

PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ASSOCIANDO OS CONSTRUTOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA



HELOÍZA H. OLIVEIRA¹

 <https://orcid.org/0000-0002-4499-0291>

LUIZ C. HONÓRIO¹

 <https://orcid.org/0000-0001-8345-2587>

Para citar este artigo: Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–28. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG200160

Submissão: 5 set. 2019. **Aceite:** 2 mar. 2020.

¹ Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

RESUMO

Objetivo: Este artigo tem por objetivo descrever e analisar a relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional em uma grande empresa pública de saneamento urbano.

Originalidade/valor: Constatou-se que a maior parte das práticas de recursos humanos influencia significativamente o comprometimento organizacional, evidenciando que são as bases afetiva e normativa do comprometimento as mais afetadas e, em uma escala mais fraca, a base de continuação.

Design/metodologia/abordagem: Realizou-se a pesquisa com 349 funcionários, e as hipóteses formuladas foram verificadas por meio de regressão múltipla.

Resultados: Os resultados indicaram o predomínio do comprometimento afetivo dos funcionários, maior concordância com a prática de recursos humanos associada aos benefícios e discordância com o planejamento de carreira no que tange às políticas relacionadas ao processo seletivo interno, ao autodesenvolvimento, à política de remuneração e ao processo de promoção. A análise de regressão múltipla permitiu confirmar as hipóteses postuladas, revelando um relacionamento positivo mais significativo entre as práticas de recursos humanos com os tipos de comprometimento afetivo e normativo quando comparados com o comprometimento de continuação. O comprometimento organizacional do tipo afetivo revelou-se ser influenciado positivamente pelas práticas de recursos humanos associadas ao planejamento de carreira e benefícios, enquanto o comprometimento do tipo normativo se mostrou positivamente mais induzido pela prática de recursos humanos relacionada ao treinamento e desenvolvimento. Não obstante o artigo tenha revelado resultados que contribuem academicamente, futuras pesquisas devem ser realizadas para aprimorar o relacionamento entre os construtos tratados neste estudo.

PALAVRAS-CHAVE

Comprometimento organizacional. Gestão de pessoas. Práticas de recursos humanos. Condições de trabalho. Organização pública.

1. INTRODUÇÃO

A literatura revela que práticas de recursos humanos eficientes resultam em desempenhos satisfatórios e de melhor qualidade. Entre elas, destacam-se as práticas (carreira, segurança, remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, benefícios, comunicação, participação nas decisões) que refletem as forças humanas direcionadas às atividades produtivas, gerenciais e estratégicas de uma organização, tendo em vista as demandas exigidas por ambientes complexos e competitivos (Collins & Clark, 2003; Zavyalova, Kosheleva, & Ardichvili, 2011; Darwish, 2013; Mithchell, Obeidat, & Bray, 2013; Tian, Cordery, & Gamble, 2016; Vermeeren, 2017; Katou, 2017; Krishnaveni & Monica, 2018). Adicionalmente, estudos revelam que níveis mais altos de comprometimento também conduzem a desempenhos satisfatórios (Riketta, 2002; Jaramillo, Mulki, & Marshall, 2005; Susanty & Miradipta, 2013; Araújo & Lopes, 2014; Maia & Bastos, 2015; Jesus & Rowe, 2015; Rocha & Honório, 2015; La Falce, Paiva, Muiylder, & Morais, 2017).

A visão predominante sobre o comprometimento organizacional o admite como um construto multidimensional cujos antecedentes, correlatos e consequentes se alteram por meio das bases afetiva, normativa e continuação, a última também chamada de instrumental. Os tipos de comprometimento afetivo e normativo implicam envolvimento orientados pelo desejo e pela obrigação moral de permanecer na organização, respectivamente, enquanto o comprometimento de continuação envolve a necessidade de ficar na organização, já que existe a possibilidade de os custos serem altos para deixá-la. A abordagem multidimensional reconhece que os tipos de comprometimento podem acontecer ao mesmo tempo e em intensidades diferentes, ou seja, um indivíduo pode desejar permanecer na organização (comprometimento afetivo) e simultaneamente acreditar que deve (comprometimento normativo) ou precisa agir dessa maneira (comprometimento de continuação) (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Quanto ao relacionamento entre os dois construtos mencionados, por um lado, existem estudos que demonstram práticas de recursos humanos efetivas favorecendo maior comprometimento dos empregados com os resultados, problemas e objetivos organizacionais (Whitener, 2001; Paul & Anantharaman, 2004; Chew & Chan, 2007; Wright & Kehoe, 2008; Ordaz, Cruz, Ginel, & Cabrera, 2011; Coetzee, Mitonga-Monga, & Swart, 2014; Al Adresi & Darun, 2017).



Por outro lado, algumas pesquisas não são conclusivas a respeito do efeito de práticas organizacionais, como as de recursos humanos, sobre o envolvimento com a organização (Reissner & Pagan, 2013; Suan & Nasuridin, 2014; Shuck, Twyford, & Reio, 2014) ou sugerem que o conhecimento deva avançar a respeito das relações de implicação entre tais construtos (Wollard & Shuck, 2011; Karatepe & Demir, 2014; Chen, 2017). No contexto das organizações do setor de serviços, como é o caso relatado neste artigo, estudos revelam que o envolvimento com a organização se torna ainda mais crítico em função do papel que as práticas de recursos humanos ocupam na satisfação do empregado com o trabalho e na forma como o serviço que presta é percebido pelos usuários (Ashill & Rod, 2011; Yeh, 2013; Rai, Ghosh, Chauhan, & Meht, 2017).

Como há um número pequeno de pesquisas nacionais que associam esses construtos (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000; Cançado, Moraes, & Silva, 2006; Borges, 2013; Demo, Martins, & Roure, 2013; Scheible & Bastos, 2013; Jesus & Rowe, 2015), existe um espaço para o acréscimo de mais estudos e achados, semelhantes ou não aos já encontrados, em que se pode adotar a mesma abordagem (Meyer & Allen, 1991) que continua a mais difundida nas pesquisas nacionais e internacionais sobre o tema.

Pesquisas também revelam que existem diferenças na maneira como o comprometimento é compreendido quando se considera o contexto sob investigação. Estudos argumentam que funcionários do setor público exibem comportamentos e atitudes que diferem dos empregados do setor privado. Por exemplo, por causa do predomínio de culturas burocráticas na esfera pública (Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006), parece mais saliente a ocorrência de atitudes positivas de envolvimento quando estilos de gestão mais flexíveis são adotados no trabalho em comparação com o âmbito privado (Zeffane, 1994).

Ainda, é revelado que a satisfação com o recebimento de recompensas tende a tornar o comprometimento afetivo e normativo mais acentuado entre os funcionários públicos (Markovits, Markovits, Davis, Fay, & Dick, 2010). É sugerido por Markovits et al. (2010) que atitudes racionais sobressaem nos empregados do setor privado porque se sabe o que deles é esperado em termos de desempenho e o que receberão como contrapartida ao esforço no trabalho. Todavia, a expectativa com relação ao recebimento de recompensas, não importando se intrínsecas ou extrínsecas, é maior nos funcionários públicos, tornando-os mais fortemente comprometidos quando as recebem. Talvez seja por essa razão que a violação do contrato psicológico de trabalho afeta mais o comprometimento de funcionários públicos em equivalência aos empregados privados (Shahnawaz & Goswami, 2011).



Finalmente, parte da literatura argumenta ser necessário ampliar os estudos de comprometimento organizacional em conjunção com correlatos considerados importantes para a administração, como práticas de recursos humanos, processos de tomada de decisão, gestão de questões éticas, estilos de gerenciamento, planejamento estratégico etc. (Wollard & Shuck, 2011; Reissner & Pagan, 2013; Karatepe & Demir, 2014; Suan & Nasurdin, 2014; Chen, 2017). Esse posicionamento e os demais descritos anteriormente servirão para fundamentar a seguinte pergunta de pesquisa:

- O que se evidencia da relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento dos trabalhadores com uma organização?

Tendo em vista a diversidade de posicionamentos teórico-empíricos até aqui delimitados, justifica-se academicamente preencher a lacuna que sugere a necessidade de continuar a realização de pesquisas que correlacionem práticas de recursos humanos com o comprometimento organizacional, tanto na esfera pública quanto na privada, visando levantar dados que possam apoiar, refutar ou acrescentar elementos aos campos aqui tratados. Em suma, pretende-se contribuir com este artigo para o debate e avanço dos estudos envolvendo o contexto e os construtos da pesquisa apresentados. No caso deste artigo, o contexto público foi o espaço estudado, que serviu de ambiente para o objetivo de investigar a relação de influência entre as práticas de recursos humanos adotadas por uma grande empresa pública mineira de saneamento urbano e o comprometimento organizacional de seus funcionários. A organização participante da pesquisa foi escolhida por possuir práticas consolidadas de recursos humanos, tornando possível sua análise em associação com as dimensões que configuram o comprometimento organizacional, segundo a perspectiva de Meyer e Allen (1991).

2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: ELEMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS

Inicialmente, Meyer e Allen (1991) discutiram a natureza do comprometimento em uma perspectiva atitudinal e comportamental. O comprometimento atitudinal constituiria um processo pelo qual as pessoas estabeleceriam sua relação com a organização, percebendo a congruência entre seus valores e os dela. O comprometimento comportamental caracterizar-se-ia como um processo em que o sujeito se prenderia à organização e como lidaria



com isso. Posteriormente, o conceito de comprometimento se ampliou, sendo compreendido como um estado psicológico que pode representar um desejo, uma necessidade e/ou uma obrigação para fins de permanência na organização (Meyer & Allen, 1991).

Portanto, três noções de envolvimento englobaram os estudos a respeito do campo: a afetividade com a organização, os custos de deixá-la e a obrigação de nela permanecer. A afetividade descrevia a identificação com os valores disseminados pela organização e os esforços empreendidos pelo indivíduo para ser parte dela. Quanto aos custos, entendia-se que ele se associava aos elementos que interferiam nas decisões tomadas para fins de continuar ou abandonar o emprego. Em relação à obrigação, esse sentimento estava condicionado a padrões morais que compeliavam o indivíduo a permanecer na organização, como gratidão e retribuição aos investimentos feitos em prol do empregado (Meyer & Allen, 1991).

Três tipos de comprometimento foram identificados para caracterizar o envolvimento do indivíduo com a organização: afetivo, normativo e de continuação. O comprometimento afetivo referia-se ao vínculo emocional e de identificação do empregado com a organização. O comprometimento de continuação, também chamado de instrumental, implicava a consciência dos custos de deixar a organização, o que significava dizer que a permanência seria necessária. Por fim, o comprometimento normativo indicava que optar pelo emprego resultava de uma obrigação, porque o indivíduo acreditava que assim deveria ser feito (Meyer & Allen, 1991). Ademais, esses autores sugeriam que os três tipos de comprometimento poderiam ser experimentados simultaneamente e em graus variados, ou seja, poder-se-ia desejar ou necessitar permanecer no emprego, mas se sentir pouco obrigado a se envolver com a organização.

Ressalta-se que o modelo de Meyer e Allen (1991) representou um avanço nas pesquisas sobre o tema, mas ainda incita falta de consenso conceitual entre poucos estudiosos, diga-se de passagem, porque é sugerido existir uma sobreposição entre os comprometimentos dos tipos afetivo e normativo, ou seja, o sentimento de retribuição pode vir acompanhado de apego afetivo com a organização. De mais a mais, também se suscita ser a base de continuação uma antítese do comprometimento (Moscon, Bastos, & Souza, 2012). Todavia, é argumentado pelos principais estudiosos sobre o tema que poucos estudos inconsistentes foram realizados para testar a relação entre os três tipos de comprometimento (Meyer et al., 2002), razão pela qual o modelo tridimensional de John Meyer e Natalie Allen continua uma referência no campo.



Não obstante considerar que a atual conjuntura das organizações modernas demanda sobrevivência no mercado, reconhece ser a gestão de pessoas fator essencial para o alcance desse fim, assim como o comprometimento do empregado em apoio a essa exigência. Por definição, as práticas de recursos humanos englobam os procedimentos, os métodos e as técnicas empregados para construir habilidades individuais e grupais, motivar o desempenho do empregado e oferecer oportunidades de participação no processo decisório (Wright & Kehoe, 2008). Tais atividades giram em torno da seleção, do treinamento, da avaliação, da compensação e da comunicação dos empregados com vistas a torná-los recursos táticos e estratégicos para uma organização (Godard, 2010; Demo, Martins, & Roure, 2013; Werner, 2014; Zeidan, 2014).

Diferentes estudos internacionais evidenciam as práticas de recursos humanos exercendo influência sobre o comprometimento organizacional (Whitener, 2001; Chew & Chan, 2007; Wright & Kehoe, 2008; Ordaz et al., 2011; Coetzee, Mitonga-Monga, & Swart, 2014; Al Adresi & Darun, 2017). Whitener (2001) constatou que a confiança e o comprometimento do empregado são fortes quando ele percebe apoio da organização. As práticas de recursos humanos são meios utilizados para esse fim, tendo sido evidenciado que as atividades de avaliação de desempenho e de compensação são preditoras de comprometimento organizacional. A importância do suporte organizacional contribuindo para a melhoria do envolvimento do empregado também ficou evidenciada na pesquisa de Al Adresi e Darun (2017), uma vez que as atividades de treinamento, avaliação de desempenho e remuneração, nessa ordem de importância, exibiram correlações positivas com o comprometimento organizacional.

Semelhantemente, Chew e Chan (2007) constataram que a remuneração e o reconhecimento influenciavam positivamente o comprometimento do empregado e o seu desejo de permanecer na organização. Isso significa que o empregado tende a se comprometer quando percebe que as suas habilidades e o seu desempenho são adequadamente valorizados. A pesquisa também apurou que as práticas de recursos humanos associadas ao treinamento e planejamento de carreira influenciavam as intenções de permanecer na organização, mas não necessariamente induziam o comprometimento dos empregados, contrariando estudos anteriores.

Os resultados encontrados por Chew e Chan (2007) foram corroborados por Ordaz et al. (2011) na medida em que as habilidades em equipe e a aplicação de sistemas de recompensa baseados no desempenho contribuíam para o comprometimento afetivo. Igualmente, práticas associadas ao treinamento e à remuneração prediziam positivamente o comprometimento afetivo

no estudo realizado por Coetzee, Mitonga-Monga e Swart (2014), como também influenciavam significativamente o comprometimento normativo. A harmonia com os objetivos e valores da organização e a possibilidade de usar talentos e habilidades e ser devidamente recompensado foram apontadas como elementos que fortaleciam os laços afetivos e normativos.

Não se observa no contexto nacional um número suficiente de estudos associando os construtos aqui tratados, devendo-se ressaltar que, invariavelmente, a maioria deles recorreu ao emprego da abordagem de Meyer e Allen (1991). Bandeira, Marques e Veiga (2000), por exemplo, verificaram na Empresa de Correios e Telégrafos (ECT) que todas as suas práticas de recursos humanos induziam as dimensões afetiva e normativa do comprometimento, sendo fracas as correlações com o comprometimento de continuação. O treinamento e desenvolvimento foi a prática que mais influenciou o comprometimento afetivo e, juntamente com a prática do planejamento de carreira, também exerceu maior influência sobre o comprometimento normativo. Os tipos afetivo e normativo igualmente foram os mais influenciados no estudo realizado por Caçado, Moraes e Silva (2006), impactados positivamente pelas práticas de comunicação e remuneração e pelas práticas de desenvolvimento na carreira e de relacionamento interpessoal, respectivamente.

Mais recentemente, Borges (2013) estudou 722 trabalhadores dos setores público e privado. Os resultados indicaram que a comunicação, o bem-estar, o treinamento e desenvolvimento e o planejamento de carreira afetaram positivamente o comprometimento organizacional. Os resultados gerais da pesquisa confirmaram achados de pesquisas anteriores, que mostraram os funcionários públicos menos comprometidos quando comparados aos empregados do setor privado. Todavia, diferenças entre os dois tipos de trabalhador no que se refere ao comprometimento afetivo não foram verificadas. Também, mais recentemente, Demo, Martins e Roure (2013) revelaram que as práticas de recursos humanos de uma grande livraria eram preditoras de comprometimento organizacional e de satisfação no trabalho. Os indicadores de envolvimento no trabalho mostraram uma melhor predição para o comprometimento afetivo, ao passo que os indicadores de remuneração influenciaram mais fortemente o comprometimento de continuação.

Já Scheible e Bastos (2013) obtiveram correlações fortes e positivas a respeito do efeito das práticas de recursos humanos sobre os laços afetivos mantidos com uma grande organização de tecnologia da informação, com destaque para as atividades de treinamento e desenvolvimento, segurança no emprego e sistemas de compensação (remuneração e benefícios). Por fim, Jesus e Rowe (2015), ao estudarem o papel mediador de justiça organiza-

cional na relação entre políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional percebida por 415 docentes de uma instituição de ensino federal brasileira, constataram que as dimensões afetiva, normativa e de continuação foram influenciadas pelas práticas associadas ao envolvimento e à remuneração.

Portanto, os estudos internacionais e nacionais aqui discutidos permitem, por um lado, constatar que as práticas de recursos humanos interferem de maneira afirmativa no comprometimento do empregado com a organização, possibilitando a proposição da seguinte hipótese:

- H1: As práticas de recursos humanos relacionam-se positivamente com o comprometimento organizacional.

Por outro lado, com base nesse mesmo conjunto de estudos, reconhece-se que a associação entre os dois construtos revela um relacionamento mais significativo das práticas de recursos humanos com os enfoques afetivo e normativo de comprometimento, facultando a formulação da segunda hipótese de pesquisa:

- H2: As práticas de recursos humanos influenciam mais significativamente os tipos de comprometimento afetivo e normativo quando comparados ao tipo de continuação.

A próxima seção demonstra o caminho metodológico percorrido para o levantamento e a análise dos dados da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva (Triviños, 1987), de abordagem quantitativa (Collis & Hussey, 2005), recorrendo ao método do estudo de caso (Yin, 2010) circunscrito a uma grande empresa pública de saneamento urbano. A população constituiu-se de funcionários atuantes nos 34 municípios da região metropolitana de Belo Horizonte, tendo sido enviados 900 questionários para aqueles que ocupavam funções operacionais, administrativas e gerenciais, dos quais 378 foram restituídos, sendo 349 considerados válidos após uma análise prévia das condições de preenchimento das respostas. Os funcionários da sede principal da organização, lotados na capital mineira, não participaram do estudo porque estavam respondendo a outra pesquisa no momento da coleta de dados. A amostra foi definida por um processo randômico, esperando-se a obtenção do maior número de respostas ao instrumento de coleta de dados.



A coleta de dados foi realizada em duas etapas, nesta ordem: documental e quantitativa. A primeira etapa implicou a consulta de documentos fornecidos pela Superintendência de Recursos Humanos (SPRH) para fins de conhecimento das práticas de recursos humanos praticadas pela empresa. Esse procedimento visava à criação de indicadores para compor uma escala com as práticas por ela empregadas. A escala foi do tipo Likert de concordância de cinco pontos, composta por 31 assertivas distribuídas relativamente de modo homogêneo, indicando as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, planejamento de carreira, benefícios, avaliação de desempenho, saúde e segurança no trabalho e comunicação. Um pré-teste foi realizado com um grupo de funcionários para fins de refinamento da escala em forma e conteúdo.

A segunda etapa decorreu da aplicação do instrumento refinado de coleta dados, ficando tal procedimento sob a responsabilidade da Divisão de Relações Humanas e Sindicais (DVRH) que, entre outras atribuições, se incumbia da realização de pesquisas no âmbito da organização. O envio e o retorno dos questionários se deram via malote. O instrumento se dividia em três partes. A primeira parte avaliava dados demográficos e funcionais (sexo, faixa etária, estado civil, número de filhos, grau de escolaridade, cargo atual, tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho no cargo atual, nível salarial e lotação de trabalho).

A segunda parte consistia na escala reduzida e modificada por Meyer, Allen e Smith (1993) que continha seis indicadores para cada um dos tipos de comprometimento, sendo eles afetivo, normativo e de continuação. Os indicadores do comprometimento afetivo mensuravam a dedicação, o significado pessoal, o envolvimento emocional, a identificação, a integração e o desejo advindos do trabalho na organização. Os indicadores do comprometimento normativo avaliavam os sentimentos de lealdade, débito, injustiça, obrigação e culpa por permanecer ou deixar a organização. Por fim, os indicadores do comprometimento de continuação aferiam as oportunidades ou a falta delas no mercado de trabalho, a impossibilidade, as dificuldades ou os custos de deixar a organização, a necessidade de continuar no trabalho e as chances de desestruturação pessoal em caso de abandono do emprego. Um pré-teste também foi realizado com um grupo de funcionários visando verificar problemas de compreensão do instrumento.

A terceira parte compunha-se da escala sobre as práticas de recursos humanos. Os indicadores pertinentes ao recrutamento e à seleção verificavam elementos associados à divulgação e condução do processo seletivo interno. No tocante ao treinamento e desenvolvimento, eles apreciavam a



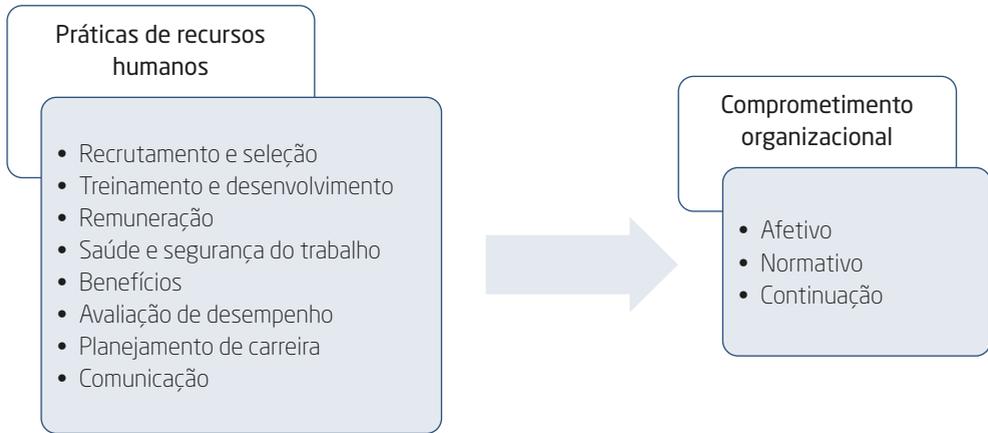
percepção de resultados, a estimulação ao autodesenvolvimento, a capacitação contínua, o atendimento das necessidades de qualificação e o treinamento introdutório às funções. Quanto à remuneração, os indicadores estimavam opiniões a respeito dos critérios para distribuição dos lucros, a equidade salarial em comparação ao mercado, a satisfação com a política de compensação e o conhecimento que dela se percebia, e a definição dos critérios de remuneração adotados pela organização. Concernente ao planejamento de carreira, eles verificavam se a organização era bem-sucedida para desenvolver profissionalmente o funcionário, as oportunidades oferecidas para tal e se os critérios do sistema de promoção eram justos.

Alusivo aos benefícios, os indicadores avaliavam o nível de satisfação e se eles atendiam às necessidades pessoais. Atinente à avaliação de desempenho, eles compreendiam os reflexos dessa prática na produtividade, os critérios estimativos e o atrelamento com a orientação de carreira profissional. No que tange à saúde e segurança no trabalho, os indicadores mensuravam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a adequação das instalações físicas, a conformidade e utilização dos equipamentos de trabalho, as normas de segurança e a pertinência das campanhas e dos programas orientados para a qualidade de vida no trabalho. Por fim, a prática da comunicação era apreciada em termos da agilidade, transparência e divulgação das informações.

Os dados foram submetidos às análises estatísticas univariada e multivariada. Na análise univariada, utilizaram-se a distribuição de frequência e a apuração de medida de posição (média) e de dispersão (desvio padrão) para caracterizar o perfil dos pesquisados e os dados relativos às práticas de recursos humanos. Em seguida, o exame de fidedignidade das variáveis dos construtos foi mensurado pelo cálculo do alfa de Cronbach, que determina o quanto os itens da escala estão inter-relacionados. Logo após, como a distribuição dos dados não atendeu ao pressuposto de normalidade, o teste não paramétrico de Friedman foi empregado para avaliar possíveis diferenças entre as variáveis caracterizadoras dos construtos pesquisados, visando verificar quais delas exerciam maior impacto sobre os participantes da pesquisa.

A estatística multivariada empregou a análise de regressão múltipla cujo propósito era identificar as práticas de recursos humanos que mais influenciavam o comprometimento organizacional, tendo em vista as hipóteses formuladas. A Figura 3.1 representa o modelo conceitual elaborado.

(Figura 3.1)
MODELO CONCEITUAL



Fonte: Elaborada pelos autores.

Três diretrizes sugeridas por Hair Jr., Anderson, Tatham e Black (1998) foram estabelecidas para julgar a adequação da análise de regressão. A primeira envolveu a verificação do coeficiente de determinação da regressão (R^2). Esse coeficiente varia de 0 a 1 e exprime a intensidade em que as variáveis independentes (práticas de recursos humanos) explicam as variáveis dependentes (tipos de comprometimento). Quanto maior o valor do coeficiente, maior o poder de explicação da equação de regressão. A segunda diretriz diz respeito ao grau em que uma variável independente está altamente correlacionada com um conjunto de outras variáveis independentes. Essa situação é chamada de “multicolinearidade”. Diz-se que ela é perfeita, ou seja, não prejudica a efetividade dos parâmetros mensurados quanto mais os coeficientes de correlação se aproximam de 1.

A presença de multicolinearidade foi verificada por meio da medida *Variance Inflation Factor* (VIF) ou Fatores de Inflação da Variância, assumindo-se que valores mais altos mensurados, ou seja, que se distanciam muito de 1, indicam um alto grau de multicolinearidade, algo que se apurado pela análise torna os resultados inconsistentes. A terceira diretriz relaciona-se ao grau pelo qual se pode comparar diretamente o efeito relativo de cada variável independente do modelo conceitual na variável dependente. Essa avaliação foi feita pelo coeficiente de regressão padronizado, também chamado de Beta. Estabelece-se que quanto maior for o valor desse coeficiente, maior será o impacto das variáveis independentes nas dependentes em termos de

poder de explicação (Hair Jr. et al., 1998). Os dados da pesquisa foram tratados no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18). Em todos os testes estatísticos realizados, consideraram-se significativos aqueles que apresentavam valores de p inferiores a 0,05.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Um total de 349 funcionários participou da pesquisa, dos quais a maior parte é do sexo masculino (84,0%), tem idade acima de 41 anos (73,0%), é casada (77,0%), possui filhos (80,0%), tem escolaridade que varia de ensino fundamental incompleto a técnico completo (50,0%), atua no setor administrativo (37,0%), apresenta tempo de trabalho na empresa acima de 21 anos (52,0%) e possui uma renda familiar de até quatro salários mínimos (45,0%).

4.1 Os escores e a confiabilidade dos construtos da pesquisa

Antes de evidenciar os escores apurados pela pesquisa, é relevante destacar os coeficientes de Cronbach obtidos pela análise, conforme se observa na Figura 4.1.1.

(Figura 4.1.1)

ALFA DE CRONBACH PARA OS CONSTRUTOS INVESTIGADOS

Práticas de recursos humanos	Alfa de Cronbach	Comprometimento organizacional	Alfa de Cronbach
Recrutamento e seleção	0,67	Afetivo	0,86
Treinamento e desenvolvimento	0,86		
Remuneração	0,67		
Planejamento de carreira	0,82	Normativo	0,50
Benefícios	0,67		
Avaliação de desempenho	0,78		
Saúde e segurança do trabalho	0,84	Continuação	0,68
Comunicação	0,76		

Fonte: Elaborada pelos autores.



De maneira geral, os coeficientes de Cronbach foram superiores a 0,60 em quase todas as dimensões avaliadas, atestando a confiabilidade da análise (Hair et al., 1998). Apenas a dimensão normativa no tocante ao comprometimento apresentou uma confiabilidade insatisfatória (0,50), devendo esse resultado ser tomado com cautela. Todavia, essa inconsistência poderia ser minimizada pelos argumentos da literatura a respeito da possibilidade de se observar uma sobreposição conceitual entre os comprometimentos dos tipos afetivo e normativo (Moscon, Bastos, & Souza, 2012).

No que tange às práticas de recursos humanos, verificou-se que a de benefícios foi a mais expressiva em termos de concordância do papel que representava para os pesquisados, enquanto a prática relativa ao planejamento de carreira revelou uma percepção de discordância. As demais práticas se posicionaram em uma zona intermediária de concordância. Quanto ao comprometimento organizacional, constatou-se uma afetividade alta dos funcionários em relação à organização em comparação com as dimensões normativa e de continuação que não apresentaram diferenças significativas entre si, tendendo para uma zona intermediária de intensidade (Figura 4.1.2).

Sobre a identificação de um sentimento positivo por parte dos funcionários em relação a benefícios, ressalta-se que tal prática constitui uma remuneração indireta. Os indicadores mais contundentes a esse respeito revelam satisfação com o plano de saúde oferecido e a crença de que os benefícios desfrutados de um modo geral atendem às necessidades dos funcionários. Acrescenta-se que a política de benefícios praticada se situa acima da média do que é oferecido pelo mercado e, em muitos casos, supera demandas legais, conforme apurado em documentos disponibilizados para consulta. Os benefícios contemplam, entre outros, alimentação, educação e saúde, itens que são considerados relevantes para o orçamento das famílias.

As demais práticas tenderam para resultados não totalmente convincentes, uma vez que as médias não ultrapassaram valores de 3,50, predominando uma tendência medial de concordância em parte dos funcionários ($M = 2,75$; $DP = 1,37$) quanto a elementos fomentadores do desenvolvimento na carreira, indicando a necessidade de atenção por parte da empresa no tocante a essa prática. A maioria dos indicadores reforçou esse sentimento oriundo das políticas aplicadas ao processo seletivo interno, ao autodesenvolvimento, à remuneração e ao processo de promoção, sugerindo que deficiências nesse quesito possam prejudicar o comprometimento a ser estabelecido com a organização (Chew & Chan, 2007). É oportuno atentar para os dados pessoais e ocupacionais identificados no perfil dos pesquisados, como a

faixa etária e o tempo de trabalho elevados na organização, notabilizando-se como elementos que podem suscitar expectativas mais substanciais em termos de oportunidades de progressão na carreira.

(Figura 4.1.2)

ESCORES REFERENTES AOS CONSTRUTOS PESQUISADOS

Práticas de recursos humanos	Resultados			
	Média	DP	P-valor	Conclusão
Benefícios (BE)	4,00	1,06	0,000**	BE > SS = CO > AD = RE = RS = TD > CA
Saúde e segurança do trabalho (SS)	3,50	1,21		
Comunicação (CO)	3,50	1,26		
Avaliação de desempenho (AD)	3,33	1,35		
Remuneração (RE)	3,20	1,35		
Recrutamento e seleção (RS)	3,00	1,35		
Treinamento e desenvolvimento (TD)	3,00	1,28		
Planejamento de carreira (CA)	2,75	1,37		

Comprometimento organizacional	Resultados			
	Média	DP	P-valor	Conclusão
Afetivo (AF)	4,00	1,09	0,000**	AF > NO = IN
Normativo (NO)	3,17	1,26		
Continuação (CO)	3,17	1,34		

As probabilidades de significância (P-valor) referem-se ao teste de Friedman e DP especifica o desvio padrão.

Os valores de P-valor em negrito indicam diferenças significativas.

Os resultados significativos foram identificados com asteriscos de acordo com o nível de significância, a saber: P-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Denota-se que os funcionários pesquisados se encontram identificados e envolvidos com as metas e os valores da empresa, dispostos a se esforçarem em benefício dela (Mowday, Steers, & Porter, 1979) e ali permanecerem por um desejo (Meyer & Allen, 1991). Os principais indicadores afetivos apurados condizentes se associam ao forte significado pessoal que a empresa representa para os funcionários, ao sentimento de pertencer a uma família,

isto é, sentir-se como uma pessoa de casa, e ao envolvimento emocional e integrativo com a organização. Todavia, tais sentimentos não parecem suficientes para manter lealdade com a organização, seja no sentido de se sentirem obrigados a permanecer no emprego ou vislumbrarem outras oportunidades no mercado caso a deixassem, uma vez que as dimensões normativa e de continuação tenderam para um comprometimento mediano.

4.2 Testando as hipóteses de pesquisa

Para testar as hipóteses formuladas, recorreu-se à análise de regressão múltipla, que teve por objetivo examinar as práticas de recursos humanos (variáveis independentes) que influenciavam os tipos de comprometimento organizacional (variáveis dependentes). A Figura 4.2.1 mostra o modelo de regressão revelado.

(Figura 4.2.1)

MODELO DE REGRESSÃO PARA OS CONSTRUTOS DE PESQUISA

Preditores de recursos humanos	Afetivo	Normativo	Continuação	VIF
Recrutamento e seleção	0,072	-0,085	0,034	1,95
Treinamento e desenvolvimento	-0,039	0,208*	0,242*	1,56
Remuneração	0,070	0,055	0,088	2,04
Planejamento de carreira	0,357*	0,204*	-0,132	2,32
Benefícios	0,105*	-0,028	-0,041	1,36
Avaliação do desempenho	-0,035	0,033	0,052	1,99
Saúde e segurança do trabalho	0,079	0,084	-0,030	1,92
Comunicação	0,079	0,055	0,064	1,99
R^2	0,316	0,267	0,071	
R^2 ajustado	0,300	0,259	0,049	
F	19,676**	11,114**	3,250**	

Os valores colocados na figura correspondem aos coeficientes Beta (R^2 e R^2 ajustado) calculados por P-valor $< 0,05^*$ e $p < 0,01^{**}$ (níveis de confiança de 95,0% e 99,0%).

A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, em que valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (Hair Jr. et al., 1998).

O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota-se na Figura 4.2.1 que, entre todos os preditores, o do planejamento de carreira foi o mais significativo (0,357), exercendo influência sobre o comprometimento afetivo, o que confirma os estudos realizados por Chew e Chan (2007). É importante ressaltar que parte dos funcionários sinalizou discordância com os critérios de promoção praticados pela organização, sugerindo que esse resultado seja encarado com atenção. De todo o modo, esse relacionamento apontou um coeficiente de regressão (R^2 ajustado) no valor de 0,30, denotando um poder de explicação tendendo a baixo. Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as práticas de recursos humanos não foi grande, uma vez que os valores encontrados não se distanciam demasiadamente de 1.

Todas as correlações significativas encontradas exibiram um sentido afirmativo, permitindo a confirmação da H1 que delimitava um relacionamento positivo entre os construtos, corroborando uma série de estudos (Whitener, 2001; Chew & Chan, 2007; Wright & Kehoe, 2008; Ordaz et al., 2011; Coetzee, Mitonga-Monga, & Swart, 2014; Jesus & Rowe, 2015; Al Adresi & Darun, 2017). Verifica-se também que o maior número de correlações significativas apuradas (Figura 4.2.1) recaí sobre as dimensões afetiva e normativa do comprometimento, confirmando a H2 que postulava uma supremacia dessas bases sobre a dimensão de continuação no que se refere à associação que elas mantêm com as práticas de recursos humanos, confirmando inúmeros estudos realizados (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000; Cançado, Morais, & Silva, 2006; Chew & Chan, 2007; Costa, 2010; Ordaz et al., 2011; Scheible & Bastos, 2013; Coetzee, Mitonga-Monga, & Swart, 2014).

A Figura 4.2.1 também mostra que o preditor que mais se destacou, além do planejamento de carreira, refere-se ao treinamento e desenvolvimento, exibindo correlações positivas com os tipos de comprometimento normativo e de continuação, nessa ordem de importância. Não obstante as correlações apuradas (0,208 e 0,242) e o coeficiente de regressão (R^2 ajustado no valor de 0,25) terem se mostrado fracos, algumas observações podem ser feitas a respeito dessas associações. Por um lado, conforme sustentado por Meyer e Allen (1991), programas de treinamento e desenvolvimento podem influenciar o comprometimento normativo. Para os autores, os empregados costumam desenvolver um sentimento de obrigação em face dos investimentos que lhes são proporcionados para a sua formação profissional.

Por outro lado, sugere-se que programas de apoio ao empregado possam também aumentar o comprometimento de continuação principalmente se o que está envolvido na relação é a importância do trabalho que o funcionário executa na organização e a dificuldade de abandonar o emprego, elementos

tais que reforçam o caráter de permanência na empresa por uma necessidade (Meyer et al., 2002). Nessa situação, consideram-se os custos e as consequências associados à possibilidade de deixar de ser membro do grupo (Meyer et al., 2002).

Conquanto os resultados apurados tenham revelado correlações positivas e mais expressivas no tocante ao relacionamento entre as práticas de recursos humanos com os tipos de comprometimento afetivo e normativo, a Figura 4.2.1 também revela que o comprometimento de continuação apresentou fraca correlação com a quase totalidade das práticas de recursos humanos. Portanto, destaca-se a pouca importância dessas práticas para o envolvimento de continuação do empregado com o trabalho, confirmando resultados prévios (Bandeira, 1999; Borges, 2013) e a H2 que determinava uma supremacia das dimensões afetiva e normativa sobre a dimensão de continuação no tocante à associação que elas mantêm com as práticas de recursos humanos. Sobre isso, é pertinente citar Zeidan (2014) quando a autora argumenta que os indivíduos, por meio de comportamentos de cidadania organizacional, espontâneos, voluntários ou destituídos de recompensas de ordem material ou social, podem suscitar comprometimento afetivo decorrente das práticas de recursos humanos.

5. DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto às práticas de recursos humanos, obteve-se como resultados principais o alto índice de concordância percebido pelos funcionários com os benefícios oferecidos pela empresa que, de um modo geral, parecem atender às suas necessidades individuais. Ressalta-se o baixo índice de concordância com as possibilidades de desenvolvimento na carreira, decorrente da crença de que o sistema de promoções praticado pela empresa não é percebido como justo.

Os resultados encontrados pela pesquisa revelaram alto grau de comprometimento afetivo dos funcionários para com a empresa, contrariando o resultado encontrado pelo estudo realizado por La Falce et al. (2017) quando os autores argumentaram que o comprometimento afetivo vinha sofrendo uma redução nas pesquisas realizadas sobre o tema. Os achados também divergiram de estudos estrangeiros e nacionais, dado que eles incluem o comprometimento normativo como uma dimensão que acompanha o comprometimento afetivo na relação de influência que sofrem das práticas de recursos humanos. Não obstante isso possa ser admissível, talvez



por fatores ambientais recessivos atuais da realidade econômica brasileira, as práticas de gestão da organização pesquisada parecem estimular maior envolvimento dos funcionários com os seus objetivos e problemas, capacitado pelos sentimentos de pertencimento, envolvimento emocional e de integração aos seus valores.

Visto por esse ângulo, predominou entre os pesquisados o desejo de estar e permanecer na empresa, corroborando o que a literatura preconiza a respeito do envolvimento afetivo do empregado com a organização. As dimensões normativa e de continuação apresentaram uma situação intermediária entre a concordância e a discordância, destacando-se a lealdade, o sentimento de gratidão e de débito com a empresa no que se refere aos preceitos normativos nela experimentados.

Os resultados apurados pela análise de regressão múltipla aplicada permitiram a confirmação das hipóteses de pesquisa formuladas que postulavam, respectivamente, relacionamento positivo entre as práticas de recursos humanos com o comprometimento e aquelas influenciando preponderantemente as dimensões afetiva e normativa quando comparadas com a dimensão de continuação. Essas evidências corroboram achados anteriores de outros pesquisadores (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000; Cançado, Moraes, & Silva, 2006; Chew & Chan, 2007; Costa, 2010; Ordaz et al., 2011; Scheible & Bastos, 2013; Coetzee, Mitonga-Monga, & Swart, 2014).

Confirmou-se que o preditor pertinente ao planejamento de carreira explicou positivamente o comprometimento afetivo dos funcionários com a instituição. Esse resultado, mesmo que tenha contribuído para a confirmação do relacionamento positivo postulado pela hipótese, demandaria uma investigação em profundidade, pois parte dos pesquisados indicou uma discordância com os critérios de promoção praticados pela organização. Exigiria ainda a realização de outras pesquisas porque nenhum dos estudos descritos neste artigo evidenciou o relacionamento do crescimento na carreira com o comprometimento afetivo. Considera-se esse achado como uma contribuição da pesquisa realizada, recomendando-se a efetivação de mais estudos para sustentá-lo. O preditor concernente ao treinamento e desenvolvimento explicou positivamente o comprometimento normativo e de continuação dos funcionários. Contrariamente, seja na realidade nacional ou internacional, a prática de treinamento e desenvolvimento usualmente exhibe correlação com o comprometimento afetivo (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000; Scheible & Bastos, 2013; Coetzee, Mitonga-Monga, & Swart, 2014; Al Adresi & Darun, 2017). Como mais uma contribuição do presente estudo, sugere-se que programas de treinamento e desenvolvimento possam influenciar as



relações normativas com a organização, uma vez que sentimentos de obrigação resultariam dos investimentos destinados à formação de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao exercício funcional (Meyer & Allen, 1991). Não obstante faça sentido tal argumento, pesquisas futuras merecem ser realizadas para refinar as associações entre os construtos tratados neste artigo.

No que se refere ao comprometimento de continuação, nenhum estudo foi encontrado para sustentar que ele seja influenciado pela prática do treinamento e desenvolvimento, mas é razoável admitir que programas de apoio despendidos ao empregado retraiam o desejo de abandono do emprego, reforçando o caráter de permanência na empresa por uma necessidade (Meyer & Allen, 1991).

Por fim, o preditor associado a benefícios explicou positivamente o comprometimento afetivo, ressaltando-se que eles contemplam benfeitorias para a alimentação, educação e saúde, itens considerados importantes para o orçamento familiar. Iniciativas dessa natureza tendem a favorecer o relacionamento afetivo com a organização, porém apenas um estudo descrito neste artigo evidenciou uma relação nessa direção (Scheible & Bastos, 2013). Academicamente, uma parte dos achados mostrou congruência com alguns estudos que apontaram a influência de determinadas práticas de recursos humanos sobre o comprometimento organizacional, minimizando as evidências apontadas pela literatura de que os resultados associando tais construtos se mostravam inconclusivos. As práticas de planejamento de carreira, benefícios, treinamento e desenvolvimento comprovaram que o engajamento com o trabalho pode elevar o desempenho dos empregados, confirmando achados de diversos estudos já realizados.

Apesar de os resultados encontrados pela pesquisa terem oferecido contribuições acadêmicas, também é possível sustentar a diversidade de achados evidenciada pelos estudos que embasaram teoricamente o artigo, sinalizando que a temática de pesquisa tratada pelo artigo continua aberta para estudos futuros, visando à consolidação e consistência do campo. Sugere-se que particularidades contextuais dos âmbitos público e privado também devam ser consideradas. Além disso, o artigo soma-se aos poucos encontrados no contexto brasileiro, evidenciando que o comprometimento organizacional sofre influências de práticas de recursos humanos, não obstante ter sido mostrado no referencial teórico um matiz variado de achados. Ainda, este estudo forneceu indicadores consistentes aos profissionais responsáveis pela gestão de recursos humanos, contribuindo para que repensem suas ações, mas sem perderem de vista as pessoas, aquelas que efetivamente produzem e apoiam o desenvolvimento e a sustentação de uma organização.

Para os gestores da organização, os resultados obtidos favorecem uma perspectiva de autoconhecimento, manutenção e reavaliação de suas práticas em bases sólidas, a partir do modo como são percebidas pelos subordinados, com vistas à tomada de decisões e à implantação de mudanças, em consonância com o planejamento estratégico da empresa e com os sentimentos dos funcionários em relação a elas, visando a uma política humanizada na gestão de pessoas.

Apesar de cuidados metodológicos terem sido utilizados para o desenvolvimento do estudo, aspectos limitadores de pesquisa precisam ser apreciados. Não é possível conceber generalização estatística para os achados encontrados, uma vez que o estudo foi conduzido em uma única análise e com funcionários atuantes apenas nas repartições localizadas na região metropolitana da capital mineira. Todavia, admite-se falar em generalização analítica, ou seja, julgar que os resultados apurados possam ser transferidos analogamente para a organização como um todo.

Ainda que isso seja pertinente, recomenda-se que a unidade de observação seja ampliada na organização para fins de consolidação das percepções a respeito do fenômeno investigado, inclusive para que os futuros resultados possam vislumbrar coeficientes de regressão mais elevados e, assim, fortalecer os pressupostos de que práticas de recursos humanos efetivamente influenciam o comprometimento organizacional. Em relação a pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos em organizações de segmentos de negócio ou âmbitos diversos, inspirando a realização de estudos comparativos. Sugerem-se também pesquisas qualitativas sobre os construtos investigados, uma vez que a perspectiva quantitativa não esgota determinadas percepções que por vezes requerem um tratamento mais aprofundado.

HUMAN RESOURCES PRACTICES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: CONNECTING THE CONSTRUCTS IN A PUBLIC ORGANIZATION

ABSTRACT

Purpose: This article aims to describe and analyze the relationship between human resources practices and organizational commitment in a large public urban sanitation company.

Originality/value: It has been found that most human resources practices significantly influence organizational commitment, showing that the



affective and normative commitment is the most affected and, on a weaker scale, there is the continuance commitment.

Design/methodology/approach: The survey was conducted with 349 employees, whose formulated hypotheses were verified by multiple regression.

Findings: The results indicated a predominance of affective commitment of employees, greater agreement with the practice of human resources associated with benefits and disagreement with the career planning regarding the policies related to the internal selection process, self-development, compensation policy and the promotion process. The multiple regression analysis allowed to confirm the hypotheses postulated, revealing a more significant positive relationship between human resources practices with the types of affective and normative commitment when compared to the continuance commitment. Organizational commitment of the affective type proved to be positively influenced by the human resources practices associated with career planning and benefits, while the commitment of the normative type was positively more induced by the human resources practice related to training and development. Despite of the fact that the article revealed results that contribute academically, future research must be carried out to improve the relationship between the constructs treated in this study.



KEYWORDS

Organizational commitment. Personnel management. Human resources practice. Working condition. Public organization.



REFERÊNCIAS

- Al Adresi, A., & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1–9. doi:10.1177/1847979018778374
- Araújo, M. S. G., & Lopes, P. M. P. R. (2014). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *Tékhne – Review of Applied Management Studies*, 12(1), 3–10. doi:10.1016/j.tekhne.2015.01.008



- Ashill, N. J., & Rod, M. (2011). Burnout processes in non-clinical health service encounters. *Journal of Business Research*, 64(10), 1116–1127. doi:10.1016/j.jbusres.2020.11.004
- Bandeira, M. L. (1999). *Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil).
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133–157.
- Borges, R. S. G. (2013). The influence of individual, job-related, and organizational characteristics on organizational commitment and the moderation role of public-private sectors. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Brasília, DF, Brasil, 1.
- Cançado, V. L., Moraes, L. F. R., & Silva, E. M. (2006). Comprometimento organizacional e práticas de recursos humanos: O caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(3), 11–37.
- Chen, S. L. (2017). Cross-level effects of high-commitment work systems on work engagement: The mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2(1), 1–18. doi:10.1111/1744-7941.12144
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2007). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522. doi:10.1108/01437720810904194
- Coetzee, M., Mitonga-Monga, J., & Swart, B. (2014). Human resource practices as predictors of engineering staff's organisational commitment. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–9. doi:10.4102/sajhrm.v12i1.604
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resources practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751. doi:10.2307/30040665
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. São Paulo: Bookman.
- Costa, L. V. (2010). *A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: Um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- Darwish, T. K. (2013). *Strategic HRM and performance: Theory and practice*. Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars Publishing.



- Demo, G., Martins, P. R. M., & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Alcance*, 20(2), 237–254. doi:10.14210/alcance.v20n2.p237-254
- Godard, J. (2010). What is best for workers? The implications of workplace and human resource management practices revisited. *Industrial Relations*, 49(3), 466–488. doi:10.1111/j.1468-232x.2010.00610.x
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705–714. doi:10.1016/j.jbusres.2003.10.004
- Jesus, R. G., & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: O papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211–218. doi:10.18089/tms.2015.11226
- Karatepe, O. M., & Demir, E. (2014). Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 307–323. doi:10.1108/IJCHM-01-2013-0008
- Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organizational performance? An integrative approach based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 1–49. doi:10.1108/IJPPM-01-2016-0004
- Krishnaveni, R., & Monica, R. (2018). Factors influencing employee performance: The role of human resource management practices and work engagement. *International Journal of Business Performance Management*, 19(4), 450–475. doi:10.1504/IJBPM.2018.095093
- La Falce, J. L., Paiva, K. C. M., Muylder, C. F., & Morais, M. M. S. (2017). Organizational commitment: Longitudinal study in a public higher education organization. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(6), 124–148. doi:10.1590/1678-69712017/administracao.v18n6p124-148
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 615–618. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x

- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2015). Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance: A longitudinal quantitative study. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 250–267. doi:10.1590/1807-7692bar2015140061
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. V. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177–196. doi:10.1080/10967491003756682
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mithcell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resources practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899–921. doi:10.1002/hrm.21587
- Moscon, D. B., Bastos, A. V. B., & Souza, J. J. (2012). É possível integrar em um mesmo conceito os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. *Revista Organização & Sociedade*, 19(61), 357–373. doi:10.1590/S1984-92302012000200010
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Ordaz, C. C., Cruz, J. G., Ginel, E. S., & Cabrera, R. V. (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(7), 1442–1463. doi:10.1080/09585192.2011.561960
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77–88. doi:10.1002/hrdq.1088



- Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Meht, N. K. (2017). Influence of job characteristics and engagement: Does support at work act as moderator? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(1–2), 86–105. doi:10.1108/IJSSP-10-2015-0106
- Reissner, S., & Pagan, V. (2013). Generating employee engagement in a public-private partnership: Management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2741–2759. doi:10.1080/09585192.2013.765497
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266. doi:10.1002/job.141
- Rocha, E. S., & Honório, L. C. (2015). Comprometimento com o trabalho: O caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. *Revista de Ciências Administrativas*, 21(1), 237–261. doi:10.5020/2318-0722.2015.v21n1p23
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *Brazilian Administration Review*, 10(1), 57–76. doi:10.1590/S1807-76922012005000011
- Shahnawaz, M. G., & Goswami, K. (2011). Effect of psychological contract violation on organizational commitment, trust and turnover intention in private and public sector Indian organizations. *Vision*, 15(3), 209–217. doi:10.1177/0972262911101500301
- Shuck, B., Twyford, D., & Reio, T. G. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239–270. doi:10.1002/hrdq.21190
- Suan, C. L., & Nasurdin, M. A. (2014). Do human resource management practices affect employees' service-oriented organizational citizenship behavior? Evidence from the Malaysian hotel industry. *World Applied Sciences Journal*, 31(2), 253–266.
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Employee's job performance: The effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 13–24. doi:10.9744/jti.15.1.13-24
- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947–968. doi:10.1108/PR-09-2014-0194



- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução a pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Vermeeren, B. (2017). Influencing public sector performance: Studying the impact of ability, motivation and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 717–737. doi:10.1177/0020852315591642
- Werner, J. M. (2014). Human resource development ≠ human resource management: So what is it? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 127–139. doi:10.1002/hrdq.21188
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515–535. doi:10.1016/s0149-2063(01)00106-4
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6–20. doi:10.1177/1038411107086540
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446. doi:10.1177/1523422311431220
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214–239. doi:10.1016/j.annals.2013.02.002
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.
- Zavyalova, E., Kosheleva, S., & Ardichvili, A. (2011). Human resource management and development practices in indigenous Russian companies and foreign MNCs: A comparative analysis. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 11(2–4), 179–193. doi:10.1504/ijhrdm.2011.041670
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977–1010. doi:10.1177/001872679404700806
- Zeidan, S. (2014). Worker’s affective commitment and their willingness to perform discretionary work behaviour: The impact of commitment-oriented human resources management practices. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 1(1), 13–24. doi:10.15209/jbsge.v1i1.77

NOTAS DOS AUTORES

Heloíza H. Oliveira, mestre pelo Programa de Mestrado em Administração, Centro Universitário Unihorizontes; **Luiz C. Honório**, doutor pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (Cepead), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Birmingham Business School (Reino Unido).

Heloíza H. Oliveira é agora psicóloga na área de Avaliação Psicológica e Gestão de Recursos Humanos e egressa do Centro Universitário Unihorizontes; Luiz C. Honório é agora professor titular e pesquisador do Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Luiz C. Honório, Rua Abre Campo 193/801, Santo Antônio, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, CEP 30350-190.

E-mail: luiz.honorio@unihorizontes.br

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe

Gilberto Perez

Editora Associada

Janaina Macke

Suporte Técnico

Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação Editorial

Jéssica Dametta

Estagiária Editorial

Paula Di Sessa Vavlis

Preparação de originais

Carlos Villarruel

Revisão

Silvana Gouvea

Diagramação

Emap

Projeto Gráfico

Libro