

O Impacto das Práticas de High-Involvement no Comprometimento Organizacional: Uma Análise sob a Perspetiva da Teoria AMO e do Modelo de Três Componentes de Meyer e Allen

The Impact of High-Involvement Practices in Organizational Commitment: An Analysis from the AMO Theory Perspective and Meyer and Allen's Three Component Model



Rita Lemos^a, Ana Pinto^b, Sara Nunes^c

^aCoimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, a 2018071358@alumni.iscac.pt

^bInstituto Politécnico de Castelo Branco - Escola Superior de Gestão, anapinto@ipcb.pt, Código ORCID: 0000-0002-9625-2178

^cInstituto Politécnico de Castelo Branco - Escola Superior de Gestão, sara@ipcb.pt

Resumo Atualmente, o comprometimento organizacional tem vindo a ganhar um lugar de destaque na literatura e nas organizações. Desta forma, o presente estudo aborda as práticas de high-involvement segundo o panorama da teoria AMO e o seu impacto no comprometimento organizacional através da utilização do Modelo de Três Componentes de Meyer e Allen (1991). O principal objetivo foi analisar a relação entre as práticas de high-involvement de aumento das dimensões AMO e o comprometimento organizacional calculativo e normativo dos trabalhadores através de um questionário online. Através de análise estatística de 180 respostas obtiveram-se os seguintes resultados: (1) as práticas de high-involvement apenas se relacionam com o comprometimento normativo; (2) as práticas de high-involvement de aumento de habilidades, de aumento de motivação e de aumento de oportunidades (dimensões AMO) relacionam-se positivamente somente com o comprometimento normativo. Desta forma, contribuiu-se para a literatura no contexto português com as evidências acima mencionadas.

Palavras-chave Práticas de High-Involvement. Comprometimento Organizacional. Comprometimento Calculativo. Comprometimento Normativo. Teoria AMO.

Abstract Nowadays, organizational commitment has gained a prominent place in the literature and in organizations. Thus, the present study addresses the high-involvement practices according to the AMO theory and its impact on organizational commitment through the 3 Component Model by Meyer and Allen (1991). Its main objective was to analyze the relationship between the high-involvement practices of increasing the AMO dimensions and the employees' organizational commitment through an online survey. Through statistical analysis of the 180 responses, the following results were obtained: (1) high-involvement practices only relate to normative commitment; (2) the high-involvement practices for increasing abilities, increasing motivation and increasing opportunities (AMO dimensions) are positively related only to normative commitment. The evidence mentioned above contributed to the literature in the Portuguese context.

Keywords High-Involvement Practices. Organizational Commitment; Continuance Commitment. Normative Commitment. AMO Theory.

Introdução

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) foca-se sobretudo na utilização de uma gestão estratégica e na criação de valor para as organizações através de atividades de GRH, investindo nelas capital, tempo e esforço (Armstrong & Taylor, 2014).

Estas atividades traduzem-se nas diversas práticas que vão desde o Recrutamento e Seleção, passando pela Formação, Compensação, Avaliação de Desempenho, Design de Trabalho, até à Participação. De entre as práticas que são utilizadas pelas organizações, existem as que visam promover o envolvimento dos colaboradores, denominadas práticas de high-involvement (PHI) (Yang, 2012).

Segundo uma das várias teorias existentes na literatura para explicar o Desempenho das organizações, a teoria AMO (Ability, Motivation, Opportunity), é possível utilizar práticas que fomentam a proatividade, a aquisição e melhoria de competências, motivam e produzem oportunidades de desempenho com o propósito de produzir um impacto positivo no desempenho individual do colaborador (Armstrong & Taylor, 2014).

Sendo o Desempenho um ponto fulcral da GRH, também o Comprometimento Organizacional (CO) detém um lugar de destaque. As organizações procuram pessoas comprometidas que acrescentem valor em consequência desse comprometimento. Assim, o CO tem vindo a ganhar cada vez mais importância. Meyer e Allen (1991) conceptualizaram-no em três componentes (afetiva, calculativa e normativa) mas admitiram que podiam existir mais e que todas podiam ser percecionadas pela pessoa, mesmo que em graus diferentes. Segundo esta conceptualização, o CO é distinto tendo em conta a origem desta percepção. Assim sendo, o que dita a decisão do trabalhador divide-se no domínio afetivo, se tem as raízes na ligação emocional do colaborador à organização; normativo, se provém de uma obrigação moral e ética ou calculativo, se resulta do cálculo dos custos de abandonar a organização (Allen & Meyer, 1990). Esta conceptualização torna-se a mais interessante de utilizar, permitindo analisar componentes distintas do CO.

Nesta investigação procura-se verificar se as PHI se relacionam positivamente com as componentes normativa e calculativa do comprometimento, assim como as relações entre as dimensões AMO e o CO.

Torna-se relevante investigar não apenas a utilização das PHI, mas também a sua relação com as componentes do comprometimento, mencionadas anteriormente, no contexto português de forma a contribuir para a base de conhecimento.

No presente trabalho de investigação, iremos numa primeira fase abordar a revisão de literatura que o fundamenta,

assim como as hipóteses colocadas, a metodologia utilizada, os resultados obtidos, bem como a sua análise e, por fim, as conclusões retiradas.

1. Revisão da literatura

1.1 Práticas de High-involvement

Segundo Yang (2012), as práticas de high-involvement (PHI) são “abordagens de gestão centradas no envolvimento dos trabalhadores” (p. 1211) com o objetivo de “proporcionar aos trabalhadores competências, informação, motivação e latitude que resultam numa força de trabalho que é uma vantagem competitiva” (Guthrie, 2001, p. 181). Contudo, também podem ser referidas na literatura como práticas de high-commitment (Arthur, 1994, citado por Guthrie, 2001; Kwon et al., 2010) ou high-performance (Huselid, 1995, citado por Guthrie, 2001; Kwon et al., 2010) possuindo o mesmo objetivo (Guthrie, 2001).

Vários estudos indicam os impactos positivos da sua utilização, tal como permitirem desenvolver o capital humano de uma organização, tornando os trabalhadores competentes (Kwon et al., 2010), comprometidos (Huo et al., 2015; Kwon et al., 2010, Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003), motivados (Kwon et al., 2010) e detentores de um conhecimento tácito e especializado que os torna singulares e mais valiosos para a organização (Guthrie, 2010; Huo et al., 2015), estando o aumento do valor para a organização (Kwon et al., 2010) relacionado com, por exemplo, o aumento de produtividade (Guthrie, 2010; Huselid, 1995) e diminuição do turnover (Huselid, 1995), contribuindo para a vantagem competitiva (Guthrie, 2010).

Porém, também é pertinente apontar os seus possíveis efeitos negativos, como é o caso do estudo de Oppenauer e Van De Voorde (2018) acerca do impacto do uso de práticas de sistemas de trabalho de high-involvement (baseando as práticas identificadas na teoria AMO) na sobrecarga e responsabilidade de trabalho, argumentando que quanto maior for a extensão do uso destas práticas, maiores são os efeitos nocivos para os trabalhadores, nomeadamente a exaustão emocional.

Desta forma, referem que a implementação destas práticas é importante, mas é preciso ter atenção às consequências da sua utilização extensiva e desmedida, sendo pertinente disponibilizar recursos aos trabalhadores que permitam atenuar os seus possíveis efeitos negativos (Oppenauer & Van De Voorde, 2018).

Em acréscimo, Guthrie (2001) sugere que ao tornarem os trabalhadores mais valiosos para a empresa, as PHI aumentam também o custo da sua saída (turnover). De uma forma semelhante ao referido anteriormente, Guthrie

(2001) sugere que devem ser implementadas práticas ou políticas no sentido de reduzir o turnover.

As PHI são adequadas a todas as organizações, contudo estas precisam de ser capazes de se adaptar a elas (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003), sendo esta uma ideia também apontada por Barney e Wright (1998) acerca da necessidade das organizações conseguirem tirar vantagem dos recursos de que dispõem e que desenvolvem para obterem vantagem competitiva a partir deles. Vários autores argumentam que a utilização de um sistema de práticas que se complementam é mais vantajoso do que a utilização de práticas isoladas (Appelbaum et al., 2000; Barney & Wright, 1998; Combs et al., 2006). Contudo, não existe uma lista universal de PHI (Guest, 2001, citado por Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003) que balizem as investigações que as utilizam de forma geral e coerente.

1.2 Teoria AMO

A Teoria AMO defende que o Desempenho é uma função da Habilidade (Ability) + Motivação (Motivation) + Oportunidade (Opportunity) de participar (Boxall & Purcell, 2003, citado por Armstrong & Taylor, 2014). Segundo esta teoria, as práticas de GRH que promovem o esforço voluntário, permitem desenvolver competências e geram oportunidades de desempenho para os trabalhadores são aquelas que têm um impacto positivo no desempenho individual (Armstrong & Taylor, 2014).

Ujma e Ingram (2019) apontam que as diversas práticas ou sistemas de GRH que se baseiem nesta teoria possuem diferentes efeitos nos seus elementos (nomeadamente, determinadas práticas afetam as habilidades, outras a motivação e também as condições organizacionais através das quais são criadas oportunidades) e são capazes de afetar o desempenho organizacional indiretamente através da melhoria de "habilidades (ou competências) individuais, motivação e por terem um papel ativo na vida da organização" (Ujma e Ingram, 2019, p. 144). Apontam, também, o Comprometimento Organizacional (CO) como um elemento da teoria AMO que é considerado um objetivo organizacional relevante.

Segundo o estudo realizado por Bailey (1993), os fatores inerentes à adoção de uma nova forma de trabalhar (ie., a técnica dos módulos) por algumas fábricas têxteis, devido às pressões da vantagem competitiva, provocaram uma mudança fundamental nas práticas de recursos humanos (RH) das empresas, nomeadamente: a necessidade de trabalho em equipa (ao invés do trabalho individual), tanto numa perspetiva de trabalho entre trabalhadores como de visão dos responsáveis e superiores; surgimento de uma nova pressão entre trabalhadores focada na qualidade da produção (para um trabalhador fazer bem o seu trabalho, a

peça que recebia do seu colega precisava também de estar bem feita); a necessidade de trabalharem todos a um ritmo complementar (colegas do mesmo grupo precisavam de se ajudar uns aos outros); aprendizagem de diversas tarefas e mudança da forma de pagamento (pagamento baseado nas horas trabalhadas individualmente para bónus de grupo). Desta forma, a mudança na forma de trabalho proporcionou mais Oportunidades de desempenho, aliadas ao desenvolvimento de competências (as habilidades necessárias ao novo método de trabalho) e à motivação (através dos incentivos do trabalho em equipa e da nova forma de pagamento) que melhorou a performance dos trabalhadores, contrastando com o modelo tradicional. A nova forma de trabalhar modificou e desenvolveu as práticas de recursos humanos implementadas nas empresas de forma a torná-las práticas de sistemas de alto desempenho.

Por sua vez, Appelbaum et al. (2000) estudaram sistemas de trabalho de alto desempenho que são, segundo estes autores, maneiras de organizar o trabalho de forma a que os trabalhadores da linha da frente (ou seja, os trabalhadores operacionais das fábricas) possam participar em decisões que têm impacto nas suas rotinas organizacionais, capacitando-os com autonomia para refletir e solucionar problemas que surgem nas suas próprias tarefas e metodologia de trabalho e melhorando a comunicação entre os trabalhadores dos vários departamentos e funções, ficando capacitados para "juntar informação, processá-la e atuar sobre ela" (p. 8). Estes sistemas surgem, uma vez mais, como forma de ganhar vantagem competitiva, novas formas de produtividade e melhoria do desempenho, acompanhando as mudanças dos mercados e da economia (Appelbaum et al. 2000).

Os autores denotam a importância da oportunidade de participar nos sistemas de trabalho de alto desempenho e relacionam-na com a necessidade de existirem práticas de GRH que melhorem as competências e proporcionem incentivos, ou seja, práticas de GRH que tenham impacto nas habilidades e na motivação dos trabalhadores. Tal como referido anteriormente, são valorizadas práticas que se complementem para formar um sistema de práticas que apresenta benefícios que vão além da soma dos efeitos das práticas individuais (Appelbaum et al., 2000).

Assim, é possível perceber como as práticas de GRH complementares e com foco na melhoria das oportunidades de participar, de habilidades e de incentivos têm um papel essencial em reorganizar a forma de trabalhar.

1.3 Componentes do Comprometimento Organizacional

Uma das primeiras definições de comprometimento organizacional a ser utilizada por uma generalidade de trabalhos

de forma a uniformizar o conceito e os resultados de investigações acerca deste tema foi a de Mowday, Steers e Porter (1979), em que, segundo estes autores, é "(1) uma forte crença na aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização" (Mowday et al., 1979, p. 226). O comprometimento organizacional apresenta-se como um importante fator para as organizações. Porém, apesar de poder não ter um impacto direto imediato no desempenho, quanto mais forte for mais poderá influenciar o empenho consciente direcionado pelo próprio trabalhador, baixar o absentismo, aumentar a autonomia e proporcionar um maior nível de esforço voluntário (Armstrong & Taylor, 2014). Meyer e Allen (1991) aprofundaram este conceito através da criação de um modelo no qual definem o comprometimento como "um estado psicológico que (a) caracteriza a relação do trabalhador com a organização e (b) tem implicações na decisão da continuação da sua permanência na organização (Meyer e Allen, 1991, p. 67) conceptualizando-o em 3 diferentes componentes às quais dão o nome de comprometimento afetivo (COA), comprometimento calculativo (COC) (tradução adotada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) no seu estudo acerca da validação deste modelo para o contexto português e que consideramos ser mais adequada) e comprometimento normativo (CON). De forma sintética, o COA diz respeito à ligação emocional que um trabalhador tem à organização (Meyer e Allen, 1991); o COC refere-se à intenção de permanecer na organização devido ao cálculo que faz de forma a perceber se o seu investimento e as recompensas que recebe são mais benéficas do que o abandono da organização (Meyer e Allen, 1991; Nascimento et al., 2008); e o CON exprime o sentimento de obrigação moral em continuar na mesma organização (Meyer e Allen, 1991).

Os autores referem que é expectável que os trabalhadores experimentem as três formas de comprometimento em diversos graus, apesar de poderem não ser as únicas existentes e essenciais do comprometimento (Meyer & Allen, 1991). Em acréscimo, os resultados de outro estudo sugerem que as componentes podem não ser completamente independentes (Allen e Meyer, 1990).

Desta forma, as diversas componentes do comprometimento organizacional são influenciadas pelo contexto organizacional e pessoal em que o trabalhador está inserido. Há diferentes fatores que podem levar o trabalhador a estar comprometido com o seu emprego.

Assim, utilizamos a definição de Meyer e Allen (1991) de comprometimento organizacional e dos seus componentes neste estudo uma vez que esta perspetiva tridimensional nos proporciona uma compreensão mais holística do conceito.

1.4 Práticas de High-Involvement e o Comprometimento Organizacional

De seguida, destacam-se alguns estudos encontrados que procuraram estudar a relação entre as práticas de high-involvement e o comprometimento organizacional. Destaque-se que muitos trabalhos analisados focam apenas a componente afetiva do comprometimento na sua relação com as práticas de recursos humanos, porém considera-se pertinente utilizá-los como referência e ponto de partida. No estudo de Ujma e Ingram (2019) foi utilizado o modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) e as práticas de Recrutamento, Seleção e Formação (práticas focadas nas habilidades); Compensação, Benefícios, Oportunidades de Carreira, Incentivos, Gestão de Talentos e outra prática não mencionada (práticas focadas na motivação); e, por fim, Partilha de Informação, Trabalho de Equipa, Trabalhos Flexíveis Baseados em Papéis, Avaliação de Desempenho com Feedback e mais uma prática não mencionada (práticas focadas nas oportunidades).

Os resultados obtidos apresentaram respostas interessantes relativamente às relações entre os vários tipos de práticas de GRH que impactam as habilidades, motivação e oportunidades e 2 componentes do CO: COA e COC. Designadamente, os autores descobriram que os 3 tipos de práticas se relacionam com o COA, sendo que as práticas focadas na motivação e nas oportunidades são as que apresentaram uma relação mais forte e são indicadores importantes desta componente do CO. Porém, apesar de nenhum destes tipos de práticas estar relacionado com o COC, as práticas focadas nas habilidades afetam-no negativamente.

Através dos resultados obtidos, que se mostraram variados, Ujma e Ingram (2019) argumentaram que as práticas de RH não devem ser tratadas de forma conjunta, uma vez que estas afetam diferentes elementos do CO. Os autores apresentaram algumas sugestões de justificação deste aspeto, tal como a percepção da obrigatoriedade dos trabalhadores em permanecer na organização ser menor, uma vez que estes foram sujeitos a um recrutamento e seleção mais rigorosos, bem como formação intensiva, proporcionando-lhes uma visão acerca de si próprios que é mais valorizada, o que torna difícil que os sistemas de compensação e oportunidades sejam suficientes para os manter na organização. Contudo, mostraram-se mais inclinados para a justificação ser uma percepção moderada relativamente às práticas de sistemas de compensação (Ujma & Ingram, 2019).

O estudo realizado por Kwon et al. (2010), revelou que o conjunto de práticas de high-commitment utilizadas (nomedamente, Design de Trabalho, Participação na Tomada

de Decisão, Formação e Práticas de Desenvolvimento, Compensação pelo Desempenho, Alto Nível de Salário e Avaliação de Desempenho) influenciam positivamente o COA dos trabalhadores. Contudo, os resultados revelaram que um conjunto destas práticas tem um efeito mais forte no COA dos top performers do que nos seus colegas, o que leva os autores a sugerir que o turnover será mais baixo nos top performers devido à utilização destas práticas e, consequentemente, haverá retenção de trabalhadores valiosos que poderá influenciar o desempenho organizacional (Kwon et al., 2010). Em acréscimo, sugerem que as práticas de high-commitment podem produzir efeitos benéficos na eficácia organizacional através de um capital humano mais desenvolvido e de um aumento da cooperação entre trabalhadores, o que se poderá traduzir em vantagem competitiva (Kwon et al., 2010). Os autores sugerem ainda que, segundo os resultados obtidos, o CO pode ser influenciado pela interação entre as práticas reais que são utilizadas ou as práticas que são percecionadas e o desempenho, uma vez que os resultados mostraram que o COA e o desempenho não estão correlacionados significativamente (Kwon et al., 2010). Assim, poderá ser a forma como estas práticas (percecionadas ou reais) se relacionam com o desempenho que influencia o COA dos trabalhadores, não estando este diretamente relacionado com o desempenho (Kwon et al., 2010).

Por sua vez, no estudo de Ordiz-Fuertes e Fernández-Sánchez (2003), sugere-se que a utilização eficaz das PHI se pode traduzir num maior número de trabalhadores comprometidos e que as organizações, ao usar estas práticas, criam oportunidades de desenvolver vantagem competitiva através dos seus trabalhadores. Em acréscimo, os resultados obtidos puderam confirmar que a adoção deste tipo de práticas é mais provável em organizações que possuem uma cultura inovadora e um estilo de liderança flexível, bem como por organizações que trabalham em ambientes mais competitivos (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003), no que respeita ao tipo de indústria (neste caso, apenas foram utilizadas empresas da indústria da manufatura e dos serviços), argumentarem que as organizações da indústria da manufatura utilizam mais estas práticas, mas tal poderá dever-se ao conjunto de práticas selecionado ou ao tipo de características da sua amostra (trabalhadores em part-time, trabalho pouco qualificado e elevadas taxas de desemprego) (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003). Apesar disso, a sua adoção aparenta beneficiar dos lucros, pois essas organizações poderão, assim, ter os recursos para utilizar na implementação destas práticas (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003).

Appelbaum et al. (2000), por sua vez, também encontraram efeitos positivos na utilização de PHI no CO e ainda que as componentes de aumento das competências e incentivos

apresentaram efeitos positivos no CO, sendo que variavam entre o tipo de práticas utilizadas e o tipo de indústria. Através da exposição destas investigações, consideramos que existem evidências de uma relação positiva entre a utilização de PHI e o CO e colocamos as seguintes hipóteses desta forma fundamentadas:

- H1: As PHI relacionam-se positivamente com o COC.
- H2: As PHI relacionam-se positivamente com o CON.
- H3: Existe uma relação entre as práticas das dimensões AMO (aumento de habilidades, aumento de motivação e aumento de oportunidades) e as dimensões do CO.

2. Metodologia

2.1 Amostra

Foi utilizado um tipo de amostra não probabilística para se garantir um número suficiente de respostas. Enviou-se um questionário de administração direta na forma de um inquérito online a empresas/instituições cuja informação foi obtida através das revistas 1000 Maiores Empresas da Região Centro (2019) e 1500 Maiores Empresas do Distrito de Coimbra (2018) e o site Empresite Portugal (2020). A sua divulgação decorreu entre 5 de maio e 30 de setembro de 2020. O envio do questionário por email foi endereçado ao/à Responsável de RH e consistiu numa breve explicação da investigação, pedido de divulgação junto dos trabalhadores com o intuito da sua participação voluntária e anónima, bem como o anexo do link para o seu preenchimento (1^a fase). Após duas semanas, foi enviado novamente um email a relembrar o preenchimento do questionário (2^a fase). O questionário também foi divulgado em redes sociais com o objetivo de angariar mais respostas. A fase de divulgação decorreu entre 5 de maio e 30 de setembro de 2020.

2.2 Instrumento

O questionário é composto por quatro partes. A primeira parte é relativa à percepção do inquirido acerca das práticas de GRH de high-involvement utilizadas na organização onde trabalha, a segunda parte refere-se ao seu CO nessa mesma organização e, por fim, a terceira e quarta partes dizem respeito à sua situação profissional atual e aos seus dados sociodemográficos, respetivamente.

Na primeira parte do questionário foi adaptado o instrumento de Prieto e Pilar Peréz Santana (2012) acerca da utilização das PHI. Pesquisou-se a utilização deste questionário em contexto português, contudo, não foram encontrados trabalhos neste sentido, procedendo-se à tradução e adaptação dos itens à língua portuguesa e ao público-alvo.

Utilizou-se a escala de resposta proposta pelas autoras, nomeadamente, escala de tipo Likert de 5 pontos, na qual (1) significa "Discordo totalmente" e (5) "Concordo totalmente". Adicionalmente, substituiu-se a expressão "empresa" por "empresa/instituição" em todos os itens do questionário de forma a englobar o setor privado e o público.

Na segunda parte do questionário, foram utilizadas as escalas traduzidas e validadas por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) do "Modelo de Três-Componentes do Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen (1997, citado por Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Este modelo propõe 3 subescalas para medir as dimensões afetiva, calculativa e normativa do CO, respetivamente, a Escala do COA, a Escala do COC e a Escala do CON, num total de 18 itens, tendo cada subescala 6 itens que dizem respeito à componente a analisar.

Seguindo os resultados e recomendações de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), e tendo em consideração os estudos realizados em Portugal por si referidos que adotaram a mesma metodologia, foram retirados os itens "Esta empresa merece a minha lealdade" e "Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa" da subescala normativa. O item 9.7 ("Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.") foi modificado, passando a ler-se "Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização".

Optamos por utilizar uma escala de resposta de tipo Likert de 5 pontos tal como na segunda parte do questionário, contrariamente à escala de Likert de 7 pontos proposta pelos autores, por uma questão de uniformidade no questionário, permitindo aos respondentes seguir a mesma linha de raciocínio.

Com o objetivo de recolher informação sociodemográfica dos inquiridos, pretendeu-se caracterizar a amostra através de perguntas básicas necessárias a esta investigação, dividindo-se esta secção em 2 partes (dados relativos à situação profissional e dados pessoais).

Foi realizado um pré-teste do questionário numa amostra de conveniência constituída por 8 pessoas representativas da população à qual se pretendeu aplicar o questionário. Desses, 4 não tiveram nada a apontar, referindo que tudo era claro e fácil de compreender. Através do feedback apontado pelas restantes e da informação proveniente das reflexões por ele permitida, foi possível realizar algumas alterações que melhoraram o questionário.

3. Resultados

A amostra utilizada é constituída por 180 inquiridos que se encontravam, naquele momento, a laborar em alguma organização.

A maioria dos inquiridos é do sexo feminino (67,2%), existindo duas faixas etárias predominantes, nomeadamente, a dos 25 – 34 anos (26,1%) e dos 35 - 44 anos (27,2%) e com habilitações literárias ao nível da licenciatura (45%). No que respeita à situação familiar, a maior parte dos inquiridos não tem filhos (45%), são casados (45%) e vivem num agregado familiar com três pessoas incluindo o inquirido (30,6%).

A maioria das organizações com quem os inquiridos têm um vínculo laboral compreende mais de 250 trabalhadores (33,9%) considerando-se, assim, grandes empresas.

A antiguidade da maioria dos trabalhadores na organização é entre 1 e 3 anos (23,9%) e na função que desempenha atualmente é, também, entre 1 e 3 anos (26,7%). O cargo desempenhado atualmente é, maioritariamente, em funções de trabalhador altamente qualificado (49,4%) com muita autonomia (4 em 5, 58,9%) e numa situação de contrato sem termo (72,8%).

Com o objetivo de averiguar se as hipóteses são suportadas realizou-se a correlação de Pearson e cujos resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Resultados da correlação de Pearson relativos às PHI e ao COC e CON, respetivamente

		COC	CON
Seleção	Pearson correlation	-,015	,205**
	Sig. (2-tailed)	,839	,006
	N	180	180
Formação	Pearson correlation	,054	,172*
	Sig. (2-tailed)	,471	,021
	N	180	180
Compensação	Pearson correlation	,094	,164*
	Sig. (2-tailed)	,209	,028
	N	180	180
Avaliação de desempenho	Pearson correlation	-,024	,157*
	Sig. (2-tailed)	,746	,035
	N	180	180
Design de trabalho	Pearson correlation	,003	,202**
	Sig. (2-tailed)	,970	,006
	N	180	180
Participação	Pearson correlation	,029	,271**
	Sig. (2-tailed)	,698	,000
	N	180	180

** p<0,01
* p<0,05

No que respeita à hipótese 1, a partir da análise dos resultados, compreendemos que nem todas as PHI têm uma relação positiva com o COC, nomeadamente o Recrutamento e a Avaliação de Desempenho. Em acréscimo, nenhuma é estatisticamente significativa ($p>0,05$). Assim, concluímos que a hipótese 1 não é suportada.

É possível que o trabalhador percecione que as trocas estabelecidas entre este e a organização no que respeita à Seleção e Avaliação de Desempenho sejam negativas, ou seja, estas duas práticas levam-no a perceber que trará mais benefício para si sair da organização. Por outro lado, o trabalhador percebe as restantes práticas como algo que acrescenta benefício à sua permanência.

Relativamente à hipótese 2, percebemos que todas as PHI têm uma relação positiva com o CON. Em acréscimo, as práticas que dizem respeito às dimensões da Seleção, Design de Trabalho e Participação mostram-se estatisticamente signifi-

cativas para $p<0,01$ e as práticas englobadas nas dimensões da Formação, Compensação e Avaliação de Desempenho também são estatisticamente significativas para $p<0,05$. Desta forma, concluímos que a hipótese 2 é suportada. Os resultados obtidos referentes à hipótese 3 demonstram que existe apenas uma relação estatisticamente significativa e positiva entre cada uma das dimensões AMO (ou seja, PHI de aumento de habilidades, PHI de aumento de motivação e PHI de aumento de oportunidades) e o CON. Destes resultados, apresentados na Tabela 2, é importante destacar que as PHI de aumento de habilidades e de aumento de oportunidades apresentam resultados estatisticamente significativos para $p<0,05$ e as PHI de aumento de motivação também apresentam resultados estatisticamente significativos para $p<0,01$ quando correlacionadas com o CON. Desta forma, a hipótese 3 é parcialmente suportada.

Tabela 2. Resultados da correlação de Pearson relativos às dimensões AMO e o COC e CON

		COC	CON
PHI de aumento de habilidades	Pearson correlation	,032	,196**
	Sig. (2-tailed)	,673	,008
	N	180	180
PHI de aumento de motivação	Pearson correlation	,037	,180*
	Sig. (2-tailed)	,623	,016
	N	180	180
PHI de aumento de oportunidades	Pearson correlation	,011	,273**
	Sig. (2-tailed)	,885	,000
	N	180	180

** p<0.01
* p<0.05

4. Discussão

A hipótese 1 não foi suportada dado que as dimensões da Seleção e Avaliação de Desempenho se relacionaram negativamente com a componente calculativa do comprometimento. Estes resultados, apesar de não serem estatisticamente significativos, relevam-se concordantes com os obtidos por Ujma e Ingram (2019) uma vez que as práticas identificadas como de aumento de habilidades (Recrutamento, Seleção e Formação) afetaram negativamente o COC. Seguindo a linha de pensamento utilizada por estes autores, a percepção tida acerca das práticas utilizadas na Seleção e Avaliação de Desempenho refletem-se na forma como são feitas as contratações e são avaliados e tal, consequentemente, poderá produzir/implicar a percepção de sobrevalorização nas próprias competências dos trabalhadores, levando-os a sentir que serão valorizados no mercado de trabalho. Também Paul e Anantharaman (2004) concluíram que as práticas relativas ao processo de Seleção revelaram uma baixa relação com o CO.

Em contraste, os resultados obtidos no presente estudo diferem dos de Sepahvand et al. (2020), pois, nesse caso, o sistema de Avaliação de Desempenho estudado tinha mais impacto no COC e traduzia-se num CO moderado. Demonstra-se, assim, a importância de adequar este tipo de práticas ao contexto em que são utilizadas, para além unicamente da sua utilização.

A hipótese 2, por sua vez, foi suportada e os seus resultados demonstram que todos os tipos de PHI influenciam positivamente o CON, sendo estatisticamente significativos. As várias PHI têm impacto no sentimento de obrigação moral dos trabalhadores em permanecer na organização, tal como demonstrado pelos resultados obtidos por Meyer e Smith (2009) relativamente às práticas em comum em ambas

as investigações, a Formação e a Avaliação de Desempenho. No que respeita à Avaliação de Desempenho, estes resultados relativos ao CON vão ao encontro dos obtidos por Sepahvand et al. (2020) e são concordantes com os de Meyer e Smith (2009) no que respeita à percepção das práticas de Formação e Avaliação de Desempenho estarem relacionadas com a componente normativa (sendo, neste caso, as relações mediadas pelas percepções de justiça processual e apoio organizacional (Meyer & Smith, 2009). Por sua vez, Paul e Anantharaman (2004) também apontam que as práticas de compensação, avaliação orientada para o desempenho e formação abrangente têm um impacto positivo no CO dos profissionais de software.

A hipótese 3 foi apenas parcialmente suportada. Por conseguinte, as PHI em análise neste estudo que impactam as habilidades (i.e., Seleção e Formação), a motivação (Compensação e Avaliação de Desempenho) e as oportunidades (Design de Trabalho e Participação) demonstram relacionar-se somente, e de forma positiva e estatisticamente significativa, com o CON. Porém, tal não se verificou relativamente ao COC. Estes resultados contrastam parcialmente com os obtidos por Ujma e Ingram (2019), pois, neste caso, as práticas focadas nas habilidades não afetam negativamente o COC. Por outro lado, vão ao encontro dos seus resultados acerca das PHI por afetarem de diferente forma as componentes do comprometimento. Uma vez mais, reforça-se a necessidade de ter em conta os outcomes desejados aquando da criação de bundles de práticas. No que respeita aos resultados referentes ao CON, podemos argumentar que todas estas práticas são percecionadas como justas e um investimento no trabalhador, levando-o a sentir-se em dívida para com a organização e fortalecendo o sentimento de que este deve permanecer nela.

Na amostra em estudo, os inquiridos sentem mais intensamente o COC do que o CON, apesar dos valores não serem muito díspares. Como referido anteriormente, é possível que tal se deva ao contexto pandémico sentido aquando da aplicação do questionário. Desta forma, os inquiridos sentem mais fortemente que os custos de deixar a organização em que estão superam os benefícios de procurar outra oportunidade de emprego optando, assim, por permanecer nela. Não são, por conseguinte, os sentimentos de obrigação moral os que mais os detêm de a abandonar.

Conclusão

Este estudo permitiu verificar a relação positiva entre as três dimensões AMO (aumento de habilidades, aumento de motivação e aumento de oportunidades) e as componentes calculativa e normativa do CO, embora apenas o comprometimento organizacional normativo tenha obtido um resultado estatisticamente significativo.

O contexto socioeconómico vivido durante a realização deste estudo, nomeadamente a pandemia Covid-19, poderá ter afetado o comprometimento sentido à data e a forma como os inquiridos percecionavam não apenas o seu presente, mas também o futuro. Em acréscimo, a caracterização da amostra (maioritariamente jovem, casada, mas sem filhos) também poderá ser um fator importante, pois poderá afetar negativamente a sua visão da relação organização-trabalhador. Desta forma, o comprometimento organizacional calculativo foi mais sentido do que o normativo, não obstante os seus valores similares.

Apesar do Comprometimento Organizacional Calculativo e o Normativo não serem os mais procurados nas organizações e não se mostrarem tão cativantes na literatura, é pertinente considerá-los na análise do CO uma vez, como referido por Allen e Meyer (1990), ao considerarmos a relação das três componentes de forma conjunta irá ser possível compreender a ligação trabalhador-organização e encontrar formas de contribuir para a fidelização dos colaboradores nas organizações, por exemplo, através da utilização das PHI.

Em suma, as PHI demonstraram relacionar-se apenas com o CON e de forma positiva, assim como as dimensões AMO com a mesma componente do comprometimento.

Analizar o CO nas suas várias facetas, assim como a utilização de conjuntos de práticas adequados a cada realidade organizacional, é uma mais-valia para as organizações e, consequentemente, para compreender a melhor forma de garantir a permanência dos colaboradores nas organizações.

Referências Bibliográficas

- 1000 Maiores Empresas do Centro. (2019). Diário As Beiras.
- 1500 Maiores Empresas do Distrito de Coimbra. (2018). Diário de Coimbra.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Appelbaum, E., Thomas, B., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (Eds.). (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Kogan Page Ltd.
- Bailey, T. (1993). Organizational Innovation in the Apparel Industry. *Industrial Relations*, 32(1), 30-48. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1993.tb01017.x>
- Barney, J., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis Of Their Effects On Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Empresite Portugal. (2020). Empresite Portugal - Pesquisar Empresas e Negócios em Portugal. <https://empresite.jornaldenegocios.pt>
- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Huo, B., Han, Z., Chen, H., & Zhao, X. (2015). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(8), 716-746. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2014-0112>
- 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. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Kwon, K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2010). High Commitment HR Practices and Top Performers: Impacts on Organizational Commitment. *Management International Review*, 50(1), 57-80. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0001-0>

009-0023-6

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2009). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319–331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 24.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de 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.
- Oppenauer, V., & Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: A multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311–337. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146321>
- Ordiz-Fuertes, M., & Fernández-Sánchez, E. (2003). High-involvement practices in human resource management: Concept and factors that motivate their adoption. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 511–529. <https://doi.org/10.1080/0958519032000057565>
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77–88. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1088>
- Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189–212. <https://doi.org/10.1002/hrm.21463>
- Sepahvand, F., Mohammadipour, F., Parvizy, S., Zagheri Tafreshi, M., Skerrett, V., & Atashzadeh-Shoorideh, F. (2020). Improving nurses' organizational commitment by participating in their performance appraisal process. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 595–605. <https://doi.org/10.1111/jonm.12961>
- Ujma, M., & Ingram, T. (2019). Perception of ability-motivation-opportunity oriented HRM practices and organizational commitment: The role of task uncertainty. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(4), 139–161. <https://doi.org/10.7341/20191545>

Yang, Y.-C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209–1227. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545875>.

Zhang, Ying. 2023. "Disclosing the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction in the Chinese Public Sector: A Moderated Mediation Model." *Frontiers in Psychology* 14.