


**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE CONSULTADORIA**

**Marina Fernandes<sup>A</sup>, João Pedro Cordeiro<sup>B</sup>**



ARTICLE INFO	RESUMO
<p><b>Article history:</b>  <b>Received:</b> January, 22<sup>nd</sup> 2024  <b>Accepted:</b> March, 22<sup>nd</sup> 2024</p>	<p><b>Objetivo:</b> Analisar a relação entre gestão de recursos humanos e o comportamento organizacional, à luz da análise das práticas de trabalho de elevado desempenho e do comprometimento organizacional dos trabalhadores.</p>
<p><b>Keywords:</b>            Gestão Estratégica de Recursos Humanos;            Comportamento Organizacional;            Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho;            Comprometimento Organizacional;            Empresas de Consultadoria.</p>	<p><b>Referencial Teórico:</b> Na base deste estudo estão as “práticas de trabalho de elevado desempenho” (Pfeffer, 1998; Becker et al., 2001) que remetem para um conjunto de práticas que visam selecionar, desenvolver e reter os trabalhadores, sobretudo os mais qualificados, para maximizar a performance da organização.</p>
	<p><b>Método:</b> Foi realizado um estudo de caso numa organização de consultadoria de inovação e tecnologia, sustentado na aplicação de um inquérito por questionário sobre as componentes do comprometimento organizacional (Nascimento et al., 2008) e sobre a perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de trabalho de elevado desempenho (Esteves, 2008). A amostra é maioritariamente constituída por profissionais do sexo masculino, entre os 26 e os 34 anos, com licenciatura ou bacharelato.</p>
<p><b>Resultados e Discussão:</b> Os resultados apresentam alguma consistência com estudos empíricos previamente realizados: as práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes neste tipo de organização; os profissionais estão, sobretudo, comprometidos afetivamente com a organização; existem correlações significativas entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e o comprometimento organizacional, sobretudo, ao nível do comprometimento afetivo.</p>	<p><b>Implicações da Pesquisa:</b> Auxilia no desenho e implementação de estratégias práticas de gestão de recursos humanos para gestores, que contribuem para a formulação de sistemas de gestão focados em comportamentos de comprometimento organizacional de profissionais no contexto do setor da consultadoria.</p>
<p><b>Originalidade/Valor:</b> É um estudo pioneiro desenvolvido em contexto nacional sobre os dois constructos no setor da consultadoria, contribuindo para a literatura ao destacar a importância de uma abordagem relacional e reflexiva sobre a importância do comportamento organizacional. A sua relevância e o valor são evidenciados pelo suporte e apoio que dá à concepção de sistemas e de práticas de gestão sustentados no comportamento organizacional.</p>	<p>Doi: <a href="https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i4.4458">https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i4.4458</a></p>

<sup>A</sup> Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Edugep (Área da Educação e Desenvolvimento Social). Lisboa, Portugal. E-mail: [marina.fernandes.mf@hotmail.com](mailto:marina.fernandes.mf@hotmail.com)

<sup>B</sup> Pós-Doutor em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), RESILIENCE Center for Regional Resilience and Sustainability. Setúbal, Portugal.  
 E-mail: [joao.cordeiro@esce.ips.pt](mailto:joao.cordeiro@esce.ips.pt) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0831-7892>

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: CASE STUDY IN A CONSULTATION COMPANY

## ABSTRACT

**Objective:** To Analyze the relationship between human resources management and organizational behavior, in light of the analysis of high-performance work practices and workers' organizational commitment.

**Theoretical Framework:** This study focuses on the “high performance work practices” (Pfeffer, 1998; Becker, et al. 2001) which refer to a set of practices that aim to select, develop, and retain workers, especially the most innovative ones, to maximize the organization's performance.

**Method:** A case study was carried out in an innovation and technology consultancy organization, based on the application of a questionnaire survey on the components of organizational commitment (Nascimento et al., 2008) and the perception of workers regarding high performance work practices (Esteves, 2008). The sample is mainly composed of male professionals, between 26 and 34 years old and with a undergraduate or bachelor's degree.

**Results and Discussion:** The results show some consistency with previous empirical studies: high performance work practices are present in this type of organization; professionals are affectively committed to the organization; there are significant correlations between high performance work practices and organizational commitment, especially at the level of affective commitment.

**Research Implications:** Assists in the design and implementation of practical human resources management strategies for managers, which contribute to the formulation of management systems focused on organizational commitment behaviors of professionals in the context of the consultancy sector.

**Originality/Value:** It is a pioneering study developed in a national context on the two constructs in the consulting sector, contributing to the literature by highlighting the importance of a relational and reflective approach to the importance of organizational behavior. Its relevance and value is evidenced by the support it gives to the design of management systems and practices based on organizational behavior.

**Keywords:** Strategic Human Resources Management, Organizational Behavior, High Performance Work Practices, Organizational Commitment, Consulting Firms.

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA FIRMA CONSULTORA

## RESUMEN

**Objetivo:** Analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional, a luz del análisis de las prácticas laborales de alto desempeño y el compromiso organizacional de los trabajadores.

**Marco Teórico:** Este estudio se basa en las “prácticas laborales de alto rendimiento” (Pfeffer, 1998; Becker, et al. 2001) que se refieren a un conjunto de prácticas que tienen como objetivo seleccionar, desarrollar y retener a los trabajadores, especialmente a los más innovadores, para maximizar el desempeño de la organización.

**Método:** Se realizó un estudio de caso en una organización de consultoría en innovación y tecnología, basado en la aplicación de una encuesta por cuestionario sobre los componentes del compromiso organizacional (Nascimento et al., 2008) y la percepción de los trabajadores respecto de las prácticas laborales de alto desempeño (Esteves, 2008). La muestra está compuesta principalmente por profesionales varones, entre 26 y 34 años y con título de pregrado o licenciatura.

**Resultados y Discusión:** Los resultados muestran cierta consistencia con estudios empíricos previos: prácticas laborales de alto desempeño están presentes en este tipo de organizaciones; los profesionales están, sobre todo, comprometidos afectivamente con la organización; Existen correlaciones significativas entre las prácticas laborales de alto desempeño y el compromiso organizacional, especialmente en el nivel del compromiso afectivo.

**Implicaciones de la Investigación:** Asiste en el diseño e implementación de estrategias prácticas de gestión de recursos humanos para gerentes, que contribuyen a la formulación de sistemas de gestión enfocados en comportamientos de compromiso organizacional de los profesionales en el contexto del sector de consultoría.

**Originalidad/Valor:** Es un estudio pionero desarrollado en un contexto nacional sobre los dos constructos en el sector de consultoría, contribuyendo a la literatura al resaltar la importancia de un enfoque relacional y reflexivo sobre la importancia del comportamiento organizacional. Su relevancia y valor se evidencian en el apoyo que brinda al diseño de sistemas y prácticas de gestión basados en el comportamiento organizacional.

**Palabras clave:** Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, Prácticas Laborales de Alto Desempeño, Compromiso Organizacional, Firma Consultora.

## 1 INTRODUÇÃO

Num contexto de intensa competitividade, que envolve as organizações, destaca-se a crescente importância das pessoas, enquanto ativo estratégico, bem como a definição e implementação de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos alinhadas com a estratégia da organização, de forma coerente entre si. Estas práticas devem ser preconizadas de forma a manter e desenvolver as competências e o compromisso organizacional dos profissionais. O comprometimento organizacional adquire importância para o reforço e desenvolvimento de comportamentos e atitudes dos indivíduos que promovem a competitividade da organização através da melhoria da sua performance individual e, consequentemente, da performance organizacional.

No que se refere às práticas de trabalho de elevado desempenho, Pfeffer (1998) identificou práticas de sucesso que fazem parte de um sistema de trabalho de elevado desempenho, entre as quais se destacam a segurança no emprego, retribuições contingentes com o desempenho, formação extensiva e a partilha de informação financeira e do desempenho por toda a organização.

No que se refere ao comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991) procuraram determinar o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores de acordo com uma visão multidimensional do comprometimento organizacional assente nos seguintes componentes: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento calculativo.

Estruturalmente, este artigo é constituído por três partes principais. Na primeira parte, sistematiza-se a revisão da literatura sobre as duas dimensões principais do estudo, ou seja, as práticas de trabalho de elevado desempenho e o comprometimento organizacional. Na segunda parte, sintetizam-se os aspetos relacionados com a estratégia metodológica adotada, refletindo sobre as técnicas de recolha de informação, a amostra e a análise de dados. Na terceira parte, apresentam-se e discutem-se os principais resultados obtidos.

## 2 OBJETIVOS

A presente investigação tem como objetivo geral a análise da relação entre as “Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho” e o “Comprometimento Organizacional” dos trabalhadores de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia.

Para dar resposta a este objetivo, utilizou-se a metodologia de estudo de caso (Yin, 2015), sendo os dados aqui apresentados relativos ao inquérito por questionário. Para o tratamento da informação será utilizado o software SPSS.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: SUBSÍDIOS TEÓRICOS

De acordo com Guest (1987), o comprometimento organizacional é uma das vertentes fundamentais da gestão de recursos humanos no sentido em que procura definir e implementar um conjunto de políticas e práticas com vista a maximizar a integração, a flexibilidade, a qualidade do trabalho e o comprometimento dos trabalhadores.

Enquanto uns defendem uma nova concetualização da gestão de recursos humanos como uma nova estratégia de gestão orientada para o compromisso (Guest, 1993, Kochan et al., 1996, cit. in Marques, 2010), identificando e distinguindo práticas de trabalho inovadoras que devem substituir as relações de trabalho tradicionais; outros consideram que o alcance e maximização da excelência deve ser feito através do comprometimento dos trabalhadores (Pascale & Athos, 1981; Peter & Waterman, 1982); havendo ainda quem considere que as estratégias de gestão de recursos humanos têm uma relação linear e direta com o comprometimento organizacional (Meyer, 2009; Meyer & Herscovitch, 2001).

No seu trabalho, Walton (1985) distingue duas estratégias para lidar com os trabalhadores: a estratégia de controlo e a estratégia de comprometimento. A primeira traduz-se num modelo de gestão tradicional do pessoal, que surge como resposta à divisão do trabalho em tarefas simples. A segunda procura garantir a envolvimento dos trabalhadores, ouvindo e dando resposta às suas sugestões relacionadas com as práticas de gestão de recursos humanos. Para o efeito, tem-se enfatizado o estabelecimento de objetivos de desempenho elevados, políticas de compensação centradas na performance individual, na garantia de segurança no trabalho e na formação.

A necessidade das organizações desenvolverem práticas diferenciadoras e qualificantes que envolvam e comprometam os seus profissionais tende a assumir maior relevância. Caetano e Pereira (2006) sistematizaram o conjunto destas práticas, designadas por “práticas de trabalho de elevado desempenho” (Pfeffer, 1998), em: 1) segurança de emprego; 2) avaliação do

desempenho orientada para o desenvolvimento; 3) remuneração baseada no desempenho; 4) oportunidades de formação; 5) oportunidades de carreira; 6) oportunidades de participação; 7) acesso/partilha de informação.

Becker et al. (2001) adotaram o modelo das práticas de trabalho de elevado desempenho, sistematizando-o num conjunto de práticas que visam selecionar, desenvolver e reter os trabalhadores, sobretudo os mais qualificados, para maximizar a performance da organização. Para alcançar esse desiderato é fundamental associar a seleção e a promoção dos trabalhadores a modelos de competências validados, mobilizar as habilidades necessárias para a implementação da estratégia organizacional, desenvolver políticas e práticas de gestão do desempenho e de gestão da remuneração sustentadas na atração, retenção e motivação dos trabalhadores.

Para Allen e Wright (2006) o objetivo destas práticas é influenciar os comportamentos dos trabalhadores, criando formas de ser e de estar baseados no envolvimento, de modo a que possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Estas práticas afetam as componentes do comprometimento organizacional dado que o comprometimento afetivo resulta num maior esforço e preocupação com o sucesso da organização e “pode aumentar em resultado da crescente crença nos valores centrais da organização” (McElroy, 2001, p. 330).

Por outro lado, a dedicação recíproca entre a organização e o trabalhador pode também resultar no aumento do nível de comprometimento normativo uma vez que “o trabalhador pode simplesmente sentir uma obrigação moral de retribuir essa lealdade” (McElroy, 2001, p.330).

Por outro lado, ainda, o comprometimento calculativo pode advir da perceção do trabalhador de que “abandonar a organização resultaria na perda de uma relação de segurança no trabalho, que poderá não estar presente num novo contexto de trabalho” (McElroy, 2001, p. 330).

Neste sentido, trabalhadores afetivamente ou normativamente comprometidos com a organização tendem a gerar comportamentos mais positivos, maior satisfação e motivação, com reflexo inevitável em melhores performances individuais e organizacionais (McFarlane-Shore & Tetrick (1991).

A dimensão “segurança no trabalho” tem sido integrada nos sistemas de gestão de elevado desempenho. A implementação de práticas de trabalho inovadoras e de alto desempenho só poderão ter sucesso se os trabalhadores sentirem segurança no seu trabalho. A segurança no trabalho é fulcral para a implementação das outras práticas de gestão de elevado desempenho, já que promove um maior esforço por parte dos trabalhadores, a construção de

uma boa relação com os clientes, a redução do despedimento de trabalhadores, uma seleção e contratação mais cuidadosa e uma relação de confiança entre a organização e os trabalhadores que se reflete, também, numa maior cooperação (Pfeffer, 1998; Pfeffer & Veiga, 1999).

A “avaliação do desempenho orientada para o desenvolvimento” transmite aos indivíduos um sentimento de importância, podendo também afetar as componentes do comprometimento organizacional: o comprometimento afetivo pode aumentar em resultado da identificação com os objetivos organizacionais e da perceção do seu reconhecimento e contributo valioso para a organização; o comprometimento normativo pode também aumentar em função da necessidade de corresponder às expectativas do empregador sobre esse mesmo contributo para a organização (McElroy, 2001).

As organizações que investem e concedem “oportunidades de formação” aos seus trabalhadores passam uma mensagem de aposta e confiança nos seus membros, incorporando níveis superiores de motivação para retribuir o investimento feito. Essa motivação pode ter impacto na identificação do trabalhador com os objetivos da organização, desenvolvendo um aumento no comprometimento afetivo. A necessidade de retribuir pode, também, resultar num aumento do comprometimento normativo e calculativo se as capacidades adquiridas em formação forem dificilmente transferíveis, tendo como resultado a perceção de perda em caso de abandono da organização (McElroy, 2001).

O desenvolvimento de “oportunidades de carreira” tende a reduzir a diferença de estatutos, sendo também fundamental para o desenvolvimento dos sistemas de elevado desempenho. Pretende-se que todos os indivíduos da organização estejam comprometidos e contribuam com as suas ideias e esforço, sendo que tal acontece se existir um sentimento de inclusão e valorização de igual forma (Pfeffer, 1998).

A implementação desta prática pode, no entanto, ter diferentes efeitos sobre o comprometimento organizacional: por um lado, para os trabalhadores a quem antes era atribuído um baixo estatuto aumenta a sua perceção de apoio da organização e do real valor para organização, resultando em maior comprometimento afetivo e normativo; por outro lado, para os trabalhadores a quem antes era atribuído um alto estatuto pode ocorrer uma diminuição dos níveis de comprometimento pela perda desse status (McElroy, 2001).

A elevada compensação, quando contingente ao desempenho organizacional, promove um sentimento de equidade, valorização e justiça nos trabalhadores, potenciando um aumento da componente afetiva do comprometimento. Embora não se preveja que esta prática afete o comprometimento normativo, uma vez que este tipo de compensação é merecido e não

oferecido, é possível que o comprometimento calculativo surja da percepção de que esta forma de compensação não se encontra facilmente em outra organização, resultando num entendimento de custo em caso de abandono da organização (McElroy, 2001). De acordo com Pfeffer e Veiga (1999) e Pfeffer (1998) a elevada compensação leva ao sucesso económico das organizações. Tal ocorre porque boas recompensas atraem indivíduos mais experientes, capazes de prestar um melhor serviço aos clientes que, por sua vez, se reflete num aumento de vendas. Adicionalmente, quando os indivíduos consideram que estão a ser bem compensados, o seu esforço também se revela mais elevado (Pfeffer & Veiga, 1999; Pfeffer, 1998).

As práticas que englobam equipas autogeridas e estruturas organizacionais descentralizadas englobam “formas de participação” que se demonstram bastante eficazes para alcançar maiores níveis de comprometimento para com uma determinada ação. A participação dos trabalhadores na tomada de decisões e a descentralização têm, sobretudo, impacto no comprometimento afetivo. No entanto, a percepção de que a organização confia nos trabalhadores pode originar um sentimento de obrigação de retribuição, fazendo aumentar o comprometimento normativo e a percepção de perda do benefício de trabalhar neste tipo de organização poderá resultar num aumento de comprometimento calculativo (McElroy, 2001).

Por sua vez, a “partilha de informação e a comunicação” entre os profissionais da organização é essencial para que estes possam utilizar e aplicar os conhecimentos obtidos, transformando a sua motivação num esforço efetivo (Pfeffer & Veiga, 1999; Pfeffer, 1998). Esta prática tem potencial para aumentar o comprometimento afetivo, uma vez que são acentuadas as percepções que têm os trabalhadores da sua valorização, do apoio da organização e da justiça organizacional. Poderá, também, originar um aumento no comprometimento normativo pelo sentimento de necessidade de retribuição dessa confiança e apoio. Não é, no entanto, expectável que exista um aumento do comprometimento calculativo, uma vez que não existe uma percepção de perda de investimento na organização (McElroy, 2001).

A este nível, Portugal tem ainda um longo caminho a percorrer. Apesar de se verificar uma evolução positiva na adoção deste tipo de práticas, a verdade é que Portugal ainda se encontra entre os países que apresentam menores níveis de comprometimento. Com efeito, num estudo realizado em 31 países europeus pela Kelly Global Workforce Index (2014), constatamos que os profissionais portugueses estão entre os que se sentem menos comprometidos com as organizações onde trabalham e com a função que desempenham (superando apenas os profissionais italianos e húngaros).

Não obstante a situação em que Portugal se encontra nestas dimensões, parece generalizar-se a ideia de que as organizações que preconizam práticas desta natureza tendem a desenvolver estratégias que fomentam maior níveis de comprometimento dos seus trabalhadores, nomeadamente quando assentam as suas diretrizes na formação e desenvolvimento de competências-chave, partilha de informação, autonomia e envolvimento e dos trabalhadores na tomada de decisão (Eurofound, 2013).

A gestão de recursos humanos pode, assim, constituir-se como um processo mobilizador de comprometimento organizacional. Tal concretiza-se quando se implementam práticas que fomentam e reconhecem o esforço e importância dos trabalhadores, impulsionam a perceção de justiça e a preocupação com a sua autoestima.

Contudo, estas práticas só terão efeito sobre o comprometimento organizacional se forem implementadas de forma coerente e integrada entre si, e com os restantes subsistemas da gestão, não podendo contradizer-se nos fins que visam nem nos efeitos que produzem. Só assim poderão contribuir para a maximização da atividade da organização e para o alcance da tão ambicionada vantagem competitiva.

#### **4 METODOLOGIA**

Esta investigação possui uma natureza exploratória, não se pretendendo alcançar a representatividade, mas sim conhecer a realidade de determinada organização e obter informações que permitam conhecer e restringir a temática que se procura estudar (Cordeiro, 2008). Foi realizado um estudo de caso (Yin, 2015), com um desenho quantitativo, descritivo-correlacional (Fortin et al., 2006), que permite circunscrever a relação entre as “práticas de trabalho de elevado desempenho” e o “comprometimento organizacional”.

Enquanto raciocínio hipotético-dedutivo, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

- Hipótese 1: as práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes nesta Organização.
- Hipótese 2: os trabalhadores estão comprometidos com a Organização, sobretudo a nível afetivo.
- Hipótese 3: existe uma correlação positiva entre as três componentes do comprometimento organizacional.



- Hipótese 4: existe uma relação positiva entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e as dimensões do comprometimento organizacional.

#### 4.1 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Para a recolha de informação recorreu-se a um inquérito por questionário aos trabalhadores de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia.

Por um lado, pretendeu-se identificar o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores utilizando-se o inquérito testado e adaptado à realidade Portuguesa, por Nascimento et al. (2008), que se baseia no modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997). Foram utilizadas 18 questões para identificar as dimensões de comprometimento organizacional.

Por outro lado, procurou-se aferir a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de trabalho de elevado desempenho, recorrendo ao questionário testado e aplicado por Esteves (2008). As práticas analisadas foram: segurança no emprego, oportunidades de carreira, avaliação de desempenho, práticas de remuneração contingentes ao desempenho, formação e oportunidades de desenvolvimento, oportunidades de participação, acesso à informação.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS

Para aplicação dos inquéritos solicitou-se autorização prévia à Direção da organização. Após esta autorização ter sido concedida, os inquéritos foram entregues ao responsável da área dos recursos humanos que ficou responsável por distribuí-los e recolhê-los.

Foram aplicados 110 inquéritos por administração direta aos trabalhadores da organização, ou seja, o indivíduo leu e assinalou as suas próprias respostas. Três semanas após terem sido entregues, foram recolhidos 24 inquéritos preenchidos, resultando numa taxa de resposta de 21.81%.

#### 4.3 AMOSTRA

A amostra é constituída, maioritariamente, por profissionais do sexo masculino (92.00%), que se situam entre os 26 e os 34 anos de idade (75.00%) e que possuem habilitações académicas ao nível da licenciatura ou bacharelato (52.00%). Ao nível da antiguidade, são

profissionais que se encontram na organização há menos de 1 ano (37.50%) ou entre 1 a 2 anos (33.33%). Em termos de funções, a maioria são técnicos (54.17%) e operadores (29.17%), detendo predominantemente um vínculo laboral por tempo indeterminado (79.17%).

#### 4.4 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados do inquérito foi utilizado o software Stata Statistical Program for Social Science. As principais técnicas utilizadas foram a estatística descritiva (frequências, média e desvio-padrão) e a estatística multivariada (Alpha de Cronbach e Coeficiente de Correlação de Pearson).

O Alpha de Cronbach permite medir a correlação média entre as questões através de uma análise às respostas obtidas, sendo a medida mais comum da confiabilidade de uma escala. Se os resultados comprovarem a existência de confiabilidade interna, situando-se entre 0.80 e 1.00 (Bryman & Cramer, 1993), significa que a medição de determinado questionário se apresenta fiel ao conceito que está a medir (Field, 2009).

O Coeficiente de Correlação de Pearson permite medir a correlação entre duas variáveis. Se o coeficiente de correlação entre as variáveis for 1.00, significa que existe uma correlação positiva perfeita (quando uma variável aumenta, a outra diminui na mesma medida). Se o coeficiente for inferior a 1.00, significa uma correlação negativa perfeita. Se o coeficiente for 0.00, significa inexistência de uma relação linear, o que se traduz na ausência de mudança de uma variável, caso a outra sofra alterações (Field, 2009).

Adicionalmente, Field (2009) indica que valores na casa de 0.10 revelam uma correlação fraca, valores a partir de 0.30 indicam uma correlação média e valores superiores a 0.50 revelam uma forte correlação.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Numa primeira fase foi testada a consistência interna das perguntas sobre as práticas de trabalho de elevado desempenho através do cálculo do Alpha de Cronbach. Todos os valores são superiores a 0.80, comprovando ser, cada um deles, internamente consistente uma vez que se aproximam do valor 1.00 (tabela 1).

**Tabela 1:**

*Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho*

PTED	Estatísticas de Confiabilidade	
	Média	Alpha Cronbach
Segurança no emprego	4.36	0.815
Avaliação de desempenho	4.21	0.930
Práticas de remuneração	3.03	0.844
Oportunidades de carreira	3.86	0.916
Formação e oportunidades de desenvolvimento	4.47	0.918
Oportunidades de participação	4.44	0.898
Acesso à informação	4.10	0.877

Fonte: Inquérito por questionário.

A média mais elevada (4.47) pertence à formação e oportunidades de desenvolvimento e a média mais baixa (3.03) pertence às práticas de remuneração. Abaixo da média global de todos os itens (4.07) encontram-se as práticas de remuneração e as oportunidades de carreira.

Face a estes resultados, confirma-se a hipótese 1, ou seja, as práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes nesta Organização. Esta empresa de consultadoria é, assim, um contexto propício para aplicação deste tipo de práticas, confirmando o sustentado por Esteves (2008) quando sugere que este tipo de práticas tende a ser desenvolvido e aplicado em contextos que apostam na formação e desenvolvimento de competências-chave, como é o caso da Organizações do setor bancário, segurador ou consultadoria.

## 5.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Foi, também, realizado o teste de Alpha de Cronbach para verificar a consistência interna das dimensões do comprometimento organizacional (tabela 2). Todos os valores de Alpha são bastante confiáveis (superiores a 0.90).

Relativamente aos valores médios das respostas obtidas através do inquérito, constata-se que o valor mais alto pertence ao comprometimento afetivo (3.74), seguido do comprometimento normativo (3.52) e, por último, do comprometimento calculativo (3.08).

**Tabela 2**

*Comprometimento Organizacional*

Estatísticas de Confiabilidade		
Comprometimento Organizacional	Alpha de Cronbach	Média
Comprometimento Afetivo	0.977	3.74
Comprometimento Calculativo	0.904	3.08
Comprometimento Normativo	0.964	3.52

Fonte: Inquérito por questionário.

Face aos resultados apresentados, confirma-se a hipótese 2, ou seja, os trabalhadores estão tendencialmente mais comprometidos afetivamente com a Organização. O que, para McFarlane-Shore e Tetrick (1991), vem favorecer a Organização uma vez que indivíduos comprometidos, sobretudo, de forma afetiva tendem a apresentar atitudes mais positivas no e perante o trabalho, o que resulta em melhores desempenhos individuais e organizações.

Posteriormente aplicou-se o teste de correlação bivariada (coeficiente de correlação de Pearson) entre as componentes do comprometimento organizacional (tabela 3).

**Tabela 3**

*Correlação entre as Componentes do Comprometimento Organizacional*

		<b>C. Afetivo</b>	<b>C. Calculativo</b>	<b>C. Normativo</b>
<b>C. Afetivo</b>	Correlação de Pearson	1.000	0.401	0.697**
	Sig. (2-tailed)	---	0.052	0.000
<b>C. Calculativo</b>	Correlação de Pearson	0.401	1.000	0.693**
	Sig. (2-tailed)	0.052	---	0.000
<b>C. Normativo</b>	Correlação de Pearson	0.697**	0.693**	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	---

Tomando por base a classificação de correlações de Field (2009), observa-se que o comprometimento afetivo tem uma correlação média positiva com o comprometimento calculativo (0.401) e uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo (0.697). Por sua vez, o comprometimento calculativo apresenta uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo (0.693). Pelo exposto, confirma-se a hipótese 3.

Estes resultados são, por um lado, idênticos aos de Meyer e Allen (1997), Meyer et al. (2002), Meyer e Herscovitch (2001) e Nascimento (2010), os quais verificaram uma correlação positiva forte entre a componente afetiva e normativa do comprometimento, e, por outro lado, estão em consonância com Nascimento (2010) e Meyer et al. (2002), que determinaram existir uma correlação positiva entre a componente afetiva e calculativa e entre a componente normativa e calculativa do comprometimento.

### 5.2.1 Comprometimento Afetivo

A média dos vários itens do comprometimento afetivo situam-se entre os 3.42 e os 4.00, destacando-se o item “sinto-me como fazendo parte desta empresa” (4.00).

As respostas dos inquiridos sugerem existir uma ligação emocional dos mesmos para com a organização concentrando este item 50.00% de respostas concordantes: 58.40%

concordam sentir que “fazem parte da organização”; 54.20% indicam que a “organização tem um grande significado para si”; 50.00% indicam sentir que fazem “parte da família da organização”. Apenas o item “ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” reuniu, na sua maioria, respostas discordantes (54.10%).

Existe, assim, uma percepção positiva dos inquiridos relativamente aos itens do comprometimento afetivo que tende a traduzir-se em resultados benéficos para a organização, tendo sido mais vezes associada a comportamentos positivos no trabalho como o maior desempenho, comportamentos extra-papel e comportamentos de cidadania (Meyer & Allen, 1997; McElroy, 2001).

### 5.2.2 Comprometimento calculativo

No que diz respeito à componente calculativa do comprometimento, a média das respostas aos vários itens apresenta valores que se situam entre os 2.42 e 3.46.

A distribuição de frequência das respostas em relação à componente calculativa concentrou-se, maioritariamente, nos itens de discordância. Destacam-se as respostas quanto à percepção de “escassez de alternativas de emprego disponíveis no caso da sua saída da organização” (79.17%); quanto à percepção de que a “mudança de organização seria um sacrifício, e significaria perda de benefícios” (66.67%), e quanto à percepção de que a “saída da organização seria muito penalizadora para si” (62.50%).

### 5.2.3 Comprometimento Normativo

A média das respostas aos itens da componente normativa do comprometimento situa-se em 3.5, apresentando valores entre os 3.25 e os 3.96.

Destaque para o item relativo a “mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento”, com 50.00% de respostas na escala de concordância. Nos restantes itens, a maioria manifesta uma discordância generalizada: 58.00% “não se sentiriam culpados se abandonassem a organização”; 54.17% “não deixaria a empresa neste momento porque sente que tem uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham na organização”; 50.00% “não sentiria um grande dever para com a organização”.

### 5.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Autores como Meyer e Allen (1997), Meyer e Smith (2000), McElroy (2001) e Nascimento (2010) analisaram a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Alguns estudos encontraram indícios de relações de antecedência causal entre ambas as dimensões (Meyer & Allen, 1997), constatando, também, que a natureza e força do impacto das práticas de gestão de recursos humanos sobre o comprometimento organizacional depende da percepção dos trabalhadores sobre essas mesmas práticas (Meyer & Smith, 2000; Nascimento, 2010).

Da análise dos coeficientes de correlação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional, verificamos que as diversas práticas se correlacionam positiva e significativamente com todas as dimensões do comprometimento organizacional (tabela 4).

**Tabela 4**

*Comprometimento Organizacional e Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho*

PGRH		C. Afetivo	C. Calculativo	C. Normativo
Segurança no emprego	Correlação de Pearson	0.797**	0.383	0.715**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.065	0.000
Avaliação de Desempenho	Correlação de Pearson	0.504*	0.429*	0.506*
	Sig. (2-tailed)	0.012	0.037	0.012
Práticas de Remuneração	Correlação de Pearson	0.618**	0.534**	0.583**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.007	0.003
Oportunidades de Carreira	Correlação de Pearson	0.593**	0.563**	0.661**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.004	0.000
Formação e Oportunidades de Desenvolvimento	Correlação de Pearson	0.812**	0.354	0.668**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.089	0.000
Oportunidades de Participação	Correlação de Pearson	0.798**	0.432*	0.660**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.035	0.000
Acesso à Informação	Correlação de Pearson	0.598**	0.554**	0.631**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.005	0.001

Fonte: Inquérito por questionário.

A segurança no emprego tem uma correlação positiva muito forte, e estatisticamente significativa, com o comprometimento afetivo (0.797) e com o comprometimento normativo (0.715), verificando-se também uma correlação positiva média sem significância estatística com o comprometimento calculativo (0.383).

A forte correlação com o comprometimento afetivo pode estar associada à forte crença nos valores principais da organização e de um esforço acrescido e preocupação com a

organização. A forte correlação com o comprometimento normativo configura a existência de um comprometimento recíproco e/ou do sentimento de obrigação de retribuir a aposta e fidelidade na organização. A correlação positiva com o comprometimento calculativo resulta da percepção das perdas ou prejuízos em caso do trabalhador decidir abandonar a organização (McElroy, 2001).

A avaliação de desempenho apresenta uma correlação positiva, e estatisticamente significativa, com todas as dimensões do comprometimento organizacional, indiciando que as variáveis desta prática têm implicações sobre as diferentes componentes do comprometimento organizacional (especialmente ao nível afetivo e normativo).

A remuneração tem uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa com todas as componentes do comprometimento organizacional. As correlações com o comprometimento afetivo e calculativo são corroboradas por Meyer e Allen (1997), para os quais as práticas de remuneração podem originar um reforço sobre estas componentes do comprometimento organizacional. A forte correlação com o comprometimento afetivo deriva do sentimento de equidade, valorização e justiça que os trabalhadores sentem em relação ao salário ou benefícios que auferem. Por seu lado, a forte correlação com o comprometimento calculativo remete para o receio de perda do tipo de compensação que recebem na organização em caso de saída (McElroy, 2001).

Verificam-se, também, correlações positivas, e estatisticamente significativas, com todas as componentes do comprometimento organizacional e as oportunidades de carreira. Entre todas as práticas analisadas esta é a que apresenta o coeficiente de correlação mais forte com o comprometimento calculativo (0.563).

A formação e oportunidades de desenvolvimento apresenta uma correlação positiva forte com o comprometimento normativo (0.668) e uma correlação positiva muito forte com o comprometimento afetivo (0.812), sendo ambas as correlações estatisticamente significativas. Já a correlação com o comprometimento calculativo, apesar de também ser positiva, é de média intensidade (0.354) e não estatisticamente significativa, destacando-se também por ser o coeficiente de correlação mais baixo entre todas as variáveis.

Meyer e Allen (1997) defendem ser expectável que esta prática cause um especial reforço do comprometimento afetivo e normativo. O reconhecimento de que a organização confia e investe na formação e desenvolvimento dos seus trabalhadores tende a fomentar a identificação do trabalhador com a organização e com os seus objetivos, justificando a forte correlação encontrada com a componente afetiva. Já o reconhecimento e a necessidade de

retribuir o investimento da organização pode originar uma forte correlação com o comprometimento normativo (McElroy, 2001).

As oportunidades de participação e o acesso à informação apresentam correlações estatisticamente significativas com todas as componentes do comprometimento organizacional.

As oportunidades de participação estão fortemente correlacionadas com o comprometimento afetivo (0.798) e normativo (0.660), e mediamente correlacionadas com o comprometimento calculativo (0.432). Meyer e Allen (1997) acreditam que esta prática tem especial efeito sobre a promoção do comprometimento afetivo e normativo, tal foi verificado nesta investigação.

O acesso à informação possui correlações fortes com o comprometimento afetivo (0.598), com o comprometimento calculativo (0.554) e com o comprometimento normativo (0.631). Os resultados encontrados em relação ao comprometimento afetivo e normativo parecem sustentar o previsto por Meyer e Allen (1997) e McElroy (2001), de que estas componentes são especialmente afetadas, positivamente, pela capacidade/possibilidade de aceder à informação.

De acordo com as relações demonstradas, é possível afirmar que os profissionais desta organização sentem uma necessidade de retribuir a confiança neles depositada, percecionando ainda que, ao receberem essa informação, são valorizados, apoiados e tratados com justiça pela organização (McElroy, 2001). Já ao nível do comprometimento calculativo, apesar de não haver sustentação nos resultados de outros estudos, parece concluir-se que os profissionais têm a perceção de que sair da organização requereria um considerável sacrifício pessoal, pois outra organização poderia não cobrir alguns dos benéficos que possuem nesta organização (e.g. acesso a informação).

Os resultados encontrados neste estudo configuram a existência de relações positivas entre todas as práticas de trabalho de elevado desempenho e as dimensões do comprometimento organizacional. Confirma-se, assim, a hipótese 4. Com exceção da relação entre a “segurança no emprego” e a “formação e oportunidades de desenvolvimento” com o comprometimento calculativo, todas as restantes práticas apresentam correlações, com significância estatística, com o comprometimento organizacional.

Genericamente, a média dos valores do coeficiente de correlação de Pearson mais elevada reporta à componente afetiva do comprometimento, o que vai ao encontro dos estudos de McElroy (2001) e de Meyer e Allen (1997) que, ao confirmarem a relação entre



as práticas e o comprometimento, destacam a sua especial influência sobre o comprometimento afetivo dos profissionais.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e o comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma organização de consultoria de inovação e tecnologia. Paralelamente, procurou-se identificar se esta organização desenvolve e implementa este tipo de práticas e se os trabalhadores estão, ou não, comprometidos com a organização.

Pelos resultados apresentados, conclui-se que existem indícios que apontam para a existência das práticas de trabalho de elevado desempenho na organização, destacando-se a maior valorização dada à segurança no emprego, oportunidades de carreira e acesso a informação.

Relativamente ao comprometimento organizacional, constatou-se que os profissionais estão comprometidos com a organização, principalmente afetivamente. A este nível, a dimensão afetiva do comprometimento apresenta uma correlação média positiva com o comprometimento calculativo, e uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo. Estes dados vão ao encontro dos estudos de Meyer e Allen (1997), Meyer et al. (2002), Meyer e Herscovitch (2001) e Nascimento (2010) que verificaram existir uma correlação positiva forte entre a componente afetiva e normativa do comprometimento. Por sua vez, o comprometimento calculativo apresenta uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo, o que foi também demonstrado por Nascimento (2010) e Meyer et al. (2002).

Paralelamente, verificou-se existir correlações significativas entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional, com especial destaque para a componente afetiva e normativa, sendo estes resultados sustentados pelos resultados encontrados por Meyer e Allen (1997) e por McElroy (2001).

Note-se que este estudo foi feito sob algumas limitações metodológicas, nomeadamente a reduzida dimensão da sua amostra. Reforça-se, no entanto, a natureza exploratória da investigação, que não tem a pretensão de cumprir os pressupostos de representatividade. Refira-se, ainda, como limitação o ter-se recorrido apenas à aplicação do inquérito como única fonte

de recolha de informação, quando sabemos ser recomendável utilizar outras técnicas de investigação que possibilitem a sustentação dos resultados apresentados.

Face às limitações e à natureza exploratória deste estudo, recomenda-se que estudos futuros possam ser desenvolvidos sobre a relação entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e o comprometimento organizacional em organizações de diferentes setores de atividade ou, até, em organizações de consultadoria de diferentes países, de modo a comparar resultados e perspectivas a nível internacional.

Os principais contributos deste estudo incidem no aprofundamento do conhecimento sobre as práticas de trabalho de elevado desempenho e sobre o comprometimento organizacional, bem como na análise da relação que estabelecem, ou podem estabelecer, entre si num contexto particular associado a organizações de consultadoria, que, acreditamos, possam constituir mais-valias tanto para o campo teórico (investigadores e académicos) como para o campo prático (profissionais das organizações).

## REFERÊNCIAS

- Allen, M. R. & Wright, P. M. (2006). *Strategic management and HRM*. CAHRS Working Paper 06-04, 2-26.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *Gestão de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Edição Campus.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS*, (2ª Ed.). Celta editora.
- Caetano, A., & Pereira, T. (2006). Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na banca portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 5(4), 64-72.
- Cordeiro, J. P. (2008). *Gestão de recursos humanos e estratégias empresariais: os quadros superiores das empresas do sector de componentes para automóvel* (Tese de Doutoramento em Sociologia). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português* (Tese de Doutoramento em Gestão). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Eurofound (2013). Work organisation and employee involvement in Europe. *5th European Working Conditions Survey*. Publications Office of the European Union.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, (3rd Ed.). SAGE publications.
- Fortin, M. F., Côté, J., & Filion, F. (2006). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusididacta.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Kelly Global Workforce Index (2014). *Engaging Active and Passive Job Seekers: Natural Resources*. Disponível em: <http://www.kellyservices.ca/CA/About-Us/Kelly-Global-WorkforceIndex/>.
- Marques, M.A. (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos - um estudo multi-caso* (Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações). Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11, 327-335.
- McFarlane-Shore, L. & Tetrick, L. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Meyer, J.P. (2009). Commitment in a change world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.) *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions* (pp. 37-68). Routledge Taylor & Francis Group.

- Meyer, J. P. & Allen, N. (1991). A three- component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P. & Smith, A. C. (2000). HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4); 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho* (Tese de Doutorado em Gestão). Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pfeffer, J. & Veiga, F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 77-84.
- Yin, R.K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*, (5ª Ed.). Bookman.