



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Carla Sofia Amorim dos Santos

**The strength of the system of human
resources management and the
organizational commitment**

**A força do sistema de gestão de
recursos humanos e o compromisso
organizacional**



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Carla Sofia Amorim dos Santos

**The strength of the system of human
resources management and the
organizational commitment**

**A força do sistema de gestão de
recursos humanos e o compromisso
organizacional**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia
Área de Especialização em Psicologia das Organizações,
do Trabalho e dos Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do
**Professor Doutor José Bernardo Bicudo
Azeredo Keating**

Junho de 2012

DECLARAÇÃO

Nome: Carla Sofia Amorim dos Santos

Endereço Electrónico: carla.dspto@gmail.com **Telefone:** 915411174

Cartão de Cidadão: 13436938

Título da Tese de Mestrado:

The strength of the system of human resources management and the organizational commitment

A força do sistema de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional

Orientador: Professor Doutor José Bernardo Bicudo Azeredo Keating

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 15, de Junho de 2012.

Assinatura: _____

Agradecimentos

Durante deste caminho longo e algo moroso muitas foram as pessoas que me apoiaram.

Devo um agradecimento especial ao professor José Keating, por todos os seus sábios conselhos e opiniões.

Destaco também o apoio fulcral do Dr. Jorge Barbas pela sua postura sempre flexível, que me permitiu ausentar do estágio sempre que necessário. Agradeço, também, à Sónia, à Manuela e ao Sr. Hermenegildo Mota pelo apoio demonstrado durante todo este processo.

À minha irmã por me ajudar a tomar algumas decisões, ao meu irmão pelas alegres conversas diárias, ao meu pai por todo o seu esforço que fez com que tirar este curso não fosse apenas um sonho, mas uma realidade.

À Marta, Magda e Cláudia pelas nossas conversas que me ajudaram a tomar certas decisões e pelas palavras de incentivo ao longo de deste processo de desenvolvimento da tese.

Ao Zé por tudo...

**A força do sistema de gestão de recursos humanos e o compromisso
organizacional**

Autora: Carla Sofia Amorim dos Santos

Orientador: Professor Doutor José Keating

Resumo

O presente estudo tem como objetivo explorar a relação entre a força do sistema de gestão de recursos humanos (GRH) com o compromisso organizacional à luz da teoria de Mowday et al. (1979). Recorrendo à utilização do modelo desenvolvido por Bowen & Ostroff (2004) e operacionalizado para a população portuguesa por Coelho et al. (2010), para a análise do compromisso organizacional foi utilizada a escala de Mowday et al (1979), cuja validação para a população portuguesa foi levada a cabo por Carochinho et al. (1998).

Assim, apresenta-se a análise fatorial do questionário desenvolvido por Coelho *et al.* (2010). Os dados foram recolhidos em duas empresas, uma do setor da produção de vinhos, sediada em Avintes, Vila Nova de Gaia (116 sujeitos) e outra do setor da indústria automóvel localizada no concelho de Braga (211 indivíduos). Foi recolhido um total de 327 questionários. Para analisar a relação entre a força do sistema de GRH e o compromisso organizacional foram utilizados os dados da primeira empresa descrita.

Uma vez que é objetivo da presente investigação perceber se um sistema de gestão de recursos humanos forte influencia o compromisso organizacional, foram realizadas análises de regressão quer quanto à relação da escala total da força sistema de GRH com o compromisso organizacional, quer quanto à relação das subescalas do mesmo questionário relativamente ao compromisso organizacional.

Os resultados sugerem uma boa capacidade preditiva da escala total da força de GRH relativamente ao compromisso organizacional ($R^2=.504$, $p<.001$). Quanto às diferentes subescalas da força do sistema de GRH, a *visibilidade* e a *credibilidade* revelam-se predictoras significativas do compromisso organizacional ($R^2=.493$, $p<.001$).

Este estudo realça a ideia de existir uma relação positiva entre a força do sistema de GRH e o compromisso organizacional, esclarecendo que algumas características da primeira (*visibilidade* e *credibilidade*) têm grande capacidade preditiva (*visibilidade*: $t=6,398$, $p<.001$ e da *credibilidade*: $t=6,637$, $p<.001$).

Palavras-chave: compromisso organizacional, força do sistema GRH, Questionário da força do sistema de GRH

**The strength of the system of human resources management and the
organizational commitment**

Autora: Carla Sofia Amorim dos Santos

Orientador: Professor Doutor José Keating

Abstrat

The present study aims to explore the relationship between the strength of the system of human resource management (HRM) using the model developed by Bowen & Ostroff (2004) and validated for the Portuguese population by Coelho et al. (2010) and organizational commitment in the light of the theory of Mowday et al. (1998). Data for the factor analysis of the questionnaire developed by Coelho et al. (2010) were collected in two companies, one in the wines production sector, based in Avintes, Vila Nova de Gaia (116 subjects) and another in the sector of the automotive industry located in Braga (211 individuals). The association between the strength of HRM system and organizational commitment was studied in the first of those companies. For the analysis of organizational commitment, the scale of Mowday et al. (1998), validated for the Portuguese population by Carochinho et al. (1998). Since the purpose of this research is to understand whether a system of human resources management predicts a strong organizational commitment, regression analyses were performed.

The results suggest that the strength of HRM is a good predictor of organizational commitment ($R^2=.504$, $p<.001$). The different dimensions of HRM system strength, visibility and credibility to reveal significant predictors of organizational commitment ($R^2=.493$, $p<.001$).

This study highlights the idea that there is a positive relationship between the strength of the HRM system and organizational commitment, explaining that some features of the first (visibility and credibility) are highly predictive (visibility: $t=6,398$, $p<.001$ e da credibility: $t=6,637$, $p<.001$).

Keywords: strength of the system of human resources management, organizational commitment, questionnaire of strength of the system of HRM.

Índice

Introdução	8
Enquadramento Teórico	10
Percepção das Práticas de Recursos Humanos	10
A força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos	12
Compromisso Organizacional.....	15
Modelo Unidimensional de Mowday, Steers & Porter (1979)	16
Modelo Tridimensional de Allen & Meyer (1991).....	19
A Relação entre a Força de GRH e o Compromisso Organizacional.....	20
Questões de investigação, hipóteses e variáveis	22
Metodologia.....	22
Amostra	22
Instrumentos	24
Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)	24
Human Resources Management System Questionnaire (HRMSQ)	24
Procedimentos	27
Resultados	27
Validade do Questionário da força do sistema de gestão de recursos humanos.....	28
Análise de Regressão.....	33
Análise de regressão 1	34
Análise de Regressão 2.....	35
Análise de Regressão 3.....	37
Análise de regressão 4	38
Discussão de Resultados	39
Bibliografia	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Características Demográficas da amostra.....	23
Tabela 2 – Características da escala da força do sistema de gestão de recursos humanos original.....	26
Tabela 3 – Constituição do fator 1 extraído (variância explicada: 22.02%; α da escala: .940).....	28
Tabela 4 – Constituição do fator 2 extraído (variância explicada: 16,31%; α da escala .849).....	30
Tabela 5 – Constituição do fator 3 (variância explicada: 10,04%; α da escala .866)	31
Tabela 6 – Constituição do fator 4 (variância explicada: 6,85%; α da escala .761)	31
Tabela 7 – Constituição do fator 5 (variância explicada: 6,55%; α da escala é .735).....	32
Tabela 8 – Constituição do fator 6 (variância explicada: 6,16%; α da escala é .774)	32
Tabela 9 – Propriedades do total da escla da força do sistema de GRH.....	32
Tabela 10 – Sumário do modelo ^b	34
Tabela 11 – Regressão linear (método Enter) ^a	35
Tabela 12 - Sumário do Modelo ^b	36
Tabela 13 – Regressão linear (método Enter).....	36
Tabela 14 – Sumário do modelo ^c	37
Tabela 15 – Regressão linear (método Stepwise) ^a	38
Tabela 16 - Sumário Modelo ^b	38
Tabela 17 - Regressão linear (método Enter)	39

(Anexos em CD)

Introdução

As perspectivas e práticas têm evoluído com tal velocidade que, por vezes, é necessária uma reflexão do que realmente são estas novas perspectivas e práticas de modo a obter uma melhor compreensão das mesmas (Keating, 2007, p. 103). Como tal Bowen & Ostroff (2004, pp. 203-221), na tentativa de perceber o funcionamento das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações e também a sua relação com a *performance* organizacional, lançam um novo conceito relacionado com a força gestão de recursos humanos (GRH). No seu estudo de 2004 (pp. 203-221), os investigadores desenvolvem este conceito de força do sistema de GRH com a clara intenção de compreender como é que um sistema de GRH e as suas práticas podem contribuir para a *performance* organizacional, levando os colaboradores a adotarem as atitudes e comportamentos desejáveis, promovendo na organização uma maior facilidade na obtenção dos seus objetivos estratégicos (Coelho, Ribeiro, Gomes, 2010, p.191). Os autores deixam de pensar nesta relação entre as práticas de GRH e a *performance* organizacional em termos do conteúdo e passam para uma perspectiva focada no processo. Ou seja, desenvolvem um modelo explicativo desta relação com o objetivo de conseguirem compreender como é que esta ocorre (Bowen & Ostroff, 2004, p. 203). Assim, um sistema de gestão de recursos humanos forte deve possuir um elevado nível de *distintividade*, *consistência* e *consenso*, para que seja possível o desenvolvimento de uma situação forte (Coelho *et al.*, 2010, p.191). Os autores (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221) corroboram a definição de situação forte referida por Michael (1973) onde esta se caracteriza por as pessoas construírem e partilharem interpretações de acontecimentos específicos, potenciando, assim, comportamentos uniformes e consistentes.

O compromisso organizacional tem sido estudado desde os anos 60, onde Becker (1960) desenvolve uma das primeiras teorias sobre o tema, no entanto, ao longo de todos estes anos a investigação sobre o tema tem evoluído consideravelmente. Surgem teorias unidimensionais (Mowday, Steers & Porter, 1979), bem como modelos multidimensionais (Meyer & Allen, 1991). Nesta investigação é utilizado o conceito de compromisso organizacional como unidimensional, seguindo a definição de Porter & Smith (1970) do construto, onde o compromisso organizacional consiste: (1) numa forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; (2) numa disposição para exercer esforços consideráveis em prol da organização; (3) e num forte desejo em continuar membro da organização.

O compromisso organizacional é já um construto amplamente estudado e explorado nas suas mais variadas situações (Cardoso, Castro & Gomes, 2011, p. 356). Estudos sobre o compromisso organizacional e a sua relação com o *turnover* e o absentismo são os mais encontrados na literatura (Meyer & Allen, 1991; Porter, Steeers, Mowday & Boulian, 1974, entre outros).

No entanto, estudos onde se relaciona o conceito da força do sistema de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional não se encontram na literatura. No entanto encontram-se estudos onde se relaciona a força do sistema de GRH e a *performance* organizacional, como acima referido (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221), tal como outros que relacionam o conceitos de força do sistema de GRH e estratégias baseadas na improvisação (Coelho *et al.*, 2010, pp. 189-205) e etc. O compromisso organizacional, tem sido estudado na sua relação com *turnover*, absentismo, com o modelo das características do posto do trabalho, satisfação laboral (Afonso, 2011; Cramer, 1996; Mowday, Porter & Steers, 1985), entre muitos outros. Também se podem encontrar alguns estudos que utilizam o compromisso organizacional como variável mediadora da relação entre práticas de GRH e a intenção para sair da organização (Guchait & Cho, 2010), na partilha de informação e inovação (Ordaz, Cruz, Ginel & Cabrera, 2011), satisfação laboral (Savaneviciene & Stankeviciute, 2011), entre outros.

Como tal, entende-se por bem explorar esta relação entre a força das práticas de GRH e o compromisso organizacional. Será que um conjunto de práticas fortes (com alta *distintividade*, *consistência* e *consenso*) levará a um maior nível de compromisso organizacional?

Na secção seguinte desenvolve-se o enquadramento teórico relativo aos conceitos em estudo – a perceção das práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional. Apresenta-se de forma mais detalhada o modelo da força do sistema de gestão de recursos humanos por se tratar de um conceito recente. E, posteriormente, a evolução das teorias sobre compromisso organizacional explicando-se as duas teorias mais difundidas, justificando a escolha do questionário de Mowday *et al.* (1979) como instrumento desta investigação. No final desta investigação apresentam-se as questões de investigação, hipóteses e variáveis. Segue-se a metodologia, onde a amostra, e os procedimentos são explorados. Por último, temos os resultados, bem como a discussão dos mesmos e as implicações e limitações do presente estudo.

Enquadramento Teórico

Percepção das Práticas de Recursos Humanos

O estudo da relação entre gestão de recursos humanos e *performance* organizacional tem sido investigado por vários autores ao longo dos últimos 25 anos (Huselid, 1995; Veloso, 2007).

Baseda na investigação até à data, torna-se claro que o sistema de gestão de recursos humanos é um componente importante que pode ajudar a organização a tornar-se mais eficaz e a alcançar vantagem competitiva (Becker & Huselid, 1998).

Neste sentido, Bowen e Ostroff (2004, pp. 203-221) propõem um modelo onde descrevem as características que constituem um sistema forte de gestão de recursos humanos que, segundo estes autores, resultaria num clima organizacional forte que pode ajudar a explicar como é que os atributos individuais em conjunto podem afetar a eficácia organizacional (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221). Os autores descrevem como um clima forte pode ser visto como uma situação forte (circunstância que depende da interpretação psicológica que os indivíduos fazem em diferentes situações). Quanto maior o nível de concordância nas interpretações, maior a conformidade dos colaboradores relativamente aos comportamentos desejados e recompensados e maior a força da situação (Mischel, 1977). Portanto, a compreensão da força das práticas de GRH tem em consideração os processos que lhe estão associados, as práticas de comunicação existentes, a forma como as pessoas são influenciadas/persuadidas, e a forma como estas reagem e atribuem significado às mensagens que recebem do meio. Como tal, é essencial conseguir garantir a presença de *distintividade*, *consistência* e *consenso* nas mensagens transmitidas pelo sistema e GRH, de forma a contribuir que as mesmas sejam recebidas e interpretadas uniformemente pelos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221).

No estudo da relação entre gestão de recursos humanos e *performance* organizacional os investigadores têm assumido principalmente duas perspectivas (Bowen & Ostroff, 2004, p. 205).

A *abordagem sistémica*, caracteriza-se pela evolução da visão micro para uma visão macro da gestão de recursos humanos, passando a ser encarada como um sistema global, pertencendo a um sistema mais amplo, no qual o meio envolvente e a estratégia constituem os principais condicionantes ao seu futuro (Bilhim, 2001). Falamos de um sistema de gestão de recursos humanos que tem em conta, necessariamente, as influências internas, as influências externas a que está sujeito e, principalmente, a relação entre fatores internos e externos que irão ditar a estratégia.

A *abordagem estratégica* tem sido apresentada de várias formas na literatura. Os autores Bowen & Ostroff (2004, p. 207) caracterizam-na pela necessidade de uma

determinada estratégia organizacional carecer de práticas de gestão de recursos humanos específicas, ou seja, existe uma necessidade de adequação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional (Miles & Snow, 1994; Veloso, 2007; Wright & Snell, 1991). Defende-se também que estas práticas específicas devem ser diferentes daquelas praticadas em organizações com estratégias diferentes. Como tal, não existe um conjunto de boas práticas que possam ser recomendadas, mas um conjunto de práticas que melhor se ajustem aos objetivos e à estratégia da organização de modo a alcançar o sucesso (Veloso, 2007; Wright & Snell, 1991).

Similarmente, os investigadores usam teorias de contingência, com o pressuposto de que a eficácia do sistema de gestão de recursos humanos depende de características internas das organizações, tais como, tipo de indústria, tamanho da organização, ou políticas de produção (Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996).

Pretende-se com isto explicar que cada sistema de gestão de recursos humanos possui características únicas que têm implicações na *performance* organizacional, fazendo com que esta possa obter vantagem competitiva, uma vez que as práticas de recursos humanos socialmente complexas e intrinsecamente relacionadas tornam-se únicas e, portanto, difíceis de copiar pelas organizações concorrentes (Boxall, 1996).

Adotadas em conjunto, estas duas perspetivas da relação entre práticas e *performance* – as abordagens sistémica e estratégica – ajudam a perceber como é que as práticas de gestão de recursos humanos e a sua influência nos atributos dos colaboradores podem levar aos resultados desejados ao nível organizacional, tais como a produtividade, *performance* financeira e vantagem competitiva (Bowen & Ostroff, 2004, p. 206). Isto é, se processo de alinhamento entre a estratégia organizacional e as práticas de GRH não ignorar os poderes relativos dos diferentes grupos na organização e a forma como estes poderes se articulam ou baseiam em práticas de GRH estabelecidas, mais facilmente esta se afirmará (Keating, 2007, p. 110). Neste sentido Bowen & Ostroff (2004, p. 204) referem que continua por responder qual o processo pelo qual estes fenómenos acontecem. Ambas as perspetivas têm uma abordagem macro, assumindo implicitamente relações entre práticas de gestão de recursos humanos, atributos individuais dos colaboradores e *performance* organizacional.

Bowen & Ostroff (2004, p. 204) pretendem esclarecer o processo pelo qual a gestão de recursos humanos contribui para a *performance* organizacional, ou seja, se existe um impacto da gestão de recursos humanos na *performance* organizacional, como ocorre esse efeito e quais os mecanismos através dos quais este é produzido.

Com o objetivo de responder a estas questões, os autores desenvolvem um modelo onde pretendem esclarecer como as práticas de gestão de recursos humanos (enquanto sistema) contribuem para a *performance* organizacional. O clima aparece como uma

variável mediadora importante na relação entre a *performance* organizacional e a gestão de recursos humanos. O sistema de gestão de recursos humanos é discutido não tanto em termos de conteúdo, mas em termos de processo. Tal como Keating (2000) postula, a gestão de recursos humanos destaca-se por uma importante dimensão política, onde a sua dinâmica e complexidade provêm de um contínuo processo de negociação. Embora complexa, a investigação sobre este tema, Bowen & Ostroff (2004, pp. 203-221) procuram descrever as características de um sistema de recursos humanos que permite que os colaboradores percebam as respostas desejáveis e apropriadas e formem um sentimento coletivo do que é esperado.

A força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos

Recorrendo à psicologia cognitiva e às teorias da influência social, Bowen & Ostroff (2004, p. 207) propõem um conjunto de características que permitem ao sistema de gestão de recursos humanos criar situações fortes, através de uma comunicação clara que permite aos colaboradores ter uma noção precisa sobre quais os comportamentos apropriados no seu local de trabalho.

Estes autores usam a teoria da atribuição de Kelley (1967,1973) para explicar como, na presença das práticas de recursos humanos, os colaboradores podem fazer atribuições precisas sobre a situação (Coelho, Cunha, Gomes & Correia, 2010). No seu modelo de covariação, Kelley (1967,1973) apresenta três princípios cuja covariação afeta o processo de atribuição causal: *distintividade*, *consistência* e *consenso*.

Por *distintividade* da situação entendem-se as características que permitem sobressair no ambiente, captando a atenção e provocando interesse. Englobados neste princípio, Bowen & Ostroff (2004, pp. 203-221) destacam quatro características: *visibilidade*; *compreensibilidade*; *legitimidade da autoridade*; e, *relevância*.

A *visibilidade* das práticas de gestão de recursos humanos consiste no grau em que estas práticas são salientes e realmente observáveis pelos colaboradores. A *visibilidade* tem sido identificada como um fator importante não só de como as pessoas respondem à informação, mas de como elas a organizam cognitivamente e fazem atribuições de causa-efeito (Bowen & Ostroff, 2004, p. 211). Criar uma situação organizacional forte requer características como a saliência e a *visibilidade* das práticas de GRH nas tarefas rotineiras dos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221). Quando o departamento de gestão de recursos humanos de uma organização inclui um grande espectro de práticas de recursos humanos que afeta uma grande quantidade de colaboradores, a visibilidade tenderá a ser elevada (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221).

A *compreensibilidade* das práticas de recursos humanos refere-se à ausência de ambiguidade e facilidade de compreensão do conteúdo das práticas de recursos humanos (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221). Diferentes características dos estímulos evocam diferentes categorizações cognitivas, isto é, uma mesma situação pode causar diferentes interpretações nos indivíduos e quanto mais ambíguas forem as práticas para os colaboradores, mais divergentes serão as interpretações, ou seja, as categorizações cognitivas (Feldman, 1981). Segundo Bowen & Ostroff (2004, pp. 203-221), práticas de recursos humanos como benefícios, planos de remuneração e planos de sucessão são facilmente mal compreendidos ou pelo menos sujeitos a múltiplas interpretações.

A *legitimidade da autoridade* do sistema de gestão de recursos humanos consiste na percepção que os colaboradores têm da função de gestão de recursos humanos e da sua credibilidade. Esta percepção tem uma relação direta com o apoio que a função de gestão de recursos humanos recebe da administração. Por exemplo, qual a posição relativa que a função de gestão de recursos humanos ocupa na organização? A função de gestão de recursos humanos é considerada influente pelos outros departamentos?

A *relevância* consiste na medida em que os colaboradores consideram uma determinada situação ou objetivo como relevante. Ou seja, em que medida é que os objetivos organizacionais estão alinhados com os seus objetivos individuais de forma a que este os considere relevantes. Como tal, a situação deve ser definida de forma a que, não só os colaboradores alcancem os objetivos organizacionais, mas também possam alcançar os seus próprios objetivos. Tal irá proporcionar um melhor desempenho dos colaboradores.

Uma vez expostos os quatro componentes da *distintividade (visibilidade; compreensibilidade; legitimidade da autoridade e relevância)* foca-se, agora, a *consistência* onde se realçam as características que promovem relações duradouras ao longo do tempo, pessoas e contextos. Como constituintes desta escala temos: *instrumentalidade; validade e consistência entre as mensagens da gestão de recursos humanos*.

A *instrumentalidade* refere-se à percepção clara que os colaboradores devem ter relativamente à relação causa-efeito entre os comportamentos desejáveis e as suas consequências. Quer-se com isto dizer que se os comportamentos dos colaboradores forem ajustados às orientações da direção de gestão de recursos humanos, os colaboradores serão adequadamente recompensados.

A validade das práticas de gestão de recursos humanos relaciona-se com a existência ou não de consistência entre aquilo que o departamento de gestão de recursos humanos se propõe a fazer e aquilo que realmente faz. Quando uma prática é implementada e anunciada com o objetivo de ter certos efeitos, e depois acaba por não os concretizar, a mensagem enviada aos colaboradores acaba por ser contraditória permitindo

que os mesmos possam desenvolver as suas próprias interpretações idiossincráticas (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221).

A *consistência das mensagens da gestão de recursos humanos* ocorre quando existe compatibilidade e estabilidade entre os sinais que o sistema de gestão de recursos humanos envia e as suas práticas (por exemplo, “as práticas de gestão de recursos humanos complementam-se para atingir os objetivos da organização”). Existem três tipos de consistência, são estes: (1) o que os gestores defendem serem os objetivos e valores organizacionais e o que os colaboradores pensam realmente serem esses objetivos e valores, baseados nas práticas de gestão de recursos humanos; (2) a complementaridade entre as práticas de gestão de recursos humanos; e (3) a estabilidade dos mesmos ao longo do tempo.

Uma vez explicada a *consistência* (característica da força do sistema de GRH) que integra a *validade*, *instrumentalidade* e a *consistência das mensagens da gestão de recursos humanos*, apresenta-se de seguida o *consenso*. Esta característica é constituída pelo *acordo entre os principais decisores da gestão de recursos humanos* e também pela *percepção de justiça*.

O *consenso* verifica-se quando existe acordo entre os colaboradores na sua percepção sobre a relação entre os vários acontecimentos de uma organização e as suas consequências.

O *acordo entre os principais decisores da gestão de recursos humanos* ajuda a promover o *consenso* entre os colaboradores. Assim, se os *decisores estão de acordo nas mensagens* que enviam mais facilmente se gerará *consenso* entre os colaboradores (Fiske & Taylor, 1991). Esta percepção de acordo pode ser facilitada de várias formas e está relacionada com a *distintividade* e *consistência* (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221). Isto é, o *acordo entre os decisores* de topo podem ajudar a aumentar o *consenso* entre os colaboradores, permitindo maior *visibilidade*, *relevância* e *consistência das mensagens* transmitidas aos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221).

A *justiça do sistema de recursos humanos* é uma composição de percepções dos colaboradores influenciada em três dimensões: (1) justiça distributiva; (2) justiça procedimental e (3) justiça interacional (Bowen, Gililand & Folger, 1999). A investigação tem revelado que a percepção de justiça da gestão de recursos humanos afeta o quão positivamente as atividades de GRH são vistas e a capacidade do sistema de gestão de recursos humanos para influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221).

As práticas de gestão que levam os colaboradores a terem uma percepção de justiça procedimental e interaccional aumentam a transparência dessas regras distributivas e, desta forma, aumentam a possibilidade de o sistema de GRH ser caracterizado por *consenso*

acerca das relações causa-efeito. A justiça procedimental, relacionada com o sentimento de justiça nos procedimentos utilizados para a atribuição de resultados, pode ser aumentada dando aos colaboradores a possibilidade de falarem sobre os métodos pelos quais a decisão é efectuada (por exemplo, envolver os colaboradores na identificação de comportamentos e dos resultados para a avaliação de desempenho) (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221). A justiça interaccional é conseguida pelo comportamento dos gestores ao explicarem de forma aberta e respeitosa as razões que estão por detrás das decisões e da distribuição dos resultados.

Numa situação forte a variabilidade entre as perceções de significado das situações será baixa, entre os colaboradores, e refletir-se-á através da execução dos comportamentos desejáveis (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221). Um sistema de gestão de recursos humanos com alta *distintividade*, *consistência* e *consenso* deve aumentar a clareza da interpretação definida, permitindo mapas cognitivos e mapas causais similares, tal como a criação de uma influência situacional (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221).

Quando o sistema de gestão de recursos humanos é fraco, as práticas de gestão de recursos humanos enviam mensagens ambíguas e sujeitas à interpretação individual (Bowen & Ostroff, 2004, pp. 203-221). A ambiguidade das mensagens poderá provocar dois efeitos: (1) variabilidade ou (2) significado não intencional.

Compromisso Organizacional

O estudo do compromisso organizacional surgiu nos anos 60 com o trabalho de Becker (1960) sobre a teoria dos “*side-bets*”. Becker sugere na sua teoria que o compromisso consiste num curso de ação no qual alguém se envolve devido às vantagens que daí poderá obter. Assume-se este modelo como unidimensional, relacionado com os comportamentos anteriores provenientes de suposições que o indivíduo faz sobre o mundo que implicam: (1) ações prévias demarcando alguns interesses originais relacionados com uma linha orientadora de ação; (2) reconhecimento desses interesses; (3) e a resultante linha orientadora de ação. Tal como Becker (1960) refere: “*Commitments come into being when a person, by making a side-bet, links extraneous interests with a consistent line of activity.*” Ou seja, o colaboradores agem de uma determinada forma seguindo uma linha consistente de ação.

Ao longo dos anos vários autores foram divulgando novas concetualizações deste construto, tendo por base este modelo de “*side-bets*” de Becker (1960). Hrebiniak & Allutto (1972), referem que o compromisso organizacional consiste num fenómeno estrutural, que resulta de transações entre o indivíduo e a organização e de alterações nas trocas e

investimentos realizados ao longo do tempo. Assim, depreende-se que os colaboradores permanecem ou abandonam a organização em função dos benefícios que obtêm (por exemplo: o desejo de estabilidade sustenta a decisão de permanecer na organização).

Salancik (1977) considera o compromisso como um estado através do qual o indivíduo cria uma ligação com a organização através de ações com base em crenças ou convicções sustentam as suas atividades e o seu próprio envolvimento. Este autor sustenta que há três características do comportamento que ligam os colaboradores à organização induzindo o compromisso: (1) a visibilidade de um comportamento (o grau em que se pode ser observado por outras pessoas); (2) a irrevogabilidade de um comportamento (o facto de este não poder ser alterado); e (3) a intenção (que liga o ato à pessoa e a motiva a aceitar as consequências do seu ato).

Na mesma década, Buchanan (1974) sugere que o compromisso consiste no vínculo afetivo às metas e valores de uma organização e, ao papel de cada pessoa em relação à organização como um todo e independente do seu valor instrumental. Este mesmo autor, nas três escalas que desenvolveu, considera três componentes: (1) identificação ou adoção das metas e valores da organização; (2) envolvimento ou imersão psicológica nas atividades relacionadas com funções ou papéis organizacionais; (3) lealdade ou sentimento de afeição pela organização.

Também nos anos 70 surgiu uma das teorias e um dos instrumentos mais usados pelos investigadores do compromisso organizacional, que será explicado em detalhe.

Modelo Unidimensional de Mowday, Steers & Porter (1979)

O compromisso organizacional é considerado uma variável importante para perceber o comportamento dos colaboradores no seu local de trabalho (Mowday, Steers & Porter, 1979).

O estudo do compromisso, principalmente nos primeiros anos de investigação, teve como grande obstáculo a falta de clareza na forma de conceptualizar e medir o conceito, Mowday et al. (1979) pretendem, no seu estudo, colmatar essa dificuldade. Os autores indicam duas grandes tendências da investigação sobre compromisso organizacional. A primeira refere-se ao facto do estudo de compromisso estar, na maior parte das vezes, relacionado com o compromisso comportamental (por exemplo, quando um colaborador excede as expectativas no seu posto de trabalho). A segunda tendência prende-se com a definição de compromisso em termos cognitivos, isto é, quando a identidade de uma pessoa está ligada à organização (Sheldon, 1971, p. 143), identificando-se com os objetivos desta

organização e percebendo que por forma a facilitar a obtenção desses mesmos objetivos o melhor será permanecer na organização.

March & Simon (1958) constataam que o compromisso engloba, frequentemente, uma relação de troca na qual os colaboradores se ligam à organização em troca de certos prémios ou pagamentos. Para Mowday et al. (1979) esta é a abordagem eleita, muito embora o seu modelo não ignorem a corrente comportamental do compromisso.

Para medir o compromisso Mowday et al. (1979) desenvolvem um instrumento com quinze itens, que assentam na definição de compromisso como a força relativa do envolvimento dos colaboradores com uma organização em particular, onde se podem verificar pelo menos três fatores relacionados: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; (2) disposição para exercer esforços consideráveis em prol da organização; (3) forte desejo em continuar membro da organização; (Porter & Smith, 1970). Para os investigadores a definição do compromisso organizacional no *Organizational Commitment Questionnaire* assume-se unidimensional.

Com esta definição de compromisso organizacional Mowday et al. (1979) defendem que este significa mais do que uma mera lealdade à organização. Assim, o compromisso envolve uma relação ativa com a organização, onde os indivíduos estão dispostos a dar algo deles próprios com o objetivo de contribuir para o bem-estar da mesma. Por isso, o compromisso pode ser inferido não apenas como expressão de crenças e opiniões individuais, mas também, por ações dos indivíduos (Mowday et al., 1979).

Segundo Mowday et al. (1979), o compromisso desenvolve-se lentamente mas de forma consistente, ao longo do tempo e, ao mesmo tempo que os indivíduos pensam sobre a sua relação com a sua entidade empregadora.

Em Portugal, Carochinho, Neves, & Jesuíno (1998) procederam à adaptação e validação para a população organizacional portuguesa do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday et al. (1979). Segundo estes autores, a abordagem de Mowday et al. (1979) é a que gera maior consenso à volta do conceito do compromisso organizacional.

Mowday et al. (1982) relacionam o compromisso organizacional com o *turnover* e postulam que colaboradores altamente comprometidos desejam permanecer na organização.

Mayer & Schoorman (1992) referem que o estudo da natureza da ligação entre os colaboradores à organização tem sido um dos temas de maior interesse para os investigadores organizacionais. De acordo com estes autores, o compromisso organizacional tem sido definido e medido de várias formas, mas a abordagem mais utilizada tem sido a de Porter et al. (1974).

No entanto, investigações mais recentes têm-se centrado na multidimensionalidade do construto. Angle & Perry (1986) encontraram duas dimensões distintas no *Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday et al. (1974). Estes investigadores identificam o “compromisso para ficar” e o “valor do compromisso” como sendo duas dimensões estudadas no instrumento referido. A intenção de sair e a real separação da organização são identificadas como partes pertencentes à dimensão do “compromisso para ficar”, enquanto que as duas medidas de eficácia revelam nesta investigação correlações mais altas com o “compromisso de valor”.

O compromisso de valor de Angle & Perry (1986) reflete uma orientação positiva e afetiva com a organização. Este tipo de compromisso é, por diversas vezes, referido como compromisso psicológico, comportamental ou afetivo (por exemplo: Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1984; Stevens, Beyer, & Trice, 1978).

O compromisso para ficar, segundo os autores anteriormente citados, reflete a importância dos benefícios-custos inerentes a uma troca económica. Este tipo de compromisso tem sido apelidado de troca calculista ou compromisso de continuidade (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1984; Stevens *et al.*, 1978; entre outros).

Schechter (1985) nas suas investigações encontra correlações significativas entre o compromisso calculativo e a intenção de sair, enquanto o compromisso afetivo se encontra significativamente correlacionado com auto-avaliações de desempenho, comportamento extra-papel e satisfação com a organização.

Schechter (1985) através de uma análise fatorial confirmatória verifica a bidimensionalidade do OCQ, identificando medidas representativas de diferentes dimensões. Num estudo longitudinal (dois anos), Mayer & Schoorman (1992) recolheram dados de *turnover* e avaliação de desempenho, para além da utilização desta escala adaptada e, encontraram correlações significativas entre o compromisso calculativo e o *turnover*, enquanto a *performance* e comportamentos de cidadania organizacional e satisfação estão significativamente correlacionadas com o compromisso afetivo.

Numa meta-análise, Mathieu & Zajac (1990) ilustram algumas dificuldades na medição do compromisso organizacional. Estes investigadores classificaram as medidas de compromisso em compromisso calculativo e compromisso afetivo. Os resultados desta meta-análise apontam para uma série de fatores (idade, educação, *turnover* e etc.) com uma relação significativa mais forte com o compromisso afetivo do que com o compromisso calculativo (p. 178).

No entanto, a teoria sugere a intenção de sair como mais correlacionada com o compromisso calculativo. Apesar de Mathieu & Zajac (1990), na meta-análise que realizaram, hipotetizarem que o *turnover* está mais relacionado com o compromisso calculista do que com o compromisso afetivo, no entanto, não foram encontradas diferenças

significativas nas relações destas variáveis. De facto, estes investigadores não encontraram variáveis significativamente relacionadas com o compromisso calculativo. Uma explicação para estes resultados de Mathieu & Zajac (1990) poderá ter haver com o facto dos autores partirem do princípio que estão a medir o compromisso afetivo, tendo na verdade itens relacionados com o compromisso calculativo, como é o caso do OCQ de Mowday (1998), como referido anteriormente.

Morrow (1987) realizou uma análise detalhada das diferentes conceptualizações de compromisso organizacional existentes e concluiu que estas se caracterizam por uma grande redundância. Isto é, embora o conceito tenha sido intensivamente investigado e conceptualizado de diversas maneiras ao longo dos anos de investigações, muitos autores pareciam optar por desenvolver a sua própria definição de compromisso organizacional, ao invés de tomarem por referência as conceptualizações já existentes. A autora considera ainda que um dos caminhos a ser seguido pela investigação neste domínio deveria ser a análise dos diferentes focos do compromisso e a formulação do conceito resultante desta perspectiva.

O'Reilly & Chatman (1986) consideram que, embora o termo compromisso tivesse sido frequentemente usado para nomear o processo de vinculação do indivíduo à organização e o vínculo propriamente dito, este último, seria de facto, o aspeto nuclear e que deveria suscitar maior interesse. Tornar-se-ia, portanto, necessário destacar os antecedentes e consequentes do compromisso para entender como se opera esta vinculação. Neste contexto, um dos mais importantes mecanismos a considerar seria o processo de identificação com atitudes, valores e metas da organização. Desta forma, os autores definem o compromisso como o vínculo psicológico existente entre a pessoa e a organização que reflete o grau em que uma dada pessoa internaliza ou adota as perspetivas de uma dada organização. O compromisso assim definido comportaria três dimensões: (1) aceitação ou envolvimento instrumental resultantes das retribuições extrínsecas específicas; (2) identificação ou envolvimento baseado no desejo de afiliação; (3) internalização ou envolvimento baseado na congruência entre valores individuais e organizacionais.

Modelo Tridimensional de Allen & Meyer (1991)

Vários pontos de vista distintos do compromisso evoluíram, tornando mais claro ao longo dos anos o significado deste construto, no entanto, tal não significa que exista apenas uma abordagem que gera consenso entre os investigadores. Apresenta-se de seguida um modelo que, ao contrário do modelo unidimensional de Mowday *et al.* (1979), consiste numa perspetiva tridimensional do compromisso desenvolvida por Meyer & Allen (1992).

Argumentando que desta forma se consegue compreender melhor o comportamento do indivíduo na organização, o modelo das três dimensões de Allen & Meyer (1991) assume a existência de uma componente afetiva, uma componente calculativa e, por fim, uma componente normativa.

Mais precisamente, Meyer & Allen (1991) afirmam que o compromisso afetivo é demonstrado quando colaboradores de uma organização se sentem comprometidos através de relações de caráter emocional.

O compromisso calculativo desenvolve-se à medida que os colaboradores reconhecem que acumulam investimentos ou “Side-Bets” (Becker, 1960) que perderão se abandonarem a organização, ou à medida que reconhecem que a disponibilidade de alternativas comparáveis é limitada.

O compromisso normativo desenvolve-se como resultado da experiência da socialização organizacional que enfatiza a necessidade de permanecer fiel a uma organização (Wiener, 1982) ou através da recepção de benefícios que criam no colaborador um sentimento de obrigação de ser recíproco (Scholl, 1981).

Meyer & Allen (1991) desenvolveram três escalas para medir cada uma das dimensões: escala de compromisso afetivo, escala do compromisso de continuidade e escala de comprometimento normativo. Desde a sua construção, este modelo tem sido adotado ou referenciado por inúmeros investigadores (Wasti, 2004).

No entanto, apesar da sua popularidade, ainda restam dúvidas sobre a teoria tridimensional (Bergman, 2006). Uma das questões mais contestadas é a falta de discriminabilidade entre compromisso afetivo e compromisso normativo (Ko, Price & Mueller, 1997), tendo os autores desta teoria revelado a necessidade de futuras investigações sobre o tema (Allen & Meyer, 1996).

Bergman (2006), no seu estudo, refere que embora seja necessária investigação adicional para que a relação entre o compromisso afetivo e o compromisso calculativo seja clarificada, na realidade, a evidência acumulada não augura bons resultados para a proposição de que compromisso afetivo e compromisso calculativo sejam distintos.

Assim, entendeu-se que usar a escala unidimensional de Mowday *et al.* (1979) como uma opção mais segura para a presente investigação.

A Relação entre a Força de GRH e o Compromisso Organizacional

Desde sempre, mas, principalmente, no mundo organizacional da atualidade, é natural esperar que o investimento realizado, nos colaboradores, tenha retorno (Cardoso, Castro & Gomes, 2011, p. 355). Neste sentido Scarpello, Ledvinka & Bergman (1995)

sugerem que o estudo do compromisso organizacional deverá ser o principal foco dos investigadores nos seus estudos sobre o emprego, organizações, e áreas relacionadas.

Diversos estudos têm identificado o conceito de compromisso organizacional como consequência das práticas de GRH (Mathieu & Zajac, 1990). Delaney & Huselid (1996) apresentam resultados que empiricamente sugerem que recompensas justas, desenvolvimento de competências, *empowerment*, reconhecimento e partilha de informação afetam o compromisso organizacional. Outros autores (Fiorito, Bozeman and Youndt, 1997; Pará & Tremblai, 2007) referem que investimentos a longo prazo nos colaboradores e as práticas de GRH de alto envolvimento provocam, nos mesmos, o sentimento de que são a maior fonte de vantagem competitiva da organização, levando a uma maior sensação de pertença, logo a uma maior grau de compromisso afetivo.

Yeung and Berman (1997) demonstram que o impacto das práticas de GRH na *performance* organizacional é mais forte quando estas geram compromisso. Ordaz, Cruz, Ginel & Cabrera (2011) no seu estudo sobre a influência da GRH na partilha de informação e inovação em Espanha, utilizam o compromisso afetivo como variável mediadora e confirmam o papel das práticas de GRH na partilha de informação, mas de forma indireta: quando as práticas de GRH são fortes, aumentam o sentimento de compromisso afetivo nos colaboradores criando condições para estes superarem a resistência natural na partilha da informação.

Guchait & Cho (2010), num estudo em que explora o impacto das práticas de GRH na intenção de sair, dos colaboradores, usa como variável mediadora o compromisso organizacional e sugere a existência de uma relação entre as práticas de GRH e o compromisso organizacional, argumentando que se os colaboradores sentirem o apoio da organização através das práticas de GRH, tal aumentará o compromisso para com a mesma, o que por sua vez, diminuirá a taxa de *turnover*. Mais uma vez, verifica-se o importante papel do compromisso organizacional como variável mediadora.

Sendo o compromisso sensível às práticas de GRH é interessante perceber que dimensões destas práticas são mais relevantes, o que torna o conceito de força do sistema de GRH relevante para o estudo, assim para efeitos da presente dissertação procura-se, com base no trabalho de Bowen & Ostroff (2004, pp. 203-221) e de Coelho *et al.* (2010) perceber quais escalas da força do sistema de GRH que melhor predizem o compromisso afetivo, recorrendo ao questionário da força do sistema de GRH, desenvolvido por Coelho *et al.* (2010) e ao questionário do compromisso organizacional, validado para a população portuguesa por Carochinho *et al.* (1998).

Questões de investigação, hipóteses e variáveis

Propõe-se neste estudo investigar a relação entre a força do sistema de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional. Pretende-se também contribuir para a validação e consistência do questionário de gestão de recursos humanos.

Portanto, numa fase inicial da investigação, é realizada uma análise exploratória dos componentes principais do instrumento da força do sistema de gestão de recursos humanos, de seguida, é analisada a sua consistência interna, através do uso do coeficiente α de Cronbach.

Posteriormente, testamos o compromisso organizacional enquanto preditor da força do sistema de gestão de recursos humanos, através de um conjunto de regressões.

Como hipóteses desta investigação temos:

Hipótese 1: O compromisso organizacional é influenciado pela força do sistema de gestão de recursos humanos.

Hipótese 2: A consistência das práticas de GRH influencia o compromisso organizacional.

Hipótese 3: A visibilidade das práticas de GRH influencia o compromisso organizacional.

Hipótese 4: A compreensibilidade das práticas de GRH influencia o compromisso organizacional.

Hipótese 5: A credibilidade das práticas de recursos humanos influencia o compromisso organizacional.

Hipótese 6: A consistência nas avaliações das práticas de recursos humanos influencia o compromisso organizacional.

Hipótese 7: A perceção da justiça relacional influencia o compromisso organizacional.

Metodologia

Amostra

Para o estudo das propriedades da escala, os dados foram recolhidos em duas empresas, sendo a primeira do setor da produção de vinhos sediada em Avintes, Vila Nova de Gaia (empresa Y) e a sua principal atividade consiste na produção de vinhos. A segunda empresa (empresa X) pertence à indústria do setor automóvel e localiza-se em Braga.

Na empresa Y a totalidade da população consiste em 330 colaboradores, no entanto, foram aplicados apenas 200 questionários dos quais 116 foram respondidos e validados correspondendo assim a uma taxa de resposta de 58 %.

A amostra caracteriza-se por uma maioria de indivíduos do sexo masculino (67 indivíduos correspondendo a uma percentagem de 57,8) e por 49 indivíduos do sexo feminino (42,2%). Quanto às habilitações literárias, a amostra caracteriza-se por uma maioria com licenciatura pré Bolonha ou mestrado pós Bolonha (34,5%), 3,4% tem a licenciatura pós Bolonha ou Bachelarelato; 9,5% tem o 2º ciclo, 19% tem o ensino secundário, 15,5% tem o 3º ciclo, 18,1% tem o 1º ciclo.

Quanto às funções dos colaboradores que responderam ao questionário, 65,5 % são diretos (produção), 30,2% têm funções de apoio/suporte (marketing, por exemplo) e 4,3 % dos sujeitos pertencem ao departamento de recursos humanos.

Na segunda empresa (X), dos 310 questionários distribuídos, foram recolhidos e validados 211. As características demográficas abaixo referidas (Tabela 1) englobam os dados estatísticos recolhidos das amostras das duas organizações. Esta amostra que, perfaz o total de 327 colaboradores, foi utilizada para verificar a validade e fiabilidade do questionário da força de gestão de recursos humanos.

A amostra, na sua totalidade, caracteriza-se, então, por uma maioria de indivíduos do sexo masculino (184 indivíduos, correspondendo a uma percentagem de 56,6) e por 139 indivíduos do sexo feminino (42,8%). Quanto às habilitações literárias, a amostra caracteriza-se por uma maioria com licenciatura pré Bolonha ou mestrado pós Bolonha (43,1%), 8,3% tem a licenciatura pós Bolonha ou Bachelarelato; 8,3% tem o 2º ciclo, 22,3% tem o ensino secundário, 12,8% tem o 3º ciclo e, 7,3% tem o 1º ciclo.

O total dos dados as duas empresas foram utilizados apenas para a análise fatorial de forma a aumentar a robustez dos dados. Para o estudo da relação entre variáveis, opta-se por estudar apenas uma dos casos (Y).

Na tabela seguinte podemos observar um resumo das características demográficas das duas empresas.

Variáveis	n	%
Sexo		
Masculino	184	56,6
Feminino	139	43,1
Idade		
<30	51	15,7
31-45	157	54,5
>45	89	27,4
Escolaridade		
1º Ciclo	20	6,2
2º Ciclo	20	6,2
3º Ciclo	42	12,9

	Ensino Secundário	73	22,5
	Bachelorato	27	8,3
	Licenciatura	141	43,4
	Outro	1	.3
Empresas	X	116	35,47
	Y	211	64,55

aX – Empresa Produção Vinhos; Y – Empresa Produção Material Automóvel

Tabela 1 – Características Demográficas da amostra.

Instrumentos

Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)

Embora existam dois instrumentos para a avaliação do compromisso organizacional muito divulgados, a escolha recaiu pelo *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday & Steers (1998), principalmente por este apresentar um estudo de validação para a população portuguesa, com uma amostra de 2230 sujeitos que permitiram resultados consistentes (Carochinho *et al.*, 1998) e, também, porque como os próprios autores do estudo de validação do instrumento do modelo tridimensional de Meyer & Allen (1991) referem “os resultados obtidos não permitem validar o modelo de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) para o contexto português...” (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

A escala do OCQ é constituída por 15 itens e as respostas variam entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7). Para a realização deste estudo optou-se pela diminuição desta escala para 8 itens (utilizam-se apenas itens relacionados com o compromisso afetivo), optando-se pelos itens com uma melhor saturação com o intuito de tornar o seu preenchimento mais fiável, uma vez que o outro questionário utilizado se apresenta longo, exigindo um esforço extra para o preenchimento do mesmo.

Quanto ao alfa de Cronbach, no estudo de Carochinho e colaboradores (1998), este situa-se em 0,85 para toda a escala. No presente estudo o alpha de Cronbach, para os 8 itens, caracteriza-se pelo mesmo valor da escala original ($\alpha = 0,85$).

Human Resources Management System Questionnaire (HRMSQ)

O estudo de validação do instrumento para a população portuguesa foi levado a cabo por Coelho, Cunha, Gomes & Correia (2010). O processo de validação iniciou-se pela elaboração dos itens por parte dos autores com base no artigo publicado por Bowen & Ostroff (2004, pp. 203-221) “Understanding HRM-FIRM Performance linkages: the role of the

strength of the HRM system”. Alguns dos itens foram desenvolvidos por estes autores e outros foram elaborados pelos autores portugueses. Na primeira versão o questionário apresenta-se composto por 36 itens, 4 por cada uma das novas características. Foi usada uma escala de Likert de sete pontos onde 1 corresponde a discordo fortemente e 7 concordo fortemente. De notar que, nos dois primeiros estudos realizados, os itens relacionam-se apenas com a avaliação de desempenho, acrescentando-se no terceiro estudo um conjunto de sete práticas, consideradas pelos autores como as práticas de recursos humanos mais comuns (formação, avaliação de desempenho, gestão de carreira, comunicação, bónus e incentivos, recrutamento e seleção e, trabalho em equipa).

No primeiro estudo de validação, a amostra constitui-se por 91 respostas válidas, recolhidas em cinco organizações dos mais variados setores (construção; consultoria; elevadores e sistemas associados; compras e impressão comercial) e, os itens formulados vão apenas na direção da avaliação de desempenho. 68% da amostra é do sexo masculino e 49% da população estudada tem um grau académico.

O segundo estudo tem como objetivo refinar os resultados encontrados no primeiro estudo (utilizando como prática de GRH também a avaliação de desempenho como única), pelo que foram acrescentados dezoito itens. A amostra deste segundo estudo é constituída por 320 colaboradores da Câmara Municipal de Lisboa, dos quais 68% pertencem ao sexo masculino e 40% detêm grau universitário.

O terceiro estudo teve como objetivo ir além da avaliação de desempenho, englobando todas as práticas da gestão de recursos humanos.

O desenvolvimento de uma nova versão do questionário permitiu aos autores chegarem aos 75 itens. De seguida, estes itens foram analisados por um grupo de nove peritos da gestão de recursos humanos com o objetivo de averiguar a sua validade de conteúdo, bem como, para avaliar a fidelidade e clareza das questões.

Esta terceira versão foi administrada em dois momentos, num primeiro momento, num *call center*, a 88 indivíduos e, num segundo momento, em várias organizações públicas e privadas onde se recolheram 117 respostas válidas.

Após o terceiro estudo, os autores desenvolveram um quarto onde se elabora a versão final do questionário. A amostra deste estudo é composta por 40 hotéis pertencentes a um mesmo grupo. Foram recebidas 455 respostas válidas, 40% dos colaboradores têm idade entre 25-34 anos, 25% entre 35-44 e 21% entre 45-54 anos os restantes acima de 55 anos; 57% são sexo feminino e apenas 26,2% têm educação universitária.

Neste processo de validação os autores procuram operacionalizar o conceito de força do sistema de gestão de recursos humanos, mas também testar o modelo de Bowen & Ostroff (2004, pp. 203-221). Assim, nos dois primeiros estudos, Coelho *et al.* (2010) revelam uma importância maior do construto da distintividade relativamente ao consenso e

consistência, e usam o clima organizacional como variável dependente para determinar a sua validade preditiva relativamente à força do sistema de gestão de recursos humanos. Após estes dois primeiros estudos são acrescentadas mais práticas de gestão de recursos humanos e a estrutura do questionário é modificada, mais uma vez destaca-se o papel da distintividade que parece *per se* englobar todo o conceito de força do sistema de gestão de recursos humanos.

Nesta versão final do HRMSQ existem duas partes: A primeira parte consiste num conjunto de sete práticas de GRH (formação; avaliação de desempenho; gestão de carreira; comunicação; bónus e incentivos; recrutamento e seleção; e, trabalho em equipa) em que se questiona os colaboradores quanto à sua visibilidade e compreensibilidade. Para a presente investigação foi retirada uma das práticas referidas pelos autores, o trabalho em equipa, por não se adequar à realidade organizacional onde os dados foram recolhidos. Na segunda parte do questionário, para cada um das sete características, foram selecionados quatro perfazendo um total de 28 itens. Converteu-se A escala de Likert de 7 para 6 pontos (1=discordo totalmente;6= concordo totalmente), com o objetivo de aumentar a variabilidade da resposta, evitando o erro de tendência central.

Para esta investigação foi realizada uma adaptação da redação dos itens de forma a facilitar a compreensão dos mesmos por parte dos colaboradores com níveis de escolaridade mais baixos.

Para verificar se esta adaptação do questionário foi eficaz, realizou-se um pré-teste com cinco colaboradores com baixos níveis de escolaridade da organização (empresa Y) onde os dados foram recolhidos. A aplicação do questionário neste estudo piloto foi realizada num ambiente controlado onde o investigador incitava os colaboradores a comunicar qualquer dúvida ou observação que tivessem relativamente ao preenchimento do mesmo.

De referir ainda que, o estudo de validação levado a cabo pelos autores portugueses não nos dá acesso à análise fatorial, uma vez que, estes apresentam apenas dados sobre a análise confirmatória realizada.

De seguida, nos resultados, será apresentada a análise fatorial realizada na presente investigação, bem como a interpretação do investigador sobre a mesma.

Subescala	Características	A
Distintividade (.95)	Visibilidade	.86
	Compreensibilidade	.86
	Legitimidade da Autoridade	.80
	Relevância	.82

Consistência (.93)	Instrumentalidade	.85
	Validade	.82
	Consistência das Mensagens GRH	.80
Consenso (.90)	Acordo entre Principais Decisores GRH	.75
	Justiça	.91

O α das subescalas encontra-se entre parenteses

Tabela 2 – Características da escala da força do sistema de gestão de recursos humanos original

Procedimentos

Os questionários foram aplicados em conjunto (questionário da força do sistema de GRH e o questionário do compromisso organizacional), entregues pelo investigador, bem como pelo diretor do departamento de gestão de recursos humanos (caso da empresa Y). No caso dos colaboradores das linhas de produção, depois de preenchidos eram colocados numa caixa de cartão selada, tendo apenas uma ranhura para a inserção do mesmo. Os restantes colaboradores, após terem preenchido o dito questionário, colocavam o mesmo num envelope selando-o e entregando-o depois no departamento de recursos humanos, quer pessoalmente, quer através de correio interno. Alguns questionários não foram entregues diretamente nas mãos do colaborador pelo investigador e pelo diretor, foram, na verdade, entregues a determinadas chefias com o intuito de aumentar a taxa de resposta. Com o mesmo intuito durante a semana em que se recolheram os dados as chefias foram contactadas via telefone por parte dos recursos humanos relembrar a necessidade do preenchimento do questionário.

A recolha de dados decorreu entre 13 e 24 de Fevereiro de 2012.

Realizou-se, ainda, uma segunda fase de recolha de dados direccionada para os quadros da organização por meio eletrónico. Foi criado um link através do qual os colaboradores poderiam aceder ao questionário e responder ao mesmo, as respostas foram depois compiladas para uma base de dados em Excel.

Esta segunda fase de recolha de dados ocorreu na semana seguinte à fase anterior, ou seja, entre 27 de Fevereiro a 3 de Março.

Resultados

Para avaliar qual o número de dimensões presentes no questionário e identificar quais os itens mais relevantes para o mesmo procedeu-se à realização de uma análise fatorial exploratória (Field, 2005). Os autores (Coelho *et al.*, 2010) desenvolveram alguns estudos para a validação do questionário da *força do sistema de gestão de recursos humanos*, no entanto, pelo facto da amostra não ser muito grande, nem muito variada e por não ser possível verificar os resultados da análise fatorial exploratória do mesmo (autores apresentam, apenas, resultados da análise confirmatória), realizou-se uma análise exploratória aos componentes principais, seguida de rotação Varimax.

O valor do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostra é um indicador importante na análise fatorial exploratória. Kaiser (1974, cit in Field, 2005) aponta um KMO de 0,5 a 0,7 como aceitável, 0,7 a 0,8 como bom, 0,8 a 0,9 como ótimo. Por último, os valores de KMO individuais de cada item devem ser superiores a 0,5.

Relativamente à amostra em questão, o valor de KMO obtido foi de 0,917. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p < 0,001$), indicando que a amostra é adequada à realização de análise fatorial.

Seguidamente, analisámos as comunalidades. Num total de 38 itens, 10 apresentavam valores abaixo de .6 (dentro destes o mais baixo MC = 0,501 e o mais alto MC10.15 = 0,597, todas as outras variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,6.

Por último, os valores de KMO de cada item são, sem exceção, superiores a 0,5. Na presença destes dados assumimos a nossa amostra como adequada à realização da análise fatorial exploratória.

Validade do Questionário da força do sistema de gestão de recursos humanos

Esta estrutura de fatores explica 67,931% da variância. Ao forçarmos a análise fatorial a extrair os 3 fatores teoricamente esperados, o poder explicativo caiu para 57,925%. Assim, optámos por realizar a Análise fatorial a 6 fatores, para não perder o valor explicativo dos fatores.

A estrutura dos fatores não reproduziu os resultados esperados com base no pressuposto teórico do instrumento, como tal de seguida será feita uma abordagem detalhada da análise realizada.

Na subescala da distintividade foram eliminados dois itens pertencentes à visibilidade por não saturarem especificamente em nenhum fator.

A tabela 3 apresenta abaixo um resumo dos itens agrupados em cada subescala.

Fator 1: Consistência	Saturação	Comunalidades
Os objetivos da Direção de Recursos Humanos complementam os das restantes direções	.787	.747
As práticas de Gestão de Recursos Humanos são aplicadas de forma semelhante nas várias Direções	.723	.683
Os diretores estão de acordo com os critérios da avaliação de desempenho	.639	.684
Existe uma consistência entre aquilo que a Direção de Recursos Humanos diz e aquilo que faz	.725	.627
A seleção de novos funcionários é feita com base nas suas competências	.691	.575
As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para uma boa avaliação de desempenho	.716	.701
Todos os funcionários sabem exatamente quando e o que fazer, para poderem receber um prémio.	.683	.615
Os aumentos de salários dependem dos resultados na avaliação de desempenho	.622	.673
Todas as atividades de Gestão de Recursos Humanos se complementam para atingir os objetivos da minha empresa	.755	.546
Acredito que os objetivos e valores da Gestão de Recursos Humanos se vão manter dentro de seis meses	.503	.506
As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para que esta empresa seja competitiva	.755	.637
As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para que os funcionários alcancem os seus objetivos pessoais	.622	.581
O plano de prémios existente ajuda cada funcionário a obter um maior sucesso	.589	.539
Os funcionários que são recompensados, são aqueles que merecem	.686	.604
A Direção de Recursos Humanos é considerada importante pelos outros departamentos	.643	.501

Tabela 3– Constituição do fator 1 extraído (variância explicada: 22.02%; α da escala:.940)

Este primeiro fator é o que agrupa mais itens. Ao procedermos à leitura dos itens desta escala compreendemos que de facto todos estes itens se relacionam com a consistência de certa forma, seja pelos objetivos do departamento de GRH completarem os das restantes direções ou, pela forma como os colaboradores são contratados ou, pelo contributo do departamento para o sucesso da organização. Realmente, todas estas questões remetem para a consistência, para a forma de agir do departamento de GRH. Como tal e, embora esta subescala não vá de encontro ao que era teoricamente esperado, é possível interpretar os resultados obtidos na análise fatorial.

Fator 2: Credibilidade	Saturação	Comunalidades
Compreensibilidade da Formação	.974	.963
Todas as outras Direções seguem as orientações da Direção de Recursos Humanos	.970	.961
As orientações fornecidas pela Direção de Recursos Humanos são sempre levadas em consideração	.967	.960
O que aprendo na formação é depois aplicado no trabalho que desenvolvo	.965	.959
Se eu me comportar segundo as orientações da Direção de Recursos Humanos, sei que vou ser reconhecido	.965	.953
As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para um elevado nível de competência dos funcionários	.819	.790
As práticas de Gestão de Recursos Humanos são estáveis ao longo do tempo	.817	.783

Tabela 4 – Constituição do fator 2 extraído (variância explicada: 16,31%; α da escala .849)

Neste segundo fator podemos verificar que, à exceção dos itens relacionados com a formação, todos os itens direccionam-se para a credibilidade que o departamento de gestão de recursos humanos incita. Seja porque os outros departamentos o consideram relevante, seja porque os colaboradores lhes conferem valor ao considerarem que poderão ser reconhecidos se se comportarem segundo as suas diretrizes, aparecendo também uma noção de consistência (“As práticas de GRH são estáveis ao longo do tempo”). Quanto aos itens que aparecem relacionados com a formação, podem justificar-se, na medida em que, provavelmente, os colaboradores lhes conferem relevância e utilidade, levando ao aumento da sua confiança no departamento de gestão de recursos humanos.

Fator 3: Compreensibilidade	Saturação	Comunalidades
Acolhimento	.753	.692
Recrutamento	.708	.691
Avaliação de Desempenho	.547	.678
Procedimentos Administrativos	.688	.690
Comunicação	.584	.572
A Administração considera as práticas de Gestão de Recursos Humanos importantes	.547	.620

Tabela 5 – Constituição do fator 3 (variância explicada: 10,04%; α da escala .866)

Este é um dos fatores que oferece menos dúvidas, uma vez que, à exceção da compreensibilidade do processo de formação, todos os itens relativos à compreensibilidade saturam na mesma subescala. Aparece aqui também um item relacionado com a legitimidade da autoridade da GRH, aquando da interrogação que é feita aos colaboradores sobre a importância que é atribuída ao departamento por parte da administração.

Fator 4: Visibilidade	Saturação	Comunalidades
Procedimentos Administrativos	.719	.678
Comunicação	.646	.684
Formação	.576	.552

Tabela 6 – Constituição do fator 4 (variância explicada: 6,85%; α da escala .761)

Nesta subescala da visibilidade não existem dúvidas, uma vez que se agruparam itens pertencentes a uma mesma característica (procedimentos administrativos; comunicação; formação). Dois dos itens desta característica não aparecem aqui porque não saturaram especificamente em nenhum fator (carreira e incentivos) e a avaliação de desempenho os colaboradores integraram na subescala seguinte onde aparecem itens apenas sobre essa mesma prática

Fator 5: Consistência nas Avaliações	Saturação	Comunalidades
Os objetivos da avaliação de desempenho, formação, e outras práticas da Gestão de Recursos Humanos, estão relacionados entre si	.510	.597
Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que se faz no dia-a-dia	.507	.590
Visibilidade da Avaliação de Desempenho	.507	.650

Tabela 7 – Constituição do fator 5 (variância explicada: 6,55%; α da escala é .735)

Estes fatores relativos à consistência das avaliações, têm esta nomenclatura, especificamente, dada as características dos itens agrupados. Todos eles se referem à avaliação de desempenho, seja de uma forma direta (visibilidade da avaliação de desempenho) ou integrada noutras práticas da GRH, ou mesmo quando questionada a validade das ações do departamento de GRH relativamente a esta prática.

Fator 6: Justiça Relacional	Saturação	Comunalidades
Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.	.809	.735
Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista	.707	.694

Tabela 8 – Constituição do fator 6 (variância explicada: 6,16%; α da escala é .774)

Esta última subescala demonstra a separação que os colaboradores fazem no tipo de justiça que percebem, enquanto no fator um, o item relacionado com justiça é percebido como consistência das ações do departamento de GRH (“As pessoas recompensadas são aquelas que merecem”), nestes dois itens fazem-se questões diretamente relacionadas com os supervisores, levando os colaboradores a agrupá-los num único fator.

Uma vez que também foram realizadas análises utilizando o total dos itens da escala da força do sistema de GRH, apresentam-se de seguida as propriedades desta escala, que incluem os itens obtidos aquando da realização da análise fatorial e anteriormente apresentados.

Escala	A	Nº de Itens
Total da escala da força do sistema de GRH	.960	38

Tabela 9 – Propriedades do total da escala da força do sistema de GRH

Análise de Regressão

Existem, no entanto, alguns pressupostos a serem cumpridos, antes de proceder à análise de regressão múltipla. Nomeadamente, Pestana e Gageiro (2008) atentam no tipo de variáveis, ausência de multicolinearidade, normalidade e independência da distribuição dos erros, independência das observações, homogeneidade das variâncias e deteção de *outliers*.

Para testar modelos preditivos de uma realidade recorre-se na estatística inferencial à técnica da regressão (Field, 2005). Esta análise pretende predizer os valores numa variável (resultado), tendo como base uma variável ou um conjunto de variáveis (preditores). Além de predizer valores numa variável tendo como base outra(s), a regressão fornece-nos valores estandardizados para compreender os efeitos de cada variável preditora na flutuação da variável de resultado.

Nesta investigação realizaram-se quatro análises de regressão de forma a perceber qual teria maior capacidade explicativa das variáveis estudadas relativamente à variável dependente.

Assim, começamos por realizar uma análise de regressão onde se coloca como variável preditora do compromisso organizacional o total da escala de força do sistema de gestão de recursos humanos.

De seguida, de forma a perceber a relação entre as escalas extraídas na análise fatorial do questionário da força do sistema de GRH, realiza-se uma regressão múltipla utilizando o método enter onde se incluem todas as escalas do questionário como preditores (*consistência; credibilidade; visibilidade; compreensibilidade; consistência nas avaliações e justiça relacional*) do compromisso organizacional.

Após a análise anteriormente referida, compreende-se como necessária a realização de uma nova análise desta feita com o método stepwise, método esse que, recorre a um modelo matemático (Field, 2005), onde as variáveis preditoras não significativas são excluídas do modelo explicativo.

Esta última análise de regressão identificou os preditores relevantes do modelo, como tal, achou-se por bem desenvolver uma quarta análise, mas desta vez recorrendo ao método enter e inserindo apenas as variáveis preditoras significativas, dado que as restantes não se demonstravam relevantes para o poder explicativo do modelo.

Análise de regressão 1

Neste primeiro modelo onde foi utilizado o método enter, o princípio da ausência de multicolinearidade foi observado através da matriz de correlações. Entre os preditores, todas as correlações tinham valores aceitáveis ($R < 0,90$). Também para avaliar este pressuposto, analisamos os valores *Variance inflation factor* (VIF), todos abaixo de 3, valor considerado máximo aceitável pela literatura (Field, 2005). Por fim, os valores de tolerância não devem ser inferiores a 0,20 (Field, 2005). No modelo, o valor de tolerância encontrado foi de 1, garantindo-se, assim, o cumprimento deste pressuposto para estas escalas à exceção da escala da consistência.

No que toca à independência da distribuição dos erros, este pressuposto foi garantido através da análise ao coeficiente de Durbin-Watson, que se deve situar entre 1 e 3, sendo o valor obtido de 1,830.

Um primeiro passo na análise aos *outliers* foi a análise dos resíduos estandardizados. Observações com valor absoluto deste indicador superiores a 3 devem ser analisadas. Nenhum caso foi encontrado.

No que toca aos *outliers* multivariados, o valor de Cook encontrado nunca excedeu 1 e nenhum caso apresentou um valor de Mahalanobis superior a 15, valor acima do qual, em amostras pequenas ($n = 100$), devemos olhar para os *outliers*.

Relativamente aos princípios da homogeneidade das variâncias e da não linearidade, estes foram analisados e verificados através da análise do gráfico que contrasta o valor predito estandardizado com o valor estandardizado dos resíduos que, segundo Pestana e Gageiro (2008), deve apresentar uma dispersão aproximadamente aleatória, tal como se observou.

Quanto ao princípio da normalidade, segundo Tabachnick & Fidell (2007, p. 80), quando a amostra é superior a 100 participantes não há necessidade de realizar testes de significância (KMO, por exemplo), uma vez que, a análise dos gráficos relativos à assimetria e curtose é suficiente. Assim, através desta observação comprova-se a normalidade da amostra.

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	F	Sig
1	.710 ^a	.504	.499	110,694	.000

a. Variável preditora: força do sistema de GRH

b. Variável dependente: Compromisso Organizacional

Tabela 10 – Sumário do modelo^b.

Para este modelo, a força do sistema de gestão de recursos humanos (preditor com um α de .96) explicam um total de 50,4% da variância observada.

A análise da variância neste modelo é significativa ($F = 110,694$, $p < 0,001$) revelando capacidade para prever o compromisso organizacional.

Modelo	B estandardizado	T	Sig
1 Força do Sistema GRH	.710	10,521	.000

a: variável dependente: Compromisso organizacional

Tabela 11 – Regressão linear (método Enter)^a.

A força do sistema de gestão de recursos humanos tem uma capacidade preditiva significativa ($\beta = .710$, $p < 0,001$). Os participantes associam um forte sistema de gestão de recursos humanos a um elevado sentimento de compromisso organizacional.

Análise de Regressão 2

Neste modelo onde foi utilizado o método enter, o princípio da ausência de multicolinearidade foi observado através da matriz de correlações. Entre os preditores, todas as correlações tinham valores aceitáveis ($R < 0,90$). Também para avaliar este pressuposto, analisámos os valores *Variance inflation factor* (VIF), todos abaixo de 3, valor considerado máximo aceitável pela literatura (Field, 2005). Por fim, os valores de tolerância não devem ser inferiores a 0,20 (Field, 2005). No modelo, o valor mais baixo de tolerância observado foi de .444 garantindo-se, assim, o cumprimento deste pressuposto para estas escalas.

No que toca à independência da distribuição dos erros, este pressuposto foi garantido através da análise ao coeficiente de Durbin-Watson, que se deve situar entre 1 e 3, sendo o valor obtido de 1,991.

Um primeiro passo na análise aos *outliers* foi a análise dos resíduos estandardizados. Observações com valor absoluto deste indicador superiores a 3 devem ser analisadas. Nenhum caso foi encontrado.

No que toca aos *outliers* multivariados, o valor de Cook encontrado nunca excedeu 1 e nenhum caso apresentou um valor de Mahalanobis superior a 15, valor acima do qual, em amostras pequenas ($n = 100$), devemos olhar para o *outlier*.

Quanto aos princípios da homogeneidade das variâncias e da não linearidade, estes foram analisados e verificados através da análise do gráfico que contrasta o valor predito

estandardizado com o valor estandardizado dos resíduos que, segundo Pestana e Gageiro (2008), deve apresentar uma dispersão aproximadamente aleatória, o que se observou.

Por último a normalidade da amostra constata-se através da análise da assimetria e curtose que se encontram dentro dos valores esperados.

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	F	Sig
1	.719 ^a	.518	.490	18,776	.000

a. Variável preditora: escalas do questionário da *força do sistema de GRH*

b. Variável dependente: Compromisso Organizacional

Tabela 12 - Sumário do Modelo ^b.

Este modelo de regressão múltipla explica 51,8% da variância do compromisso organizacional ($R^2 = .518$, $p < .001$) ($F = 18,776$, $p < .001$).

Relativamente às contribuições individuais de cada fator, os dados obtidos estão indicados na tabela abaixo apresentada.

Modelo	B estandardizado	T	Sig
1 Consistência	.207	1,536	.128
2 Credibilidade	.109	.835	.405
3 Compreensibilidade	.099	1,332	.186
4 Visibilidade	.182	2,671	.009
5 Consistência das Avaliações	.036	.571	.569
6 Justiça relacional	-.007	-.110	.913

a: variável dependente: Compromisso organizacional

Tabela 13 – Regressão linear (método Enter)

Nesta análise individual dos fatores verifica-se que a *consistência* não influencia o grau de compromisso organizacional dos colaboradores ($\beta = .207$, n.s).

A *credibilidade* não prediz, igualmente, os níveis de compromisso organizacional ($\beta = .109$, n.s).

O preditor *compreensibilidade* apresenta uma capacidade preditiva não significativa quanto ao compromisso organizacional ($\beta = .099$, n.s).

A *visibilidade* revela-se um preditor significativo do compromisso organizacional, isto é, uma maior *visibilidade* das práticas de gestão de recursos humanos predizem um maior nível de compromisso organizacional ($\beta = .182$, $p < .05$).

A *consistência das avaliações* revela-se, também, um preditor não significativo do compromisso organizacional ($\beta = .036$, n.s).

A *justiça organizacional* mostra-se um preditor não significativo do compromisso organizacional ($\beta = -.007$, n.s).

Verifica-se, então, nesta análise a importância da *visibilidade* enquanto preditora do compromisso organizacional.

Nesta análise de regressão verifica-se que apenas a *visibilidade* se destaca como preditora do compromisso organizacional, uma vez que se constata a falta de significância dos restantes preditores, entendeu-se por bem realizar uma outra análise com os mesmos preditores, mas desta feita recorrendo ao método stepwise dado este excluir, automaticamente, os preditores não significativos.

Análise de Regressão 3

Nesta terceira análise de regressão utiliza-se como acima referido o método Stepwise.

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	F	Sig
1	.659 ^a	.434	.428	82,722	.000
2	.706 ^b	.498	.488	53,032	.000

a. Variável preditora: *Credibilidade*

b. Variável preditora: *Visibilidade* e *Credibilidade*

c. Variável dependente: Compromisso organizacional

Tabela 14 – Sumário do modelo ^c

Para este modelo, os preditores *visibilidade* e *credibilidade* explicam um total de 49,8% da variância observada, valor próximo do modelo com todas as subescalas.

A análise da variância para o modelo 1 é significativa ($F = 82,722$, $p < 0,001$), revelando a capacidade de previsão do modelo. No caso do segundo modelo, obtivemos um valor F de 53,032 ($p < 0,001$), revelando igualmente capacidade para prever a o compromisso organizacional.

No que toca às contribuições individuais de cada fator, os dados obtidos estão indicados na tabela 15.

Modelo	B estandardizado	T	Sig
1 Credibilidade	.654	9,095	.000
2 Credibilidade	.510	6,427	.000
Visibilidade	.293	6,695	.000

a: variável dependente: Compromisso organizacional

Tabela 15 – Regressão linear (método Stepwise)^a

A *credibilidade* tem uma maior capacidade preditiva ($\beta = .510$, $p < 0,001$), sendo, também a *visibilidade* um preditor significativo do compromisso organizacional ($\beta = .293$, $p < 0,001$). Os restantes preditores, ou seja, a *consistência*, a *compreensibilidade*, a *consistência nas avaliações* e a *justiça relacional* não se revelaram preditores significativos do compromisso organizacional.

Verifica-se, então, nesta análise a importância da *visibilidade* e *credibilidade* enquanto preditores do compromisso organizacional.

Uma vez constatado que, apenas estes dois preditores (*visibilidade* e *credibilidade*) se revelam importantes quanto à sua influência no compromisso organizacional, optou-se por se realizar uma regressão recorrendo ao método enter, inserindo, apenas estes dois preditores nesta análise de regressão.

Análise de regressão 4

Nesta segunda análise de regressão consideramos no modelo apenas os preditores significativos encontrados na análise anterior recorrendo, desta feita, ao método enter, mas inserindo apenas os preditores significativos encontrados na análise anterior.

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Alteração R ²	F	Sig
1	.702 ^a	.493	.483	.493	52,912	.000

a. Variáveis predictoras: *Visibilidade* e *Credibilidade*

b. Variável dependente: Compromisso Organizacional

Tabela 16 - Sumário Modelo ^b

Assim, neste modelo onde consideramos a *credibilidade* e a *visibilidade*, que em conjunto explicam 49,3% da variância do compromisso organizacional ($F = 52,912$, $p < 0,001$).

A *visibilidade* tem uma capacidade preditiva significativa do compromisso organizacional ($p < 0,001$), tal como a *credibilidade* ($p < 0,001$).

Modelo	B estandardizado	T	Sig
2. Credibilidade	.508	6,398	.000
Visibilidade	.289	6,637	.000

a. Variável dependente: Compromisso Organizacional

Tabela 17 – Regressão linear (método Enter)

Discussão de Resultados

Os resultados apresentados contribuem para a validação do instrumento da força do sistema de GRH, bem como para a compreensão da relação entre a força do sistema de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional.

A análise fatorial realizada a este questionário não extraiu os resultados esperados, na verdade as escalas do modelo original de Bowen & Ostroff (2004, pp. 203-221) que, foram encontradas nos estudos desenvolvidos por Coelho *et al.* (2010), não coincidem com os fatores encontrados nesta investigação. Enquanto que no modelo original existem três escalas (*distintividade; consistência e consenso*) compostas pelas dimensões expostas na tabela 5, na presente investigação encontraram-se seis fatores que agrupam itens das várias escalas originais. Portanto, para além dos itens estarem misturados, foram encontrados mais três fatores do que o esperado. Como tal, não existe congruência entre escalas originais e as escalas extraídas nesta investigação. De notar que nesta investigação estamos a comparar os resultados da análise confirmatória levada a cabo por Coelho *et al.* (2010), e os resultados da análise fatorial exploratória presentemente realizada. No entanto, as escalas identificadas com a análise fatorial exploratória fazem sentido, comparadas com o modelo de Bowen & Ostroff (2004, pp. 203-221), como explicado na secção anterior (resultados).

Como estamos na presença de participantes com instrução, para justificar esta “confusão” de conceitos demonstrada na análise fatorial, devemos atentar na semelhança entre os itens que potencia, no participante, a dificuldade em compreender o que lhe é perguntado. Mais especificamente, itens que questionam a *relevância, a credibilidade, consenso, legitimidade da autoridade*, por exemplo, põem à prova a capacidade do participante distinguir todas estas características que as práticas de gestão de recursos humanos podem ter.

Postula-se nesta investigação que este instrumento deverá ser alvo de mais investigação, entendendo-se como necessário a realização de outros estudos de validação deste questionário numa população maior que a da atual investigação (327 participantes) e

maior que a amostra dos estudos realizados por Coelho *et al.* (2010) com 455 participantes. Entende-se que uma revisão na formulação dos itens poderá contribuir para melhores resultados em investigações posteriores, de forma a abranger populações com diferentes habilitações académicas, tornando mais claro o que é questionado.

Assim, a hipótese 1 postula que o total da escala da força do sistema de gestão de recursos humanos influencia o compromisso organizacional. Após a realização de uma análise de regressão linear simples, percebe-se que se analisarmos o questionário da força do sistema de GRH, com todos os itens incluídos na análise fatorial realizada, mas ignorado a sua distribuição em diferentes escalas, conseguimos prever 50,4% do compromisso organizacional. Uma vez que esta relação tão forte apenas é percebida através da aplicação de um único instrumento, poder-se-á dar o caso da existência de um padrão de resposta fixo e serem estas correlações que a análise de regressão está a apanhar.

Porter & Smith (1970) postularam que o compromisso organizacional se caracteriza por uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais e pela disposição para exercer esforços consideráveis em prol da organização, resultando num claro desejo em continuar na organização. Neste sentido, as hipóteses seguintes (2, 3, 4, 5, e 6) apontam para uma capacidade preditiva das subescalas do questionário da força do sistema de GRH (*consistência; credibilidade; visibilidade; compreensibilidade; consistência nas avaliações e justiça organizacional*) relativamente ao compromisso organizacional.

Como tal, nas análises de regressão realizadas destacam-se como significativos a *visibilidade* e *credibilidade* que surgem como preditoras do compromisso organizacional.

Mowday et al. (1982) referem como antecedentes do compromisso características relacionadas com o emprego e com a experiência de trabalho. Tal como Meyer & Allen (1991) realçam que quando o colaborador encontra na organização a satisfação das suas expectativas, tende a desenvolver uma forte ligação afetiva à mesma, quando comparado com colaboradores cuja sua experiência seja menos satisfatória. Fundamentando, portanto, a relação entre a *visibilidade* e a *credibilidade* das práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional. Se o colaborador sente que a organização onde trabalha se preocupa em desenvolver práticas de gestão de recursos humanos visíveis e credíveis, provavelmente, concluirá que tal se deve a uma preocupação da mesma em manter os seus colaboradores satisfeitos, assegurando a sua continuidade na organização.

Deve-se salientar que estes resultados têm ainda mais significado se se considerar o contexto em que os dados foram recolhidos, neste caso, trata-se de uma empresa familiar que tem tido ao longo dos anos um grande crescimento nas suas vendas/produção e onde muitos dos colaboradores têm um nível de antiguidade considerável. Portanto, todo este sentimento de valorização da *credibilidade* das práticas de gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, a sua *visibilidade* se relacionam com o sentimento de pertença, pois

esta confiança desenvolveu-se ao longo de vários anos. Esta empresa caracteriza-se, também, por uma grande proximidade entre o departamento de GRH e os seus colaboradores, principalmente por esta relação duradoura entre as partes.

No entanto, é necessário explorar, em futuras investigações o facto de as restantes escalas não se revelarem significativas neste modelo de regressão. Quatro foram as escalas que não se revelaram predictoras significativas nesta investigação, são elas a escala da *consistência*, da *compreensibilidade*, da *consistência nas avaliações* e, por fim, a escala com apenas dois itens referentes à *percepção de justiça organizacional*.

Este estudo mostra assim que a força das práticas de gestão de recursos humanos é, de facto, preditora do compromisso organizacional, quando analisada no seu conjunto. Quando analisadas as escalas separadamente denota-se a importância da *credibilidade* e *visibilidade* das práticas de gestão de recursos humanos. Demonstra-se, portanto, que o sistema de gestão de recursos humanos desempenha um papel importante na performance dos colaboradores ou, melhor dizendo, no empenho/disposição que estes poderão ter ao desempenhar as suas funções promovendo assim melhores resultados organizacionais.

É um facto que este estudo se limita a uma amostra restrita (116 participantes), numa cultura organizacional especial (organização de carácter familiar), hipotecando a sua validade externa, contudo, no entanto, entende-se como um contributo para a investigação e para esta relação que não se encontra abundantemente no mundo da investigação da área de gestão de recursos humanos. É, ainda, de relevar que o facto de se encontrar dois preditores significativos (*visibilidade* e *credibilidade*) do compromisso organizacional dentro das várias escalas que constituem o conceito da força do sistema da GRH nos permite a sua decomposição e a realização de um diagnóstico mais fino do funcionamento do departamento de GRH e da sua relação com o compromisso organizacional.

Sugerem-se, por um lado, futuras investigações sobre o tema em diferentes contextos organizacionais e, por outro lado, investigações com uma amostra com um maior número de participantes de forma a aumentar a sua robustez.

Considera-se, também, como necessários mais estudos para a validação do instrumento da força do sistema de gestão de recursos humanos, tendo em conta que a presente análise fatorial revelou resultados completamente diferentes dos encontrados nos estudos de validação realizados por Coelho *et al.* (2010).

Em suma considera-se que talvez os processos psicológicos seguidos por Bowen & Ostroff (2004, pp.203-221) não sejam completamente conscientes e por isso sejam difíceis de avaliar usando esta estratégia (auto-relato; questionário). No entanto, este instrumento sugere que a força do sistema de GRH pode ser medida, embora sem usar as dimensões sugeridas por Bowen & Ostroff (2004, pp.203-221).

Bibliografia

- Afonso, M. (2011). O modelo das características do trabalho e o compromisso organizacional à luz da troca social. *Tese de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Braga: Universidade do Minho.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal* 29, 31-50.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645–663.
- Bilhim, J. (2001). Questões actuais de gestão de recursos humanos. Lisboa: ISCSP.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W., & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27, 7–23.
- Boxall, P. 1996. The strategic HRM debate and the resourcebased view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6: 59–75.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29, 203 - 221.
- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-595.
- Cardozo, L, Castro, S. C. & Gomes, D (2011). Organizações, comprometimento e identificação: semelhanças e diferenças entre modelos e uma perspetiva de integração. Gomes, D, *Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 347-377). Lisboa: Escolar Editora.
- Carochinho, A. J., Neves, G. J., & Jesuíno, C. J. (1998). “Organizational Commitment” – O conceito e a sua medida: Adaptação e validação do “Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)” para a cultura organizacional portuguesa. *Teoria, Investigação e Prática*, 2, 259-282.
- Coelho, J. P., Ribeiro, T. R, & Gomes, J. F. S (2010). O novo papel das gestão dos recursos humanos: A relação da força da gestão dos recursos humanos com uma estratégia baseada na improvisação. In Vaz, E & Meirinhos, V., *Recursos humanos: das teorias às boas práticas* (pp.189-205). Lisboa: Editorial Novembro.

- Cramer, D. (1996). Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Two-Wave Panel Study. *Journal of Organizational Behavior*, John Wiley & Sons. 17, 389-400.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Feldman, J. M. 1981. Perception, cognition, and the organization. *Journal of Applied Psychology*, 66, 128–138.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS, 2nd Ed.* Londres. SAGE.
- Fiorito, J., Bozeman, D., & Youndt, A. (1997), 'Organizational Commitment: Human Resource Policies and Organizational Characteristics,' Working Paper, Florida State University, College of Business, Tallahassee, FL.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Guchait, P. & Cho, S. (2010). The impact os human resource management practices on intention to leave of employoes in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1228-1247.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A. (1972). Personnel and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quartely*, 17, 555-573.
- Keating, J. A Natureza da GRH in Caetano, António; V., J. (Org.) (2007) *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas*, (pp.103-116). RH Editora,
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: 192– 240*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107–128.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen_ sthree- compon ent modelof organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194
- March, J. G. & Herbert A. S. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., Bobocel, D., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre-and post entry influences. *Journal of Management*, 17, 717-733.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346.
- Mayer, R. C. and Schoorman, F. D. (1992). 'Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment', *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- 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, 603-609.
- Mowday, R.T., Porter, L.M., & Steers, R.M. (1982) Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387-401.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*: 333–352. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- 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, 115-133.
- Ordaz, C. C., Cruz, G. J., Ginel, S. E. & Cabrera, V. R. (2011). The Influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1442-1463.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1994). *Fit, failure and the hall of fame*. New York: Free Press.
- Paré, G., & Tremblai, M. (2007). The Influence of High Involvement Human Resource Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professional' Turnover Intentions. *Group and Organization Management*, 32, 326–357.

- Pestana, M. H.; Gagueiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 5ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1972) Organizational commitment and managerial turnover :A longitudinal study. (Tech. Rep. 13, Individual-Organization Linkages Research Project) Irvine, Calif.: University of California.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. Unpublished manuscript, University of California, Irvine.
- Ostroff, C. (1995). SHRM/CCH survey. *Human Resources Management: Ideas and Trends in Personnel*, 356, 1–12.
- O'Reilly, C. A., III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Scarpello, V., Ledvinka, J., & Bergmann, T. (1995). *Human resource management: Environments and functions* (2nd ed.). Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing.
- Salancik, G.R. (1977) Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 62-80.
- Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. (2011). Human Resource Management Practices Linkage with Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Economicx and Management*, 16, 921-929.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142- 150.
- Stevens, J. M., Beyer, J., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Scholl, R. W (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 4, 589-599.
- Schechter, D. S. (1985). Value and continuance commitment. A field test of a dual conceptualization of organizational commitment. Unpublished master's thesis, University of Maryland, College Park, MD.
- Tabachnick, G. B. & Fidell, S. L. (2007). *Cleaning Up Your Act: Screening Data Prior to Analysis, Using Multivariate Statistics* (pp. 60-116). U.S.A: Pearson Education, Inc.
- Veloso, A. (2007). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Braga: Universidade do Minho.

- Yeung , A., Bergman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resources measurement. *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836 - 866.
- Wasti, S. A. (2004). Commitment profiles: The combined influence of organizational commitment forms on job outcomes. Paper Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Chicago, IL.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in Organizations. A normative view. *Academy of Management Review*. 7, 418-428.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1, 203–225.
- Zaitouni, M., Sawalha, N. N., & AdilEISharif. (2011). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait. *International Journal of Business and Management*, 6, 108-124.