*, os resultados demonstraram que à medida que **aumenta a idade**, assim como o **tempo de**

serviço, aumenta o nível de **empenhamento afetivo**. Por outro lado, os trabalhadores com **contrato a termo** apresentam-se com **maior empenhamento normativo**, sentindo obrigação moral em continuar na organização, eventualmente pela oportunidade e confiança demonstrada pela empresa numa situação difícil de mercado de trabalho. Os **colaboradores da Zona Norte** demonstraram um **nível de empenhamento afetivo** superior aos das restantes zonas, talvez aqui a cultura geográfica tenha uma influência determinante. Estes resultados permitem concluir que *existe uma relação entre as variáveis profissionais e demográficas com o tipo e nível de empenhamento*, o que responde às restantes questões derivadas.

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

Sugere-se assim que sejam identificados pelos responsáveis da área de recursos humanos, qual o tipo e nível de empenhamento desejado pela organização para os seus colaboradores, ou seja, que componentes do empenhamento e em que níveis deverão ser estes considerados, numa perspectiva de atingimento dos objetivos estratégicos, através da implementação de uma estratégia equilibrada e justa na adoção de práticas e processos de recursos humanos que permitam corrigir ou atenuar os efeitos negativos e alcançar, assim, o nível esperado de empenhamento organizacional para cada um dos seus elementos.

No que se refere agora à resposta à *pergunta central da investigação* que passa por **verificar qual o impacto do empenhamento organizacional nas práticas de Recursos Humanos na REFER**, foi possível concluir:

Que **existe um impacto significativo** entre o empenhamento organizacional e as práticas de recursos humanos, em especial na relação direta entre as práticas adotadas e o empenhamento afetivo. O *recrutamento e seleção* apresenta-se como a subescala com pontuações médias mais elevadas, revelando níveis muito bons de concordância com esta prática de recursos humanos. A *formação* surge como a segunda subescala mais pontuada, seguindo-se a *partilha de informação*, indicando que os inquiridos estão satisfeitos com estas práticas de recursos humanos, vindo de encontro ao estudo realizado por Meyer e Allen (1997) que identificou as práticas de gestão (*recrutamento e seleção* e *formação*) como variáveis que influenciam o nível de empenhamento. No entanto, fazer uma análise de forma isolada seria um erro, pois estas devem estar associadas e integradas nas **políticas organizacionais, na estratégia geral do negócio e na própria cultura organizacional**, caso se pretenda obter o desejado efeito do empenhamento (Allen, & Meyer, 1997). Para além disso, e conforme referem Mathieu e Zajac (1990) e Meyer e Allen (1997), existem outros fatores quer do ponto de vista individual (valores, personalidade e expectativas), quer organizacional (cultura, estratégia e políticas organizacionais), quer do próprio contexto social (legislação laboral, mercado trabalho) que podem ter impacto no tipo e nível de empenhamento. Em resumo, sendo o *empenhamento afetivo* considerado como o maior preditor dos vários empenhamentos com vista à obtenção dos resultados organizacionais, de acordo com os resultados obtidos e em consonância com Meyer e Allen (1997), devem ser incorporadas práticas de recursos humanos que aumentem o *empenhamento afetivo* e que não produzam um resultado contrário nas restantes formas de empenhamento organizacional.

Salientam-se ainda alguns resultados pertinentes relativamente a algumas práticas que devem ser alvo de reflexão e análise por parte da Gestão de Recursos Humanos numa perspetiva de *melhoria e reforço do empenhamento*: (i) **apenas 25%** dos inquiridos entende que **a sua opinião é valorizada** pela empresa; (ii) para **80%** dos inquiridos a empresa devia facultar aos colaboradores **mais ações de formação**; (iii) para **73%** dos participantes a **atribuição de recompensas não está diretamente ligada ao desempenho** de cada um; e (iv) para **56%** dos colaboradores participantes a sua **retribuição está aquém da função desempenhada**.

Os resultados da presente investigação permitem perceber qual o tipo e nível de empenhamento da maioria dos colaboradores e quais as práticas com que mais se identificam e que mais contribuem para esse empenhamento, embora também permitam

verificar a existência de algumas com as quais os colaboradores não se identificam e que devem merecer especial atenção por parte dos recursos humanos, com vista a uma reflexão e, se possível, uma solução. De seguida apresentam-se as limitações e recomendações decorrentes deste estudo.

6.1. Limitações da investigação

A principal limitação na realização desta dissertação prende-se, essencialmente, com a pouca informação científica existente que *conjugue os constructos* de Empenhamento Organizacional e Práticas de Recursos Humanos. No entanto, verificou-se existir numerosa informação sobre empenhamento organizacional, dado ser um assunto atual e bastante em voga. No que diz respeito às práticas de recursos humanos, este é ainda um assunto recente e que tem, ao longo do tempo, sofrido variadas interpretações e desenvolvimentos, fruto das constantes mutuações atualmente existentes no contexto organizacional.

Outra limitação prende-se com o *número de participantes* da amostra em estudo que, embora considerado suficiente para a realização desta investigação, ficou aquém da quantidade desejada o que impediu que um ou outro teste estatístico pudesse ter sido realizado.

Por último, dada a *especificidade desta investigação* e dadas as características da organização em estudo estes dados não permitem a sua generalização e possível replicação em outras organizações.

6.2. Contributos para o conhecimento

Espera-se que esta investigação tenha servido para equacionar a relação e lançar a discussão sobre o impacto do Empenhamento Organizacional nas Práticas de Recursos Humanos.

Acredita-se que esta dissertação pode servir de motor e alavancar um desenvolvimento mais aprofundado do tema em outros tipos de organizações.

Para finalizar esta dissertação, importa referir que o conjugar destes temas, Empenhamento Organizacional e Práticas de Recursos Humanos, foi um enorme desafio que decerto permitirá uma melhor perceção, por parte dos Gestores de Recursos

Humanos, sobre a influência existente entre estas duas temáticas na procura de soluções equilibradas e justas que vão de encontro à utilização das melhores práticas, para se obter o empenhamento desejado dos colaboradores, numa perspetiva de integração, alinhamento e atingimento dos objetivos estratégicos das organizações.

E assim cumpridos os objetivos desta investigação se dá por terminada esta dissertação sobre o impacto do empenhamento organizacional nas práticas de recursos humanos.

Bibliografia

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D. Goffin, & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (pp. 285-314). Norwell, MA: Kluwer.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no setor do pós-venda automóvel* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Bamberger, P., & Fiegenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *The Academy of Management Review*, 2(4), 926-959.
- Bandeira, M. L. (1999). *Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil).
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato* (Tese de Doutorado não publicada, Departamento de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil).

- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Blau, G. J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 27, 19-36.
- Borges-Andrade, J., & Pilati, R. (2001). Empenhamento atitudinal e comportamental: Relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 85-106.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do setor da distribuição* (Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Campos, R. L., & Barbosa, F. V. (2001). Gestão do conhecimento: O conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável. In: Anais do XXV ENANPAD. Campinas, SP: ANPAD.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do 'high-performance' work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Carochinho, J. A. B. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: Para além do hedonismo e da eudaimonia* (Tese de Doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, Espanha).
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692.
- Chambel, M. J. (2010). *Relação de emprego nos trabalhadores temporários: As implicações da gestão de recursos humanos* [Relatório intercalar do projeto].

- Projeto FCT PTDC/PSI-PTO/102046/2008. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Ciavarella, M. A. (2003). The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: A descriptive and prescriptive approach. *Human Resources Management, 42*(4), 337-356.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 539-558.
- Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International, 12*(5), 416-432.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A reexamination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations, 43*, 1015-1050.
- Costa, R. A. (2009). *O impacto dos níveis de empenhamento nos comportamentos absentistas dos trabalhadores de uma empresa multinacional* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, Braga, Portugal).
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39*(4), 802-825.
- Dias, A. I. (2009). *Qualidade de vida no trabalho e empenhamento organizacional afetivo: Estudo exploratório da influência das variáveis sexo e idade* (Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Duarte, C., & Torres, J. (2005). Responsabilidade social empresarial: Dimensões históricas e conceituais. In A. S. N. Francischini (Ed.), *Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades* (vol. 4, pp. 13-60). São Paulo, SP: Peirópolis Editora.
- Etzioni, A. (1966). *A comparative analysis of complex organizations* (4.ed.). New York, NY: The Free Press of Glencoe.

- Fanton, M. G. (2002). *Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: O caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – PR* (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil).
- Fernandes, H. A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, 14(3), 341-354.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS* (2ª ed.). São Paulo, SP: Artmed Editora.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Gelade, G. A., Dobson, P., & Gilbert, P. (2006). National differences in organizational commitment: Effect of economy, product of personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 37(5), 542-556.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Grittin, R., & Bateman, T. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10(5), 157-189.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management studies*, 24(5), 503-521.
- Hafer, J. C., & Martin, T. N. (2006). Job involvement or affective commitment: A sensitivity analysis study of apathetic employee mobility. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 2-19.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Chandler, G. N., & Gaylen, N. (1993). Tightening the lifecycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5-29.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 18, 11-26.

- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Iles, P., Forster, A., & Tinline, G. (1996). The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability: An evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 18-34.
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de recursos humanos* (10ª. ed.). São Paulo, SP: McGraw-Hill Interamericana do Brasil.
- John, O. P., & Benet-Martínez, V. (2000). Measurement, scale construction, and reliability. In H. T. Reis, & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 339-369). New York, NY: Cambridge University Press.
- Joo, B., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Keating, J. (2000). A natureza da função de gestão de recursos humanos. In: A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 103-149). Lisboa: Editora RH.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 51-60.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40.
- Latham, G., Erez, M., & Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73, 753-772.
- Legge, K. (1992). Human resource management: Critical analysis. In: J. Storey (Ed.), *New perspectives on Human Resource Management* (cap. 2, pp. 19-40). London, UK: Routledge.

- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan Business.
- Leite, R. M. O. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das atividades extra laborais* (Tese de Doutorado em Ciências Empresariais, Universidade do Minho, Braga, Portugal).
- Leonard-Barton, D. (1998). *Nascentes do saber: Criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-227.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Marques, A. C. F. (1994). *Deterioração organizacional: Como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting the people first. *Human Resource Management Review*, 11, 327-335.
- McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional* (Dissertação de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research & application*. London, UK: Sage Publications.
- 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*, 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T., & Van den Berghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Towards a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Milkocich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior, 30*, 330-346.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14*(1), 115-133.
- Neves, J. (2002). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos de conceitos e práticas. In: A. Caetano, & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 4-30). Lisboa: RH Editora.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparisons approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516.

- Oliveira, A. E. (2009). *Empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários* (Dissertação de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos, Universidade do Minho, Braga, Portugal).
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *Africa Journal of Business Management*, 1(3), 49-54.
- Othman, R., & Poon, J. (2000). What shapes HRM? A multivariate examination. *Employee Relations*, 22(5), 467-484.
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Pinho, M. P. (2011). *A influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução dos conflitos* (Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Viseu, Portugal).
- PMBOK. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide, 5th ed.)*. Newtown Square, PA: PMI, Inc.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Porter, M. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Rangel, H. R. (2001). *Comprometimento organizacional na administração pública municipal: Um estudo na Prefeitura de Vitória* (Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Ciências Económicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil).
- REFER. (2006). *Código de ética e Conduta*. Recuperado em 10/Junho/2014 de <http://www.refer.pt/MenuPrincipal/REFER/Sustentabilidade/CodigodeEticaeConduta.aspx>
- REFER. (2014). *Empresa – Apresentação*. Recuperado em 10/Junho/2014 de <http://www.refer.pt/MenuPrincipal/REFER/AEmpresa/Apresentacao.aspx>

- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: An empirical study. *Management Research*, 5(3), 167-187.
- Rego, A., & Souto, S. (2003). Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Afinal quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Empenhamento organizacional em organizações autênticas. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Reichers, A. (1985). Review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Renuka, S. D., & Venkateshwara, B. A. (2006). A comparative study of human resource management practices and advanced techniques. *Singapore Management Review*, 28(1), 41-61.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177-195.
- Rodriguez, E. V., Franco, T. C., & Santos, M. J. N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11(2), 75-95.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw, & G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 51-59). Chicago, IL: St. Clair Press.
- Santos, P. F. C. (2014). *Influência da espiritualidade no empenhamento organizacional: Estudo na zona industrial de Leiria* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria, Portugal).
- Schermerhorn, Jr., J. R. (2007). *Administração* (8ª. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Livros Técnicos e Científicos.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J. M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171-178.
- Sisson, K. (Ed.). (1994). *Personnel management: A comprehensive guide to theory and practice in Britain* (2nd ed.). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- 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.
- Terra, J. C. C. (2000). *Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial: Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo, SP: Negócio.
- Torrington, D. (1992). Human resource management and the personnel function. In: J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 56-66). London, UK: Routledge.
- Truss, C. (1999). Soft and hard models of human resource management. In: L. Gratton, V. H. Hailey, P. Stiles, & C. Truss (Eds.), *Strategic human resource management* (pp. 40-59). Oxford, OH: Oxford University Press.
- Tubbs, M. E. (1993). Commitment as a moderator of the goal performance relation: A case for clearer construct definition. *Journal of Applied Psychology*, 78, 86-97.
- Tyson, S. (1999). How HR knowledge contributes to organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 42-52.
- Valentim, O. (1992). Há vagas. In: *Recursos humanos: Foco na modernidade* (pp. 183-185). Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Vasconcelos, M. C. R. L., & Souza, G. S. F. (2002). Como inserir a gestão do conhecimento na estratégia da empresa? *Revista Gestão & Tecnologia*, 1(1), 1-12.
- Vinten, G., Lane, D. A., & Hayes, N. (1997). People management in small and medium sized enterprises. *Management Research News*, 20(11), 1-66.

- Wetzstein, C. (2005, Abril 12). Generation Y embraces choice, redefines religion. *Washington Times*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=n5h&AN=4KB20050412080500&site=ehost-live>.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.
- Wright P. M., & Gardner T. M. (2000). *Theoretical and empirical challenges in studying: The HR practice – firm performance relationship* [CAHRS – Working Paper 00-04]. Ithaca, NY: Cornell University.
- Wright, P., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause and individuals. *Management Revue*, 16(2), 164-173.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.
- Zehuri, E. (1997). *Comprometimento organizacional: Um estudo de caso na justiça do trabalho da terceira região* (Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil).

Anexos

Anexo 1

Questionário - Empenhamento e Práticas de Recursos Humanos

Caro(a) colega.

Este questionário não levará mais de 5 minutos no seu preenchimento, é confidencial e não há respostas certas ou erradas nem boas ou más. Peço que responda com sinceridade a todas as questões colocadas.

É constituído por três Grupos: o primeiro com afirmações relacionadas com as práticas de recursos humanos; o segundo grupo apresenta questões relacionadas com o empenhamento organizacional e o terceiro com questões profissionais e sociodemográficas.

É garantida a confidencialidade dos dados, sendo estes utilizados apenas para fins estatísticos e académicos.

Em caso de dúvida no preenchimento ou para outro qualquer esclarecimento não hesite em contactar-me (911014957).

Dada a necessidade no tratamento da informação a curto prazo, agradeço que responda ao questionário com a maior brevidade.

OBRIGADO pela sua colaboração!

Grupo I – Práticas de Recursos Humanos

Este grupo, pretende saber qual a sua opinião relativamente a algumas práticas de Recursos Humanos. Por favor, leia cada afirmação e depois, indique a sua resposta na escala de concordância seguinte.

PARTILHA DE INFORMAÇÃO

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Eu tenho a informação que preciso para realizar bem o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Considero-me, na generalidade, bem informado (a) sobre os assuntos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tenho conhecimento dos objectivos de negócio da empresa pelos canais de comunicação internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A Organização preocupa-se em saber a minha opinião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Realizei provas de selecção (p. ex. Entrevista e/ou testes) para vir trabalhar para esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Foi tido em consideração os meus conhecimentos e/ou experiência anterior quando me seleccionaram para trabalhar nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Foram tidas em consideração as minhas capacidades de relação com os outros quando me seleccionaram para trabalhar nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Durante a selecção foi tida em consideração a minha capacidade de aprendizagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FORMAÇÃO

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Tenho recebido formação/experiência que me ajuda a progredir aqui na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A formação/experiência que tenho recebido tem aumentado o meu valor na empresa, tornando mais provável que me mantenha nela a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Com a formação/experiência que tenho recebido conseguiria arranjar um trabalho parecido noutra empresa, se precisasse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A formação devia ser ministrada com maior frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRIBUIÇÃO DE RECOMPENSAS

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. As recompensas que recebo incluem um conjunto de benefícios (prémios) que estão para além do salário fixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Quem tem um melhor desempenho é melhor recompensado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. As recompensas que obtenho nesta empresa estão associadas, pelo menos em parte, ao meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. As recompensas que recebo incluem um salário adequado à função que desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo II – Empenhamento Organizacional

Este grupo consiste num conjunto de afirmações do Modelo concebido por Meyer e Allen (1997) e adaptado por Bruno (2007), para o contexto organizacional português, sobre os sentimentos que as pessoas manifestam relativamente à organização onde trabalham. Considere somente o que sente sobre a organização onde trabalha. Por favor, leia cada afirmação e depois, para indique a sua resposta.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esta organização tem para mim um grande significado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Considero falta de ética “andar a saltar” de organização em organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Sentir-me-ia culpado(a) se sáísse agora da minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Esta organização merece a minha lealdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Sinto-me em dívida para com a minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo III – Dados Sociodemográficos e profissionais

Solicitam-se certas informações adicionais relativas a dados sociodemográficos e profissionais. Assinale a informação correspondente e preencha os dados em falta por favor!

Genéro

Idade

(anos)

Anos de Empresa

(anos)

Estado Civil

Habilitações Literárias

Tipo de Contrato

- Contrato de trabalho a termo
- Contrato de trabalho sem termo
- Contrato de trabalho de Prestação de Serviços
- Contrato a Tempo Parcial
- Contrato de Cedência Ocasional
- Outra:

Área em que trabalha

- Circulação
- Infra-estrutura
- Administrativo ou outra

Função exercida

- Carreira Administrativa
- Carreira Técnica
- Carreira de Especialista
- Carreira de Infraestrutura
- Carreira de Circulação
- Outra:

Local de Trabalho

- Zona Norte
- Zona Centro
- Zona Sul