

STAY OR LEAVE? A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE ALTA
PERFORMANCE A INTENÇÃO DE *TURNOVER* EM
CONSULTORAS

Ana Raquel da Cruz Murcho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor José Gonçalves das Neves, Prof. Associado (com Agregação), ISCTE
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Coorientador(a):

Prof. Doutora Ana Patrícia Duarte, Prof. Auxiliar Convidada, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro 2018

Agradecimentos

Ao concluir mais uma etapa do meu percurso acadêmico, vale a pena dar graças por todas as pessoas que fizeram parte desta caminhada e que, de uma maneira ou de outra, a tornaram mais bonita.

Agradeço aos meus pais, São e João, pelo amor incondicional, por serem o porto de abrigo mais seguro e pelos esforços que sempre têm feito para a concretização dos meus objetivos.

À minha irmã Rita, pela compreensão, pelo ânimo e sobretudo pelo exemplo de resiliência que é todos os dias para mim.

Às minhas avós, Carolina e Joaquina, por torcerem pelo meu sucesso e por acreditarem sempre nas minhas capacidades.

À Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, pelo profissionalismo e pela total disponibilidade para me acompanhar, mas sobretudo pela tranquilidade e confiança que demonstrou nos momentos certos.

Ao Professor Doutor José Neves, por ter acreditado no meu trabalho, pelas palavras ponderadas e pelo espírito crítico que manifestou ao longo deste período.

A todas as pessoas que se disponibilizaram para responder e partilhar o meu questionário, e que permitiram que todo este estudo fosse possível e fizesse sentido.

À Joana, à Andreia e ao Luís, pelo companheirismo e pelas inúmeras palavras de coragem durante esta fase das nossas vidas que tivemos oportunidade de partilhar.

Aos amigos de sempre, que têm acompanhado vários momentos importantes da minha vida, e que tão bem souberam festejar as pequenas conquistas e tornar mais fáceis todos os contratempos.

Aos amigos em Cristo, pela oração, pela confiança e pela presença constante, que me ajudou a caminhar mais leve.

À Inês, à Teresa e ao Filipe, por todos os desabafos que escutaram na nossa cozinha, pela boa disposição que me motivava e por terem sido verdadeiramente Lar e conforto.

A Deus, que é o Princípio e o Fim de todas as coisas.

Resumo

Adquirir vantagem competitiva e potenciar os resultados organizacionais são alguns dos principais objetivos das empresas atualmente. A gestão estratégica do capital humano, numa altura em que o conhecimento especializado é cada vez mais relevante, é uma necessidade das organizações e, por isso, esta abordagem tem vindo a ganhar particular importância no âmbito académico. Aliada a esta mudança de paradigma está a realidade das empresas de consultoria, cuja rotatividade dos recursos humanos é elevada. Tendo em conta estas tendências, o objetivo inicial deste trabalho é compreender a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) de alta performance e a Intenção de *Turnover* e, posteriormente, averiguar se o Compromisso Afetivo e a Satisfação no Trabalho explicam esta relação. Por fim, pretende-se analisar a influência do Compromisso de Carreira nestas relações. Para investigar o modelo proposto foi divulgado um inquérito *online* a 299 consultores de diversas áreas. Os resultados demonstraram que a perceção das Práticas de GRH de alta performance estão negativamente relacionadas com a Intenção de *Turnover*, sendo esta relação mediada pelo Compromisso Afetivo e Satisfação no Trabalho. Concluiu-se também que o Compromisso de Carreira não condiciona as relações propostas. De facto, torna-se fulcral para as empresas a atração e retenção do seu talento, através de práticas de recursos humanos que potenciam a satisfação, o envolvimento e o desenvolvimento de competências dos seus trabalhadores. Este estudo reforça a necessidade de um alinhamento dos recursos humanos com a estratégia da empresa e o aumento do conhecimento nestas áreas.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Intenção de *Turnover*, Compromisso de Carreira, Empresas de Conhecimento Intensivo.

Classificação JEL: J630 – Rotatividade da Força de Trabalho; Vagas; Demissões. M510 – Economia do Pessoal: Decisões de Emprego na Empresa; Promoções.

Abstract

Nowadays, to take competitive advantage and to increase organizational performance are some of the main goals of the companies. Human capital strategic management, at a time when expert knowledge is increasingly relevant, is a must for all organizations, and therefore, this approach has been gaining importance in the academic field. Allied to this change in paradigm is the reality of consulting firms, which presents a high human resources' turnover rate. Given these trends, the main goal of this thesis is to understand the relationship between high-performance human resources management (HRM) practices and turnover intention, and afterwards, analyze if affective commitment and job satisfaction could explain this relation. Finally, it is also intended to analyze the influence of the career commitment in these relationships. To analyze the proposed model, an online questionnaire was distributed to 299 consultants from diverse backgrounds. The results show that the perceptions of high-performance HRM practices are negatively associated with the turnover intention, and this relationship is mediated by affective commitment and job satisfaction. It was also concluded that career commitment does not influence the proposed relationships. In fact, it becomes fundamental to companies the attraction and retention of their talent, through human resources practices that increase employees' satisfaction, involvement and skills development. This study reinforces the need to align organizations' human resources with its strategy and to increase knowledge in these areas.

Key Words: Human Resources Management, Turnover Intention, Career Commitment, Knowledge-Intensive Firms.

JEL Classification: J630 - Labor Turnover; Vacancies; Layoffs. M510 - Personnel Economics: Firm Employment Decisions; Promotions.

Índice

Introdução	1
Parte 1	6
1. Enquadramento Teórico	6
1.1 <i>Turnover</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	6
1.2 As práticas de Gestão de Recursos Humanos	10
1.3 O papel mediador do Compromisso Afetivo	13
1.4 O papel mediador da Satisfação no Trabalho	16
1.5 O papel moderador do Compromisso de Carreira	22
Parte 2	26
2. Método	26
2.1 Procedimentos e Participantes	26
2.2 Instrumento e medidas	28
3. Resultados.....	31
3.1 Análise das medidas descritivas e associação entre as variáveis	31
3.2 Teste ao Modelo de Investigação	33
3.2.1 Relação entre Práticas de GRH e Intenção de <i>Turnover</i> : papel mediador do Compromisso Afetivo e da Satisfação no Trabalho	33
3.2.2 Relação entre Compromisso Afetivo e Intenção de <i>Turnover</i> e a relação entre Satisfação no Trabalho e Intenção de <i>Turnover</i> : papel moderador do Compromisso de Carreira	38
Parte 3	40
4. Discussão	40
4.1 Conclusões.....	40
4.2 Limitações e sugestões de estudos futuros	43
4.3 Implicações práticas	45
Referências	47
Anexos	56
Anexo 1	56

Índice de Quadros

Quadro 1 - Tabela de medidas descritivas, correlações entre as variáveis e alfas de Cronbach.....	33
Quadro 2 - Efeito das Práticas de GRH na Satisfação no Trabalho e no Compromisso Afetivo.....	35
Quadro 3 - Efeito da mediação entre a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Afetivo na relação entre as Práticas de GRH e a Intenção de <i>Turnover</i>	37
Quadro 4 - Efeito do Compromisso de Carreira na relação entre Satisfação no Trabalho e Compromisso Afetivo com a variável Intenção de <i>Turnover</i>	39

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de investigação	25
---	----

Lista de Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IT – Intenção de *Turnover*

CA – Compromisso Afetivo

ST – Satisfação no Trabalho

CC – Compromisso de Carreira

Introdução

O conhecimento tem vindo a ganhar particular relevância no mercado de trabalho, fenómeno que se deve a várias mudanças ao nível da sociedade, como a globalização ou os avanços tecnológicos (Holtom *et al.*, 2008). Também devido às alterações nas organizações e nas suas formas de trabalhar, as empresas baseadas em conhecimento intensivo têm despertado bastante interesse desde as últimas décadas, uma vez que são notórios o crescimento e o aumento do número das mesmas (Alvesson, 1993).

De acordo com Teece (2003), o crescimento e a abertura da economia tem vindo a potenciar o aumento dos indivíduos no mercado de trabalho com talento e conhecimento especializado em determinada área, sendo que por especialistas se entende os indivíduos com formação superior e experiência profissional, que lhes permite ser reconhecidos como tal no seu meio. Assim, as empresas de conhecimento intensivo, entre as quais estão incluídas as consultoras de gestão ou de negócio, podem ser definidas como organizações cujo principal *input* utilizado para gerar os seus produtos e serviços é o conhecimento especializado da sua força de trabalho (Starbuck, 1992).

Os dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística no ano de 2016¹, revelam que existiam em Portugal 120.198 empresas cuja principal atividade se relaciona com as áreas de consultoria, científicas, técnicas ou similares, representando cerca de 10% do tecido empresarial do país.

De acordo com Anand *et al.* (2007), para além deste tipo de empresas estar fortemente dependente da sua força de trabalho para criar vantagem competitiva através da inovação, estas apresentam relações de poder bastante particulares. Por exemplo, segundo os mesmos autores, os *Partners* deste tipo de empresas são considerados os trabalhadores chave para este tipo de negócio, uma vez que estão responsáveis pela gestão de toda a empresa e conhecem as necessidades e oportunidades do mercado. Para além disso, estas organizações caracterizam-se por potenciar o crescimento e a diversificação no que concerne à inovação, através da expansão das suas atividades, da promoção do crescimento na carreira e formação de trabalhadores considerados juniores.

Uma vez que os serviços que estas empresas prestam dependem sobretudo do conhecimento, que não se manifesta como algo tangível, um dos grandes desafios para este tipo de organizações prende-se com a necessidade de persuadir os clientes

¹ Fonte:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008466&contexto=pi&selTab=tab0 (consultado pela última vez dia 30 de maio de 2018)

relativamente às suas competências face à concorrência (Greenwood *et al.*, 2005). Paralelamente, uma vez que cada cliente apresenta necessidades específicas às quais estão associadas tarefas e procedimentos que não podem ser estandardizados, as empresas demonstram uma preocupação pela atração e retenção de profissionais dotados de conhecimento especializado e capazes de corresponder a tais necessidades (Karreman *et al.*, 2002).

É, por isso, evidente que para estas empresas as questões relacionadas com a atração, retenção e desenvolvimento dos seus trabalhadores assumem grande importância, dado que o capital humano e o respetivo conhecimento representam o recurso principal da empresa e que existe, entre outros riscos, a possibilidade de os colaboradores decidirem sair da mesma para criar o seu próprio negócio e, consequentemente, promover a concorrência (Alvesson, 2000). Para Greenwood *et al.* (2005), o capital humano revela-se assim como um dos ativos mais importantes para estas organizações uma vez que, além de os profissionais especializados serem os detentores do conhecimento necessário para satisfazer os clientes, estes têm igualmente um papel importante na relação estabelecida entre o cliente e a empresa.

Outra tendência que se tem vindo a alterar diz respeito à visão tradicional face ao percurso de carreira, verificando-se que atualmente os indivíduos se centram mais nos seus próprios valores para construir e gerir a sua carreira, tornando-se mais proativos e independentes das organizações onde desempenham funções, sendo que, para além disso, esta já não tem barreiras, isto é, o indivíduo é capaz de estabelecer cada vez mais relações de trabalho para lá da sua própria organização, sem que isso signifique uma alteração física ou a sua saída da mesma (Briscoe *et al.*, 2006). Assim, o fenómeno de crescimento de carreira tem vindo a ganhar particular importância para os indivíduos, sendo que este depende, entre outros fatores, dos objetivos de carreira alcançados através do desenvolvimento de competências em que os trabalhadores investem, e do reconhecimento que as próprias organizações fazem desses esforços, que se pode vir a manifestar através de promoções ou ajustes das remunerações (Weng *et al.*, 2010).

Contudo, os indivíduos mais comprometidos com a sua carreira, apresentam níveis menores de compromisso com a organização, sendo que os mesmos vão sentir-se mais atraídos por empresas que correspondam às suas expectativas e objetivos de carreira (Chang, 1999). Assim, torna-se bastante relevante para as empresas nos dias de hoje encontrar formas de gerir, atrair e reter o seu capital humano (Holtom *et al.*, 2008). A fim de contrariar as tendências enumeradas e reter e envolver os seus trabalhadores, estas

empresas devem ser capazes de adotar mecanismos alternativos para o efeito, adotando práticas que demonstrem o valor que os seus trabalhadores têm para a organização, e no que diz respeito às suas recompensas e à estrutura da organização, que, entre outros aspetos, deve potenciar a autonomia facultada e a informalidade (von Nordenflycht, 2010; Rousseau, 1998). De facto, contar com trabalhadores comprometidos com a carreira revela-se bastante importante para as organizações que pretendem atingir os seus objetivos, porque este fenómeno faz com que os indivíduos permaneçam nas empresas o tempo suficiente para desenvolver competências específicas e estabelecer relações profissionais (Fu & Chen, 2015).

Alinhada com esta perspetiva, surge a abordagem estratégica face aos recursos humanos, que tem vindo tornar-se cada vez mais relevante nas últimas décadas. Tendo em consideração que a estratégia diz respeito à criação de vantagem competitiva, o que, consequentemente, leva à melhoria da performance financeira de uma organização, a gestão estratégica foca-se sobretudo na performance organizacional e não na de cada indivíduo, procurando, neste caso concreto, responder a problemas do negócio com sistemas estruturados de gestão de recursos humanos (Becker e Huselid, 2006). A partir desta abordagem, o foco nos sistemas de gestão de recursos humanos de alta performance tem vindo a crescer. Os sistemas referidos incluem práticas de recursos humanos que contribuem para a realização dos objetivos da organização, que devem estar alinhados com a estratégia da mesma (Jensen e Messersmith, 2013). Por sua vez, as práticas de recursos humanos de alta performance devem contribuir para a atração de capital humano e desenvolvimento das suas competências, motivar os seus trabalhadores e permitir o envolvimento e a influência do indivíduo nas decisões organizacionais.

De facto, a retenção de trabalhadores em empresas baseadas em conhecimento intensivo tem sido uma das preocupações das mesmas, dada a grande rotação dos seus profissionais, sendo que os indivíduos procuram o desenvolvimento das suas qualificações profissionais, de maneira a tornarem-se menos dependentes de uma única organização (Yalabik *et al.*, 2016). Por exemplo, a empresa *Deloitte*, uma consultora entre as *Big Four*, apresentou no ano fiscal de 2017, a nível global, uma taxa de *turnover* de 20,00%². Paralelamente, no mesmo ano fiscal, na empresa *PricewaterhouseCoopers*

² Fonte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/Deloitte-2017-Global-Impact-Report-Performance-table.pdf> (consultado pela última vez em 27 de junho de 2018).

(PwC), outra das *Big Four*, 27,00% dos trabalhadores revelaram que não esperam estar a trabalhar na empresa um ano depois³.

Vários estudos têm vindo a demonstrar que a perceção das práticas de recursos humanos de alta performance está negativamente relacionada com a intenção de *turnover* nas empresas, *turnover* este que está associado a custos e perdas significativas das organizações (e.g. Jiang *et al.*, 2012; Allen *et al.*, 2010; Mitchell *et al.*, 2001). Contudo, um estudo levado a cabo pela Randstad⁴, para o qual foram entrevistados cerca de 800 líderes de negócio de 17 países, revela que ainda existe um caminho a percorrer neste sentido. Este estudo apresenta as principais tendências relativas à captação de talento em 2018, ressaltando a importância do alinhamento desta temática com a estratégia de negócio e salientando a necessidade de projetar os objetivos da empresa não só no curto, como no longo prazo. Para além desta tendência, o estudo reforça a necessidade de melhorar a experiência do colaborador no espaço de trabalho, a fim de potenciar a performance organizacional e o *engagement* do talento na empresa.

Apresentada a relevância deste estudo para o contexto académico e empresarial, importa frisar quais os objetivos do mesmo. Em primeiro lugar, o presente estudo pretende averiguar se existe relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) de alta performance e a Intenção de *Turnover* (IT). De seguida, pretende-se analisar em que medida as variáveis Compromisso Organizacional, mais concretamente na sua dimensão de Compromisso Afetivo (CA), e Satisfação no Trabalho (ST) podem contribuir para explicar a relação referida. Por último, serve o presente estudo para compreender em que medida o Compromisso de Carreira (CC) do indivíduo pode condicionar a relação entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de *Turnover* e a relação entre a Satisfação no Trabalho e a Intenção de *Turnover*. Importa referir que o estudo será aplicado concretamente ao contexto das consultoras, de várias áreas, em Portugal.

Para procurar corresponder aos objetivos traçados para este estudo e responder às questões de investigação anteriormente levantadas, segue-se a revisão de literatura com a contextualização das variáveis em estudo e a apresentação das hipóteses de investigação. De seguida, haverá espaço para especificar o método utilizado na recolha de dados, descrevendo os procedimentos, a amostra e os instrumentos utilizados na

³ Fonte: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2017/who-we-are/people.html> (consultado pela última vez em 27 de junho de 2018).

⁴ Fonte: <https://www.randstad.it/hrsolutions/talent-trends-report-2018.pdf> (consultado pela última vez em 27 de junho de 2018)

operacionalização das variáveis em estudo. Posteriormente são apresentados os resultados decorrentes da investigação, explicando as associações entre as variáveis e os resultados dos testes de mediação e moderação realizados. Por fim, segue-se a discussão, reportando as principais conclusões do estudo, assim como as limitações encontradas, implicações práticas para as organizações e as sugestões para pesquisa futura.

Sumariamente, a presente investigação tem como principal objetivo contribuir para o aumento do conhecimento no que diz respeito às Práticas de GRH, consciencializando para a necessidade de as mesmas estarem alinhadas com a estratégia das empresas, o que poderá traduzir-se em ganhos tangíveis e intangíveis para as organizações. Paralelamente, com o desenvolvimento deste estudo pretende-se alargar o conhecimento relativamente às necessidades das empresas atuais, principalmente no que concerne às consultoras, potenciando uma melhor compreensão dos indivíduos que, dado o seu nível de conhecimento especializado, representam o *input* mais importante destas organizações.

Parte 1

1. Enquadramento Teórico

1.1 *Turnover* e Intenção de *Turnover*

O *turnover* nas empresas tem sido amplamente estudado no último século e a sua investigação evoluiu significativamente, desde uma abordagem bastante simples para uma visão mais complexa, sendo que atualmente esta temática toma um lugar de destaque no que diz respeito à gestão das organizações, uma vez que é fulcral para as mesmas atrair e reter capital humano com elevado conhecimento (Holtom *et al.*, 2008).

O conceito de *turnover* foi definido por Price (1989) como o fenómeno de entrada de novos colaboradores e de saída de outros previamente integrados numa determinada organização. O *turnover* pode ainda ser distinguido como voluntário, caso seja o próprio indivíduo a tomar a iniciativa de sair da empresa, ou involuntário se for o empregador a tomar a decisão de terminar o contrato de trabalho (Shaw *et al.*, 1998). No presente trabalho, o foco será o *turnover* voluntário.

Ao longo do tempo, muitas têm sido as teorias que procuram estudar o *turnover* voluntário. Segundo Holtom *et al.* (2008) a investigação sobre este tema realizada anteriormente a 1985 foi consideravelmente importante, na medida em que se focou principalmente no processo de decisão levado a cabo pelo colaborador aquando da saída da organização, dando especial relevância a aspetos como as diferenças entre os indivíduos e a natureza do trabalho. Por outro lado, de acordo com os mesmos autores, no período entre 1985 e 1995 as variáveis contextuais como a cultura organizacional ou a perceção de suporte por parte dos superiores foram amplamente estudadas, enquanto que atualmente são várias as tendências verificadas nestes estudos, entre elas a crescente análise de variáveis contextuais e foco na compreensão das relações previamente identificadas na literatura.

Por exemplo, Mobley (1977) procurou explicar a relação entre a satisfação no trabalho e este fenómeno, através das possíveis ligações intermédias estabelecidas durante o processo, defendendo que, logicamente, depois de experienciar um acontecimento que diminuiu a sua satisfação no trabalho, o indivíduo pensa em deixar a organização, passando depois por um conjunto de reações, até que a sua intenção de sair antecede, efetivamente, a sua saída da organização.

Lee e Mitchell (1994) apresentaram um modelo alternativo, baseado em eventos que ocorrem ao indivíduo – “choques” - e que o levam a avaliar o seu trabalho atual,

assim como as alternativas existentes, dando início ao processo de decisão sobre a sua saída da organização. Segundo os autores, estes choques não são necessariamente eventos experienciados como negativos e podem não estar diretamente relacionados com o local de trabalho.

Por sua vez, a teoria posteriormente desenvolvida por Morgeson *et al.* (2015) pretende clarificar o conceito destes eventos, atribuindo-lhe características como novidade, interrupção e importância, e defendendo que nem sempre o mesmo acontecimento deve ser visto como preditor do *turnover*, até porque este pode ser experienciado por vários indivíduos de formas muito diferentes (Lee *et al.*, 2017). De acordo com os primeiros autores, uma vez que estes eventos ocorrem nas organizações em todos os níveis hierárquicos, torna-se imprescindível analisar como é que os mesmos influenciam os comportamentos do indivíduo ou do grupo.

De facto, durante o último século têm sido várias as abordagens utilizadas para estudar o *turnover* individual, no entanto as mais tradicionais apresentam como limitação o facto de apenas se focarem nas taxas de *turnover*, calculadas a partir de rácios, sem procurar analisar as características desse fenómeno e dos próprios indivíduos que deixam a organização (Hausknecht e Holwerda, 2013). Também o conceito de *turnover* coletivo tem vindo a ganhar particular destaque durante a última década, sendo que o mesmo pode ser definido como os “*níveis agregados de saída de trabalhadores que ocorrem dentro dos grupos, unidades de trabalho, ou organizações*” (Hausknecht e Trevor, 2011: 353). Torna-se, portanto, necessário o estudo deste conceito, nomeadamente no que diz respeito às suas causas, uma vez que o mesmo pode influenciar significativamente aspetos organizacionais como a produtividade, a performance financeira ou a satisfação do cliente e a qualidade do serviço (Hausknecht e Trevor, 2011).

Neste sentido, o facto de se considerar que o fenómeno de *turnover* pode ter um efeito de contágio (Lee *et al.*, 2017) também deve preocupar os gestores das empresas. Felps *et al.* (2009), através de dois estudos em setores distintos, propuseram um modelo através do qual se procura justificar que a decisão por parte de um trabalhador sobre ficar ou não numa determinada empresa pode ser influenciada pelos seus colegas. Isto é, de acordo com estes autores, quando um colega adota comportamentos que podem anteceder a uma mudança de posto de trabalho, como, por exemplo, a procura de anúncios de emprego ou a presença em entrevistas de seleção, pode vir a desencadear-se um processo de contágio social, que resultará na tendência por parte de outro colega para também deixar o trabalho atual.

Tendo em consideração a abordagem de *turnover* individual, é relevante distinguir a existência de *turnover* funcional e disfuncional. No primeiro caso, um determinado trabalhador decide sair da organização, no entanto verifica-se que o seu desempenho não é o desejado por parte do empregador e, por isso, a perda deste não representa um custo para a organização; pelo contrário, no segundo caso, o trabalhador decide sair da empresa, mas o seu desempenho acrescenta valor à mesma e, desta forma, o custo desta saída é maior (Dalton *et al.*, 1982). Naturalmente o último tipo de *turnover* mencionado tem efeitos negativos para a organização, no sentido em que a mesma terá mais dificuldades em substituir um trabalhador cujo nível de competências é elevado (Allen *et al.*, 2010).

Por outro lado, importa ainda reconhecer que existe um determinado tipo de *turnover* voluntário que pode ser evitado, enquanto que muitas vezes não é possível evitá-lo (Abelson, 1987). O *turnover* inevitável refere-se a situações sobre as quais a organização não tem qualquer controlo, como por exemplo em caso de doença do trabalhador ou de uma mudança no seio familiar, enquanto que o *turnover* evitável está relacionado com aspetos que o empregador consegue influenciar, como é o caso da satisfação no trabalho (Allen *et al.*, 2010).

Deste modo, é relevante considerar quais os possíveis antecedentes do *turnover* individual, sendo que Griffeth *et al.* (2000) enumeram alguns dos principais preditores do *turnover* voluntário, entre eles a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e a intenção de saída. Importa, por isso, distinguir o conceito anteriormente explicitado com o conceito de intenção de *turnover*, definido como a “*vontade consciente e deliberada de deixar uma determinada organização*” (Tett e Meyer, 1993: 262). A intenção de saída de uma organização pode ser encarada como uma medida de diagnóstico, no sentido em que é assumida como um forte preditor do *turnover*, apesar de os motivos que levam um indivíduo a querer sair poderem ser variados, para além de que uma elevada intenção de *turnover* nem sempre leva, de facto, à saída dos trabalhadores (Vanderberg e Nelson, 1999; van Breukelen *et al.*, 2004).

No seu estudo, Maertz e Griffeth (2004) propõem um modelo que pretende explicar o nível de intenção de saída ou permanência numa determinada organização, num determinado período de tempo, e o que motiva o trabalhador relativamente à decisão final. Segundo estes autores, alguns eventos ou memórias fazem com que os trabalhadores se questionem relativamente à sua permanência na empresa, isto é, existem forças psicológicas que desencadeiam mecanismos motivacionais distintos para a permanência ou saída da organização. Neste caso, estas forças, às quais estão associadas motivações

diferentes, podem ser de vários tipos: afetivas, de continuação, contratuais, de comportamento, alternativas, normativas, morais/éticas ou organização.

As consequências do *turnover* voluntário têm vindo a ser amplamente estudadas e, apesar de este estar associado a determinados benefícios como a abertura a novas ideias, mudanças organizacionais vantajosas ou saída de trabalhadores cujo desempenho não é adequado (McElroy *et al.*, 2001), as suas desvantagens têm sido bastante enumeradas, principalmente no que diz respeito aos custos associados ao recrutamento e formação de novos colaboradores e à perda de eficácia das organizações (McElroy *et al.*, 2001; Morrow e McElroy, 2007).

Segundo Hancock *et al.* (2013), numa economia baseada em conhecimento, as consequências do *turnover* não resultam apenas na substituição de trabalhadores com baixas qualificações ou cuja mão-de-obra não representa custos elevados. De acordo com estes autores, atualmente o *turnover* traduz-se na necessidade de trabalhadores com competências específicas e com salários mais elevados que, ao saírem de uma organização, podem facilmente optar por trabalhar em empresas concorrentes e partilhar o conhecimento adquirido.

Para além disso, de acordo com Walsh (2016) a noção de carreira por parte do indivíduo tem vindo a ser alterada e, por isso, nos dias de hoje os trabalhadores dão importância a outras características do trabalho, tais como as tarefas desafiantes e outras experiências que sejam interpretadas como um investimento na sua carreira.

Em suma, o estudo do *turnover* por parte de várias áreas do conhecimento continua, nos dias que correm, a assumir grande importância para as organizações, uma vez que está associado a consequências negativas para as mesmas (Park e Shaw, 2013; Shaw, 2011; Hom *et al.*, 2017). Desta forma, uma vez que a intenção de *turnover* é considerada um dos maiores preditores do *turnover* (Lee e Mitchell, 1994; Mobley, 1977; Allen *et al.*, 2010), importa compreender que fatores contribuem para o aumento da vontade de sair de uma dada organização.

1.2 As práticas de Gestão de Recursos Humanos de alta performance

Ao longo das últimas décadas, devido à globalização e ao aumento da concorrência que advém desse mesmo fenómeno, a gestão de recursos humanos tem vindo a ganhar um papel relevante nas organizações, passando a tomar parte na estratégia das mesmas (Dyer e Reeves, 1995). Ao contrário do que acontecia anteriormente, em que os recursos humanos eram entendidos como um custo a minimizar, atualmente os sistemas de recursos humanos tendem a ser vistos como um meio através do qual é possível gerar vantagem competitiva, uma vez que estes são desenvolvidos ao longo do tempo de acordo com a cultura da organização e as relações interpessoais que se estabelecem, e não podem simplesmente ser adquiridos pelas empresas concorrentes (Becker e Gerhart, 1996).

Posthuma *et al.* (2013) definem os sistemas de recursos humanos de alta performance como sistemas que potenciam as capacidades, o compromisso e a produtividade dos trabalhadores, com a finalidade de melhorar os resultados da empresa. Estes sistemas incluem dois tipos de práticas: as de trabalho, que estão relacionadas com a organização do mesmo e o envolvimento na resolução de problemas e processos; e as de emprego, que englobam, entre outras práticas, as de recrutamento, negociação, motivação e retenção de trabalhadores (Boxall & Macky, 2009). Sob o ponto de vista da arquitetura do construto, os sistemas incluem: princípios, cujas linhas gerais que permitem o desenho do sistema; políticas, definidas como um conjunto de práticas que descrevem como a empresa deve dirigir os seus esforços, alinhadas com os princípios gerais e com a estratégia da empresa; práticas, que são métodos e procedimentos específicos que permitem colocar em prática os princípios e as políticas; e os produtos, isto é, competências que são geradas para a empresa através das dimensões anteriormente apresentadas (Posthuma *et al.*, 2013). Para Jiang *et al.* (2012) estes sistemas têm impacto nos indivíduos que os percecionam, apesar de as suas partes não exercerem necessariamente essa influência da mesma forma.

Lepak *et al.* (2006) sugerem que, de facto, as práticas de recursos humanos de um dado sistema podem ser agrupadas em três domínios distintos, com objetivos próprios: estimular a aquisição e o desenvolvimento de competências e do conhecimento dos trabalhadores (*abilities*), aumentar a motivação dos mesmos (*motivation*) e potenciar as oportunidades de contribuir para a organização (*opportunities*). Embora não exista consenso na literatura relativamente às práticas incluídas nos sistemas de alta

performance, de acordo os últimos autores o primeiro domínio pode incluir, por exemplo, políticas de recrutamento e seleção rigorosos e formação contínua; o segundo domínio engloba políticas relacionadas com a gestão de desempenho e remunerações e benefícios; e o terceiro domínio pode incluir políticas de envolvimento dos trabalhadores e desenho do trabalho.

Por sua vez, no seu estudo sobre o impacto das práticas de recursos humanos de alta performance, Kehoe e Wright (2013) expõem que a percepção e reação de um indivíduo face às mesmas depende também da experiência dos colegas de trabalho, tornando-se por isso necessário aplicar práticas coerentes a todos os grupos da mesma organização e garantir que estas são devidamente comunicadas, de maneira a que todos os trabalhadores as conheçam.

Os recursos humanos de uma organização, quando expostos a este tipo de sistemas, podem tornar-se recursos críticos para a mesma, sendo que vários estudos defendem que a implementação nas empresas das práticas que lhes estão associadas afeta positivamente as atitudes e comportamentos dos trabalhadores e, consequentemente, os resultados organizacionais, manifestando-se, por exemplo, num acréscimo da produtividade, diminuição do *turnover* voluntário, melhoria do serviço prestado ao cliente, maiores níveis de inovação, entre outros aspetos (Huselid, 1995; Messersmith *et al.*, 2011; Kehoe e Wright, 2013; Bowen e Ostroff, 2004). É, portanto, possível comprovar que a adoção de uma visão estratégica face a estes ativos nas empresas possibilita a criação de vantagem competitiva através sistemas de recursos humanos focados nos objetivos da respetiva organização e que não se baseiem apenas em práticas isoladas (Becker e Huselid, 2006).

Dado que as empresas que prestam serviços de consultoria assumem o conhecimento especializado da sua força de trabalho como principal *input* para gerar os seus serviços (Starbuck, 1992), uma das grandes preocupações destas empresas é a capacidade de reter trabalhadores que detêm competências específicas e valorizadas pelas organizações, e que os tornam difíceis de substituir, sendo que por esse motivo a gestão das mesmas deve focar-se na análise do *turnover* voluntário (Allen *et al.*, 2010).

Uma vez que o *turnover* influencia indiretamente a performance de uma organização, Batt (2002) defende que quanto mais as empresas adotarem práticas de gestão de recursos humanos de alto envolvimento, maior será o compromisso dos trabalhadores com as organizações e, consequentemente, menor será a taxa de saída voluntária dos mesmos. Segundo este autor, os sistemas de recursos humanos associados

a estas práticas permitem dotar os trabalhadores de conhecimento específico útil para a empresa, através da seleção de trabalhadores com elevadas competências, investimento em formação e sistemas de recompensas e potenciando o seu desenvolvimento.

Esta lógica está de acordo com a teoria das trocas sociais, que se baseia no pressuposto de que um determinado recurso apenas permanece em circulação se esse processo tiver um retorno valioso associado, ou seja, quando existe uma troca recíproca (Emerson, 1976). De acordo com esta abordagem, é esperado que os trabalhadores capazes de perceberem os investimentos associados às práticas de gestão de recursos humanos de alta performance correspondam com uma intenção de *turnover* reduzida (Sun *et al.*, 2007; Shaw, 2011).

Por sua vez, Shaw *et al.* (2009) mencionam que quanto maior for o nível de investimentos e incentivos relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, maior será o sentido de obrigação por parte de um determinado trabalhador em permanecer na organização, analisando os possíveis custos de deixar a mesma. Estes autores defendem que, face a outras ofertas de emprego existentes no mercado, a aposta neste tipo de práticas pode ser igualmente um mecanismo de atração para os trabalhadores, que se pode materializar em incentivos tangíveis, como a remuneração e outros benefícios, ou incentivos intangíveis, como é o caso da formação ou segurança no trabalho. De facto, segundo Maertz e Griffeth (2004), estes investimentos podem vir a resultar em respostas motivacionais, por parte dos trabalhadores que percebem o tipo de práticas mencionado.

Neste estudo será, portanto, avaliada a percepção das práticas de GRH de alta performance e a influência que essa mesma percepção tem relativamente à intenção de *turnover* dos trabalhadores. Com base na literatura apresentada até ao momento, propõe-se que:

Hipótese 1: A percepção de práticas de Recursos Humanos de alta performance está negativamente relacionada com a intenção de turnover.

1.3 O papel mediador do Compromisso Afetivo

Nos dias de hoje é possível constatar que o conceito de “emprego para a vida” deixou de existir, sendo que esta mudança tem vindo a tornar os indivíduos menos leais relativamente às empresas onde desempenham funções, verificando-se paralelamente uma dificuldade cada vez maior no que toca a atrair os indivíduos com talento e competências específicas (D’Amato e Herzfeldt, 2008).

Apesar deste fenómeno ser relativamente recente, o conceito de compromisso organizacional tem vindo a ser amplamente analisado durante as últimas décadas, dando origem a diferentes abordagens. A importância dada a esta ligação deve-se também ao facto de se verificar que os trabalhadores mais comprometidos e envolvidos com as suas organizações se revelam mais produtivos, contribuem positivamente para os resultados organizacionais, e têm menos probabilidade de deixar o emprego atual (Morrow, 2011).

Para Becker (1960), o compromisso é visto como a tendência de um determinado indivíduo para atuar de acordo com determinadas linhas, sendo que o indivíduo é capaz de reconhecer que, ao deixar de atuar dessa forma, existem custos ou perdas associadas.

Já Mowday *et al.* (1979) definiram o compromisso organizacional como a medida em que um indivíduo se identifica e envolve com uma organização. De acordo com estes autores, este compromisso é uma resposta afetiva à organização como um todo, e requer sobretudo um tipo de relação com a mesma que faça com que os indivíduos estejam dispostos a contribuir positivamente para o seu bem, alinhando-se com os seus objetivos e valores e, por último, apresentem uma forte vontade de permanecer como parte da organização.

Por sua vez, Wiener (1982) apresenta uma visão diferente relativamente ao compromisso organizacional, defendendo que esta ligação resulta sobretudo do conjunto de normas internas de uma organização, que exercem pressão sobre um indivíduo para que este aja de uma determinada forma.

Apesar de terem vindo a ser desenvolvidas várias definições relativamente a este conceito, é consensual que o compromisso pode ser considerado uma força que direciona o indivíduo para determinados comportamentos (Meyer e Herscovitch, 2001).

Num estudo desenvolvido por Allen e Meyer (1990), os autores propuseram a conceptualização de um modelo de compromisso organizacional, baseado nas abordagens desenvolvidas anteriormente, no qual defendem que o compromisso é um estado psicológico que engloba três dimensões ou componentes - afetivo, de continuidade e

normativo – que têm em comum o facto de caracterizarem a relação entre o trabalhador e a organização e, paralelamente, exercerem influência na decisão do indivíduo relativamente a sair ou permanecer na empresa em que atualmente desempenha funções (Meyer e Allen, 1991). De acordo com este modelo, os indivíduos não têm necessariamente de experienciar apenas uma destas dimensões face à organização, podendo experimentar cada uma destas componentes em diferentes níveis. Estes autores defendem ainda que os antecedentes destas três dimensões são diferentes, assumindo que: o compromisso afetivo advém de aspetos relacionados com as características individuais, a estrutura organizacional e as experiências de trabalho; como antecedentes do compromisso de continuidade podem estar os investimentos que o indivíduo faz, por exemplo a nível de tempo ou energia, e que não são passíveis de ser facilmente transferidos para outra organização, assim como a existência ou ausência de outras alternativas de emprego no mercado de trabalho naquele momento; e, por fim, as principais causas do compromisso normativo resultam das experiências de cada indivíduo ao nível da sua socialização, tanto cultural como organizacional.

De facto, de acordo com Ng (2015), quando um indivíduo perceciona que a organização onde desempenha funções o trata de uma forma correta, este tende a responder positivamente, o que resulta num maior compromisso organizacional, ou seja, numa maior ligação estabelecida com a empresa.

Assim, o trabalho de investigação aqui apresentado focar-se-á na dimensão afetiva, dado que é a dimensão do compromisso organizacional cuja relação com os construtos como a intenção de *turnover* e as práticas de gestão de recursos humanos tem vindo a ser mais estudada, e uma vez que a identificação de formas de a potenciar poderá representar um caminho válido de retenção de talento, em contexto de empresas baseadas em conhecimento intensivo (Yalabik *et al.*, 2016).

Uma vez que os sistemas de recursos humanos previamente referenciados se caracterizam por aumentar as capacidades, o compromisso e a produtividade dos trabalhadores que são geridos através deles (Posthuma *et al.*, 2003), vários estudos têm vindo a ser desenvolvidos no sentido de demonstrar que a perceção das práticas de gestão de recursos humanos influencia o compromisso organizacional, nomeadamente a dimensão do compromisso afetivo (eg. Kehoe e Wright, 2013; Morrow, 2011; Meyer e Allen, 1991). De acordo com Wright *et al.* (2003), quando as práticas de recursos humanos associadas a sistemas de alta performance são aplicadas corretamente, os trabalhadores são capazes de percecionar os investimentos no seu próprio

desenvolvimento e, por isso, tendem a retribuir com uma maior identificação com os objetivos da empresa e, conseqüentemente, maior compromisso.

De facto, segundo Rosseou (1998), pode ser estabelecido um contrato psicológico, baseado numa crença que pressupõe uma relação de troca entre duas partes e, conseqüentemente, obrigações recíprocas que comprometem e são entendidas por ambas as partes. Por exemplo, um estudo levado a cabo por Olsen *et al.* (2016), aplicado a quinhentos e dez funcionários de uma empresa multinacional cujas áreas de atuação principais são a auditoria e a consultoria, veio a comprovar que existe uma associação positiva entre as relações de trabalho internas e o compromisso organizacional, assim como existe também uma associação positiva entre a satisfação com os projetos a que os indivíduos são alocados e o compromisso com a organização onde desempenham funções, uma vez que a projetos mais interessantes e desafiantes está associado um maior desenvolvimento de competências por parte dos indivíduos que neles trabalham.

Deste modo, com base na literatura abordada, propõe-se neste estudo:

Hipótese 2: Existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de alta performance e o Compromisso Afetivo.

Para além das questões relacionadas com a produtividade e os resultados organizacionais, também têm vindo a ser desenvolvidos estudos no sentido de compreender outras possíveis consequências do compromisso afetivo. Por exemplo, através da sua meta-análise, Meyer *et al.* (2002) comprovaram que a dimensão afetiva do compromisso organizacional é a que tem uma relação negativa mais forte com aspetos como a intenção de *turnover* e o *turnover* efetivo.

SamGnanakkan (2010) desenvolveu um estudo aplicado ao setor das Tecnologias da Informação e da Comunicação, onde se tem vindo a investir significativamente em práticas de alta performance para reter os profissionais em questão. Segundo o autor, as práticas de recursos humanos relacionadas as remunerações e a formação são as que afetam de uma forma mais significativa a intenção de *turnover* nas empresas e que, por sua vez, o compromisso organizacional medeia a relação entre a perceção das práticas de recursos humanos de alta performance e a intenção de saída das organizações. Também Kehoe e Wright (2013), focando-se numa empresa do setor dos serviços, aplicando o estudo a indivíduos com diferentes funções e categorias profissionais, chegaram à mesma conclusão face a esta última relação.

Posteriormente, Takeuchi e Takeuchi (2013) numa análise realizada no setor da indústria da área da saúde, vieram igualmente a desenvolver uma investigação cuja finalidade era aferir os efeitos da percepção das práticas de recursos humanos da organização nos comportamentos dos trabalhadores, entre eles a intenção de *turnover*. Concluíram que quando existe a percepção das práticas de recursos humanos, dá-se um maior ajuste do indivíduo com a organização, tonando maior o seu nível de compromisso afetivo, e fazendo com que, conseqüentemente, a intenção de saída dos indivíduos da organização seja menor. Por sua vez, numa investigação levada a cabo por Yalabik *et al.* (2016) numa empresa multinacional de conhecimento intensivo, que atua nas áreas de serviços de *outsourcing* e consultoria de Recursos Humanos, comprovaram que, de facto, a dimensão afetiva do compromisso organizacional se relaciona negativamente com a intenção de saída nas organizações.

Desta forma, tendo em consideração toda a literatura apresentada, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de alta performance e a Intenção de Turnover é mediada pelo Compromisso Afetivo.

1.4 O papel mediador da Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um conceito que tem vindo a ser amplamente analisado, dando origem a definições e abordagens distintas. O interesse no desenvolvimento deste estudo prende-se com o facto da satisfação no trabalho estar diretamente relacionado com aspetos como a saúde física e mental dos trabalhadores, o *turnover* nas organizações e com a necessidade de melhorar a experiência de trabalho do indivíduo que, entre outras conseqüências, poderá levar ao aumento da sua produtividade (Kalleberg, 1977; Lee e Mitchell, 1994).

Inúmeras definições têm vindo a ser propostas relativamente ao conceito de satisfação no trabalho, dando origem a duas grandes abordagens face ao mesmo.

Uma das definições mais utilizada foi trabalhada por Locke (1969: 316), que afirma que a satisfação no trabalho é “*um estado emocional de prazer que resulta da avaliação do trabalho do próprio indivíduo*”. Posteriormente outras definições surgiram como, por exemplo, a de Tett e Meyer (1993) que consideram a satisfação no trabalho como a ligação afetiva entre um determinado indivíduo e o seu trabalho, que pode ser vista tendo em consideração aspetos considerados gerais, falando-se em níveis de

satisfação global, ou aspetos mais particulares, como por exemplo a relação com a chefia. Resumindo, a perspetiva seguida por estes autores conceptualiza este construto enquanto reação afetiva a determinadas situações ou experiências no trabalho.

Outra abordagem para este construto tem vindo a tornar-se predominante face à anterior, dado que define a satisfação no trabalho enquanto atitude, e não como uma reação afetiva. Por exemplo, para Weiss (2002) a satisfação no trabalho pode ser definida como “a avaliação crítica positiva (ou negativa) que um indivíduo faz sobre o seu trabalho ou uma situação no trabalho”. A abordagem adotada para a realização deste trabalho baseia-se na conceptualização da satisfação no trabalho enquanto atitude.

Para além disso, importa ainda distinguir este construto na sua perspetiva unidimensional ou multidimensional. De acordo com Spector (1977), a primeira perspetiva define a satisfação no trabalho enquanto atitude do indivíduo relativamente ao seu trabalho de uma forma global, enquanto que a segunda perspetiva tem em consideração a satisfação do indivíduo face a vários aspetos particulares do trabalho, como por exemplo a remuneração, os supervisores ou a organização, o que pode ser benéfico para as empresas uma vez que possibilita a identificação de eventuais áreas de melhoria. A perspetiva multidimensional da satisfação no trabalho será a adotada ao longo deste trabalho.

Muita tem sido a importância dada ao estudo dos possíveis antecedentes da satisfação no trabalho. Spector (1977) classificou os antecedentes em duas categorias distintas, uns relativos ao ambiente de trabalho, que incluem as características do trabalho, as restrições organizacionais, os horários de trabalho, as remunerações, entre outros aspetos; e fatores relativos à própria personalidade do indivíduo e a experiências anteriores. De facto, no estudo levado a cabo por Lawler e Hall (1970), aplicado a 291 cientistas, os autores procuraram averiguar a relação entre certas características do trabalho e as atitudes consequentes, nomeadamente a satisfação, o envolvimento e a motivação intrínseca, considerados conceitos distintos. De acordo com estes autores, o grau de satisfação numa organização depende do nível de autonomia e das experiências disponíveis que potenciem o desenvolvimento dos seus trabalhadores.

Durante as últimas décadas, a análise da influência das práticas de recursos humanos de alta performance no nível de satisfação no trabalho tem vindo a tornar-se relevante. Uma vez que este tipo de práticas permite compreender as intenções de uma organização face aos seus trabalhadores e faz com que os mesmos sintam que a organização onde desempenham funções lhes confere mais suporte, a sua aplicação nas

empresas potencia o envolvimento dos trabalhadores e a sua identificação com os objetivos definidos (Kooij *et al.*, 2010). Esta abordagem está de acordo com a perceção de suporte organizacional, cuja relação positiva com a satisfação no trabalho foi previamente estudada e empiricamente apoiada (Eisenberger *et al.*, 1997; Shore e Tetrick, 1991). Apesar de serem facilmente confundidos, estes conceitos não são equivalentes, uma vez que o suporte organizacional percebido é uma medida global do compromisso do trabalhador, pois determina um conjunto de crenças que o mesmo detém relativamente à forma como a organização o trata, enquanto que a satisfação se baseia na reação do trabalhador face a vários aspetos e características próprias do trabalho (Shore e Tetrick, 1991).

Na verdade, o facto de existirem sistemas de recursos humanos de alta performance que permitam a maior partilha de conhecimento, que desencadeiem iniciativas de seleção e formação específicas, que potenciem a segurança no trabalho e proporcionem um sistema de remunerações baseado nos resultados do trabalhador, permitem um melhor ajustamento do indivíduo ao seu trabalho, fazendo com que este se sinta mais satisfeito com o mesmo e com as suas tarefas (Messersmith *et al.*, 2011).

Num estudo levado a cabo por Fabi *et al.* (2015), aplicado em onze organizações de vários setores no Canadá, os autores concluíram que existem relações significativas entre as práticas de gestão de recursos humanos de alta performance e a satisfação no trabalho. Também Lantorre *et al.* (2016) demonstraram que a perceção das práticas de recursos humanos de alta performance está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, através da aplicação de um estudo a 835 trabalhadores espanhóis, de empresas do setor da alimentação, retalho e educação.

Numa investigação realizada por Chuang *et al.* (2012) e aplicada a indivíduos cuja área de atuação é a prestação de cuidados de saúde, os autores pretenderam identificar as práticas de recursos humanos de alta performance associadas a uma maior satisfação no trabalho e a uma melhor qualidade dos serviços prestados, concluindo que o suporte do supervisor face ao envolvimento do trabalhador nos processos e as práticas baseadas no trabalho em equipa são aspetos necessários para potenciar esta relação, sendo que estas práticas de alta performance devem ser implementadas em conjunto com outras. Por sua vez, Kampkotter (2017) realizou um estudo com base em cerca de 20.000 trabalhadores na Alemanha, através do qual concluiu que a avaliação de desempenho pode ser uma prática de gestão de recursos humanos de alta performance relevante para as empresas,

se combinada com recompensas monetárias para os indivíduos, sendo uma das causas da satisfação no trabalho.

Desta forma, com base na literatura revista anteriormente, propõe-se que:

Hipótese 4: Existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de alta performance e a Satisfação no Trabalho.

Os autores Brown e Peterson (1993) constataram que muitos têm sido os construtos cujas relações com a satisfação no trabalho estão estudadas, tanto por representarem possíveis causas, como por serem consideradas consequências resultantes daí. Entre tantos outros aspetos, os autores consideram que a relação entre a satisfação no trabalho e os resultados organizacionais tem vindo a ser comprovada, principalmente no que concerne à performance dos trabalhadores, intenção de *turnover* e *turnover* efetivo.

De facto, num mercado em constante mudança, e em que as empresas têm de ser capazes de captar o seu talento, a relação entre a satisfação no trabalho, a intenção de *turnover* e *turnover* efetivo tem ganho especial relevância, sendo que são várias as teorias e modelos explicativos que já foram, desde há largas décadas, desenvolvidos neste âmbito (Chen *et al.*, 2011; Mobley *et al.*, 1979).

Mobley (1977) propõe um modelo cujo objetivo passa por compreender as ligações intermédias na relação entre a satisfação no trabalho e a decisão de *turnover* dos trabalhadores, propondo um modelo de processo de decisão que, não sendo linear, pode variar de acordo com as características de cada indivíduo. Este autor defende que o processo de decisão de saída de uma organização inicia-se com a avaliação do trabalho atual, que resulta num estado emocional decorrente de um determinado grau de satisfação ou insatisfação. Caso o sujeito se encontre insatisfeito, dá-se um aumento dos pensamentos relativos à saída da organização, que resulta na avaliação da utilidade esperada do processo de procurar um novo emprego e das perdas associadas à sua demissão. Desta análise pode resultar uma procura efetiva por um novo emprego, iniciando-se posteriormente uma avaliação das opções existentes no mercado que serão comparadas com o trabalho atual. Caso a alternativa de abandonar a organização pareça mais favorável, a intenção de saída é estimulada, e poderá resultar efetivamente em *turnover*.

Como já referido, Lee e Mitchell (1994) propuseram uma abordagem alternativa baseada em choques, isto é, eventos que são integrados pelo indivíduo e que fazem com que este julgue o seu trabalho, o que pode levar, eventualmente, à decisão de saída da

organização. Segundo a teoria, estes eventos dão origem a processos psicológicos que podem vir a desencadear quatro processos de decisão, que sintetizam a forma como os trabalhadores interpretam as situações do seu trabalho, as possíveis decisões a tomar e as respostas que os mesmos dão.

De acordo com esta abordagem, ao primeiro processo de decisão está inerente um choque, que pode estar relacionado com características do trabalho ou aspetos pessoais, que, recorrendo à memória, levam a uma identificação com situações de processos de decisão antigos levadas a cabo pelo indivíduo e que resultam numa decisão baseada neste fenómeno. Pelo contrário, outro ou o mesmo choque pode dar origem ao segundo processo de decisão, ao qual o indivíduo não associa nenhum evento semelhante que tenha ocorrido anteriormente e por isso, o mesmo avalia o seu trabalho e a sua satisfação, colocando a hipótese de ficar na organização atual ou sair sem que exista nenhuma oportunidade de emprego alternativa definida. Caso a decisão mais apropriada seja sair da empresa, esta experiência pode, no futuro, desencadear processos de decisão baseados na memória, como no primeiro processo enunciado.

Relativamente ao terceiro processo, este baseia-se na decisão entre permanecer na organização ou sair, existindo uma ou mais alternativas de trabalho. Quando o choque ocorre e surge a oportunidade alternativa, o indivíduo avalia se esta merece ser considerada e, caso isso aconteça, inicia-se mais um fenómeno de avaliação das várias alternativas existentes, sendo que as alternativas finais são comparadas tendo em consideração a utilidade que terão para o indivíduo, sendo escolhida aquela que se espera que proporcione uma maior utilidade ao mesmo. Neste caso, o facto de o trabalhador decidir sair da organização não significa que o mesmo não esteja satisfeito com o seu trabalho nem se sinta comprometido com a empresa.

Por fim, este modelo enuncia o quarto processo de decisão, que se pode subdividir em dois processos. O primeiro inicia-se quando, ao longo do tempo, se verifica que o indivíduo ou a empresa mudam de tal forma que já não existe um ajustamento entre os mesmos, o que, sendo uma realidade que não se altera, pode levar à insatisfação no trabalho. Tendo em conta este panorama, pode vir a desencadear-se um processo de decisão semelhante ao segundo enunciado anteriormente, fazendo com que o indivíduo decida sair da organização sem que tenha alternativas de trabalho. O segundo começa com a reação afetiva do indivíduo a acontecimentos relacionados com o trabalho, que requer uma análise racional dos mesmos. A insatisfação que resulta deste processo pode levar, conseqüentemente, a um menor compromisso organizacional, procura por

alternativas de emprego, maior intenção de saída e, conseqüentemente, maiores níveis de *turnover* entre os trabalhadores

Nas últimas décadas, mais teorias e abordagens surgiram no sentido de comprovar esta influência, mostrando que quanto mais satisfeitos os trabalhadores de uma dada organização estiverem, menor será a sua intenção de saída e, conseqüentemente, menor será o *turnover* (e.g. Mobley, 1982; Tett e Meyer, 1993; Takeuchi *et al.*, 2009). Outros estudos têm sido realizados com o objetivo de estudar possíveis efeitos moderadores de outras variáveis, como por exemplo Trevor (2001), que demonstrou que a satisfação no trabalho tem mais influência no *turnover* quando no mercado de trabalho existem oportunidades alternativas para o indivíduo. Diferentes abordagens também têm vindo a surgir, nomeadamente a de Chen *et al.* (2011) que propuseram uma teoria na qual consideram o conceito de satisfação no trabalho enquanto fenómeno dinâmico, assim como a sua relação com a intenção de *turnover*. A teoria desenvolvida por estes autores assenta em duas premissas: a) a satisfação no trabalho num dado momento inicial servirá de referência para a interpretação da satisfação no trabalho num momento posterior, e b) a satisfação no trabalho é mais notória na medida em que a mesma se afasta do nível de satisfação de referência. A amostra para este estudo, entre indivíduos de outros setores, incluiu 198 novos trabalhadores de uma empresa multinacional de consultoria. Entre outras hipóteses analisadas, concluiu-se que alterações sistemáticas na satisfação no trabalho durante um certo período de tempo levam a alterações na intenção de *turnover*.

Assim, tendo em conta toda a literatura proposta, estabelece-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: A relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de alta performance e a Intenção de Turnover é mediada pela Satisfação no Trabalho.

1.5 O papel moderador do Compromisso de Carreira

Apesar de ser um conceito aparentemente redundante com outras formas de compromisso no trabalho, o compromisso de carreira pode ser definido como “*a atitude de um indivíduo face à sua profissão ou vocação*” (Blau, 1985: 278), sendo que um indivíduo mais comprometido deixará mais facilmente o seu emprego atual se sentir que essa mudança irá potencializar a sua carreira. Este tipo de compromisso implica a existência e o envolvimento com objetivos de carreira definidos pelos próprios indivíduos, que pode fazer com que os mesmos desempenhem funções em mais do que uma organização, e que se pode comprovar através da capacidade de resiliência dos mesmos face aos possíveis obstáculos que surjam no percurso e que não levam a uma mudança de carreira (Colarelli e Bishop, 1990).

Para explicar decisões ou comportamentos relacionados com a carreira que não conseguem ser justificados apenas pelas competências de um indivíduo, London (1983) procurou conceptualizar a motivação de carreira, definida como um construto multidimensional e inerente ao indivíduo. De acordo com este autor, uma das componentes deste construto são as características do próprio indivíduo, ou seja, os seus interesses ou traços de personalidade, cuja capacidade de influenciar as decisões face à carreira é relevante. Por sua vez, as características do indivíduo distinguem-se em três dimensões: identidade de carreira, visão de carreira e resiliência face à carreira. A segunda componente relevante para a motivação diz respeito a variáveis situacionais, associadas ao ambiente de trabalho de um indivíduo, como por exemplo o estilo de liderança, oportunidades de carreira ou o sistema de recompensas. Segundo o autor, estas componentes estão, portanto, associadas a diferentes decisões de carreira e comportamentos por parte dos indivíduos, tais como a procura por reconhecimento, maior compromisso organizacional, definição de objetivos, trabalhar mais em projetos que irão afetar a sua carreira no futuro em vez de tarefas rotineiras, entre outras.

Várias são as relações que têm vindo a ser estudadas no sentido de compreender quais os possíveis antecedentes e as consequências do compromisso de carreira. Entre outros preditores, destacam-se sobretudo as oportunidades de desenvolvimento proporcionadas pela organização, a satisfação com a carreira e com o trabalho, o envolvimento no trabalho e o compromisso organizacional, sendo que um maior compromisso de carreira pode levar a um maior interesse no desenvolvimento de

competências e a uma menor intenção de saída das organizações (Arye e Tan, 1992; Goulet e Singh, 2002).

Apesar de ainda ser necessário um desenvolvimento da literatura neste sentido, existem alguns estudos capazes de constatar uma relação positiva entre o compromisso de carreira e a satisfação no trabalho (e.g. Duffy *et al.*, 2011; Goulet e Singh, 2002; Zhang *et al.*, 2014).

No seu estudo, Rhodes e Doering (1983) pretenderam analisar o fenómeno de mudança de carreira baseando-se no modelo de *turnover* de Mobley (1977) explicitado anteriormente, que relacionava a satisfação no trabalho com a intenção de *turnover*. De acordo com os primeiros autores, o conceito de mudança de carreira diferencia-se de mudança de emprego, uma vez que este último conceito diz respeito à alteração do trabalho atual do indivíduo para outro semelhante ou para algum que faça parte do processo normal de desenvolvimento da carreira. Através deste modelo, os autores defendem que existem fatores organizacionais, do ambiente de trabalho e pessoais, que levam à insatisfação com o trabalho e a carreira e que, consequentemente, desencadeiam um processo cognitivo que pode resultar na mudança de carreira.

Importa, no entanto, referir que os indivíduos mais comprometidos com os seus próprios planos de carreira sentem-se atraídos por empresas onde consideram ser possível desenvolver as competências necessárias para atingir os seus objetivos, o que implica que os comportamentos de um indivíduo face a uma determinada organização podem, de facto, depender da forma como o mesmo se encontra comprometido com o seu percurso de carreira (Chang, 1999). Quer isto dizer que os indivíduos mais comprometidos poderão vir a deixar a organização onde desempenham funções atualmente se não se sentirem satisfeitos com as oportunidades de desenvolvimento que a mesma disponibiliza e que consideram necessárias para a sua carreira (Bedeian *et al.*, 1991).

Deste modo, com base na literatura revista, espera-se que quanto mais satisfeito com o seu trabalho um indivíduo estiver, menor intenção de *turnover* irá demonstrar, e esta relação é tanto mais forte quanto mais comprometido com a sua carreira o indivíduo estiver. Assim, define-se a seguinte hipótese:

Hipótese 6: A relação entre a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Turnover é moderada pelo Compromisso de Carreira.

De facto, considera-se que os indivíduos mais comprometidos com a sua carreira são aqueles que despendem mais energia no sentido de atingir os seus próprios objetivos

de carreira (Goulet & Singh, 2002). No entanto, é necessário ter em consideração que são muitas as alterações que têm vindo a ocorrer face ao conceito de carreira, nomeadamente no que diz respeito ao facto de já não se construir carreira num emprego para a vida, ou sempre com o mesmo empregador, verificando-se este fenómeno principalmente nas áreas de conhecimento intensivo, como é o caso das consultoras (Donnelly, 2009).

Deste modo, uma vez que um indivíduo já não fica na mesma organização durante todo o tempo necessário para terminar a sua carreira, outras investigações têm vindo a ser desenvolvidas no sentido de compreender a possível relação entre o compromisso organizacional e o compromisso de carreira. Por exemplo, recentemente Weng e McElroy (2012) estudaram a relação entre o conceito de crescimento de carreira, ou seja, a medida em que a organização atual corresponde às necessidades de carreira de um indivíduo e lhe permite atingir os seus objetivos, o compromisso afetivo e a intenção de *turnover*. De acordo com estes autores, as atividades que potenciam o desenvolvimento de competências e que permitem a consecução de objetivos de carreira proporcionam um maior compromisso com a carreira, sendo que esse mesmo crescimento está negativamente relacionado com a intenção de *turnover* do indivíduo. Apesar disso, Takeuchi e Takeuchi (2013) defendem que, considerando algumas das formas de compromisso com o trabalho existentes, o compromisso de carreira é um dos que tem menos propensão para ser alterado através das práticas de Recursos Humanos de uma empresa.

Na verdade, a longo das últimas décadas surgiram várias teorias na literatura que defendiam que a relação entre o compromisso organizacional e, por exemplo, a intenção de *turnover* seria moderada pelo estágio da carreira em que um indivíduo se encontra, sublinhando que no período inicial de carreira a propensão para deixar o local de trabalho pode ser maior, sendo que nessa fase o compromisso do indivíduo face à organização desempenha um papel relevante na decisão de sair ou permanecer na mesma (Cohen, 1991).

Posteriormente, o estudo levado a cabo por Chang (1999) comprovou que o compromisso de carreira tem um papel moderador no que diz respeito à relação entre o compromisso de organizacional e a intenção de *turnover*, ou seja, quanto mais comprometidos com a organização os indivíduos estiverem, menor será a sua intenção de saída da mesma, e este efeito é potenciado quando os mesmos indivíduos se encontram altamente comprometidos com a sua carreira.

Também Lin e Chen (2004) pretenderam estudar o efeito moderador do compromisso de carreira face a relações entre outras variáveis, tais como o compromisso organizacional e a intenção de *turnover*. Neste estudo, apesar de esta relação não se ter manifestado significativa para aquela amostra, os autores mencionam que o compromisso de carreira, do ponto de vista teórico, é uma variável interessante e cujos efeitos moderadores em relações relevantes têm sido ignorados e devem ser estudados.

Assim, com base na literatura revista e apesar da escassa literatura no que diz respeito ao estudo destas relações, pode-se inferir que quanto mais comprometido afetivamente com a organização um indivíduo estiver, menor intenção de *turnover* irá demonstrar, e esta relação é tanto mais forte quanto mais comprometido com a sua carreira o indivíduo estiver. Assim, define-se a seguinte hipótese:

Hipótese 7: A relação entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de Turnover é moderada pelo Compromisso de Carreira.

Apresenta-se na Figura 1, o modelo de investigação proposto neste trabalho.

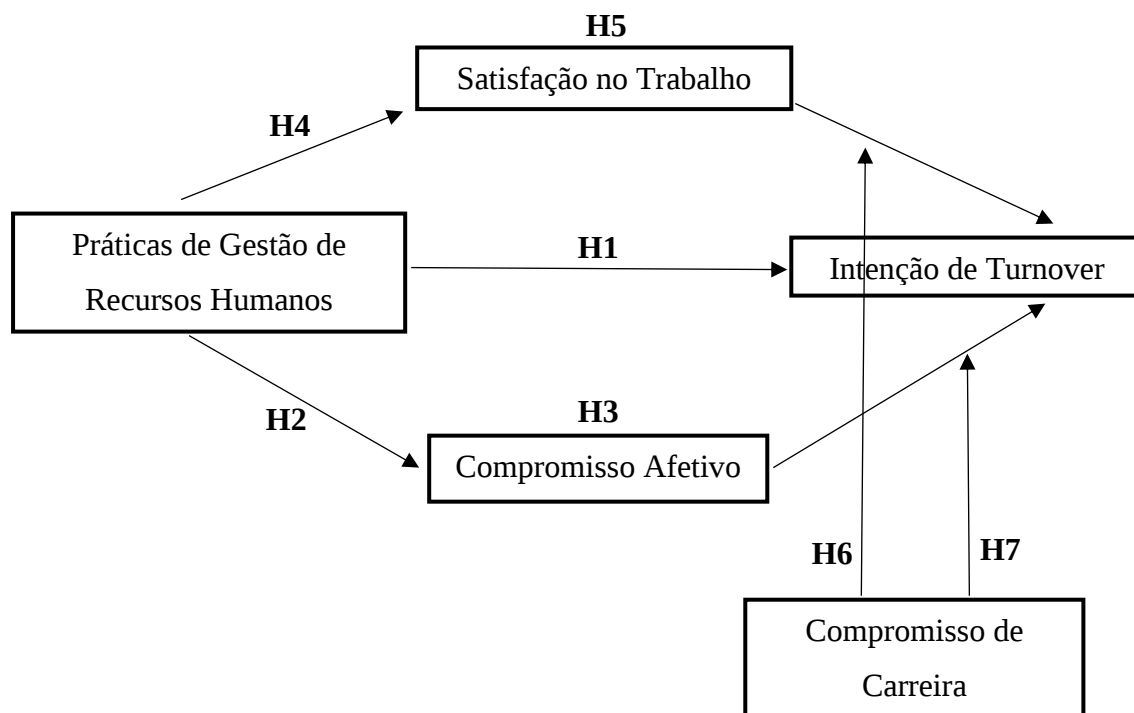


Figura 1 - Modelo de investigação

Parte 2

2. Método

Para a realização deste estudo optou-se por uma abordagem quantitativa, através da aplicação de questionários, no sentido de estabelecer relações entre as variáveis do modelo de investigação, sendo por isso um estudo de carácter correlacional.

2.1 Procedimentos e Participantes

A recolha de dados teve início com a realização de contactos junto de várias empresas do ramo da Consultoria, de forma a agilizar o processo de divulgação do questionário junto do público-alvo definido.

Face à dificuldade encontrada na divulgação dos questionários junto das empresas contactadas, justificada por motivos de confidencialidade dos seus dados e dos próprios colaboradores, os questionários foram divulgados via *online*, através de um *link* específico com recurso ao software *Qualtrics*, nas redes sociais como o *LinkedIn* e o *Facebook*. No sentido de angariar um número representativo de respostas, para além da abordagem junto da rede de contactos já existente, foram realizados cerca de 600 novos pedidos de conexão via *LikedIn* a consultores de várias áreas. Após os pedidos serem aceites, os consultores eram abordados através de uma mensagem pessoal, com o pedido de resposta ao questionário.

Importa ainda referir que, ao aceder ao instrumento em questão, era possível a leitura da introdução, através da qual se compreendia o âmbito, os objetivos do estudo e as instruções necessárias para a sua conclusão. Esta nota introdutória continha ainda informação relativamente ao anonimato e confidencialidade dos dados, exigindo a validação do consentimento informado por parte do inquirido.

No total 502 indivíduos acederam ao questionário, existindo 317 respostas completas (taxa de resposta de aproximadamente 63,7%), no entanto para este estudo apenas foram consideradas 299 respostas. Não foram previamente definidos critérios de amostragem específicos, a não ser o facto de os sujeitos inquiridos desempenharem funções em consultoria, tratando-se, portanto, de uma amostra não probabilística por conveniência. Deste estudo foram excluídos 18 participantes pelo facto de os mesmos não desempenharem funções no setor em questão ou pela localização da empresa na qual estavam inseridos não ser em Portugal.

Os participantes possuem idades entre os 19 e os 62 anos ($M = 29,44$; $DP = 6,84$). Relativamente ao género dos inquiridos, trata-se de uma amostra equilibrada, apresentado uma percentagem de sujeitos do sexo masculino na ordem de 50,2%. Na sua maioria os respondentes apresentam níveis de escolarização elevados, nomeadamente ao nível da Licenciatura (46,8%) e do Mestrado (49,2%), sobretudo em áreas como Economia e Gestão (27,4%), Informática (16,1%), Psicologia (10,0%) e Gestão de Recursos Humanos (9,4%).

Em termos de função desempenhada nas empresas de consultoria em que trabalham, uma percentagem considerável dos inquiridos desempenha funções de Consultor Júnior (48,8%), Consultor Sénior (31,1%) e Manager (12,4%). Por sua vez, cerca de 51,8% da amostra apresenta uma antiguidade na função atual até cerca de um ano e meio, sendo que o intervalo em questão varia entre 1 mês e 26 anos ($M = 2,80$; $DP = 3,45$).

Relativamente à situação contratual dos sujeitos, 75,6% dos mesmos possui um vínculo contratual sem termo com a organização em que trabalha atualmente, sendo que a grande maioria trabalha em regime de trabalho a tempo inteiro (98,7%).

Cerca de 78,3% das empresas em que os inquiridos desempenham funções estão sediadas em Lisboa, no entanto a amostra engloba sujeitos cujas consultoras estão sediadas noutros distritos do país, tais como Porto (12,7%), Évora (2,7%), ou Aveiro (2,0%), sendo que aproximadamente 66,9% das mesmas têm uma presença multinacional e 59,9% são consideradas grandes empresas (com mais de 250 trabalhadores).

Estas consultoras atuam principalmente em áreas de consultoria como as Tecnologias da Informação e da Comunicação (28,8%), Recursos Humanos (19,7%), Gestão (15,7%) e Fiscalidade (12,4%), sendo que cerca de 60,5% dos inquiridos têm uma antiguidade na empresa até 2 anos ($M = 3,08$; $DP = 3,93$).

2.2 Instrumento e medidas

No sentido de mensurar as variáveis do modelo de investigação foi necessário proceder à construção de um questionário. Para tal selecionaram-se cinco medidas disponíveis e previamente validadas na literatura relevante. Como recomendado por Podsakoff *et al.* (2003), utilizaram-se escalas de resposta com um número de opções de resposta distintos de forma a evitar possíveis enviesamentos decorrentes do método comum.

A fim de realizar a caracterização dos participantes, foram ainda incluídas no questionário questões de cariz sociodemográfico (e.g. género, idade, habilitações, formação académica, antiguidade na empresa, regime de trabalho, função, antiguidade na função, situação contratual, dimensão geográfica da empresa, distrito onde a empresa se encontra sediada e dimensão da empresa).

De seguida serão descritas as medidas incluídas no questionário.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos de alta performance (variável preditora)

Para avaliar as práticas de GRH de alta performance das empresas dos inquiridos, procedeu-se à recolha dos dados através de uma medida desenvolvida por Jensen e Messersmith (2013), traduzida e adaptada para este estudo.

Originalmente este instrumento é composto por duas escalas de práticas de GRH de alta performance, referentes a alvos de avaliação diferentes. A primeira medida diz respeito à avaliação da perceção destas práticas de GRH pelo próprio trabalhador no seu departamento, através de 15 itens. A segunda medida é aplicada aos responsáveis dos departamentos em que os trabalhadores se inserem, e pretende avaliar que percentagem de trabalhadores são geridos de acordo com as práticas de GRH em questão, através de 21 itens. Para este estudo recorreu-se à primeira escala mencionada, adaptando-a para toda a organização e não apenas ao nível do departamento.

A medida utilizada é assim constituída por 15 itens que pretendem avaliar a perceção dos trabalhadores acerca de diversas práticas ao nível da formação (e.g. “*esta organização disponibiliza oportunidades suficientes de formação e desenvolvimento*”), da seleção (e.g. “*é utilizado um rigoroso processo de seleção para selecionar novos colaboradores*”), da comunicação (e.g. “*a comunicação dentro do departamento é boa*”), entre outras, com uma escala de resposta do tipo *Likert* de 7 pontos (1= Discordo Totalmente; 7= Concordo Totalmente).

Aquando da análise do nível de consistência interna deste instrumento, verificou-se que o item “*Existe uma diferença clara de “status” entre os gestores e os colaboradores desta organização*” apresentava uma correlação baixa com os restantes itens da escala (*Corrected Item-Total Correlation* = -0,295), tendo por isso sido eliminado. Desta forma, a versão final é constituída por 14 itens e apresenta um elevado nível de consistência interna ($\alpha = 0,93$).

Satisfação no Trabalho (variável mediadora)

A variável ST foi medida através da escala desenvolvida por Lima *et al.* (1994), cujo objetivo é averiguar satisfação dos consultores face à sua própria organização, aos colegas, remuneração/benefícios, superiores hierárquicos e ao seu próprio trabalho. Este instrumento é constituído por 5 itens (e.g. *em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico estou...*), com uma escala de resposta do tipo *Likert* de 5 pontos (1= Muito insatisfeito; 5= Muito satisfeito).

Compromisso Organizacional Afetivo (variável mediadora)

A dimensão do CA dos participantes para com a organização onde desempenham funções foi avaliada através da escala desenvolvida por Allen e Meyer (1990).

Neste estudo, será apenas considerada a dimensão do CA, medida através de seis itens do instrumento original (e.g. “*esta empresa tem um grande significado pessoal para mim*”), numa escala de resposta do tipo *Likert* de 5 pontos (1= Discordo Totalmente; 5= Concordo Totalmente). A medida em questão apresenta um elevado nível de consistência interna ($\alpha = 0,87$).

Compromisso de Carreira (variável moderadora)

No sentido de operacionalizar a variável do compromisso dos indivíduos com a sua carreira em consultoria, optou-se pela escala desenvolvida por Blau (1989), adaptada ao setor em questão e formada por sete itens (e.g. “*se eu pudesse fazer tudo outra vez, eu não escolheria trabalhar no setor da consultoria*” [item invertido]). A escala de resposta é do tipo *Likert* de 5 pontos (1= Discordo Totalmente; 5= Concordo Totalmente). O coeficiente de consistência interna (α) desta escala neste estudo é de 0,85.

Intenção de Turnover (variável critério)

Para medir a IT dos consultores inquiridos recorreu-se à escala desenvolvida por Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979) e divulgada por Chen, Hui e Sego (1998). Esta medida é constituída por três itens (e.g. “*se eu pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho*”), sendo a escala de resposta do tipo *Likert* de 5 pontos (1= Discordo Totalmente; 5= Concordo Totalmente). A escala medida apresenta um nível de consistência interna (α) de 0,83.

O anexo 1 apresenta todos itens incluídos nas medidas descritas.

3. Resultados

A análise dos dados recolhidos foi realizada com recurso ao *software* IBM SPSS *Statistics* 25.0 e no presente capítulo serão reportados os resultados obtidos, bem como as medidas estatísticas, correlações e indicadores relevantes para a análise em causa.

Este processo teve início com a uniformização da base de dados disponível e com a análise de frequências das variáveis a estudar, seguindo o modelo de investigação proposto. Posteriormente realizou-se a análise da consistência interna das escalas utilizadas, seguindo-se a construção das variáveis compostas associadas. Após este passo, procedeu-se à análise da associação entre as variáveis do modelo, finalizando todo este processo com a realização das análises de regressão para verificar os possíveis efeitos diretos, de mediação e moderação existentes.

3.1 Análise das medidas descritivas e associação entre as variáveis

Através da análise do quadro 1 é possível verificar que, tendo em conta a escala utilizada para avaliar esta variável (de 1 a 7), a perceção dos colaboradores relativamente à existência de práticas de GRH de alta performance nas empresas onde desempenham funções é superior à média ($M= 4,65$; $DP= 1,24$).

No que diz respeito à perceção dos inquiridos relativamente à ST atual, é possível verificar que a mesma se encontra igualmente acima da média ($M= 3,63$; $DP= 0,72$), tal como acontece com a perceção do CA face à organização ($M= 3,30$; $DP= 0,86$). O CC dos inquiridos face ao ramo da consultoria ($M= 2,99$, $DP= 0,77$) e a sua IT ($M=2,84$; $DP= 1,00$) apresentam valores em torno do ponto médio da escala. Existe, portanto, uma variação considerável na forma como os inquiridos percecionam as práticas de GRH de alta performance das suas empresas, enquanto que, por outro lado se verifica que os níveis de satisfação no trabalho são relativamente homogéneos.

Tendo como finalidade a quantificação da associação existente entre as variáveis do modelo de investigação em questão, recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Spearman* (ρ). Este coeficiente é uma medida de associação não-paramétrica entre duas variáveis e o seu valor varia entre -1 e 1, representando uma associação negativa ou positiva respetivamente (Field, 2009). Tendo em conta que se pretende mensurar a relação entre variáveis ordinais e quantitativas, este método apresenta-se como o mais adequado para o efeito. O Quadro 1 apresenta de seguida o valor da média, desvio-padrão e consistência interna de cada variável.

Ao analisar as correlações entre as variáveis é possível verificar que a variável IT (critério) se encontra negativamente relacionada com a variável práticas de GRH de alta performance (preditora), isto é, a maiores níveis de práticas de GRH estão associados menores níveis de intenção de saída da organização ($\rho = -0,63$; $p < 0,01$).

Por sua vez, a percepção de práticas de GRH de alta performance nas empresas está positivamente relacionada com as variáveis CA ($\rho = 0,59$; $p < 0,01$) e ST ($\rho = 0,74$; $p < 0,01$), podendo estes níveis de associação ser considerados elevados.

Relativamente à variável CC, esta apresenta uma correlação positiva com as variáveis práticas de GRH de alta performance ($\rho = 0,42$; $p < 0,01$), ST ($\rho = 0,46$; $p < 0,01$) e CA ($\rho = 0,53$; $p < 0,01$), o que significa que um aumento da percepção destas práticas está associado a um aumento do valor destas variáveis.

Importa ainda referir que a relação entre a variável intenção de *turnover* e as variáveis do estudo é significativa e negativa: satisfação no trabalho ($\rho = -0,73$; $p < 0,01$), compromisso afetivo ($\rho = -0,71$; $p < 0,01$) e compromisso de carreira ($\rho = -0,55$; $p < 0,01$). Quer isto dizer que, a níveis maiores destas três variáveis, estão associados níveis menores de intenção de saída da organização em questão.

Por fim, no que diz respeito às variáveis sociodemográficas avaliadas no questionário, verificou-se que apenas a dimensão da empresa face ao seu número de trabalhadores apresenta uma relação estatisticamente significativa com a variável critério do estudo ($\rho = 0,12$; $p < 0,05$) e com a variável compromisso afetivo ($\rho = -0,18$; $p < 0,01$). Posto isto, visto que não existiam correlações entre as restantes variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo, as mesmas não foram consideradas para as análises seguintes (todos os p n.s.).

Quadro 1 - Tabela de medidas descritivas, correlações entre as variáveis e alfas de Cronbach

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Dimensão da Organização	-	-						
2. Satisfação no Trabalho	3,63	0,72	-0,08	(0,75)				
3. Práticas de GRH	4,65	1,24	0,03	0,74**	(0,93)			
4. Compromisso Afetivo	3,30	0,86	-,18**	0,67**	0,59**	(0,87)		
5. Compromisso de Carreira	2,99	0,77	-0,07	0,46**	0,42**	0,53**	(0,85)	
6. Intenção de <i>Turnover</i>	2,84	1,00	,12*	-,73**	-,63**	-,71**	-,55**	(0,83)

*p<0,05; **p<0,01; Entre parêntesis encontram-se os valores de *Alpha* de Cronbach; Dimensão da Organização: 1= Micro (1-9 trabalhadores), 2= Pequena (10-50 trabalhadores), 3= Média (51-250 trabalhadores), 4= Grande (mais de 250 trabalhadores).

3.2 Teste ao Modelo de Investigação

3.2.1 Relação entre Práticas de GRH e Intenção de *Turnover*: papel mediador do Compromisso Afetivo e da Satisfação no Trabalho

De acordo com Baron e Kenny (1986), estamos perante uma situação de mediação quando se verificam os seguintes pressupostos: (i) quando existe uma relação significativa entre a variável preditora e a variável mediadora, (ii) a variável mediadora possui um efeito significativo sobre a variável critério, e (iii) a adição da variável mediadora ao modelo, reduz a importância da variável preditora no modelo. Neste caso, a mediação é tanto mais forte quanto o efeito direto da variável preditora na variável critério, na presença da variável mediadora, é aproximadamente nulo. É frequente recorrer-se ao método de regressão linear para realizar as análises referidas, cujo objetivo principal é avaliar a significância das relações explicitadas de (i) a (iii) (Maroco, 2010).

Para a aplicação deste método ao modelo de investigação em questão, procedeu-se à realização de quatro regressões lineares. As duas primeiras regressões baseiam-se na análise do passo (i), isto é, do efeito da variável preditora (práticas de GRH de alta performance) nas variáveis mediadoras em estudo (ST e CA). Neste caso, as variáveis mediadoras foram utilizadas, separadamente, como variáveis critério na regressão da

equação. Em ambos os casos a variável sociodemográfica respeitante à dimensão da organização foi controlada nas análises em questão.

De acordo com Maroco (2010), o coeficiente de determinação (R^2) é uma medida cujo objetivo é medir a dimensão do efeito da variável preditora sobre a variável critério, sendo uma das medidas estatísticas da qualidade de ajustamento mais utilizadas. O valor desta medida varia entre 0 e 1 e mede a proporção da variabilidade total que é explicada pela regressão. No caso das ciências sociais, valores superiores a 0,5 já são considerados aceitáveis. Em alternativa pode ser utilizado o valor do coeficiente de determinação ajustado (R^2_{adj}), sendo que este aumenta apenas se ao adicionar uma nova variável no modelo em estudo, esse aumento conduzir a um melhor ajustamento dos dados (Maroco, 2010).

Relativamente à variável satisfação no trabalho, é possível verificar através da análise do Quadro 2 que o modelo 1 ($R^2_{adj} = 0,00$) e o modelo 2 ($R^2_{adj} = 0,59$) explicam, respetivamente, 0% e 59% da variância total. Neste caso, tanto variável dimensão da organização ($\beta = -0,08$; $p < 0,05$) como a variável práticas de GRH de alta performance ($\beta = 0,77$; $p < 0,01$) apresentam um efeito significativo no modelo.

Com a análise do Quadro referido é igualmente possível constatar que, no que diz respeito à variável do CA, o modelo 1 ($R^2_{adj} = 0,03$) e o modelo 2 ($R^2_{adj} = 0,36$) explicam, respetivamente, cerca de 3% e 36% da variância total. À semelhança do caso anterior, tanto a variável relativa à dimensão da organização ($\beta = -0,20$; $p < 0,01$) como a variável das práticas de GRH de alta performance ($\beta = 0,58$; $p < 0,01$) apresentam um efeito estatisticamente significativo no modelo em questão.

Visto que a análise estatística revela que a variável das práticas de GRH de alta performance explica tanto a ST como o CA, podemos afirmar que este critério para a existência de mediação está validado, sendo por isso possível prosseguir com a análise e validação dos restantes critérios. Deste modo, é possível validar tanto a Hipótese 2 como a Hipótese 4 propostas no modelo de investigação descrito anteriormente.

Quadro 2 - Efeito das Práticas de GRH na Satisfação no Trabalho e no Compromisso Afetivo

	Satisfação no Trabalho				Compromisso Afetivo			
	R ² _{adj}	B	Beta	t	R ² _{adj}	B	Beta	t
Modelo 1	0,00				0,03**			
(Constante)		3,74	-	25,64		3,80		22,01
Dimensão da Organização		-0,03	-0,04	-0,74		-0,15	-0,17	-2,98
Modelo 2	0,59**				0,36**			
(Constante)		1,75	-	13,08		2,01		10,00
Dimensão da Organização		-0,06	-0,08*	-2,10		-0,17	-0,20**	-4,22
Práticas de GRH		0,45	0,77**	20,65		0,40	0,58**	12,38

*p<0,05; **p<0,01; Dimensão da Organização: 1= Micro (1-9 trabalhadores), 2= Pequena (10-50 trabalhadores), 3= Média (51-250 trabalhadores), 4= Grande (mais de 250 trabalhadores).

A terceira regressão diz respeito ao passo (ii) referido anteriormente. Inicialmente procedeu-se à regressão da variável critério (IT) na variável preditora (práticas de GRH de alta performance). Neste caso, é possível verificar através do Quadro 3 a existência de um efeito negativo significativo das práticas de GRH de alta performance na IT nas consultoras estudadas ($\beta = -0,64$; $p < 0,01$). Quer isto dizer que, quanto maior for a perceção deste tipo de práticas de gestão de recursos humanos nas empresas incluídas no estudo, menor será a intenção de saída dos seus trabalhadores. Do mesmo modo, verifica-se também um efeito positivo significativo, ainda que menos expressivo, da dimensão da organização face ao número de trabalhadores existentes ($\beta = 0,14$; $p < 0,01$), que indica que a intenção de *turnover* aumenta à medida que a dimensão da organização é maior. Através da análise do coeficiente de determinação ajustado, é possível verificar que o modelo descrito anteriormente explica aproximadamente 42% da variância total ($R^2_{adj} = 0,42$). Assim sendo, podemos verificar que a Hipótese 1 é suportada estatisticamente pela análise em questão.

Por fim, a quarta regressão pretendeu ir ao encontro do pressuposto (iii) previamente descrito. Neste caso, optou-se por realizar a regressão colocando as duas variáveis mediadoras em simultâneo, ST e CA, com a finalidade de controlar possíveis

efeitos que uma poderia ter sobre a outra, visto estarem positiva e significativamente correlacionadas. Assim, procedeu-se à regressão incluindo as variáveis mediadoras ao modelo, para verificar se, de facto, isso reduz a importância da variável preditora no modelo em questão.

Comparando os resultados do modelo 3 com o modelo 2, é possível verificar que existe uma mediação parcial por parte destas variáveis. Para complementar o teste ao efeito da mediação, isto é, saber se o modelo é, de facto, mediado por estas duas variáveis, recorreu-se ao teste de Sobel (1982). De acordo com a análise desta estatística de teste verificou-se que, rejeitando a hipótese nula associada a esta, de facto, existe mediação por parte da variável ST ($z = -6,49$; $p = 0,00$) e da variável CA ($z = -6,93$; $p = 0,00$). Assim, as Hipóteses 3 e 5 são estatisticamente suportadas, isto é, comprova-se que estas duas variáveis medeiam parcialmente a relação entre as práticas de GRH de alta performance e a intenção de *turnover*.

Paralelamente é possível constatar que, tanto a variável satisfação no trabalho ($\beta = -0,40$; $p < 0,01$) como a variável compromisso afetivo ($\beta = -0,40$; $p < 0,01$), contribuem significativamente para a explicação da IT em consultoras. Analisando os coeficientes de determinação dos dois modelos, verifica-se que existe um aumento expressivo do mesmo quando são acrescentadas as duas variáveis mediadoras. Assim sendo, o modelo 3 explica cerca de 66% ($R^2_{adj} = 0,66$) da variância do nível de intenção de *Turnover* dos colaboradores.

Quadro 3 - Efeito da mediação entre a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Afetivo na relação entre as Práticas de GRH e a Intenção de Turnover

	Intenção de Turnover			
	R^2_{adj}	B	Beta	t
Modelo 1	0,01			
(Constante)		2,47	-	12,19
Dimensão da Organização		0,11	0,11	1,91
Modelo 2	0,42**			
(Constante)		4,78	-	21,53
Dimensão da Organização		0,14	0,14**	3,15
Práticas de GRH		-0,52	-0,64**	-14,54
Modelo 3	0,66**			
(Constante)		6,70	-	30,47
Dimensão da Organização		0,03	0,03	0,86
Práticas de GRH		-0,09	-0,11*	-1,95
Satisfação no Trabalho		-0,56	-0,40**	-6,84
Compromisso Afetivo		-0,46	-0,40**	-8,39

*p<0,05; **p<0,01; Dimensão da Organização: 1= Micro (1-9 trabalhadores), 2= Pequena (10-50 trabalhadores), 3= Média (51-250 trabalhadores), 4= Grande (mais de 250 trabalhadores).

Por fim, importa referir que para avaliar a validade do modelo, foram verificados os pressupostos associados ao método de regressão linear, no que diz respeito aos resíduos e à não colinearidade entre as variáveis. Este último pressuposto é de particular importância, uma vez que se as variáveis independentes estiverem altamente correlacionadas entre si, a análise do modelo pode não ter qualquer significado. Neste sentido, importa referir que os valores associados às medidas de diagnóstico de multicolinearidade, *Variance Inflation Factor* (VIF) e Tolerância (TOL) estão dentro dos valores aceitáveis para as mesmas no que diz respeito ao modelo de mediação testado

anteriormente (dimensão da organização: TOL= 0,94, VIF= 1,06; práticas de GRH de alta performance: TOL= 0,40, VIF= 2,49; satisfação no trabalho: TOL= 0,33; VIF= 3,02; compromisso afetivo: TOL= 0,52, VIF= 1,93). Quer isto dizer que o pressuposto que exige a não colinearidade entre as variáveis independentes se encontra validado.

3.2.2 Relação entre Compromisso Afetivo e Intenção de *Turnover* e a relação entre a Satisfação no Trabalho e Intenção de *Turnover*: papel moderador do Compromisso de Carreira

Estamos perante uma variável moderadora se esta for capaz de afetar a correlação entre uma variável dependente e outra variável independente. Neste caso, pretende-se analisar se a variável compromisso de carreira modera a relação tanto entre a satisfação com o trabalho e a intenção de *turnover*, como entre o compromisso afetivo e esta última variável. Deste modo, é possível analisar estes efeitos recorrendo igualmente a modelos de regressão, que analisam os efeitos de interação entre variáveis independentes. Esta interação resulta da multiplicação destas variáveis, que devem ser inicialmente centradas a fim de evitar possíveis erros de multicolinearidade entre as mesmas (Maroco, 2010).

Neste sentido, as variáveis CC, ST e CA foram previamente centradas, retirando-se o valor das médias correspondentes, a fim de prosseguir com a análise. Posteriormente, foram criados os respetivos termos de interação, multiplicando a variável CC pela variável ST e, por fim, a primeira pela variável do CA.

Após terem sido realizadas as análises referentes às regressões lineares, segundo o método de Baron e Kenny (1986), é possível verificar através do Quadro 4 que os valores dos coeficientes associados aos itens de interação não são estatisticamente significativos, nem no caso da interação da variável satisfação no trabalho e compromisso de carreira ($\beta = -0,01$; $p > 0,05$), nem da interação entre a variável compromisso afetivo e compromisso de carreira ($\beta = -0,07$; $p > 0,05$). Neste caso, apesar deste modelo explicar cerca de 67% ($R^2_{adj} = 0,67$; $p < 0,01$) da variância total do nível de Intenção de *Turnover* dos consultores, as moderações propostas explicam uma percentagem residual do mesmo, logo não existe evidência estatística que suporte as Hipóteses 6 e 7 e, conseqüentemente, o efeito de moderação das variáveis no modelo proposto.

Quadro 4 - Efeito do Compromisso de Carreira na relação entre Satisfação no Trabalho e Compromisso Afetivo com a variável Intenção de Turnover

	Intenção de Turnover			
	R²_{adj}	B	Beta	t
Modelo 1	0,01			
(Constante)		2,47	-	12,19
Dimensão da Organização		0,11	0,11	1,91
Modelo 2	0,67**			
(Constante)		2,77	-	23,34
Dimensão da Organização		0,02	0,02	0,56
Satisfação no Trabalho		-0,63	-0,45**	-9,82
Compromisso Afetivo		-0,39	-0,33**	-6,80
Compromisso de Carreira		-0,21	-0,16**	-4,03
Modelo 3	0,67**			
(Constante)		2,84	-	23,21
Dimensão da Organização		0,01	0,01	0,32
Satisfação no Trabalho		-0,62	-0,44**	-9,59
Compromisso Afetivo		-0,40	-0,34**	-6,89
Compromisso de Carreira		-0,22	-0,17**	-4,17
Interação Satisfação no Trabalho e Compromisso de Carreira		-0,01	-0,01	-0,14
Interação Compromisso Afetivo e Compromisso de Carreira		-0,09	-0,07	-1,33

**p<0,01; Dimensão da Organização: 1= Micro (1-9 trabalhadores), 2= Pequena (10-50 trabalhadores), 3= Média (51-250 trabalhadores), 4= Grande (mais de 250 trabalhadores).

Parte 3

4. Discussão

4.1 Conclusões

O principal objetivo deste estudo foi averiguar a existência de relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de alta performance e a Intenção de *Turnover*. Para além desta, pretendeu-se igualmente analisar em que medida as variáveis compromisso afetivo e satisfação no trabalho podem contribuir para explicar a relação referida. Por último, foi analisado em que medida o compromisso de carreira do indivíduo pode condicionar a relação entre o compromisso afetivo e a intenção de *turnover* e a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover*. Este estudo foi aplicado concretamente ao contexto das consultoras, de várias áreas, em Portugal.

Tendo em consideração as sete hipóteses de investigação formuladas inicialmente, foi possível verificar, através das análises realizadas, que existe uma relação significativa e negativa entre as práticas de GRH de alta performance e a intenção de *turnover*, tendo sido comprovada a primeira hipótese formulada. Quer isto dizer que a maiores níveis de perceção dos trabalhadores face a estas práticas, estão associados menores níveis de intenção de saída das organizações onde estas são aplicadas. É ainda possível constatar que, de uma forma geral, os respondentes percecionam a existência deste tipo de práticas nas empresas onde desempenham funções, uma vez que a média de resposta para cada um dos itens presentes no questionário é superior ao ponto médio da escala de medida desta variável.

Este resultado está de acordo com vários estudos que relacionam este tipo de práticas com a intenção de saída, considerado um dos maiores preditores do *turnover*. Por exemplo, Huselid (1995) concluiu que este tipo de práticas, que incluíam processos de recrutamento e seleção, formação e sistemas de remunerações e gestão de performance, tem um impacto negativo no *turnover* e positivo noutros resultados organizacionais. O estudo levado a cabo por Batt (2002) relata que uma maior aplicação de práticas de recursos humanos de alto envolvimento está relacionada com menores taxas de saída das organizações no setor dos serviços. Mais recentemente, Kehoe e Wright (2013) também verificaram, através do seu estudo, a relação positiva que existe entre a perceção destas práticas e a intenção de permanecer na organização atual.

Por sua vez, como seria expectável, ao existir suporte estatístico para comprovar as hipóteses 2 e 4 do estudo, foi confirmada a relação positiva entre as práticas de GRH de alta performance e o compromisso organizacional, mais concretamente na sua dimensão de compromisso afetivo, assim como com a satisfação no trabalho. Estes resultados vão ao encontro de estudos como, por exemplo, o de Messersmith *et al.* (2011) que concluíram que a adoção de sistemas de recursos humanos de alta performance e, consequentemente, das práticas inerentes, está associada com um aumento do compromisso organizacional e da satisfação no trabalho.

Através das análises efetuadas foi igualmente possível confirmar o efeito de mediação parcial das variáveis compromisso afetivo e satisfação no trabalho na relação entre as práticas de GRH de alta performance e a intenção de *turnover*, tendo as Hipóteses 3 e 5 sido suportadas. Em ambos os casos, a evidência encontrada na literatura está de acordo com estes resultados.

No caso do Compromisso Afetivo, Takeuchi e Takeuchi (2013) comprovaram a percepção das práticas de recursos humanos facilitam o nível de ajustamento entre o indivíduo e a sua organização, o que faz aumentar o seu compromisso afetivo e, consequentemente, reduz a intenção de saída do mesmo. No seu estudo, mencionado anteriormente, Kehoe e Wright (2013) também comprovam que o compromisso organizacional medeia totalmente a relação entre as práticas de GRH de alta performance e a intenção de *turnover* nas organizações. Nas suas meta-análises Meyer *et al.* (2002) demonstraram que as experiências no trabalho, principalmente no que diz respeito ao suporte organizacional, apresentam uma relação significativa com o compromisso afetivo que, por sua vez, está negativamente relacionado com a intenção de *turnover*.

No que concerne à Satisfação no Trabalho, vários são os autores que têm vindo a desenvolver estudos no sentido de demonstrar que quanto mais satisfeitos os indivíduos estiverem com os seus trabalhos, menor será a intenção de *turnover* dos mesmos. Começando por Mobley (1977) cujo objetivo do modelo proposto passa por compreender os processos cognitivos levados a cabo por um indivíduo entre um evento que leva à satisfação ou insatisfação no trabalho e o *turnover*, passando por modelos e teorias mais recentes que se baseiam em novas perspetivas relativamente aos processos dinâmicos que levam ao *turnover*, como é o caso do estudo levado a cabo por Chen *et al.* (2011).

Relativamente ao compromisso de carreira, verificou-se que este não condiciona a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover*, nem entre o compromisso afetivo e a intenção de *turnover*, ao contrário do que se pretendia comprovar. Seria de

esperar que, como por exemplo o estudo de Chang (1999) constatou, quando os indivíduos se encontram mais comprometidos com a organização onde desempenham funções, a propensão para deixar a organização seria menor, e esta relação iria ser tanto mais forte quanto os indivíduos fossem mais comprometidos com a sua carreira. Por outro lado, apesar de ainda ser necessária a realização de outras investigações considerando o compromisso de carreira enquanto variável moderadora da relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover* e as suas implicações nas organizações atuais, de acordo com alguns estudos, estas variáveis estão positivamente relacionadas, uma vez que indivíduos pouco comprometidos com os seus objetivos de carreira depositam pouco esforço na sua consecução no trabalho e, por isso, os resultados do trabalho não são potenciados, assim como o seu percursos profissional (Duffy *et al.*, 2011).

Apesar disso, é necessário reforçar que os indivíduos mais comprometidos com a sua carreira tendem a deixar a organização onde atualmente trabalham quando sentem que esta não lhes dá as oportunidades de desenvolvimento importantes para a sua carreira (Bedeian *et al.*, 1991). Também Weng e McElroy (2012) concluíram que quanto mais atividades as empresas proporcionarem, que permitam aos indivíduos alcançar os seus objetivos de carreira e o desenvolvimento de competências, menor será a intenção de saída dos mesmos. Uma vez que a amostra recolhida para este estudo apresenta, na sua maioria, idades baixas e pouca antiguidade nas organizações, estes indivíduos podem entender que as mesmas ainda lhes proporcionam as referidas oportunidades, pelo que não consideram sair num futuro próximo. Por este motivo, é oportuno replicar o estudo para uma amostra de indivíduos com mais experiência profissional ou com outras características.

Apesar de não existirem estudos que relacionem diretamente todas as variáveis trabalhadas, esta investigação vai ao encontro de algumas sugestões e conclusões de vários autores até à data. Por exemplo, em contexto de organizações de trabalho intensivo, a retenção de trabalhadores é fulcral, não só pelo conhecimento especializado que estes detêm e que é fundamental para as empresas, como também pela relação que os mesmos estabelecem com os clientes (Greenwood *et al.*, 2005; Kaerremann *et al.*, 2002). No entanto, de maneira a saber reter eficazmente os trabalhadores, é necessário que os gestores procurem fazer diagnósticos recorrentes na tentativa de perceber as causas do *turnover* nas suas organizações, para assim ser possível investir recursos de forma útil (Allen *et al.*, 2010).

Para atrair os seus trabalhadores, as empresas devem ser capazes de potenciar as práticas de recursos humanos alinhadas com a estratégia da empresa, cujo objetivo seja o desenvolvimento, motivação e envolvimento dos mesmos na organização (Jensen e Messersmith, 2013). Por sua vez, vários autores defendem que a percepção destas práticas está relacionada com consequências positivas para as empresas, como por exemplo a menor intenção de *turnover* e o *turnover* efetivo, maior produtividade e outros aspetos relacionados com a performance organizacional ou ao nível de subunidades da própria empresa (e.g. Kehoe e Collins, 2017; Huselid, 1995; Jiang *et al.*, 2012).

Paralelamente, tendo em consideração que a relação entre a satisfação no trabalho resulta em benefícios consideráveis para as empresas, e assumindo que os gestores das mesmas têm a capacidade para influenciar aspetos determinantes do local de trabalho, é importante aferir-se, através de instrumentos úteis e preparados, qual a natureza e o nível de satisfação no trabalho dos indivíduos, com o objetivo de se potenciarem as práticas de recursos humanos existentes (Harter *et al.*, 2002).

Torna-se então importante estabelecer conexões entre os conceitos e aprofundar as suas possíveis relações, no sentido de melhor as conseguir adaptar a contextos reais das organizações, mais concretamente no setor das consultoras, cujo capital humano é imprescindível para o sucesso das mesmas.

4.2 Limitações e sugestões de estudos futuros

Associado a este estudo estão algumas limitações decorrentes da investigação que devem ser conhecidas e consideradas na interpretação dos resultados e para a concretização de estudos futuros.

Em primeiro lugar, para a realização deste estudo, recorreu-se a uma amostra por conveniência que se focou concretamente no setor da consultoria. Apesar dos dados recolhidos dizerem respeito a indivíduos cujas áreas de atuação das consultoras são muito diversas, por ser uma amostra por conveniência, esta não é representativa da realidade organizacional neste setor. Assim sendo, a possibilidade de generalização dos resultados feita é limitada. Tendo-se estudado especificamente o setor da consultoria, a generalização a outros setores está também condicionada.

Para além disso, esta investigação baseou-se num estudo correlacional, que apesar de permitir estabelecer possíveis associações entre construtos, não permite retirar

conclusões firmes relativamente à causalidade das mesmas, sendo que para esse efeito seria mais apropriada a realização de um estudo experimental ou longitudinal.

No que diz respeito à recolha de dados, verificou-se que a idade de cerca de metade dos respondentes está entre os 19 e os 27 anos (51,50%), o que significa que a maioria dos mesmos desempenha funções de Estagiários, Consultores juniores ou seniores, sendo pouco expressiva a quantidade de respostas angariadas por parte de indivíduos com funções mais elevadas. Desta constatação decorre outra possível limitação, relacionada com a falta de variabilidade de respostas respeitante a indivíduos mais velhos, com outras experiências profissionais e noutros estados da sua carreira, o que pode ter condicionado os resultados obtidos, principalmente no estudo da variável do compromisso de carreira.

Por fim, importa referir outra limitação derivada dos instrumentos de medida utilizados, principalmente no que concerne à escala utilizada para avaliar as práticas de GRH de alta performance. Como não existe consenso na literatura face ao tipo de práticas incluídas nos sistemas de recursos humanos de alta performance, as práticas específicas utilizadas para o instrumento deste estudo, apesar de alargadas, podem não ser totalmente representativas dos tipos de sistemas utilizados em todas as organizações (Jensen e Messersmith, 2013).

Ao longo da presente discussão já foram apresentadas algumas sugestões face a estudos que possam vir a ser desenvolvidos no futuro, no sentido de completar a literatura já existente. Seria, portanto, interessante continuar a aplicar o estudo destas relações ao setor da consultoria, mas a empresas de áreas específicas como, por exemplo, às consultoras de Recursos Humanos, Tecnologias da Informação e da Comunicação ou às *Big Four*, na tentativa de procurar relações entre as características do trabalho nestas várias áreas e os comportamentos dos trabalhadores, assim como a relação que os mesmos estabelecem com as suas organizações.

Para além disso, mais estudos deveriam ser realizados no sentido de compreender que tipo de práticas tem mais influência nos resultados organizacionais, concretamente no setor de empresas de conhecimento intensivo.

Poderá ser igualmente relevante recorrer a uma amostra mais heterogénea e equilibrada no que diz respeito às idades e funções dos respondentes, de maneira a ser possível comparar e estudar possíveis padrões de comportamento em cada um dos grupos.

Por fim, seria ainda oportuno considerar um estudo mais aprofundado relativamente ao Compromisso de Carreira do indivíduo e as suas implicações neste setor, principalmente focando-se nas relações descritas, dada a falta de literatura existente e a

importância destas variáveis nos indivíduos cujo percurso da carreira passa por desempenhar funções nas empresas de conhecimento intensivo.

4.3 Implicações práticas

Do ponto de vista prático, é possível concluir que os gestores das organizações devem procurar compreender de que forma devem ser implementados os sistemas de recursos humanos de alta performance, com o objetivo de corresponder tanto às necessidades dos indivíduos, como às necessidades das organizações, sendo por isso necessário um melhor planeamento e alinhamento dos recursos humanos do ponto de vista estratégico, e não apenas do ponto de vista operacional. De facto, de acordo com Jensen e Messersmith (2013), a forma como os sistemas são implementados e os objetivos por detrás dessa implementação tem consequências visíveis no que diz respeito à perceção das práticas por parte dos trabalhadores. Importa, contudo, ter consciência de que não existe consenso relativamente às práticas concretas que constituem esses sistemas, sendo que as mesmas devem ser aplicadas tendo em consideração o contexto da empresa e do capital humano que a forma.

Outra questão a ter em conta pelos gestores das organizações é o facto de a forma como a carreira é vista ter sofrido alterações nas gerações mais recentes, sendo que já não existem empregos para toda a vida. Para além disso, os indivíduos são tanto mais comprometidos com uma organização quanto mais elevadas forem as oportunidades que esta lhes dá para desenvolver as suas próprias competências e atingir os seus objetivos de carreira. Assim sendo, uma possível sugestão poderá ser a aposta em formações específicas, a alocação a projetos desafiantes de acordo com os objetivos de cada indivíduo, ou a designação de um mentor a cada indivíduo novo na organização, uma vez que este, através de suporte, aconselhamento e exemplo, pode contribuir para o aumento do compromisso de carreira do indivíduo e, conseqüentemente, levar a um maior compromisso face à organização, que é percecionada como fonte de desenvolvimento pessoal (Colarelli e Bishop, 1990). Para além disso, o diagnóstico face à natureza do *turnover* que se verifica também é relevante, para evitar investimentos desnecessários em recursos que possivelmente podem não ser os mais úteis (Allen *et al.*, 2010), através de entrevistas de saída ou de um acompanhamento mais recorrente, dando e recebendo *feedback* por parte do trabalhador.

Em suma, o presente estudo possibilitou a confirmação relativamente à influência que as práticas de GRH de alta performance exercem na intenção de *turnover*, verificando-se que a satisfação no trabalho e o compromisso afetivo contribuem para explicar a mesma. Por outro lado, com a amostra em questão não foi possível constatar que o compromisso de carreira de cada indivíduo condiciona possíveis relações entre as últimas duas variáveis e a intenção de *turnover*, sendo por isso necessário um estudo mais alargado das mesmas.

Uma vez que a forma como os recursos humanos são encarados e geridos tem impacto na atração e retenção dos trabalhadores das organizações, o objetivo deste estudo é demonstrar a importância do alinhamento dos sistemas de recursos humanos desenvolvidos para cada empresa com a sua estratégia, e não encarar o capital humano apenas como um dos custos mais representativos das organizações.

As conclusões são interessantes do ponto de vista da gestão das organizações baseadas em conhecimento, uma vez que a “guerra” pela captação do talento é cada vez mais visível entre as mesmas e a forma como gerem o seu capital humano pode ser a chave para adquirirem vantagem competitiva.

Referências

- Abelson, M. A. 1987. Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*. 72(3): 382-386.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1-18.
- Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. 2010. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*. 24(2): 48-64.
- Alvesson, M. 1993. Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*. 30(6): 997-1015.
- Alvesson, M. 2000. Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*. 37(8): 1101-1123.
- Anand, N., Gardner, H. K. & Morris, T. 2007. Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*. 50(2): 406-428.
- Aryee, S. & Tan, K. 1992. Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 40: 288-305.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6): 1173-1182.
- Batt, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*. 45(3): 587-597.
- Becker, H. S. 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*. 66(1): 32-40.
- Becker, B. & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*. 39(4): 779-801.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. 2006. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*. 32(6): 898-925.
- Bedeian, A. G., Kemery, E. R. & Pizzolatto, A. B. 1991. Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*. 39: 331-343.
- Blau, G. J. 1985. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*. 58: 277-288.

Blau, G. 1989. Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Academy of Management Proceedings*. 1989(1): 53-57.

Bowen, D. E. & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*. 29(2): 203-221.

Boxall, P. & Macky, K. 2009. Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*. 19(1): 3-23.

Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. 2006. Protean and boudaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*. 69: 30-47.

Brown, S. P. & Peterson, R. A. 1993. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*. 30: 63-77.

Chang, E. 1999. Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*. 52(10): 1257-1278.

Chen, X. P., Hui, C. & Sego, D. J. 1998. The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*. 83(6): 922-931.

Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N. & Bliese, P. D. 2011. The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*. 54(1): 159-181.

Chuang, E., Dill, J., Morgan, J. C. & Konrad, T. R. 2012. A configurational approach to the relationship between high-performance work practices and frontline health care worker outcomes. *Health Services Research*. 47(4): 1460-1481.

Cohen, A. 1991. Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*. 64: 253-268.

Colarelli, S. M. & Bishop, R. C. 1990. Career commitment. Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*. 15(2): 158-176.

Dalton, D. R., Todor, W. D. & Krackhardt, D. M. 1982. Turnover overstated: The functional taxonomy. 7(1): 117-123.

D’Amato, A. & Herzfeldt, R. 2008. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8): 2008.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited; Are you ready for Industry 4.0? FY2017 Performance metrics,
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About->

[Deloitte/Deloitte-2017-Global-Impact-Report-Performance-table.pdf](#), acessado a 27 de junho de 2018.

Donnelly, R. 2009. Career behavior in the knowledge economy: Experiences and perceptions of career mobility among management and IT consultant in the UK and the USA. *Journal of Vocational Behavior*. 75: 319-328.

Duffy, R. D., Dik, B. J. & Steger, M. F. 2011. Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*. 78: 210-218.

Dyer, L. & Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*. 6(3): 656-670.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. 1997. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 82(5): 812-820.

Emerson, R. M. 1976. Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*. 2: 335-362.

Fabi, B., Lacoursière, R. & Raymond, L. 2015. Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*. 36(5): 772-790.

Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C. & Harman, W. S. 2009. Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*. 52(3): 545-561.

Field, A. 2009. *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. Los Angeles: SAGE Publications.

Fu, J. R. & Chen, J. H. F. 2015. Career commitment of information technology professionals: The investment model perspective. *Information & Management*. 52: 537-549.

Goulet, L. R. & Singh, P. 2002. Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*. 61: 73-91.

Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R. & Deephouse, D. L. 2005. Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science*. 16(6): 661-673.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*. 26(3): 463-488.

Goulet, L. R. & Singh, P. 2002. Career commitment: A reexaminations and an extension. *Journal of Vocational Behavior*. 61: 73-91.

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R. & Pierce, C. A. 2013. Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. ***Journal of Management***. 39(3): 573-603.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. ***Journal of Applied Psychology***. 87(2): 268-279.

Hausknecht, J. P. & Trevor, C. O. 2011. Collective turnover at the group, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. ***Journal of Management***. 37(1): 352-388.

Hausknecht, J. P. & Holwerda, J. A. 2013. When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. ***Organization Science***. 24(1): 210-225.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Eberly, M. B. 2008. Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. ***The Academy of Management Annals***. 2(1): 231-274.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J.D. & Hausknecht, J. P. 2017. One hundred years of employee turnover theory and research. ***Journal of Applied Psychology***. 102(3): 530-545.

Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. ***Academy of Management Journal***. 38(3): 635-672.

Instituto Nacional de Estatística (INE); Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS-2013) e Atividade económica (Subclasse – CAE Rev. 3), Principais Indicadores, 2016, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008466&contexto=pi&selTab=tab0, acedido a 30 de maio de 2018.

Jensen, J. M. & Messersmith, J. G. 2013. High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. ***Journal of Management***. 39(6): 1699-1724.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytical investigation of mediating mechanisms. ***Academy of Management Journal***. 55(6): 1264-1294.

Kalleberg, A. L. 1977. Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. ***American Sociological Review***. 42(1): 124-143.

Kampkötter, P. 2017. Performance appraisals and job satisfaction. ***The International Journal of Human Resource Management***. 28(5): 750-774.

Karreman, D., Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2002. The return of the machine bureaucracy? Management control in the work settings of professionals. ***International Studies of Management & Organization***. 32(2): 70-92.

Kehoe, R. R. & Wright, P. M. 2013. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. ***Journal of Management***. 39(2): 366-391.

Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, K. S. & de Lange, A. H. 2010. The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analyses. ***Journal of Organizational Behavior***. 31: 1111-1136.

Lantorre, F., Guest, D., Ramos, J. & Gracia, F. J. 2016. High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. ***European Management Journal***. 34(4): 328-337.

Lawler, E. E. & Hall, D. T. 1970. Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. ***Journal of Applied Psychology***. 54(4): 305-312.

Lee, T. W. & Mitchell, T. R. 1994. An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. ***Academy of Management Review***. 19(1): 51-89.

Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Li, J. J. & Mitchell, T. R. 2017. On the next decade of research in voluntary employee turnover. ***Academy of Management Perspectives***. 31(3): 201-221.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. ***Research in Personnel and Human Resources Management***. 25: 217-271.

Lin, C. P. & Chen, M. F. 2004. Career commitment as a moderator of the relationships among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions. ***Asia Pacific Management Review***. 9(3): 519-538.

Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B. 1994. A Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), ***Psicologia social e das organizações: Estudos em empresas portuguesas***: 101-122. Oeiras: Celta Editora.

Locke, E. A. 1969. What is job satisfaction? ***Organizational Behavior and Human Performance***. 4: 309-336.

London, M. 1983. Toward a theory of career motivation. ***Academy of Management Review***. 8(4): 620-630.

Maertz Jr., C. P. & Griffeth, R. W. 2004. Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. ***Journal of Management***. 30(5): 667-683.

Maroco, J. 2010. ***Análise estatística: Com utilização do SPSS***. Lisboa: Edições Sílabo.

McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Rude, S. N. 2001. Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*. 86(6): 1294-1299.

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. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11: 299-326.

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.

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P. & Gould-Williams, J. S. 2011. Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*. 96(6): 1105-1118.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C. & Lee, T. W. 2001. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*. 15(4): 96-109.

Mobley, W. H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62(2): 237-240.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*. 86(3): 493-522.

Mobley, W. H. 1982. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Journal*. 7(1): 111-116.

Morgeson, F. P., Mitchell, T. R. & Liu, D. 2015. Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*. 40(4): 515-537.

Morrow, P. & McElroy, J. 2007. Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations. *Human Relations*. 60(6): 827-849.

Morrow, P. C. 2011. Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*. 79: 18-35.

Mowday, R. T. & Steers, R. M. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247.

Ng, T. W. H. 2015. The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*. 88: 154-163.

Olsen, K. M., Sverdrup, T., Nesheim, T. & Kalleberg, A. L. 2016. Multiple foci of commitment in a professional service firm: Balancing complex employment relations. ***Human Resource Management Journal***. 26(4): 390-407.

Park, T. & Shaw, J. D. 2013. Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. ***Journal of Applied Psychology***. 98(2): 268-309.

Price, J. L. 1989. The impact of turnover on the organization. ***Work and Occupations***. 16(4): 461-473.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. ***Journal of Applied Psychology***. 88(5): 879-903.

Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. & Campion, M. A. 2013. A high-performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. ***Journal of Management***. 39(5): 1184-1220.

PricewaterhouseCoopers (PwC); People engagement, 2017, <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2017/who-we-are/people.html>, acessado a 27 de junho de 2018.

Randstad Sourceright; Be a talent navigator. 2018 Talent Trends Report., <https://www.randstad.it/hrsolutions/talent-trends-report-2018.pdf>, acessado a 27 de junho de 2018.

Rhodes, S. R. & Doering, M. 1983. An integrated model of career change. ***Academy of Management Review***. 8(4): 631-639.

Rousseau, D. M. 1998. Why workers still identify with organizations. ***Journal of Organizational Behavior***. 19: 217-233.

SamGnanakkan, S. 2010. Mediating role of organizational commitment on HR practices and turnover intention among ICT professionals. ***Journal of Management Research***. 10(1): 39-61.

Shaw, J.D., Delery, J. E. & Gupta, N. 1998. An organization-lever analysis of voluntary and involuntary turnover. ***Academy of Management Journal***. 41(5): 511-525.

Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R. & Vellella, R. F. 2009. Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. ***Academy of Management Journal***. 52(5): 1016-1033.

Shaw, J. D. 2011. Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. ***Organizational Psychology Review***. 1(3): 187-213.

Shore, L. M. & Tetrick, L. E. 1991. A construct validity study of the survey of perceived organizational support. ***Journal of Applied Psychology***. 76(5): 637-643.

Sobel, M. E. 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. ***Sociological Methodology***. 13: 290-312.

Spector, P. E. 1997. ***Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences***. Thousand Oaks: Sage Publications.

Starbuck, W. H. 1992. Learning by knowledge-intensive firms. ***Journal of Management Studies***. 29(6): 713-740.

Sun, L., Aryee, S. & Law, K. S. 2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. ***Academy of Management Journal***. 50(3): 558-577.

Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. P. 2009. Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. ***Personnel Psychology***. 62: 1-29.

Takeuchi, N. & Takeuchi, T. 2013. Committed to the organization or to the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in Japanese healthcare industry. ***The International Journal of Human Resource Management***. 24(11): 2089-2106.

Teece, D. J. 2003. Expert talent and the design of (professional services) firms. ***Industrial and Corporate Change***. 12(4): 895-916.

Tett, R. P. & Meyer, J. P. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings. ***Personnel Psychology***. 46: 259-293.

Trevor, C. O. 2001. Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. ***Academy of Management Journal***. 44(4): 621-638.

Van Breukelen, W., van der Vlist, R. & Steensma, H. 2004. Voluntary employee turnover: combining variables from 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. ***Journal of Organizational Behavior***. 25: 893-914.

Vandenberg, R. J. & Nelson, J. B. 1999. Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? ***Human Relations***. 52(10): 1313-1336.

Von Nordenflycht, A. 2010. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. ***Academy of Management Review***. 35(1): 155-174.

Walsh, K. 2016. Applying career concepts to strengthen the work-attitudes of service professionals. ***The Service Industries Journal***. 36: 58-79.

Weiss, H. M. 2002. Deconstructing job satisfaction. Separating evaluation, beliefs and affective experiences. ***Human Resource Management Review***. 12: 173-194.

Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Liu, R. 2010. The relationship between career growth and organizational commitment. ***Journal of Vocational Behavior***. 77: 391-400.

Weng, Q. & McElroy, J. C. 2012. Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. ***Journal of Vocational Behavior***. 80: 256-265.

Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. ***Academy of Management Review***. 7(3): 418-428.

Wright, P. M., Gardner, T. M. & Moynihan, L. M. 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. ***Human Resource Management Journal***. 13(3): 21-36.

Yalabik, Z. Y., Swart, J., Kinnie, N. & von Rossenberg Y. 2017. Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): What makes professionals leave? ***The International Journal of Human Resource Management***. 28(2): 417-447.

Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X. & Peng, J. 2014. The impact of core self-evaluations on job satisfaction: The mediator role of career commitment. ***Social Indicators Research***. 116: 809-822.

Anexos

Anexo 1

Práticas de Gestão de Recursos Humanos
1. Esta organização disponibiliza oportunidades suficientes de formação e desenvolvimento.
2. Eu recebo a formação de que preciso para realizar o meu trabalho.
3. Esta organização mantém-me informado sobre o negócio e a sua performance.
4. Existe uma diferença clara de “status” entre os gestores e os colaboradores desta organização.
5. O trabalho em equipa é fortemente encorajado nesta organização.
6. É utilizado um processo rigoroso na seleção de novos colaboradores.
7. Os gestores envolvem os colaboradores quando tomam decisões que os afetam.
8. A comunicação dentro do meu departamento é boa.
9. A comunicação entre departamentos é boa.
10. Eu sinto que o meu emprego é seguro.
11. As recompensas que recebo estão diretamente relacionadas com o meu desempenho no trabalho.
12. A gestão de carreira é uma prioridade nesta organização.
13. Tenho as oportunidades que eu quero de modo a ser promovido.
14. O sistema de avaliação de desempenho fornece-me uma avaliação precisa dos meus pontos fortes e fracos.
15. Recebo feedback significativo relativamente ao meu desempenho pelo menos uma vez por ano.
Intenção de Turnover
1. Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.
2. É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.
3. Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho.
Compromisso Afetivo
1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.
2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.

3. Não me sinto como “parte da família” nesta empresa.
4. Eu realmente sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
6. Não sinto um grande sentido de “pertença” à minha empresa.
Satisfação no Trabalho
1. Em relação à Organização onde estou...
2. Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou...
3. Em relação à remuneração/benefícios sociais que recebo estou...
4. Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico estou...
5. Em relação ao trabalho que realizo estou...
6. Tudo somado, e considerando todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida nesta Organização, estou...
Compromisso de Carreira
1. Se eu pudesse ir para um setor diferente da consultoria, que me pagasse o mesmo, eu provavelmente iria.
2. Eu definitivamente quero uma carreira no setor da consultoria.
3. Se eu pudesse fazer tudo outra vez, eu não escolheria trabalhar no setor da consultoria.
4. Se eu tivesse todo o dinheiro que preciso sem trabalhar, provavelmente continuaria a trabalhar no setor da consultoria.
5. Eu gosto demasiado do setor da consultoria para desistir dele.
6. O setor da consultoria é o ideal para um trabalho para a vida toda.
7. Estou desapontado por ter entrado no setor da consultoria.

Anexo 1 - Itens das escalas utilizadas na investigação