

PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

Denise Genari; Cristiane Aléssia Portela; Daiane Ditadi Festa; Jaisso Chiomento
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

Resumo

A gestão sustentável de recursos humanos é desenvolvida a partir de práticas que permitem alcançar os objetivos organizacionais, reproduzindo, simultaneamente, uma base duradoura de profissionais, com o controle dos efeitos dessas práticas nos indivíduos e na própria empresa. As investigações nesse campo ainda são exploratórias, conceituais e, predominantemente, qualitativas, sendo que estudos que contribuam com a avaliação das referidas práticas e seus impactos nos profissionais são adequados para suprir essa lacuna de pesquisa. A partir disso, o presente estudo, apresentado em formato de resumo expandido, objetiva propor um modelo teórico, passível de verificação empírica, baseado em hipóteses de pesquisa que visam a identificar os impactos das práticas de gestão sustentável de recursos humanos em elementos consequentes, como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Palavras-Chave: Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Satisfação no Trabalho. Comprometimento Afetivo. Comprometimento Normativo. Comprometimento Organizacional.

Introdução

A gestão de recursos humanos (GRH), nas três últimas décadas, foi tratada como um importante processo para a implementação de estratégias empresariais (KRAMAR, 2014) e para a alavancagem do desempenho corporativo, especialmente no que se refere aos aspectos econômicos (HUSELID; JACKSON; SEO, 2010). Atualmente, em decorrência da valorização do equilíbrio entre a integridade ambiental, a prosperidade econômica e a equidade social (HAHN; FIGGE, 2011), surgiu um novo paradigma denominado gestão sustentável de recursos humanos (GSRH), salientando-se a inclusão de fatores humanos e sociais nos processos gerenciais (KRAMAR, 2014).

As investigações nesse campo ainda são exploratórias e predominantemente qualitativas (MACKE; GENARI, 2019). Portanto, o desenvolvimento de estudos que contribuam com a avaliação das práticas de GSRH e seus impactos nos profissionais são adequados para suprir essa lacuna de pesquisa. A partir disso, o presente estudo, apresentado em formato de resumo expandido, objetiva propor um modelo teórico baseado em hipóteses de pesquisa que visam a identificar os impactos das práticas de GSRH em elementos consequentes, como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Gestão sustentável de recursos humanos, satisfação e comprometimento organizacional

A GSRH é desenvolvida a partir de práticas que permitem alcançar os objetivos organizacionais, reproduzindo, simultaneamente, uma base duradoura de profissionais, com o controle dos efeitos dessas práticas nos indivíduos e na própria empresa (EHNERT, 2009). Logo, espera-se que a GSRH permita o alcance de objetivos financeiros, sociais e ecológicos da organização e a minimização de impactos negativos nas pessoas e nas comunidades (KRAMAR, 2014).

As práticas de GSRH devem apresentar uma perspectiva de longo prazo, que possibilite a atração, desenvolvimento e gestão de funcionários, de forma sustentável e socialmente responsável (BECKER, 2011). Nesse sentido, os princípios da sustentabilidade devem ser

incorporados nas práticas de GSRH, oportunizando bem-estar físico, social e econômico, para os profissionais, em longo prazo (TAYLOR; OSLAND; EGRI, 2012). Para o atendimento desses objetivos, algumas práticas devem ser desenvolvidas, tais como (EHNERT, 2009): disponibilização de um ambiente de trabalho desafiador; a promoção da diversidade cultural e de gênero e a igualdade de oportunidades; existência de práticas adequadas de recompensas; promoção da saúde e segurança no trabalho; redução e prevenção do estresse; criação de condições ergonômicas de trabalho; favorecimento do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos indivíduos; ações educacionais; programas de treinamento e desenvolvimento.

A existência de práticas adequadas de GRH precisa ser percebida pelos funcionários (LANGE, 2016) e poderá impactar nos comportamentos dos profissionais, incluindo a satisfação no trabalho (BOON *et al.*, 2011; BUI; LIU; FOOTNER, 2016) e o comprometimento organizacional (WRIGHT; KEHOE, 2008; BOON *et al.*, 2011).

A satisfação representa o estado emocional positivo do trabalhador e sua visão sobre alguns aspectos organizacionais (LOCKE, 1969). A partir desse conceito, espera-se que as práticas decorrentes da integração entre a sustentabilidade e a GRH se apresentem como antecedentes da satisfação no trabalho (GUERCI *et al.*, 2019). Essa relação se justifica, ao se considerar que os níveis de satisfação são extremamente sensíveis às políticas e práticas gerenciais, com destaque para premissas da GSRH (SIQUEIRA, 2008; EHNERT, 2009): distribuição de retornos em relação aos comportamentos e esforços do trabalhador, que demonstrem o quanto a empresa está comprometida com os profissionais; preocupações com o bem-estar dos funcionários. Com base no exposto, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa: *As práticas de GSRH impactam positivamente na satisfação no trabalho (H1)*.

O comprometimento retrata o estado psicológico do indivíduo, caracterizando suas relações com a organização, a decisão de permanecer ou não na empresa (MEYER; ALLEN, 1991) e o conjunto de comportamentos pelos quais os profissionais manifestam seu vínculo com a corporação (JERNIGAN; BEGGS; KOHUT, 2002).

O comprometimento organizacional é multidimensional (MEYER *et al.*, 2002) e retratado em três componentes (MEYER; ALLEN, 1991): i) instrumental: caracteriza-se pela consciência dos custos associados em deixar a organização. Nesse caso, o profissional permanece na empresa pela necessidade de proceder dessa forma e não pelo desejo de pertencer à corporação; ii) afetivo: caracteriza-se pelo envolvimento emocional do funcionário e pela identificação com a corporação. O profissional permanece na organização porque almeja continuar pertencendo à empresa; iii) normativo: sentimento de obrigação em permanecer na organização. Nessa dimensão, é provável que os funcionários apresentem comportamentos relacionados a obrigações e deveres de lealdade.

Considerando que o comprometimento instrumental se desenvolve quando o funcionário não vê alternativas de emprego em outras organizações (MEYER; ALLEN, 1991; REGO; CUNHA, 2008) e que um dos seus principais antecedentes é a disponibilidade de empregos (MEYER; ALLEN, 1991), opta-se por não incluí-lo no modelo teórico proposto.

As práticas de GSRH e o comprometimento estão relacionados, ao se considerar que o comprometimento dos indivíduos é influenciado pelos valores organizacionais, pelo tratamento justo e adequado para os trabalhadores e pela valorização dos profissionais (REGO; CUNHA, 2008). Paralelamente, as empresas que aplicam práticas de GSRH promovem a diversidade, as relações positivas no trabalho, o bem-estar do trabalhador, as condições favoráveis de labor e oportunidades de desenvolvimento e de carreira (EHNERT, 2009; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018). Logo, é possível inferir que o desenvolvimento das ações de recursos humanos mencionadas possibilitará que os trabalhadores se sintam

amparados, valorizados e respeitados pela gestão da empresa e esse contexto, gere, conseqüentemente, o comprometimento.

Considerando-se a contextualização apresentada e estudos prévios que sugerem que as práticas de GSRH impactam no comprometimento afetivo e normativo (EHNERT, 2009; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016), as seguintes hipóteses de pesquisa são apresentadas: *As práticas de GSRH impactam positivamente no comprometimento afetivo (H2) e no comprometimento normativo (H3).*

Também é possível destacar uma relação entre o comprometimento afetivo e normativo. Os trabalhadores que desejam permanecer em uma organização em decorrência de vivências positivas (comprometimento afetivo), também podem sentir algum senso de obrigação em relação à empresa (comprometimento normativo) (MEYER; SMITH, 2000). Em outras palavras, as experiências positivas vinculadas à empresa, que geram o comprometimento afetivo, também podem ocasionar um sentimento de reciprocidade com a organização, desencadeando o comprometimento normativo (BERGMAN, 2006).

Salienta-se que o comprometimento afetivo é associado às atitudes em relação à organização que, por sua vez, influenciam o comportamento e o dever de permanecer na empresa, ou seja, o comprometimento normativo (MEYER; PARFYONOVA, 2010). Sendo assim, de acordo com a contextualização descrita e considerando estudos prévios que sinalizaram a relação entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo (MEYER; SMITH, 2000; BERGMAN, 2006; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016), apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa: *O comprometimento afetivo impacta positivamente no comprometimento normativo (H4).*

Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional

A satisfação no trabalho se relaciona ao estado emocional do trabalhador (LOCKE, 1969), se apresentando, portanto, como um comportamento menos estável e influenciado por situações do cotidiano da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Nesse sentido, a satisfação está associada a aspectos tangíveis do ambiente organizacional, como, por exemplo, a remuneração, as oportunidades de crescimento e as atividades desenvolvidas, que geram reações mais transitórias e espontâneas nos profissionais (PORTER *et al.*, 1974).

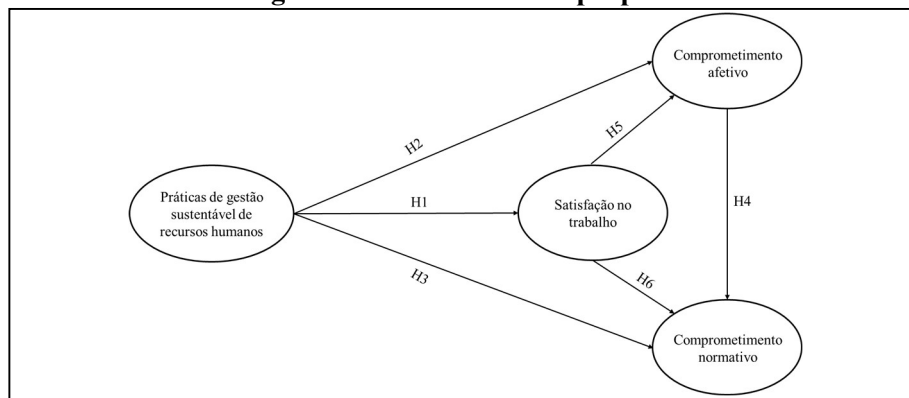
Já o comprometimento, associado a fatores intangíveis, exige que o trabalhador avalie a organização por um período maior de tempo e analise o seu grau de pertencimento, identificação e concordância com os objetivos e valores corporativos (PORTER *et al.*, 1974). Sendo assim, é possível inferir que as reações positivas do funcionário em relação ao contexto corporativo (satisfação) influenciam no comprometimento, uma vez que esse representa relações afetivas desenvolvidas em longo prazo e o conseqüente apego do profissional com a empresa (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEYER; ALLEN, 1991).

Essa visão está alicerçada em estudos anteriores (GREEN *et al.*, 2006; YANG, 2010) e nos seguintes argumentos: i) funcionários mais satisfeitos desenvolvem vínculos cognitivos e maior comprometimento com a organização (DIRANI; KUCHINKE, 2011); ii) o comprometimento organizacional é influenciado por um processo de troca, no qual o trabalhador avalia os custos e benefícios da sua relação com a empresa e o atendimento dos seus desejos e necessidades. A satisfação com esses aspectos resulta em um estado afetivo positivo (comprometimento) entre o profissional e a organização (BOLES *et al.*, 2007); iii) a criação de ambientes de trabalho satisfatórios reforça o empenho e o compromisso dos profissionais com a corporação (RAYTON, 2006).

Com base nas argumentações destacadas e nas abordagens da literatura que descrevem que a satisfação no trabalho impacta positivamente no comprometimento organizacional (GREEN *et al.*, 2006; YANG, 2010), as seguintes hipóteses de pesquisa são formuladas: *A satisfação no trabalho impacta positivamente no comprometimento afetivo (H5) e comprometimento normativo (H6).*

Por fim, a Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto no presente estudo. Essa proposição é passível de verificação empírica futura, com a aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais. A análise integrada dos construtos oportuniza os avanços nas pesquisas sobre a integração entre a GRH e a sustentabilidade.

Figura 1 – Modelo teórico proposto



Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Referências

BECKER, Wendy S. Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function?. *People & Strategy*, v. 34, n. 1, p. 18, 2011.

BERGMAN, Mindy E. The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, v. 27, n. 5, p. 645-663, 2006.

BOLES, James *et al.* The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 22, n. 5, p. 311-321, 2007.

BOON, Corine *et al.* The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 01, p. 138-162, 2011.

BUI, Hong T. M.; LIU, Gordon; FOOTNER, Sarah. Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance: mixed drives and outcomes in a labor-intensive sector. *International Journal of Manpower*, v. 37, n. 6, p. 1004-1023, 2016.

DIRANI, Khalil M.; KUCHINKE, K. Peter. Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 05, p. 1180-1202, 2011.

EHNERT, Ina. *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective*. Contributions to management science. Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.

GREEN, Kenneth W. *et al.* The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 17, n. 4, p. 559-579, 2006.

GUERCI, Marco *et al.* Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, v. 160, n. 3, p. 783-800, 2019.

- HAHN, Tobias; FIGGE, Frank. Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 3, p. 325-345, 2011.
- HUSELID, Mark A.; JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.
- JÄRLSTRÖM, Maria; SARU, Essi; VANHALA, Sinikka. Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 703-724, 2018.
- JERNIGAN III, I. E.; BEGGS, Joyce M.; KOHUT, Gary F. Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. **Journal of Managerial Psychology**, v. 17, n. 7, p. 564-579, 2002.
- KRAMAR, Robin. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014.
- LANGE, Thomas. Editorial: Sustainable HRM and employee well-being: an empirical agenda. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 6, p. 918-923, 2016.
- LOCKE, Edwin A. What is job satisfaction?. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.
- MACKE, Janaina; GENARI, Denise. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 806-815, 2019.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, John P.; PARFYONOVA, Natalya M. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 4, p. 283-294, 2010.
- MEYER, John P.; SMITH, Catherine A. HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 17, n. 4, p. 319, 2000.
- MEYER, John P. *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.
- MORY, Linda; WIRTZ, Bernd W.; GÖTTEL, Vincent. Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 13, p. 1393-1425, 2016.
- MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.
- PORTER, Lyman W. *et al.* Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.
- RAYTON, Bruce A. Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 1, p. 139-154, 2006.
- REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 1, p. 53-75, 2008.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAYLOR, Sully; OSLAND, Joyce; EGRI, Carolyn P. Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 789-798, 2012.
- YANG, Jen-Te. Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, n. 4, p. 609-619, 2010.
- WRIGHT, Patrick M.; KEHOE, Rebecca R. Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 46, n. 1, p. 6-20, 2008.