



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Universidade Europeia

Laureate International Universities

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O DESEMPENHO INDIVIDUAL:
MEDIÇÃO PELO COMPROMISSO AFECTIVO.**

Candidato:

Raul Miguel Constâncio Moita

Orientadora Científica:

Maria de Fátima Rodrigues

Setembro de 2013

Agradecimentos

Considero que ninguém faz nada sozinho, nem mesmo nos considerados sucessos individuais existe a totalidade de sucesso de uma só pessoa. Neste sentido gostaria de apresentar os meus cordiais agradecimentos;

À Professora Doutora Maria Fátima Rodrigues, orientadora científica desta dissertação, pela ajuda e transmissão de conhecimentos, pela sua simpatia e disponibilidade e sobretudo na ajuda em manter a motivação e o foco no objectivo de trabalho.

À Professora Doutora Diana Dias pela coordenação de curso e pela disponibilidade que sempre mostrou nos momentos em que necessitei e aos docentes do curso de Mestrado de recursos humanos que foram sempre mais do que meros formadores, pela simpatia, pela disponibilidade e por me ajudarem a crescer e a aprofundar os meus conhecimentos.

À Professora Doutora Maria José Chambel e à Professora Doutora Filipa Castanheira pela utilização da base de dados recolhidos pela sua equipa.

Aos colegas e amigos que fizeram parte desta caminhada dando o seu contributo de camaradagem e de amizade mesmo nos momentos mais difíceis e de trabalho mais árduo onde mantiveram sempre o espírito de interajuda e de boa camaradagem.

E especialmente à minha querida esposa Filipa porque sem ela não seria possível, e pela enorme paciência nos momentos mais difíceis e pelo tempo que deixei de estar com ela em família para me poder dedicar a esta dissertação, e sobretudo porque foi sempre a minha trave mestra no longo caminho que trilhei na investigação e na construção deste trabalho.

E por fim ao meu maior orgulho, à minha filhota Vitória por gostar muito de mim mesmo quando não a deixei ver os seus desenhos animados no computador por estar a trabalhar, e pelo tempo que não pude estar com ela a vê-la crescer e a brincar para terminar esta dissertação.

Resumo

O presente estudo analisou a relação entre a percepção do sistema de práticas de recursos humanos e a percepção de desempenho individual, bem como o papel do compromisso afectivo, enquanto variável mediadora desta relação. Mais especificamente, tendo como referência o modelo de gestão de recursos humanos de Guest, avaliou-se se a percepção que os trabalhadores tinham do sistema de práticas de recursos humanos estava associada à sua percepção de desempenho individual, bem como se o compromisso afectivo, enquanto ligação sócio-emocional que os trabalhadores estabelecem com a sua organização, poderia desenvolver-se como resposta afectiva à percepção do sistema de gestão de recursos humanos e, deste modo, contribuir para explicar a percepção do desempenho individual. As hipóteses foram testadas com modelos de equações estruturais numa amostra de 1885 trabalhadores de uma empresa do sector da banca que responderam a um questionário on-line. Os resultados demonstraram que, tal como esperado, a percepção do sistema de gestão de recursos humanos estava positivamente associada à percepção de desempenho individual e que esta relação era parcialmente mediada pelo compromisso afectivo. No seu conjunto, os resultados deste estudo apontam alguns dos benefícios de uma gestão estratégica de recursos humanos centrada no compromisso dos trabalhadores, sendo discutidas diversas implicações para a gestão de recursos humanos.

Palavras-Chave: Sistema de práticas de gestão de recursos humanos, desempenho individual, compromisso afectivo, análise de equações estruturais.

Abstract

This study examined the relationship between workers' perception of human resource management system, and individual performance, as well as the role of affective commitment as a mediator in this relationship. Using Guest's model of Human Resource Management as a theoretical framework, we examined whether employees' perception of HR system was associated with individual's assessment of their own performance; and analyzed whether affective commitment, as a form of socio-emotional attachment to the organization, could be developed as an emotional response to how HR systems are perceived and, therefore, help explaining employees' self-rating of performance. Hypotheses were tested with SEM models in a sample of 1885 workers employed in a Bank that replied to an on-line survey. Results demonstrated that as expected the way HR systems are perceived was positively associated with self-ratings of individual performance, and this relationship was partially mediated by affective commitment. Altogether, these results highlight the benefits associated with a strategic HRM focused on employees' commitment. Implications for practitioners in human resource management are discussed.

Key-Words: Human resource management system, individual performance, affective commitment, structural equation modeling.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	3
Capítulo I	
2.1. Evolução histórica dos recursos humanos em Portugal	3
2.2. A gestão estratégica de recursos humanos	6
2.3. O papel dos recursos humanos nas organizações	8
2.4. Práticas de recursos humanos nas organizações	19
2.5. Sistemas de gestão de recursos humanos	21
Capítulo II	
2.6. Compromisso organizacional e distinção de conceitos	22
2.7. Compromisso afectivo	24
Capítulo III	
2.8. Desempenho organizacional	27
2.9. Resultados dos recursos humanos da organização	28
3. Estudo empírico	31
3.1. Caracterização do estudo	31
3.2. Objectivos e hipóteses	32
4. Metodologia	34
4.1. Amostra	34
4.2. Instrumento	34
4.3. Procedimento	36
4.3.1. Procedimentos estatísticos	37
5. Resultados	39
5.1. Análise descritiva	39
5.2. Análise Factorial Exploratória	39
5.3. Análise Factorial Confirmatória dos instrumentos	41
5.4. Correlações e valores médios	46
5.5. Teste das Hipóteses	53

6. Discussão	56
6.1. Principais limitações e sugestão de estudos futuros	59
6.2. Implicações práticas	62
7. Conclusão	64
8. Bibliografia	66
9. Anexos	72
9.1. Questionário	73

Índice de Figuras

Figura 1.	Os quadrantes de Ulrich	11
Figura 2.	Caracterização da GRH das organizações em Portugal	13
Figura 3.	Organização matricial do trabalho	14
Figura 4.	O papel da função de GRH	15
Figura 5.	Responsabilidade pela GRH	16
Figura 6.	Relação entre GRH e organização do trabalho	17
Figura 7.	O modelo conceptual de desempenho de recursos humanos de Guest	29
Figura 8.	O modelo processual de recursos humanos estratégicos	30
Figura 9.	Modelo de Estudo	33
Figura 10.	Modelo de Mediação (Efeito Total, directo e indirecto)	38
Figura 11.	Fórmula do teste Sobel	39
Figura 12.	Modelo Estrutural alterado do instrumento “práticas de gestão de recursos humanos”	43
Figura 13.	Modelo Estrutural alterado do instrumento “compromisso afectivo”	45
Figura 14.	Modelo Estrutural do instrumento “desempenho”	46
Figura 15.	Distribuição das repostas (em percentagem) ao item relativo à participação na tomada de decisão.	48
Figura 16.	Distribuição das repostas (em percentagem) aos itens relativos à formação.	49
Figura 17.	Distribuição das repostas (em percentagem) aos itens relativos à avaliação de desempenho.	50
Figura 18.	Distribuição das repostas (em percentagem) aos itens relativos à gestão de carreiras.	51

Figura 19.	Distribuição das repostas (em percentagem) aos itens relativos à remuneração e incentivos.	52
Figura 20.	Modelos de Mediação Total e Parcial	54
Figura 21.	Modelo de Mediação Parcial alterado (Coeficientes Estandardizados)	55

Índice de Quadros

Quadro 1.	Análise Factorial Exploratória com rotação Varimax e normalização de Kaizer a todos os itens do estudo.	40
Quadro 2.	Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis	47

1. Introdução¹

Numa altura em que os mercados e as empresas atravessam momentos conturbados em Portugal, mas também na Europa, as restrições e as contenções económicas provocam nas organizações constrangimentos transversais que afectam, directa ou indirectamente, os recursos humanos.

Com a necessidade de se manter recursos humanos altamente motivados com o pressuposto de manterem o seu bom desempenho (Tsai, 2006), as organizações procuram novas dimensões de motivação que incidam mais directamente sobre as chamadas *soft skills*, também designadas como competências comportamentais, de habilidade ou interpessoais como a comunicação, resolução de conflitos, negociação, eficácia, resolução criativa, pensamento estratégico, trabalho em equipa, influência entre outros.

Num contexto onde a sobrevivência das organizações depende muito do seu desempenho, a estratégia de recursos humanos surge como um precioso aliado na forma como promove as competências individuais de cada colaborador, pois, considerando que o desempenho das estruturas está dependente do desempenho individual de cada colaborador (Bennet & Graham 1998, cit. in Green, Wu, Whitten, & Medlin, 2006), é necessário manter os níveis de compromisso dos recursos humanos e o foco dos mesmos no cumprimento das metas e dos objectivos da organização. É neste cenário que a estratégia de recursos humanos pode ajudar a construir vantagem competitiva e única (Dyer & Reeves, 1995; Guest, 1997; Pfeffer, 1994). Através das diversas práticas de recursos humanos, estruturam o plano de acção determinado pela organização, de forma a prever ou incutir determinado tipo de respostas aos seus colaboradores e, assim, assegurarem o cumprimento dos propósitos organizacionais.

As práticas de recursos humanos, ao influenciarem a motivação dos colaboradores para desempenharem as suas funções de forma empenhada, contribuem em grande medida para a eficácia organizacional e para o desempenho da organização (Paauwe & Boselie, 2005). No entanto, existem investigações que nos indicam que as práticas de recursos humanos por si só, não conduzem directamente ao desempenho organizacional (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007), sendo obrigatório como tal perceber os mecanismos intermediários dessas mesmas práticas.

A forma como cada colaborador está comprometido com a sua organização, influencia directamente todo o modo de actuar e o seu desempenho (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004), o sentir-se parte dessa instituição, de se ter a percepção real de ser valorizado e de ver

¹ O autor não adoptou o acordo ortográfico para a redacção deste documento.

as suas ideias e projectos reconhecidos e apoiados pode ser potenciador de um empenho que corresponde a um esforço de colocar em prática todas as suas competências e habilidades na concepção das suas tarefas.

Percepções positivas das práticas de recursos humanos podem promover nos colaboradores bons resultados comportamentais e de compromisso (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), assistindo-se a uma elevada satisfação no trabalho, bom desempenho e comportamentos de pertença e de cidadania. Segundo a perspectiva das “melhores práticas”, algumas práticas de gestão de recursos humanos são mais eficazes, conduzindo a melhores resultados organizacionais, independentemente do contexto em que são aplicadas (Delery & Doty, 1996) e produzem resultados de forma aditiva (uma organização que aplique duas práticas eficazes obterá melhores resultados que uma que só aplique uma prática) (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Marques, 2008), não sendo analisadas eventuais incompatibilidades entre elas (Marchington & Grugulis, 2000), por oposição à perspectiva contingencial que nos indica que as práticas de gestão de recursos humanos são contingenciais à cultura da empresa e aos seus objectivos.

Na busca de um melhor desempenho organizacional, as estruturas suportam-se em estratégias de recursos humanos e em práticas capazes de potenciar os modelos de trabalho construídos de forma a atingirem os seus objectivos. Nesse caminho potenciam as suas estruturas humanas de forma a promover um desempenho individual de alto nível, apoiando-se ainda processos de forte impacto, tais como o compromisso afectivo que os colaboradores promovem na sua relação directa com a organização. Nesta abordagem, o compromisso afectivo surge como um importante mediador entre a percepção das práticas de recursos humanos e o desempenho individual.

Torna-se assim muito importante que, para um desempenho de alto nível, os colaboradores percepcionem as práticas de recursos humanos como um sistema dotado de significado, como um conjunto de práticas de recursos humanos que, para além de serem salientes e visíveis para os trabalhadores, são consistentes entre si (integração horizontal) e com os objectivos de negócio (integração vertical), e são percebidas como justas para que os trabalhadores se sintam envolvidos e acarinhados nas mesmas. Desta forma, desenvolverão as suas atitudes e comportamentos não só através das suas competências (Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006), mas também de um alto compromisso afectivo para com a organização (Sun, Aryee & Law, 2007). São estas as condições que se esperam para um desempenho organizacional eficaz.

Consideramos que existe relevância e pertinência neste estudo, uma vez que analisa a relação das percepções do sistema de práticas de recursos humanos com as do desempenho individual, mas contemplando o eventual efeito mediador de compromisso afectivo nessa relação. Este estudo poderá acrescer mais valia à literatura existente, visto que não existem muitos estudos que analisem estes níveis de relação numa única dimensão de análise.

A importância das boas práticas de recursos humanos e a procura de criar nos colaboradores um forte compromisso afectivo, traduz-se num nível de satisfação totalmente diferente daquele que advém da análise dos objectivos organizacionais baseado em análise financeira ou de rácios de produtividade (Paauwe & Boselie, 2005). Enquanto na análise dos resultados organizacionais se utilizam métricas e rácios financeiros e matemáticos desprovidos de qualquer carácter humano, no caso dos resultados da gestão de recursos humanos, o reconhecimento está implícito na qualidade da relação entre a organização e os seus colaboradores, no facto de se sentirem parte da organização, de ter opinião, de perceberem que o seu empenho, competências e esforço são valorizados (Guest, 1997).

O presente estudo tem como objectivo analisar a relação da estratégia de recursos humanos e o seu sistema de práticas e a percepção de desempenho individual e a importância da mediação do compromisso afectivo nestas relações.

2. Enquadramento teórico

CAPITULO I

2.1. Evolução histórica dos recursos humanos em Portugal

Embora exista um conceito global de Gestão de Recursos Humanos, predominantemente este baseia-se em conceitos vindos ou desenvolvidos nos Estados Unidos da América (Brewster, 2007), surpreendentemente num contexto completamente distinto da Europa e, especificamente de Portugal. Nos Estados Unidos da América, as empresas diferenciam-se pelo forte individualismo e uma forte orientação para os resultados, existindo pouca interferência do Estado e dos sindicatos nomeadamente no que respeita à protecção no emprego, horários, compensações por despedimento, entre outros.

Estas diferenças levam alguns autores a referirem-se a um modelo europeu de gestão de recursos humanos, uma vez que existem claras diferenças entre o “velho continente” e o modelo dos Estados Unidos da América (Brewster, 2007; Cabral-Cardoso, 2004; Moreira, 2008). Nos últimos anos, tem-se assistido a uma tentativa de reforçar a comunicação com os

trabalhadores, de construir novos processos de integração nas organizações e de utilizar novas ferramentas como a formação ou o desenvolvimento para um melhor desempenho.

No entanto, apesar de se destacar ou considerar que existe um modelo europeu, existem muitas diferenças de abordagem a esta temática nos diversos países (Mayrhofer, Brewster & Morley, 2000), o que leva a pensar que existe um modelo diferenciado e ajustado a cada País dependente da sua cultura, dos meios de controlo (sindicatos e estado) e da volatilidade de cada mercado.

Portugal é um exemplo claro das diferenças entre os vários países europeus, apostando num modelo mais apertado de legislação e com diversos meios sindicais e de protecção ao desemprego (Moreira, 2008).

Este modelo sofreu algumas alterações desde a década de setenta, assistindo-se em 1974 com a revolução a uma transfiguração do modelo que existia anteriormente. Com uma sucessão de diversos governos, os principais sectores da economia foram nacionalizados, assistindo-se à criação de comissões de trabalhadores nas empresas. Os sindicatos assumiram também um papel de importância relegando nos conflitos das relações os donos e os gestores das organizações para um plano secundário. As áreas de recursos humanos, normalmente designadas por sectores ou departamentos de pessoal assumiram um papel muito mais activo e participativo contrariamente ao que se assistia, também com as óbvias diferenças de um país que possuía grande parte dos trabalhadores dedicados ao sector agrícola e posteriormente com as guerras coloniais que obrigou a uma estagnação no que poderia ter sido o desenvolvimento industrial normal para a época (Gomes et al., 2008).

Como poder negocial colectivo em alta e numa altura em que as oportunidades eram preenchidas mediante questões políticas, a produtividade e rentabilidade no pós 1974 eram baixas, mas mesmo assim a legislação laboral não permitia despedimentos nem qualquer flexibilidade nos ordenados dos trabalhadores, ao mesmo tempo que se assistia a um grande e crescente problema nas organizações, os departamentos e direcções de recursos humanos evoluíram na sua capacidade e no seu papel dentro das organizações de médio e grande dimensão. Neste contexto, estas organizações eram obrigadas a um trabalho árduo de negociação com poderosos e inflexíveis sindicatos (Gomes et al., 2008), ganhando relevo estas tarefas de gestão das relações de trabalho em conjunto com as tarefas tradicionais já anteriormente desempenhadas, tal como processamento de salários, gestão do absentismo e das férias. Assistiu-se ao aparecimento de outras obrigações, como o recrutamento, a formação ou análise e planeamento das funções, estando no entanto estas práticas desajustadas da realidade ou da estratégia de cada organização. Nesta fase, a principal

preocupação dos departamentos de recursos humanos era o desempenho nas questões laborais e legais, o que demonstra a tendência de chefia destes departamentos por indivíduos ligados ao direito.

A entrada na União Europeia veio criar um novo desafio de mudança à área de recursos humanos, pois numa altura de grandes desafios económicos existiram diversas reestruturações onde finalmente foi reconhecido a necessidade de reestruturar o capital humano de acordo com as reais necessidades e objectivos de cada organização.

A evolução para uma cultura mais virada para objectivos obrigou a políticas de flexibilização nos modelos tradicionais e no modo com a protecção ao emprego era vista, a mobilidade começou a surgir e a retenção ou captação de talento também, falando-se pela primeira vez em políticas de incentivos financeiros e de benefícios para alguns quadros e segmentos mediante o seu desempenho.

Os sindicatos pela primeira vez assistem a uma perda de poder e a uma necessidade de dialogar num poder tripartido entre estado e associações patronais, assiste-se também a uma diminuição do tamanho dos departamentos de recursos humanos, mas a um crescente numero de empresas de consultoria nessa área ajudando assim a aumentar também o poder da área de recursos humanos dentro e fora das organizações, (Gomes et al., 2008).

Este pequeno enquadramento histórico ajuda-nos a entender o que é uma área de recursos humanos actualmente em Portugal, e apesar de muitas empresas ainda não terem um gestor ou direcção de recursos humanos, existe um crescendo na componente estratégica desses departamentos, quer no objectivo global da empresa, quer no objectivo humano numa estratégia de proporcionar recursos humanos dinâmicos e adaptados às necessidades organizacionais, quer a ajudar numa clara necessidade de gerir muito bem o capital humano em questões de conflitos, pois apesar de uma clara evolução do que é a gestão de recursos humanos, ainda vivemos numa teia laboral onde a protecção ao emprego e a rigidez da legislação obriga a um esforço contínuo e estratégico da manutenção dos quadros, pois qualquer erro pode traduzir-se num encargo demasiadamente elevado para uma organização, nomeadamente em questões de indemnizações por rescisão e perda de flexibilidade estrutural.

Com tal e apesar de uma evolução natural ao nível do que são as práticas de recursos humanos, Portugal encerra uma lei laboral e um protecționismo muito elevado e com um caminho mais longínquo a percorrer do que outros países europeus quando comparado com o modelo em vigor nos Estados Unidos da América. Actualmente, existe a ideia de um novo código de trabalho, com uma maior flexibilização e liberalização dos novos contractos de trabalho, a redução das regalias e a revisão da protecção social.

2.2. A gestão estratégica de recursos humanos

Fala-se actualmente que a gestão estratégica de recursos humanos desempenha um papel fundamental na criação e estruturação de equipas de alto desempenho. Pode considerar-se que é uma abordagem da gestão de recursos humanos, dar resposta a uma necessidade de tornar os recursos humanos de uma organização mais competentes e alinhados com os objectivos estratégicos e com as metas a atingir nessa mesma organização.

No entanto só será possível tornar a gestão estratégica de recursos humanos eficaz, se a própria organização aceitar e definir como parceiro a área de recursos humanos, mas será também necessário que a área de recursos humanos se posicione e contribua como potenciador do desenvolvimento do negócio.

Como indicam diversos estudos, o potencial da gestão estratégica de recursos humanos traduz-se na grande maioria dos casos por um impacto muito positivo nas organizações e nos indivíduos (Huselid, 1995; Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997) tal como nos diz MacDuffie, (1995, cit. in Green, Wu, Whitten, & Medlin, 2006).

O desempenho, quer das organizações, quer dos departamentos, está dependente do desempenho individual de cada trabalhador, de cada atitude, de cada meta e objectivo que atingem (Bennet & Graham 1998, cit. in Green, Wu, Whitten, & Medlin, 2006).

Como tal, são necessárias práticas que ajudem a potenciar, estruturar e a encaminhar as competências individuais de cada trabalhador de forma a atingir determinado objectivo. Assim, existe a necessidade de se criarem modelos teóricos que se traduzam em práticas de Recursos Humanos que permitam actualizar as potencialidades cada indivíduo, pois só assim uma organização pode focar devidamente o esforço e as capacidades de cada indivíduo num esforço conjunto, que será direccionado para as metas e objectivos que a organização pretende atingir.

Pode então considerar-se que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos visa potenciar os Recursos Humanos da organização, mas também lidera-los e orientar o seu desenvolvimento e esforço, para que numa organização devidamente estruturada e com uma visão do seu negócio e dos seus objectivos, possam atingir os objectivos necessários para o seu melhor desempenho no mercado e perante os seus concorrentes.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos é um aliado para construir vantagem competitiva e sustentável (Dunford, Snell, & Wright, 2001), chegando-se ao ponto de se afirmar que essa vantagem, devido à especificidade Humana, poderá mesmo ser única, inimitável e rara dando a uma determinada organização uma competitividade muito própria, uma identidade única e por vezes difícil de igualar (Barney, 1991; Pfeffer, 1994).

Diversos autores tentaram demonstrar que os Recursos Humanos, ou mais precisamente a gestão estratégica de recursos humanos, pode ajudar a construir vantagens competitivas únicas desde que alinhadas com a estratégia organizacional (Dyer & Reeves, 1995; Guest, 1997; Pfeffer, 1994). No entanto, Dyer e Reeves (1995) alertam que também é necessário acautelar que diferentes contextos organizacionais exigem diferentes tipos de pessoas e de comportamentos, o que significa que determinado perfil que é uma grande mais-valia num determinado contexto, pode ser completamente desajustado numa outra realidade. Esta problemática acaba por ser uma ressalva do que tinha já sido anteriormente afirmado por Barney (1991), que considera existirem óbvias vantagens competitivas do facto de existirem trabalhadores com perfis únicos e inimitáveis, desde que flexíveis, porque numa mudança do negócio, as competências críticas necessárias para o sucesso da empresa poderão ser diferentes, e como tal existe necessidade de uma adaptação para manter a vantagem competitiva.

Cabe também à gestão estratégica de recursos humanos considerar os diferentes perfis e os que mais se adequam à realidade da organização e às metas a que esta se propõe, considerando assim que determinado indivíduo pode ser brilhante num determinado contexto, mas ficará completamente desajustado numa outra realidade.

Como tal, a gestão estratégica de recursos humanos é uma abordagem em que as organizações estruturam um determinado número de acções de forma a obterem as respostas de trabalho que pretendem dos seus trabalhadores para atingirem determinado fim. Existem diversos modelos de gestão estratégica de recursos humanos, dos quais destacamos o modelo de Harvard, pelo seu foco nas pessoas e obtenção dos resultados através do seu empenho (Gomes et al., 2008). Este modelo tem em consideração que o impacto das políticas de gestão de recursos humanos está dependente de um conjunto de escolhas que são feitas tendo em conta determinados factores situacionais (por exemplo, as características da mão-de-obra, a filosofia da gestão, a estratégia do negócio...) e atendendo a uma multiplicidade de interesses (da administração e dos accionistas, da gestão, dos trabalhadores, do Governo, da comunidade e dos sindicatos). Este modelo considera que as contribuições específicas da gestão estratégica de recursos humanos são a consideração do impacto da envolvente do negócio para a gestão dos recursos humanos da empresa, o alinhamento dos objectivos de negócio com os de recursos humanos, mas a um nível mais profundo, o modelo defende que a gestão estratégica de recursos humanos deve participar na própria definição dos objectivos da organização com base na análise que leva a cabo do potencial de recursos humanos de que dispõe ou pode vir a dispor (por formação, desenvolvimento, carreira, recrutamento interno e externo, entre

outros). De acordo com o modelo, as escolhas que são feitas ao nível das políticas de gestão de recursos humanos influenciam, por sua vez, um conjunto de resultados de gestão de recursos humanos (como o empenho e a competência dos trabalhadores), que se traduzem, a longo prazo, nos resultados esperados que devem incluir o bem-estar dos indivíduos e da sociedade, a par da eficácia organizacional (Gomes et al., 2008).

A gestão estratégica de recursos humanos inclui práticas e ferramentas tais como a formação e o desenvolvimento de talentos, a avaliação do desempenho e atribuição de recompensas, o envolvimento, o acolhimento e a aculturação, a passagem de normas e regras existentes, assim como a escolha do profissional mais adequado para cada função e para cada objectivo.

Pode assim concluir-se que existe uma forte ligação entre as políticas e práticas de recursos humanos e a estratégia organizacional, a sua cultura, ambiente e os objectivos e metas propostos.

Para que a estratégia de recursos humanos possa ser clara e definida, e funcionar como um potenciador da organização em termos humanos terá que estar ajustada com a estratégia organizacional, revelando um adequado alinhamento vertical, bem como ajustada entre si, ou seja, as diferentes práticas de recursos humanos deverão ser coerentes e complementar-se, ou seja apresentar um adequado alinhamento horizontal (Becker & Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Wright & McMahan, 1992).

2.3. O papel dos recursos humanos nas organizações

A evolução da gestão de Recursos Humanos tem sido realizada ao longo de diversos anos, expandindo-se de uma situação meramente administrativa, para um papel mais estratégico e de relevo ao nível de outras áreas que tinham uma importância vital e activa para as empresas e para o seu negócio (Borman, Ilgen & Klimoski, 2003). No entanto, apesar do caminho ter sido um aproximar ao lado estratégico das organizações, não se pode descurar o peso que a área administrativa de recursos humanos possui numa organização, sendo de referir a questão salarial para se perceber que apesar da componente estratégica e de negócio dos recursos humanos ser fundamental, caso existam atrasos ou erros grosseiros nos pagamentos dos salários ou no processamento dos mesmos cria-se um constrangimento que pode criar mau estar em toda uma organização e comprometer as relações da própria organização com outras entidades externas (segurança social, ACT).

É assim importante não descurar o papel administrativo dos recursos humanos em prole de um relevo mais estratégico, pois ambas as funções são importantes e complementam-se

entre si, todo o papel burocrático e administrativo apesar de transparecer um cunho menos nobre, suporta em si diversas responsabilidades internas e externas, como as legais por exemplo, que são fundamentais e imperativas para qualquer organização. A responsabilidade por tarefas como processamento salarial, controlo de absentismo, controlo de férias, pagamentos ao estado entre outros pode transparecer um trabalho mais rotineiro e menos requintado, mas de importância inquestionável (Gomes et al., 2008).

Por outro lado, uma área de recursos humanos com capacidade para participar na definição estratégica da organização, gerir talentos, gerir desempenhos, criar políticas de desenvolvimento e de melhoria de processos, cria claramente um vector com peso na participação do caminho e dos objectivos organizacionais e ajuda a afinar a massa humana e o poder laboral num sentido único e em consonância com a meta traçada pela empresa.

Com a definição repartida dos recursos humanos estratégicos e dos recursos humanos administrativos, o equilíbrio e o desafio é que os pesos de ambas as áreas seja equitativo e de igual importância a fim de criar uma gestão de recursos humanos capaz de políticas estratégicas e de participação nas decisões e no planeamento de cada organização (Gomes et al., 2008), mas mantendo afinado toda a parte mais burocrática e rotineira para que as práticas de recursos humanos sejam adequadamente percebidas e implementadas como um todo.

Existem autores que alertam para que a tentativa de desenvolver um sistema de gestão de recursos humanos que concilie de forma adequada as vertentes administrativa e estratégica pode originar diferentes configurações e papéis da gestão de recursos humanos em diferentes organizações. Assim, existem diferentes aspectos a ter em conta na forma como a organização desenvolve o seu departamento de recursos humanos, pois, a juntar a estes papéis mais tradicionais da gestão administrativa e técnica existem aspectos que resultam do cruzamento do foco estratégico e do operacional, ou seja, actividades orientadas para pessoas e actividades orientadas para processos. Ulrich (1997), fala-nos dos quatro papéis da gestão de recursos humanos, ou seja, não confina a sua abordagem a apenas duas distintas forças, mas sim a quatro aspectos, especialista administrativo, agente de mudança, campeão dos colaboradores e parceiro estratégico.

- Especialista Administrativo

Neste papel a gestão de recursos humanos procura de um modo eficiente que os processos administrativos relacionados com benefícios, salários, recrutamento, desempenho entre outros sejam executados com uma enorme responsabilidade e apuro, socorrendo-se até das novas tecnologias e dos programas de gestão para não só minimizar questões de erro que

podem causar constrangimentos, mas sim para tornar processos mais rotineiros e administrativos mais céleres e menos onerosos em questões de gestão de tempo, até para permitir um desafogo dos recursos humanos para se dedicarem a outras tarefas mais estratégicas e de decisão na vida da organização.

- Agente da mudança

O que se pretende é possuir uma organização mais competitiva e mais eficaz, assim a gestão de recursos humanos deve ser um agente de mudança a fim de reorganizar o caminho a seguir num panorama em constante mudança, com pressões económicas e de concorrência, ser uma ferramenta de ajuda às mudanças constantes e ao mesmo tempo um elo de ligação dos gestores com os seus colaboradores desenvolvendo procedimentos que ajudem a atingir determinado objectivo, a evitar resistências à mudança e a consolidar o foco de toda a organização em determinado sentido.

- Campeão dos colaboradores

Com objectivo de maximizar o empenho e a contribuição de todos os colaboradores, a gestão de recursos humanos deve saber atender às necessidades destes em primeiro lugar, sejam questões mais ou menos sensíveis, mais ou menos importantes, tal como conflitos entre colegas, questões familiares, disciplina, carreiras, posteriormente deve dotar esses colaboradores de ferramentas para um melhor desempenho, seja através de formação ou acompanhamento afim de fortalecer conhecimentos competências e capacidades com objectivo de uma maior eficácia organizacional, este papel é fundamental e obriga a parcerias com outros gestores no sentido de aumentar a sua compreensão e sensibilidade para o aumento do empenho e das competências de todos.

- Parceiro estratégico

Ser parceiro estratégico no caso dos recursos humanos, é a capacidade de alinhar as actividades de recursos humanos com os objectivos organizacionais, nesse sentido é necessário ser capaz de processar informação de diversos quadrantes, tal como financeira e de negócios fundamentais para a organização e para o seu futuro, desempenha um papel chave nos lugares onde se representa e ajuda na elaboração e implementação da estratégia de negócio a seguir.

Com este modelo o autor pretende demonstrar o plano global onde se insere a gestão de recursos humanos, sendo mesmo caso único por pretender sempre o difícil consenso e caminho entre a necessidade de negocio, de estratégia empresarial e o lado humanos e da gestão das motivações, das questões e dos objectivos pessoais, para que estas duas vertentes apesar de distintas possam ser trabalhadas para que o objectivo final seja o mais possível adequado a estas duas realidades, num sentido pratico, a estratégia e a técnica devem ser tratadas com igual cuidado e atenção, assim como o alinhamento da estratégia empresarial e de negócio com a estratégia pessoal de cada indivíduo.

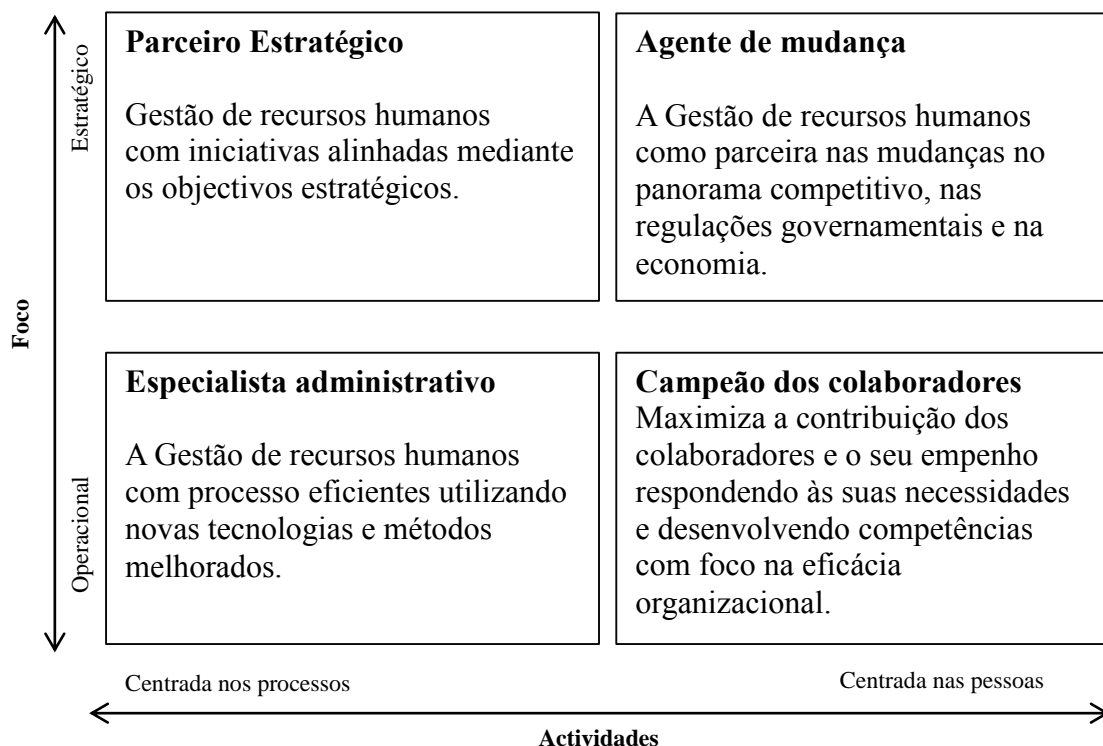


Figura 1.

Quadrantes de Ulrich (adaptado de Gomes et al., 2008, p.100)

Cabral-Cardoso (2004) realizou um estudo para caracterizar o papel dos recursos humanos das empresas em Portugal. Para tal seleccionou um universo de 500 empresas (as 400 melhores empresas e as 100 maiores SMEs a trabalhar em Portugal), tendo obtido 174 respostas válidas, o que corresponde a uma taxa de resposta de cerca de 35%.

Com esta amostra, Cabral-Cardoso (2004) verificou que a gestão de recursos humanos em Portugal estava ainda numa fase de precoce de desenvolvimento e implementação, havendo um esforço dos gestores de recursos humanos para serem ouvidos e participarem nas decisões estratégicas organizacionais.

Porém, o autor observou que uma larga maioria das organizações participantes no estudo adoptavam a designação “gestão de recursos humanos” nos seus departamentos. Cerca de 56.4% dos inquiridos diziam ter um departamento de recursos humanos, subindo esta para 70% no caso das organizações que tinham entre 200 e 500 trabalhadores e para 79.3% nas empresas com mais de 500 trabalhadores. Deste modo, a função de gestor de recursos humanos parece ter ganho alguma influência na gestão e um certo grau de integração estratégica.

No seu estudo, Cabral-Cardoso (2004) concluiu que existem duas grandes barreiras à implementação de uma gestão estratégica de recursos humanos em Portugal. Uma barreira parece ser a falta de credibilidade da função, que deriva de um baixo estatuto da função e do senso comum que considera que gerir pessoas é algo que se aprende quando se adquire experiência prática e se tem algum bom senso. A segunda barreira é de natureza estrutural e está relacionada com o tamanho, tipo de proprietários e estrutura da própria organização. Este aspecto reflecte a estrutura da economia portuguesa, compreendendo essencialmente pequenas e médias empresas, frequentemente empresas familiares, sem uma função de pessoal bem definida.

Mais recentemente, Moreira (2008) conduziu um estudo com uma amostra representativa das empresas a trabalhar em Portugal, obtendo, por isso, resultados mais fiáveis e generalizáveis para a economia nacional como um todo. O seu estudo foi realizado entre 2002 e 2006, tendo obtido respostas válidas de 10.034 empresas a operar em território nacional. O autor concluiu, tal como Cabral-Cardoso (2004), que a maioria das empresas em Portugal é de tamanho micro ou pequeno, 96.5% emprega 51.1% da força de trabalho activa, e a maioria destas empresas adoptou um modelo de gestão de estrutura familiar.

Embora estes autores (Cabral-Cardoso, 2004; Moreira, 2008) não tenham adoptado a terminologia proposta por Ulrich (1997), é possível estabelecer uma correspondência entre os seus resultados e os papéis que a gestão de recursos humanos pode assumir numa organização. Cabral-Cardoso (2004) concluiu que, em Portugal, parece existir uma certa relutância em atribuir algumas responsabilidades de gestão de pessoas aos gestores intermédios. O gestor de recursos humanos parece desempenhar o papel de especialista, como forma de justificar que é um perito na sua área e aumentar a sua credibilidade. Os departamentos de recursos humanos tendem a assumir total responsabilidade pelas práticas de recursos humanos e reduzir a intervenção dos gestores intermédios. Estes departamentos tendem a centralizar as actividades em si mesmos. Moreira (2008) confirmou estes resultados, tendo acrescentado a noção de que falta um modelo profissional de gestão de recursos

humanos. Verificou que existe um relativo consenso entre as organizações em Portugal em atribuir aos departamentos de gestão de recursos humanos uma função essencialmente administrativa. Ou seja, de acordo com Ulrich (1997), os departamentos de recursos humanos estão predominantemente a desempenhar o papel de especialista administrativo. Existe, na maioria das empresas, um evidente desequilíbrio entre o peso estratégico e o peso administrativo dos departamentos de gestão de recursos humanos em Portugal.

Os resultados do estudo de Moreira (2008) permitiram a caracterização dos modelos de gestão mais adoptados em Portugal. O autor identificou três grandes agrupamentos de organizações: O GRH *network*, o GRH familiar e o GRH burocratizado.

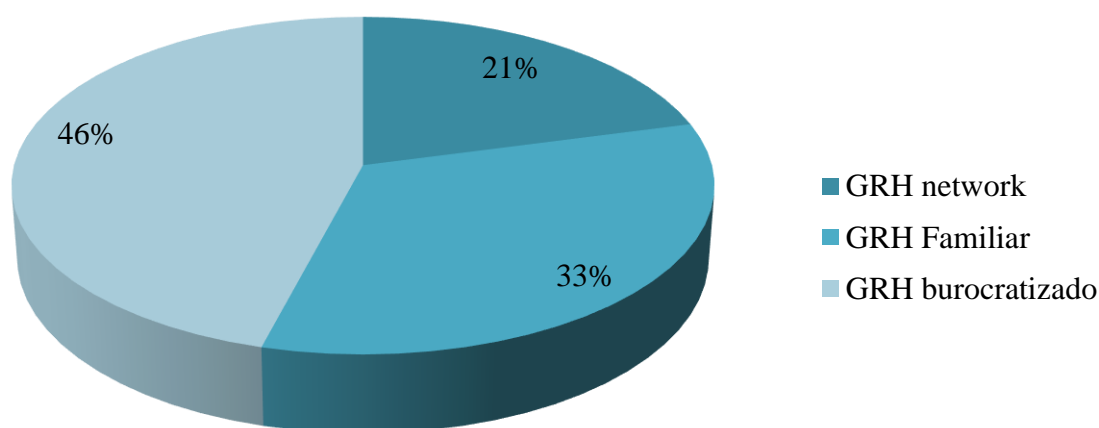


Figura 2.

Caracterização da GRH das organizações em Portugal (adaptado de Moreira, 2008, p. 1868)

Nestas organizações, Moreira (2008) estudou o tipo de gestão de recursos humanos tendo como base o modelo de gestão implementado na mesma. Verificou que o modelo profissional de gestão predominava em cerca de dois terços das empresas inquiridas. O grupo das empresas que adopta uma GRH familiar, tende a ter um modelo de gestão global familiar, enquanto que tanto o grupo que adopta uma GRH do tipo *network* como o que adopta a GRH

profissionalizada é composto por um maior número de empresas com um modelo de gestão global profissional.

Por outro lado, o autor verificou que as estruturas mais do tipo matricial são muito raras em Portugal, sugerindo uma certa resistência à implementação de uma estrutura mais do tipo *network*, não obstante a crescente profissionalização das práticas de gestão. A organização matricial do tipo de trabalho reflecte a transição de um modelo de gestão mais hierárquico para um modelo mais dinâmico e flexível de estruturação. As empresas com GRH familiar são as que apresentam uma estrutura de gestão mais hierárquica (e, por conseguinte, menos matricial), seguidas das empresas do grupo GRH burocratizado. O que se parece verificar é que o crescimento e profissionalização das estruturas simples, mas típicas das empresas pequenas e de natureza familiar, é alcançado predominantemente através da burocratização da estrutura organizacional, do que através do aumento da flexibilidade e responsabilização que o contexto económico exige.

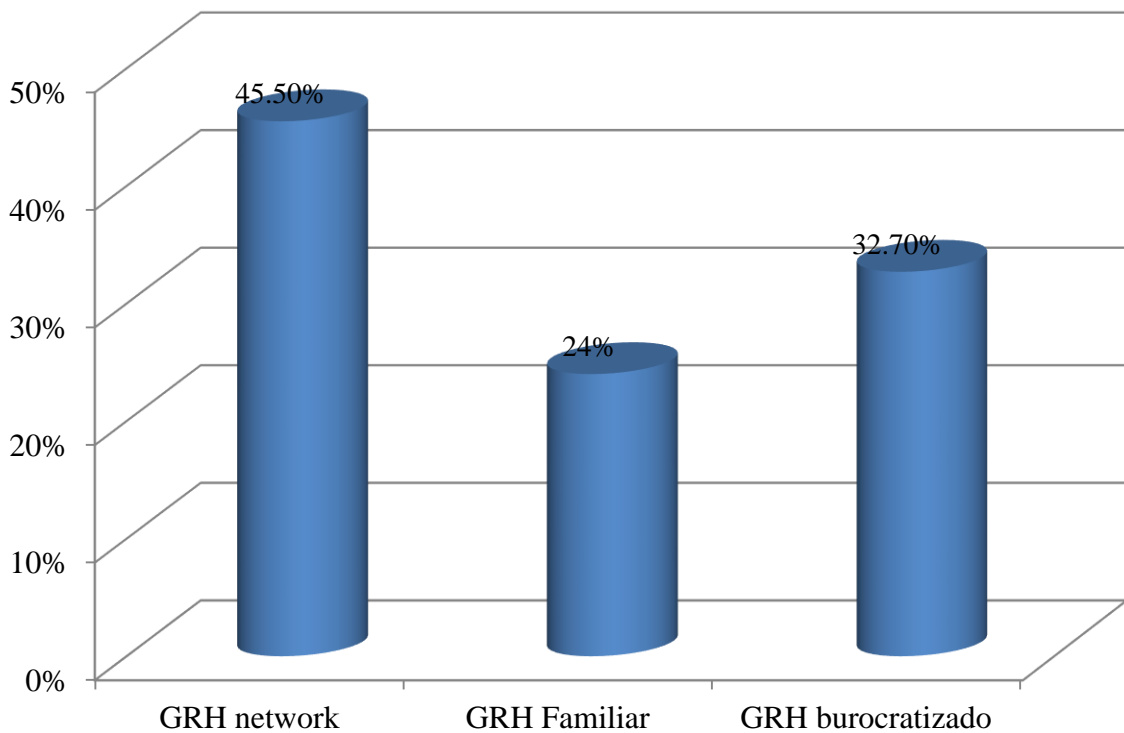


Figura 3.

Organização matricial do trabalho (adaptado de Moreira, 2008, p. 1870)

Relativamente ao papel atribuído aos departamentos de recursos humanos, Moreira (2008) constatou que a resposta mais comum era a de que o papel da gestão de recursos humanos é essencialmente administrativo (Figura 4).

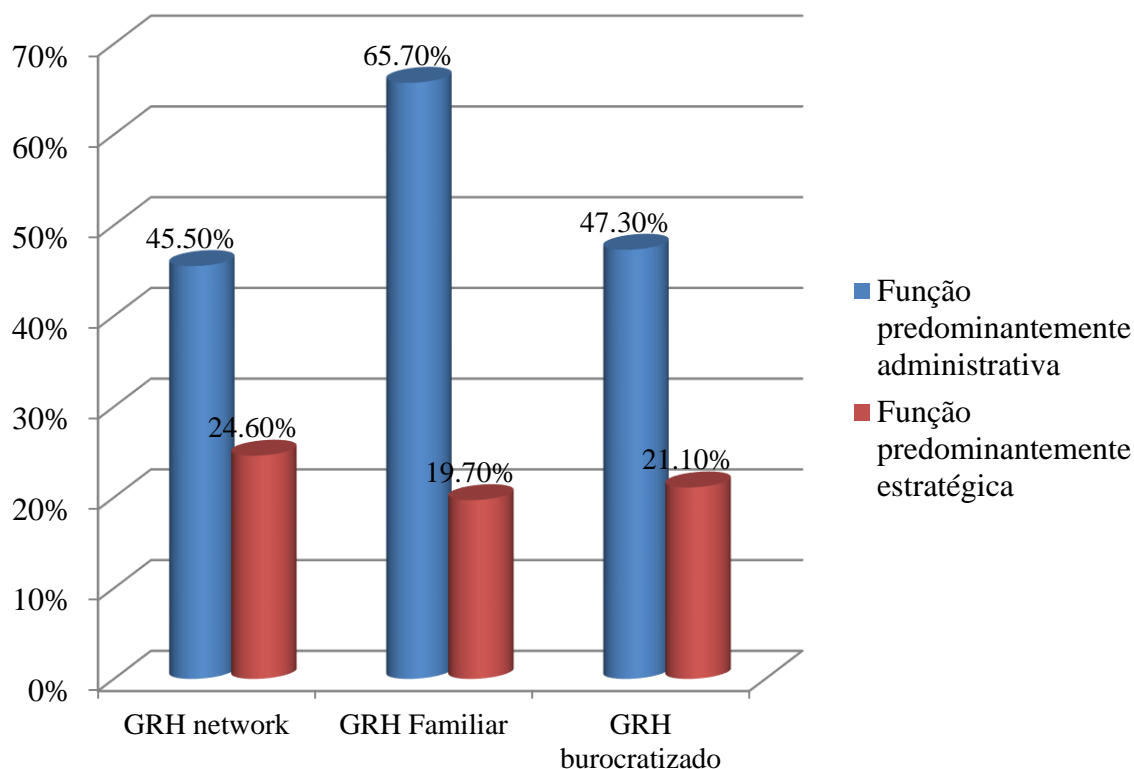


Figura 4.

O papel da função de GRH (adaptado de Moreira, 2008, p. 1871)

No seu estudo, Moreira (2008) caracterizou ainda a delegação de responsabilidade de gestão das pessoas às restantes chefias, enquanto um indicador crucial do grau de “especialização” destes departamentos. O objectivo era o de caracterizar se a responsabilidade sobre a gestão dos recursos humanos se encontra ao nível da gestão intermédia, da gestão de topo, ao nível do departamento de recursos humanos, ou se era uma responsabilidade partilhada por todos.

Como se pode verificar na Figura 5, o tipo de empresas que adopta uma GHR network é aquela em que se verifica uma maior participação de todos os níveis de chefia na gestão dos recursos humanos, por oposição às empresas mais do tipo familiar, em que a responsabilidade pela gestão das pessoas é maioritariamente atribuída à gestão de topo, seguida do departamento de recursos humanos e sem qualquer envolvimento das chefias intermédias. O

grupo de empresas denominado GRH burocratizado é um grupo intermédio, com alguma participação e responsabilização da linha intermédia na gestão das pessoas.

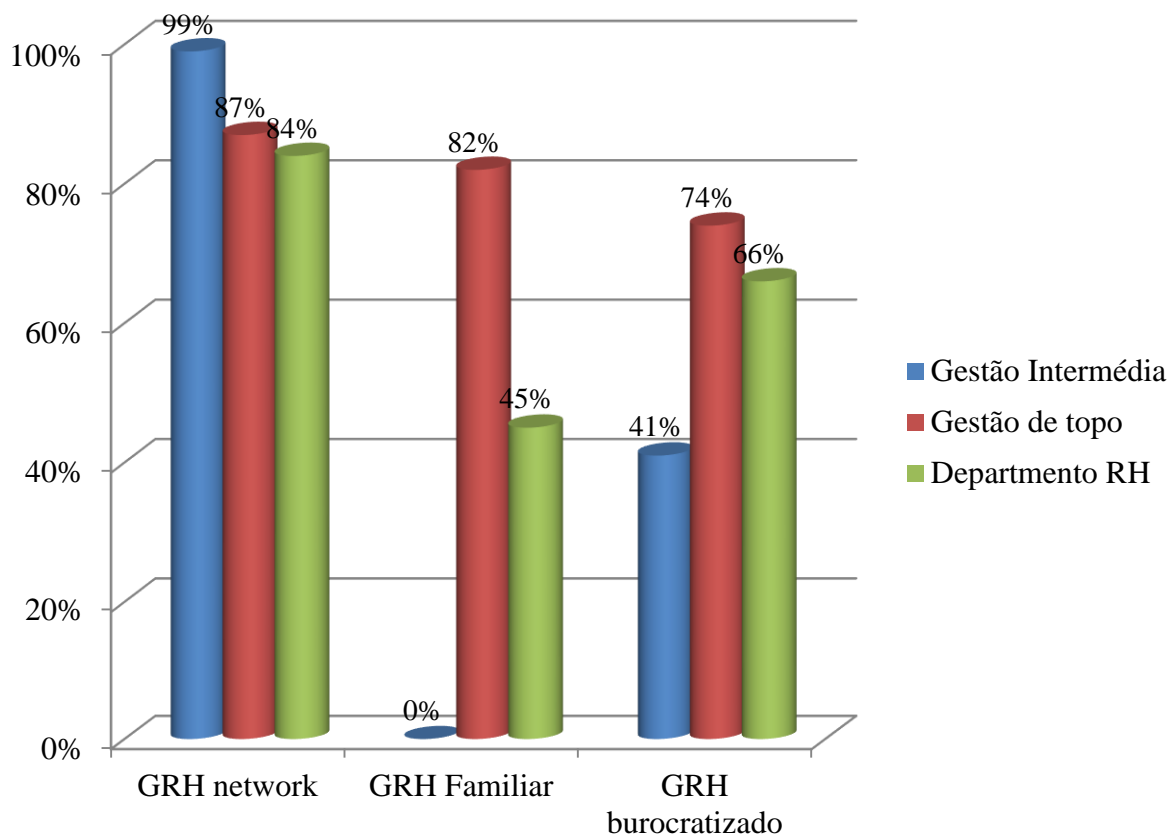


Figura 5.

Responsabilidade pela GRH (adaptado de Moreira, 2008, p. 1872)

Por último, Moreira (2008) analisou a relação entre os departamentos de recursos humanos e a organização do trabalho em Portugal. Verificou que a maioria das empresas adapta a sua gestão de recursos humanos a uma organização de trabalho pré-existente (Figura 6), o que é coerente com a observação inicial de que a gestão de recursos humanos permanece como sendo essencialmente administrativa (Figura 4). Como não podia deixar de ser, o grupo de empresas denominado HRM burocratizado é aquele onde se verifica um maior número de empresas que refere ter uma gestão de recursos humanos subjugada a uma organização de trabalho previamente estabelecida, com uma elevada definição de regras e um rigoroso planeamento do trabalho.

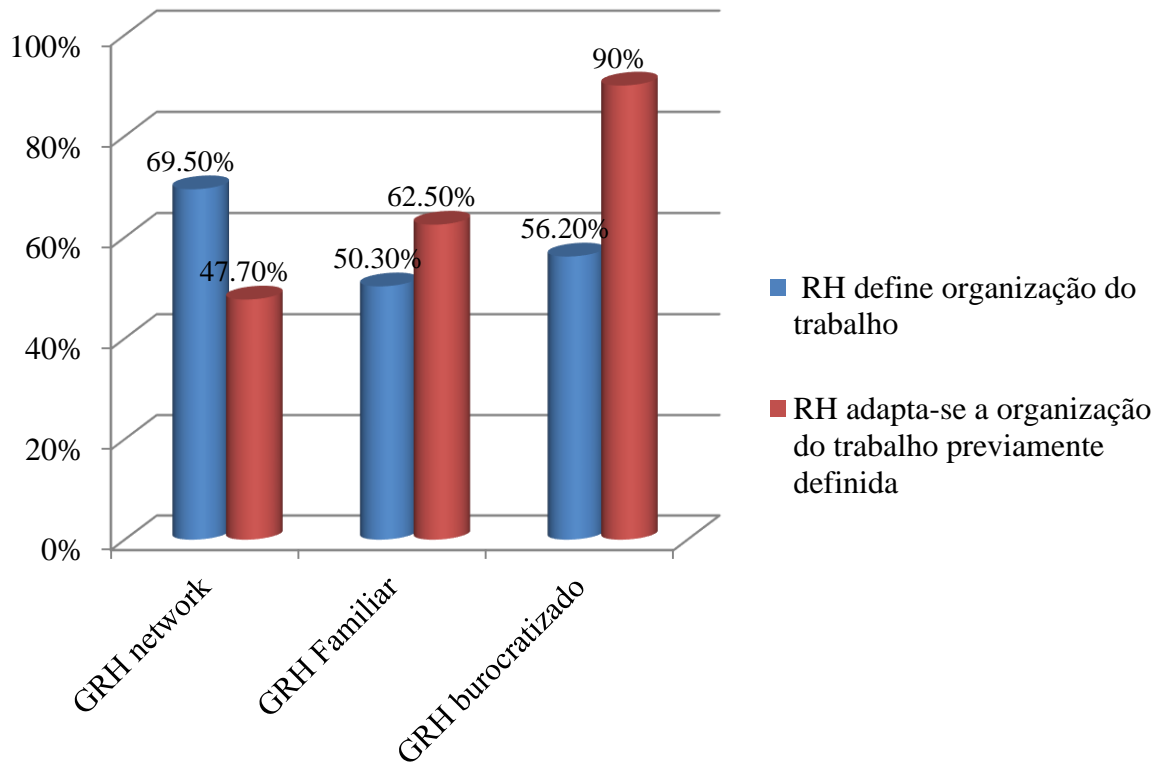


Figura 6.

Relação entre GRH e organização do trabalho (adaptado de Moreira, 2008, p. 1873)

Em termos globais, os três grupos de empresas a operar em Portugal apresentam as seguintes características:

1. GRH Familiar

Este é o grupo de tamanho intermédio, com cerca de um terço das empresas inquiridas a operar em Portugal. Destaca-se por ser um conjunto de empresas que têm uma natureza predominantemente familiar, em que o formato de organização matricial é menos frequente, sendo dominado por empresas com um tipo de gestão hierarquizado. No que respeita ao papel da gestão de recursos humanos, é o grupo de empresas que mais atribui uma função administrativa ao departamento e, simultaneamente, a que menos lhe atribui um papel estratégico. Juntamente com uma fraca dimensão profissional da gestão dos recursos humanos, a responsabilidade pela mesma é atribuída essencialmente ao topo, sendo retirada qualquer autoridade à gestão intermédia. Os departamentos de recursos humanos, se existem separadamente, desempenham essencialmente funções administrativas de gestão de recursos humanos.

Os dois restantes grupos de empresas apresentam um modelo de gestão predominantemente profissional, mas diferentes comportamentos e opções no que respeita à responsabilidade pela GRH e na relação desta com a organização do trabalho.

2. GRH Network

Este é o grupo mais pequeno, com cerca de 20% das empresas inquiridas no estudo. Em termos gerais, é o grupo de empresas mais profissionalizado e com um menor perfil familiar. Também se distingue dos restantes pela presença de uma estrutura matricial de gestão. No entanto, este grupo ainda é composto por empresas que vêem a gestão de recursos humanos como tendo uma função essencialmente administrativa e não tanto estratégica. Em termos de responsabilidade pela gestão de recursos humanos, existe um número elevado de empresas deste grupo cuja responsabilidade é distribuída por todos os níveis da organização: topo, chefias intermédias e departamento de recursos humanos. A relação entre a gestão de recursos humanos e a organização do trabalho é a oposta da verificada nos outros grupos de empresas. Neste grupo, existe uma maior proporção de empresas que referem que a gestão de recursos humanos é que define a organização do trabalho. Isto parece demonstrar que, nestas organizações, o factor humano é visto como mais do que um meio para alcançar um fim.

3. GRH Burocratizado

Este grupo representa um estágio intermédio de evolução da gestão de recursos humanos. É caracterizado por uma forte presença do modelo de gestão profissional e uma relativa ausência de uma estrutura de trabalho mais do tipo matricial. Este grupo, que representa quase metade do número de empresas em Portugal, também tende a considerar a gestão de recursos humanos como essencialmente administrativa. Relativamente à responsabilidade pela gestão dos recursos humanos, este grupo apresenta uma distribuição equilibrada entre topo, linha intermédia e departamento de recursos humanos, revelando uma descentralização e departamentalização típica das estruturas burocratizadas. Como tal, a relação entre gestão de recursos humanos e organização do trabalho tende a ser mais unidireccional, com a gestão de recursos humanos a ter que adaptar-se a uma estrutura de trabalho previamente existente. É o grupo das “burocracias”: o domínio do sistema sobre o indivíduo, a natureza administrativa da gestão de recursos humanos e a distribuição da sua responsabilidade ao longo da hierarquia, num contexto em que a gestão de recursos humanos é essencialmente profissionalizada e a estrutura de gestão é pouco matricial (sendo, portanto, mais hierárquica e rígida).

2.4. Práticas de recursos humanos nas organizações

As práticas de gestão de recursos referem-se às acções levadas a cabo pelas organizações no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à empresa na qual trabalham e, conseqüentemente, promover os melhores resultados no decurso do exercício da sua actividade profissional.

Do ponto de vista do trabalhador, as práticas de recursos humanos podem ser vistas como formas de comunicação entre a organização e os seus trabalhadores. A forma como os trabalhadores interpretam estas práticas afecta o seu nível de compromisso com a organização e a sua intenção de se manter ligado à mesma (Guzzo, & Noonan, 1994). Deste modo, é possível considerar que as práticas de recursos humanos constituem um dos meios privilegiados para a avaliação que o trabalhador faz da forma como é tratado pela empresa (Mitlacher, 2008).

Se os trabalhadores consideram que as práticas de recursos humanos reflectem um fraco envolvimento da organização com os seus trabalhadores e estão relacionadas só com as necessidades do trabalho e com as obrigações explícitas no contrato de trabalho, os trabalhadores tenderão a desenvolver uma relação mais extrínseca com a organização. Se, pelo contrário, existir a percepção de que a empresa dá aos seus trabalhadores diversificadas oportunidades de formação, de desenvolvimento e de promoção, que promove uma avaliação de desempenho baseada no mérito e no desenvolvimento, e que tem uma remuneração competitiva e com extensa atribuição de benefícios, os trabalhadores tenderão a considerar que o seu contexto de trabalho é adequado e vantajoso, que a organização está envolvida e investe nos seus trabalhadores para além do acordo explícito de trabalho e, desta forma, responderão com elevado compromisso afectivo e elevada motivação e bem-estar na realização do seu trabalho (Guzzo, & Noonan, 1994).

No início do Séc. XXI assistiu-se a uma pretensão crescente de que se poderia retirar vantagem competitiva da Gestão Humana (Pfeffer, 1994). Tal como já existiam vantagens competitivas nas mais diversas áreas como as finanças, os produtos, os materiais, a tecnologia entre outros, também a parte Humana de uma organização poderia ser uma mais-valia em relação a outros concorrentes. A ideia principal é a de que o capital humano, isto é, o conhecimento tácito, a educação, as atitudes e competências dos trabalhadores, também podem ser considerados um activo intangível (*intangible asset*) na medida em que sejam difíceis de copiar ou imitar (Pfeffer, 1994). Assim, foi possível seguir-se um caminho onde o desenvolvimento das práticas de recursos humanos permitiriam criar planos e rotinas de

trabalho verdadeiramente únicas para cada organização e, desta forma, geradoras de diferenciação sustentável.

Uma estratégia para aumentar os activos intangíveis de uma organização é precisamente através da atracção, desenvolvimento e retenção de talentos na organização (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2010) actividades que se constituem como os três grandes blocos de acção das práticas de recursos humanos.

Assim, e em diversos estudos aprimoraram-se quais as técnicas e práticas que poderiam ser mais importantes para determinado objectivo e filosofia organizacional, tal como descrito por Noe e colaboradores (2010). Estas práticas incidem no ambiente, na aquisição e preparação, na avaliação e desenvolvimento e nas compensações de recursos humanos, que se podem encontrar em práticas como, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento de competências, planeamento, gestão de carreira, sistemas de compensações e benefícios, estruturação e desenho de trabalho, segurança no trabalho e também ainda noutras de carácter complementar (Tsai, 2006).

A forma como estas práticas são desenhadas e implementadas irá determinar quão eficazes são e a medida em que actuarão como suporte das metas e objectivos dos recursos humanos. Ou seja, irão determinar quão estratégica é a gestão de recursos humanos.

As práticas de recursos humanos contribuem para a eficácia organizacional pois influenciam directamente a capacidade e a motivação dos trabalhadores para desempenharem as suas funções (Lepak et al., 2006).

Através das práticas de recursos humanos como a formação, o desenvolvimento e a gestão de carreira, a gestão de recursos humanos permite aos trabalhadores o desenvolvimento das suas competências e conhecimentos. Para além destas, as práticas de recursos humanos podem influenciar directa e indirectamente a motivação dos trabalhadores, na medida em influenciam a sua percepção do contexto de trabalho e avaliam e atribuem recompensas aos melhores desempenhos, fornecendo assim uma clara orientação sobre quais os comportamentos esperados, apoiadas e recompensados na organização. Por último, as práticas de recursos humanos devem ainda proporcionar as oportunidades para os trabalhadores utilizarem as suas competências, nomeadamente através da natureza do trabalho e definição de objectivos e do nível de envolvimento e participação que é dado aos trabalhadores (Lepak et al., 2006).

Como se pode verificar, as práticas de recursos humanos têm a capacidade de aumentar e reter o capital humano e a motivação humana numa organização.

Este último aspecto é de crucial relevância na medida em que, como referem Jackson e Schuler (1995), “o potencial valor do capital humano só pode ser totalmente realizado com a cooperação do trabalhador” (p. 241). Enquanto o capital humano se refere às capacidades dos trabalhadores para contribuir, a motivação diz respeito à medida na qual os trabalhadores estão dispostos a utilizar essas mesmas capacidades no exercício das suas funções. Assim, tal como referido anteriormente, as práticas de recursos humanos deverão alinhar os interesses dos trabalhadores e da organização, para que os trabalhadores estejam dispostos a esforçar-se para alcançar os objectivos do trabalho (Lepak et al., 2006).

2.5. Sistemas de gestão de recursos humanos

Vários autores têm vindo a alertar para a noção de que, no seu dia-a-dia, os trabalhadores estão expostos a várias práticas de recursos humanos simultaneamente, pelo que o seu estudo individualizado não traduz a realidade destes contextos, sendo necessários estudos que analisem os sistemas de recursos humanos enquanto conjuntos de práticas inter-relacionadas (Lepak et al., 2006; Boselie, Dietz & Boon, 2005; Guest, 2001). Combs, Liu, Hall e Ketchen (2006) defendem que, ao se avaliarem múltiplas práticas combinadas num sistema coordenado de gestão de recursos humanos se pode, por um lado, pressupor que estas mesmas práticas possam ter um efeito aditivo e, por outro, que possam ocorrer sinergias, podendo uma prática reforçar os efeitos de outra prática. Como refere Guest (2001), a vantagem de se estudar o efeito combinado das várias práticas de recursos humanos é reforçado pela noção teórica de que o foco numa só prática de recursos humanos pode conduzir a resultados enviesados na medida em que essa mesma prática, por exemplo, a formação possa ser muito menos importante em si mesma do que quando integrada no papel que desempenha num conjunto mais alargado de práticas, isto é, no sistema de gestão de recursos humanos. Por exemplo, a formação pode reforçar os sistemas de participação, na medida em que desenvolve as competências dos trabalhadores, as quais os tornam mais capazes de participar e se envolver nas tomadas de decisões proporcionadas pelos programas de participação. Por esta razão também, o papel de uma determinada prática, quando vista isoladamente, pode ser inferior do que quando inserida num “laço” de práticas orientadas para um determinado objectivo estratégico da organização (Guest, 2001). Para além disso, vários estudos têm demonstrado o valor preditivo superior dos sistemas de gestão de recursos humanos face ao estudo das práticas isoladamente (Combs et al., 2006; Guest, 2001; Lepak et al., 2006).

CAPITULO II

2.6. Compromisso organizacional e distinção de conceitos

O compromisso organizacional é uma das atitudes dos trabalhadores mais estudados, quer em gestão, quer em comportamento organizacional. Em traços gerais, o compromisso organizacional reflecte a ligação que o colaborador desenvolve com a organização em que trabalha e tem uma influência determinante no seu desejo de permanecer membro dessa mesma organização.

No entanto, apesar deste conceito assumir um papel importante nas preocupações de diversos investigadores, principalmente com o objectivo de compreender de uma forma mais aprofundada o vínculo dos recursos humanos à sua organização, a sua designação está longe de ser consensual.

Apesar da sua designação inicial de origens anglo-saxónicas, “organizational commitment”, na sua tradução para a língua portuguesa, tem sido apelidada de diversas formas por diversos autores: “empenhamento” (Marques, 1996; Cabral-Cardoso, 2000; Ferreira, 2005), “comprometimento” (Miguez, 1987), “compromisso” (Chambel, Curral, Ferreira & Morais, 2000), e “implicação” (Caetano & Tavares, 2000; Rego, 2000a; Tavares, 2000)” in (Almeida, Faísca, & Jesus, 2007, p.193).

Apesar destas diferenças, tudo indica tratarem-se principalmente de opções linguísticas, pois, na sua essência, a definição converge chegando alguns investigadores inclusive a utilizar diversas expressões para a mesma designação em textos diferentes.

Apesar de existirem vários modelos de compromisso organizacional, o mais amplamente adoptado é o modelo de três factores proposto por Mayer e Allen (1997). Este modelo tridimensional pressupõe a existência de três tipos distintos de compromisso organizacional: o compromisso afectivo, o normativo e o de continuidade.

- O compromisso afectivo diz respeito à ligação emocional dos trabalhadores, a sua identificação com e o envolvimento com a organização;
- O compromisso normativo consiste num sentimento de obrigação de permanecer na organização por motivos morais ou éticos;
- Por último, o compromisso de continuidade reflecte uma avaliação do valor económico percebido da decisão de ficar na organização ou de abandoná-la. Este tipo de compromisso pressupõe a avaliação dos custos associados ao abandono da organização.

Importa distinguir o conceito de compromisso organizacional de outros também muito estudados na literatura, nomeadamente o envolvimento com o trabalho e o engagement.

O envolvimento é também uma atitude do trabalhador bastante estudada e diz respeito ao sentido de identificação do colaborador com o seu trabalho (Kanungo, 1982). Consiste no grau em que o colaborador se identifica com a sua função, participa activamente na mesma e considera o seu desempenho importante para a sua auto-estima (Kanungo, 1982). O envolvimento com o trabalho é um sentimento acerca da sua função actual e tende a estar muito dependente da avaliação que o mesmo faz do quanto aquele cargo satisfaz as suas necessidades individuais. Assim, embora possam estar muitas vezes correlacionados, o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho dizem respeito a ligações afectivas diferentes. No caso do compromisso, uma ligação afectiva com a organização e, no caso do envolvimento, uma ligação afectiva com o trabalho em si, independentemente do local onde o mesmo é desempenhado (Kanungo, 1982; Mayer & Allen, 1997).

Por outro lado, o engagement tem conquistado uma importância crescente na investigação sobre o bem-estar e a motivação no trabalho, pelo que é importante salientar a sua distinção do compromisso afectivo. Alguns estudos têm suportado a ideia de o engagement funcionar como um mecanismo mediador através do qual os recursos do trabalho influenciam os resultados individuais, nomeadamente o compromisso organizacional (Saks, 2006; Schaufeli & Salanova, 2007). O compromisso organizacional refere-se à ligação afectiva e é uma atitude específica face à organização, ao passo que o engagement é um estado psicológico que reflecte a motivação para realizar as tarefas e desempenhar o seu papel na organização (Schaufeli & Salanova, 2007). O engagement caracteriza-se por um estado psicológico positivo, persistente, relacionado com o trabalho, e caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor traduz-se em elevados níveis de energia e resistência mental, em desejo e capacidade de investir esforço no trabalho; a dedicação caracteriza-se por um sentido de relevância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio face ao trabalho; e a absorção assemelha-se a um estado de concentração persistente, em que a pessoa se absorve totalmente e perde inclusive a noção do tempo (Schaufeli & Salanova, 2007). Neste sentido, embora os estudos tenham demonstrado que o engagement e o compromisso afectivo estão frequentemente correlacionados, o engagement é habitualmente entendido como um antecedente do compromisso afectivo (Saks, 2006; Schaufeli & Salanova, 2007).

2.7. Compromisso afectivo

Apesar do modelo de Meyer e Allen (1997) apresentar os compromissos de continuidade e normativo, a literatura tem vindo a destacar a importância do compromisso afectivo, demonstrando, por exemplo, que é este tipo de compromisso que apresenta uma correlação positiva mais forte com o desempenho no trabalho (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Desta forma, o compromisso afectivo tem vindo a ser destacado como um importante resultado das práticas de recursos humanos (Guest, 1997; Lepak et al., 2006; Takeuchi et al., 2007; Whitener, 2001).

De um forma global, considera-se que existe compromisso afectivo quando o colaborador de uma organização está comprometido com a mesma através de relações de carácter emocional e da vivência de experiências positivas de trabalho (Meyer & Allen, 1997). O compromisso afectivo é a forma como os trabalhadores percebem o seu envolvimento nas tarefas e nos objectivos organizacionais, o seu empenho e dedicação afim de atingir as mesmas metas da empresa onde trabalham, e ao mesmo tempo o desejo de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991).

A obtenção de um alto grau de compromisso afectivo com uma organização tem sido considerado fundamental por diversos autores, (Guest, 1997; Whitener, 2001; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Lepak et al., 2006; Takeuchi et al., 2007) uma vez que esta atitude se baseia num forte vínculo emocional e reflecte a forma como o trabalhador está ligado afectivamente à sua organização, pelo que poderá ser determinante para o seu nível de dedicação e lealdade com a mesma.

Este tipo de compromisso organizacional (afectivo), por pressupor uma ligação emocional e de identificação com os valores e objectivos organizacionais, tem sido associado ao elevado desempenho organizacional (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Por esta razão, muitas organizações têm vindo a considerar o compromisso afectivo como um resultado desejável das políticas e das práticas de gestão de recursos humanos. Vários estudos têm apoiado esta concepção, demonstrando que o compromisso afectivo está frequentemente associado a importantes resultados comportamentais dos trabalhadores (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), tais como uma baixa rotatividade e um baixo desejo de saída, mas também uma elevada satisfação no trabalho, um elevado desempenho e uma maior exibição de comportamentos de cidadania organizacional (Meyer & Allen, 1997; Riketta, 2002; Riketta, 2008). A importância estratégica deste conceito é por demais evidente quando se reconhece esta associação ao baixo absentismo e rotatividade em trabalhadores que se sentem mais comprometidos de uma forma afectiva com a sua organização, bem como as

fortes associações entre esta atitude e o contributo ou a troca que estes trabalhadores sentem com a sua organização quando são premiados seja por louvores, reconhecimento, incrementos na carreira ou mesmo através da possibilidade de contribuir para as decisões ou para novos processos implementados na organização. No entanto, Meyer e Allen (1990) referem que, internamente, o compromisso afectivo pode comportar duas vertentes distintas: a ligação afectiva e o desejo de permanência. Desta forma, um colaborador pode ter um elevado compromisso afectivo e desejar permanecer por longo período de tempo na sua organização, enquanto outro, apesar de ter um enorme orgulho de pertença e prazer de falar na mesma, pode desejar trabalhar para outra organização. Assim, o facto de um colaborador sentir num determinado momento o orgulho de pertença, não significa que pretenda manter esse vínculo de modo eterno, pois apesar de manter uma forte ligação afectiva com a organização, não significa obrigatoriamente que não possa simultaneamente equacionar uma vontade de mudar em determinadas condições. Com um contexto como o actual, mais complicado em termos de segurança na relação de trabalho e de empregabilidade e caracterizado por mercados voláteis que exigem flexibilidade organizacional de forma a responder imediatamente às suas exigências, existe um sentimento de que o vínculo pode ser quebrado em qualquer altura, o que leva a diferentes pensamentos, mesmo em momentos em que existe forte ligação afectiva.

Podemos assim considerar que, apesar de se referir a compromisso afectivo, podemos encontrar uma bipartição do mesmo: Um jogador de futebol pode jogar num clube rival ao seu, um Pai pode afastar-se de uma organização por questões puramente familiares, um filho pode abandonar uma organização para regressar à sua localidade original comprometido em ajudar a família, ou um namorado que pode sair de uma empresa pela companheira que está noutro país. Os novos modelos de carreira de tipo proteano apelam exactamente a esta evolução serpenteante entre empresas e profissões ao longo da vida cativa dos indivíduos, conjugando os diversos papéis da vida na sua globalidade e permitindo a adaptação a um mercado em rápida mutação.

Dito isto, o vínculo afectivo pode nem sempre corresponder a um vínculo definitivo e a longo prazo com a sua organização, não por quebra da relação criada, mas sim por factores externos em que a decisão não está inteiramente ligada a factores emocionais com a empresa.

O compromisso afectivo destaca-se muitas vezes dos outros conceitos pela grande diferença no pensamento que o trabalhador possui, uma vez que no compromisso de continuidade o trabalhador sente a necessidade de permanecer principalmente porque pode não ter uma alternativa viável à sua condição actual, e que uma saída poderá ser à custa de um sacrifício pessoal elevado; no compromisso normativo sente que deve continuar devido

normalmente a questões morais de obrigação. Por sua vez no compromisso afectivo, apenas sente que quer permanecer pois sente-se emocionalmente ligado e identificado com a sua organização.

Não obstante o seu possível carácter temporário e a vulnerabilidade a factores externos à organização, os estudos são unânimes em demonstrar que, no momento em que estão comprometidos com a sua organização, os trabalhadores dedicam-se mais aos objectivos (sentindo-os como seus), esforçam-se por cumprir as expectativas e manter a relação (Guzzo, & Noonan, 1994; Mitlacher, 2008). O reconhecimento da sua natureza mais temporária e frágil a factores externos (no que respeita à decisão de permanecer na organização), não enfraquece a importância do compromisso afectivo, mas ao invés, coloca novos desafios à gestão no sentido de criar as condições não só para o desenvolvimento, mas também para a manutenção desta ligação afectiva à organização.

A ideia subjacente é a de que as práticas de recursos humanos podem promover o desenvolvimento e a manutenção do compromisso afectivo (Guest, 1997; Lepak et al., 2006; Takeuchi et al., 2007; Whitener, 2001), o qual é muito importante para a competitividade das organizações. Os trabalhadores responderão com atitudes positivas face à organização na medida em que considerarem que a mesma está a desenvolver um conjunto de práticas personalizadas, isto é, que revelam uma preocupação para consigo e para com as suas necessidades e objectivos.

Como já foi referido anteriormente, as práticas de recursos humanos funcionam como mensagens organizacionais que transmitem a intenção da organização, bem como o seu nível de envolvimento e investimento nos colaboradores (Guzzo, & Noonan, 1994). Assim, práticas rigorosas e transparentes de recrutamento e de selecção, o desenvolvimento de políticas de formação centradas nas necessidades organizacionais e individuais, a avaliação clara e justa do desempenho mediante o cumprimento de objectivos quantitativos conhecidos e percebidos como justos, ou em que os colaboradores participaram na sua definição, bem como a atribuição de recompensas baseadas nessa mesma avaliação, transmitem a mensagem de que a organização está preocupada com a satisfação das necessidades dos trabalhadores e em reconhecer o seu esforço e mérito. Implícita está também a indicação de que os trabalhadores são valorizados pela organização, enquanto activos intangíveis, pelo que a sua atracção, o seu desenvolvimento e retenção são fundamentais para a sobrevivência e sucesso da organização (Lepak et al., 2006; Pfeffer, 1994).

De acordo com a norma da reciprocidade das relações de troca social (Blau, 1964), é expectável que, perante este quadro de elevado investimento por parte da organização, o

trabalhador responda de forma recíproca, desenvolvendo uma ligação afectiva e um desejo de permanecer ligado à mesma (elevado compromisso afectivo). Desta forma, quando os trabalhadores sentem que a organização reconhece, valoriza e recompensa as suas acções (sinalizando esta intenção através das práticas de recursos humanos), estes tenderão a apresentar um maior compromisso afectivo.

CAPÍTULO IV

2.8. Desempenho organizacional

Num contexto organizacional cada vez mais desafiante, grandes alterações políticas e sociais originaram uma globalização de negócios onde as técnicas e os modelos de desempenho organizacional estão em constante evolução desde os trabalhos de Taylor (Jensen & Sage, 2000). Esta constante mudança obrigou as organizações a descobrir que é fundamental serem competitivas neste contexto e a estarem permanentemente na vanguarda de forma a serem capazes de lidar com os mercados.

Não existe, por si só, uma teoria específica sobre desempenho organizacional. No entanto, existem diversos modelos e abordagens a esta temática (Guest, 1997), de disciplinas específicas, tal como a economia, a psicologia e a gestão de produção. Estes aspectos são importantes para esquematizar e classificar os diversos aspectos do desempenho. Este não é mais do que a uma análise da organização da comparação entre as metas e objectivos a que se propôs e aqueles que conseguiu atingir.

Segundo Paauwe e Boselie (2005), os resultados do desempenho organizacional poderão classificar da seguinte forma:

- a) Resultados financeiros.
- b) Resultados organizacionais.
- c) Resultados dos recursos humanos da organização.

No caso dos resultados financeiros, esta análise incide sobretudo sobre medidas de produção de bens e serviços, tais como número de unidades produzidas e ou vendidas, número de clientes, quota de mercado, lucro entre outros, podendo considerar-se uma observação quantitativa. No diz respeito aos resultados organizacionais, a métricas utilizadas focam-se sobre aspectos como rácio de produtividade, qualidade de serviços ou produtos, eficácia e eficiência e considera-se uma abordagem qualitativa. A terceira medida aborda todas as questões ligadas aos recursos humanos da empresa, podendo ser considerada a mais

ligada ao comportamento organizacional (Guest, 1997), analisando as atitudes, tal como a satisfação, o compromisso e o envolvimento, os comportamentos e os seus impactos, nomeadamente o desempenho e a intenção de saída (Sun, Aryee & Law, 2007).

A análise dos indicadores financeiros, tais como o lucro e as vendas, é o processo mais abordado por diversos autores para avaliar desempenho organizacional, existindo uma presença deste tipo de investigação em cerca de metade dos trabalhos publicados sobre desempenho organizacional (Boselie, Dietz & Boon, 2005). No entanto, esta situação acaba por ser complexa, uma vez que estes indicadores são influenciados por diversos factores (internos e externos) que nada têm a ver com os trabalhadores e as suas competências, tais como actividades de marketing, de pesquisa e de desenvolvimento, entre outros, o que nos indica que a avaliação de apenas um elemento nunca poderá ser indicador do desempenho real de toda a organização.

Já Guest (1997) tinha alertado que a distância entre o factor recursos humanos e a avaliação através de outros indicadores como os financeiros é grande e, como tal, o resultado das medições ao desempenho devem ser analisadas sob diversos prismas, financeiros, organizacionais e de recursos humanos.

2.9. Resultados dos recursos humanos da organização

Na análise ao cumprimento dos recursos humanos, aborda-se obrigatoriamente a interligação do desempenho organizacional com as práticas de recursos humanos, e como elas são importantes para a consolidação do empenho por parte dos trabalhadores.

A questão mais relevante que aqui se coloca é a compreensão de como a estratégia e as práticas de recursos humanos potenciam ou desenvolvem o desempenho. Esta é a essência da gestão estratégica de recursos humanos.

Diversos autores debruçaram-se sobre esta temática (Paauwe & Boselie, 2005) por exemplo, no entanto, destaco o modelo de Guest (1997) que refere que a estratégia de recursos humanos vai condicionar a escolha das práticas, as quais irão influenciar os resultados de recursos humanos, ao nível do compromisso, da qualidade e da flexibilidade. Os resultados de recursos humanos estão associados aos comportamentos dos trabalhadores,

nomeadamente, o seu desempenho (esforço/motivação). Estes comportamentos individuais são relevantes para os resultados de desempenho organizacional e financeiro.

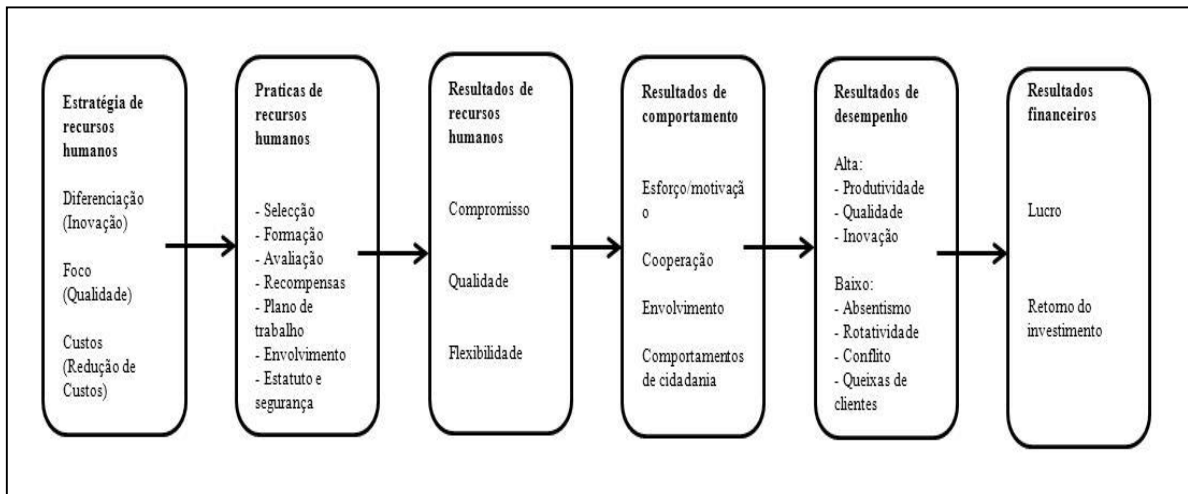


Figura 7.

O modelo conceptual de desempenho de recursos humanos de Guest, 1997 (adaptado de Paauwe & Boselie, 2005, p.74)

No entanto, tal como referem Wright e Nishii (2007), existe uma diferença entre práticas idealizadas, práticas implementadas e ainda o modo como estas podem ser vistas pelos trabalhadores. As práticas idealizadas representam o produto de uma estratégia de recursos humanos, na medida em que procura desenhar um conjunto de práticas que efectivamente promovam os resultados desejados nos trabalhadores (por exemplo, maior compromisso ou melhor desempenho). Os autores reconhecem (Wright & Nishii, 2007) que nem todas as práticas idealizadas podem ser implementadas e que, as que efectivamente são implementadas, poderão sê-lo de formas que diferem das intenções iniciais, pois podem ser implementadas por diversas pessoas numa organização (por exemplo, o líder, um formador ou um técnico de recursos humanos).

Para além desta diversidade na implementação, como já foi anteriormente referido as práticas de recursos humanos são interpretadas pelos trabalhadores (Guzzo & Noonan, 1994). Consequentemente, as práticas percebidas podem ser diferentes das práticas “reais”, sendo que é a forma como as práticas são percebidas que vai influenciar a reacção do trabalhador.

De acordo com Wright e Nishii (2007), estas reacções dos trabalhadores podem incluir as reacções afectivas, onde se insere o compromisso afectivo, e reacções comportamentais como uma alteração (positiva ou negativa) no desempenho individual.

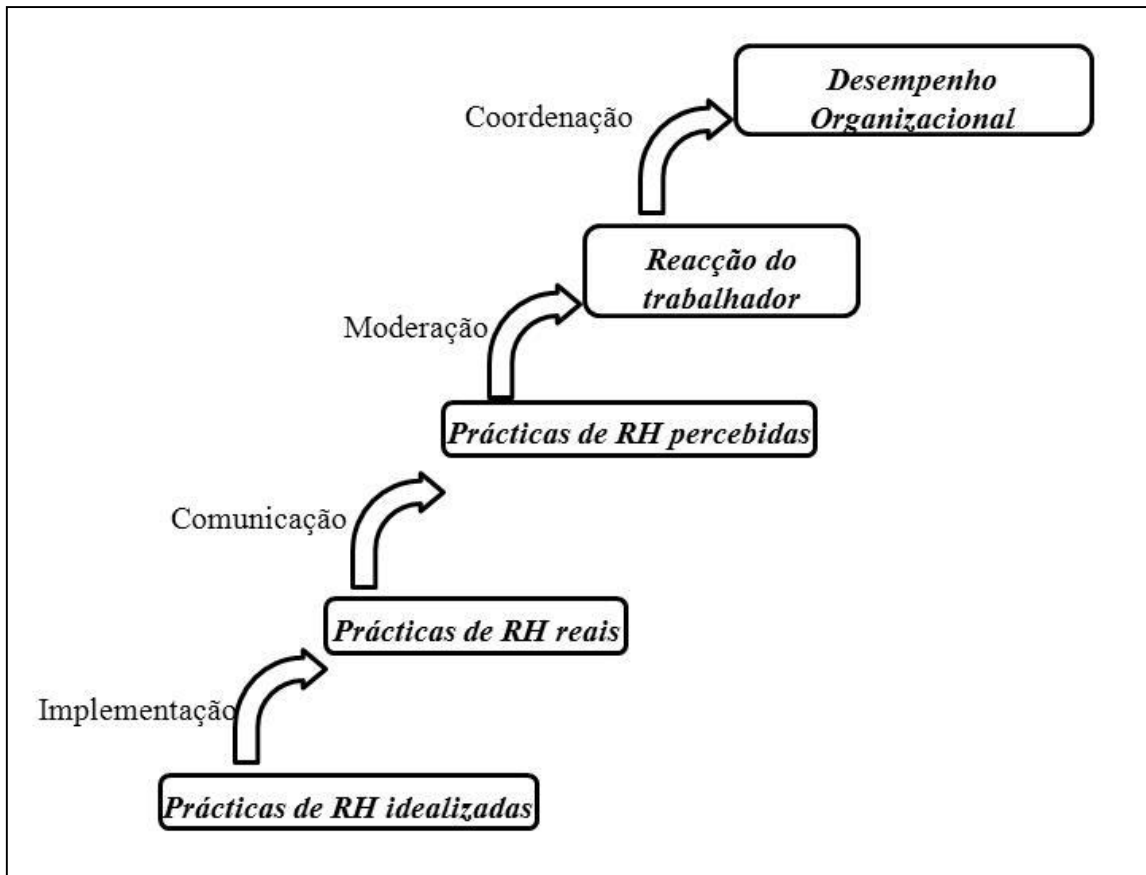


Figura 8.

O modelo processual de recursos humanos estratégicos (adaptado de Wright & Nishii, 2007, p.10).

Para terem impacto no desempenho organizacional, que é o grande objectivo da gestão de recursos humanos estratégico, as reacções individuais têm que ser coerentes, entre os diferentes colaboradores, de modo a influenciarem o desempenho colectivo (da equipa, da unidade ou do departamento) e, assim, se traduzirem num melhor desempenho organizacional (Lepak et al., 2006; Wright e Nishii, 2007).

Desta forma, pode concluir-se que o desempenho individualizado está intrinsecamente ligado aos recursos humanos de uma organização, pois, se no caso do desempenho organizacional, existem diversos factores internos e externos que podem influenciar o resultado final, o desempenho individual está profundamente relacionado com as atitudes e os comportamentos que cada indivíduo tem perante a sua organização, nomeadamente o seu nível de compromisso afectivo (Sun, Aryee & Law, 2007), com a consonância com o seu nível de conhecimentos e competências para desempenhar a sua função (Lepak et al., 2006) e

com a forma como este interpreta as práticas de recursos humanos (Lepak et al., 2006; Wright e Nishii, 2007).

Este tipo de relação está intimamente dependente de factores humanos como a percepção das práticas de recursos humanos, ou seja, na relação que o trabalhador detém com a organização.

De qualquer forma, os investigadores concordam que as práticas de recursos humanos não levam directamente ao desempenho organizacional. Como tal, existem diversas análises e estudos que se focaram nos mecanismos intermediários (compromisso afectivo e o próprio desempenho individual) de modo a entenderem como as práticas de recursos humanos afectam o desempenho organizacional (Takeuchi et. al, 2007; Dunford, Snell, & Wright, 2001).

3. Estudo empírico

3.1. Caracterização do estudo

O presente estudo é correlacional, uma vez que procederei à identificação e medição do grau de associação entre duas ou mais variáveis quantificadas recolhidas num só momento (Reto & Nunes, 1999). Esta estratégia de investigação diferencia-se da descritiva na medida em que no método descritivo as variáveis nem sempre são quantificadas e não existe a necessidade de avaliar o grau de associação entre as mesmas. Este é um estudo não experimental e seguiu uma abordagem quantitativa exploratória. É de realçar também que existe a possibilidade de minimizar algumas confusões referentes ao método correlacional, pois, apesar de possibilitar medir a co-variação entre variáveis à semelhança do método experimental e do causal comparativo, no estudo correlacional não se tenta confirmar qualquer relação de causalidade entre as variáveis em estudo e nem se comparam grupos de acordo com condições experimentais. Ou seja, o que se faz é recolher dados de uma determinada população em relação às variáveis em análise.

Como método de recolha de dados, optou-se pelo método de inquérito por questionário. Este estudo permitiu recolher uma amostra com um elevado número de indivíduos de uma forma transversal a toda a organização, de participação voluntária e de uma forma totalmente anónima, utilizaram-se meios tecnológicos e de fácil aplicabilidade.

Aponto assim como principais vantagens deste método o facto de possibilitar construir

aproximações exploratórias a áreas de investigação em que se sabe pouco sobre o objecto do estudo, estabelecer e quantificar relações entre uma multiplicidade de variáveis simultaneamente sem recorrer a uma grande amostra, prever o comportamento de uma das variáveis e prever o comportamento de uma ou mais variáveis a partir do comportamento das outras variáveis (Borg & Gall, 1989; Cohen, Manion & Morrison, 2001; Hill & Hill, 2008).

Existem no entanto algumas limitações, que serão referidas mais detalhadamente na discussão dos resultados, mas que interessam realçar à partida, tal como a incapacidade deste estudo em estabelecer uma relação causa efeito, a falta de controlo da variável independente e a possibilidade de existirem imprecisões na informação fornecida pelo coeficiente de correlação (Anderson & Arsenault, 1999; Borg & Gall, 1989).

Tal como nos indica Hill e Hill (2008), torna-se muito importante perceber como e que estatística se deve utilizar para um respectivo estudo, ou seja utilizar correctamente a estatística mais pertinente para determinada finalidade.

Em relação à estatística, importa também realçar que existem diversos conceitos sobre a mesma, nomeadamente a considerada descritiva e a considerada indutiva. Enquanto a descritiva é utilizada para descrever informação importante de uma ou mais variáveis que são parte de um ficheiro de dados recorrendo a um conjunto de parâmetros (média, moda, desvio padrão, entre outros), assim como todos os coeficientes de correlação que também são consideradas como descritivas, uma vez que designam a origem de relação entre valores de duas ou mais variáveis (Hill & Hill, 2008), a estatística indutiva permite avaliar e entender o papel dos factores ligados com o acaso, ou seja são efectuadas com base em dados provenientes de uma ou mais amostras.

3.2. Objectivos e hipóteses

O presente estudo pretende investigar se existe uma relação significativa entre a percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de desempenho individual, bem como analisar a importância do compromisso afectivo como mediador desta relação. Concretamente pretende avaliar-se se existe alguma relação de mediação, por parte do compromisso afectivo, na relação entre a percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de desempenho individual. Este é o modelo cuja adequabilidade se pretende analisar, utilizando para tal dados recolhidos junto

dos trabalhadores de uma organização de renome na área da banca. De acordo com os objectivos e com o modelo apresentado na página seguinte, a variável independente será a percepção do sistema de práticas de recursos humanos, e a variável dependente a percepção do desempenho individual e, por último, como variável mediadora, propomos o compromisso afectivo.

Como tal, coloca-se as seguintes hipóteses:

H1: A percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos está positivamente correlacionada com percepção do desempenho individual.

H2: A percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos está positivamente correlacionada com o compromisso afectivo.

H3: O compromisso afectivo está positivamente correlacionada à percepção de desempenho individual.

H4: A relação entre a percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de desempenho individual é mediada pelo compromisso afectivo.

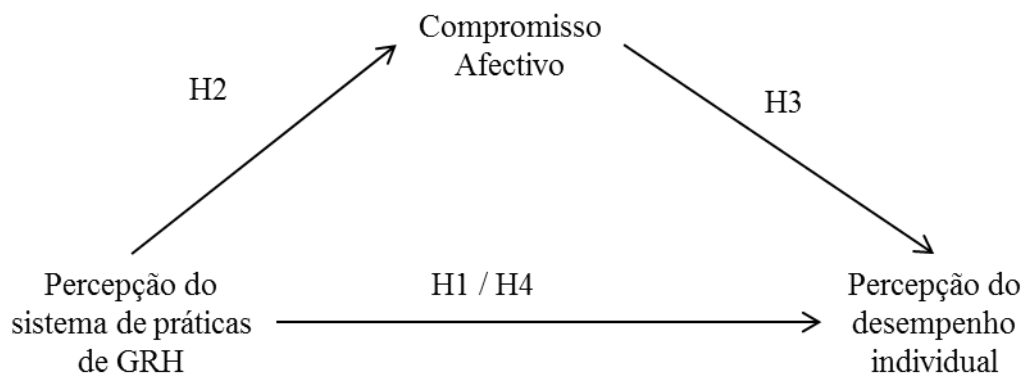


Figura 9.

Modelo de Estudo

4. Metodologia

4.1. Amostra

Participaram neste estudo os colaboradores de uma empresa de renome na área da Banca. Esta empresa, de acordo com a caracterização de Moreira (2008), pertence ao grupo GRH burocratizado: É uma empresa de elevada dimensão, tem um modelo de gestão profissional, mas a sua estrutura apresenta um formato hierárquico fortemente departamentalizado e a organização do trabalho sobrepõe-se à gestão dos recursos humanos. Dada sua dimensão, os trabalhadores estão geograficamente dispersos, estando a responsabilidade pela sua gestão distribuída entre a administração, o departamento de recursos humanos e as chefias intermédias que tendem a estar mais próximas dos colaboradores.

Do universo total de 6400 (seis mil e quatrocentos) trabalhadores desta organização, 2615 (dois mil seiscentos e quinze) trabalhadores iniciaram a resposta ao questionário. Foram eliminados os questionários que não foram respondidos na totalidade, tendo sido obtida uma amostra final de **1885** (mil oitocentos e oitenta e cinco) trabalhadores, obtendo-se uma percentagem de resposta é de 29,5%.

4.2. Instrumento

Os questionários consistem num conjunto de questões sobre o objecto de estudo, através das quais, o investigador tem acesso a informações, nomeadamente, crenças, sentimentos, desejos e comportamentos da vida privada do indivíduo (Quivy & Van Campenhoudt, 1998; Chambel & Curral, 2008).

O questionário utilizado originalmente inclui questões demográficas relativas ao sexo e antiguidade na organização e um conjunto de questões que pretendiam avaliar:

1. Exigências quantitativas (excesso de trabalho) e Controlo (autonomia)
2. Percepção da qualidade da relação com o Líder (LMX)
3. Percepção dos sistemas de práticas de recursos humanos
4. Compromisso afectivo
5. Comportamentos de Cidadania e percepção de desempenho organizacional
6. Percepção do desempenho individual
7. Satisfação no trabalho e percepção do compromisso organizacional
8. Saúde e Bem-estar
9. Relação entre trabalho e Família

Para este estudo no entanto, apenas analisarei os seguintes temas:

1. Percepção dos sistemas de práticas de gestão de recursos humanos
2. Compromisso afectivo
3. Percepção do desempenho individual

No caso da percepção do sistema de práticas de recursos humanos, foi utilizado uma adaptação para a língua Portuguesa do instrumento de Takeuchi e colaboradores (2007). Este instrumento avalia a percepção individual dos trabalhadores acerca do sistema das práticas de recursos humanos aplicado na empresa com um conjunto de 17 questões. Estas questões avaliavam um conjunto vasto de práticas de recursos humanos, nomeadamente a percepção que os trabalhadores tinham da formação (Exemplo de itens: “O acesso à formação é claro e compreensível” e “A formação aposta no desenvolvimento de competências e conhecimentos relevantes para a empresa”), da participação na tomada de decisões (Exemplo de um item. “Os trabalhadores estão envolvidos na tomada de decisões”), da avaliação de desempenho (Exemplo de um item: “A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objectivos compreensíveis”), dos sistemas de remuneração e incentivos (exemplo de itens: “A remuneração e incentivos está desenhada por forma a assegurar equidade entre colegas”, “Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho individual”; “A remuneração está de acordo com a praticada no mercado”) e, por último, da gestão de carreira e promoção interna (exemplo de itens “Os trabalhadores mais competentes têm oportunidades de promoção” e “Os trabalhadores têm prioridade quando abrem concursos para novas funções”). As respostas são registadas numa escala de Likert de 7 pontos, entre 1 (*Discordo totalmente*) e 7 (*Concordo totalmente*), revelando resultados mais elevados uma percepção mais positiva do sistema de práticas de gestão de recursos humanos, por parte dos trabalhadores.

O compromisso afectivo foi avaliado com base numa adaptação do instrumento de Meyer, Allen, e Smith (1993), já utilizada em estudos anteriores com populações portuguesas (Chambel & Castanheira, 2012). Esta escala é composta por seis itens, cujas respostas são registadas numa escala de Likert de 7 pontos, entre 1 (*Discordo totalmente*) e 7 (*Concordo totalmente*). Um exemplo de um item desta escala é: “Esta organização tem um elevado significado pessoal para mim”. Após invertidos os 3 itens escritos na negativa, resultados mais elevados indicam maior compromisso afectivo.

A percepção do desempenho individual foi avaliada através de uma adaptação do instrumento de Williams e Anderson (1991), já utilizada em estudos anteriores com amostras

portuguesas (Chambel & Castanheira, 2007). Esta escala é composta por 4 itens cujas respostas são dadas numa escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1 (*Quase Nunca*) e 5 (*Quase Sempre*). Um exemplo de item desta escala é “Realizo adequadamente as tarefas que me são destinadas”. Resultados elevados nesta escala indicam uma percepção de bom desempenho individual.

4.3. Procedimento

Para este estudo foi utilizado um anterior trabalho de investigação, onde se pretendia verificar se existia um contexto de trabalho saudável e promotor do bem-estar na organização. Como tal, foi estabelecida uma parceria com uma organização de renome nacional na área da banca, onde foram aplicados questionários on-line aos colaboradores da empresa. A divulgação do estudo foi realizada através da intranet da empresa e os questionários foram preenchidos on-line entre o período de 21 de Junho e 14 de Julho de 2012. Foram garantidos o anonimato e a confidencialidade das respostas e explicados os principais objectivos do estudo.

Foi solicitada autorização aos investigadores para a utilização de algumas variáveis desse estudo, pedido este que foi aceite, não só pela disponibilidade dos mesmos para partilhar o seu trabalho, mas também porque este estudo foi visto como mais uma oportunidade de divulgação de estudo de aspectos interessantes e de relevância científica.

Posteriormente, foi iniciada uma revisão bibliográfica a fim de preparar todo um enquadramento do estudo nos temas teóricos abordados e também de preparar as análises estatísticas necessárias ao teste das hipóteses de uma dissertação sobre a temática de compromisso afectivo nas organizações e a sua relação com as percepções do sistemas de práticas de recursos humanos e com a percepção de desempenho individual.

O método de recolha de dados foi o inquérito por questionário, composto por questões de resposta fechada, permitindo obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de recolha de dados, bem como a avaliação das características psicométricas dos mesmos (fiabilidade e validade).

A Internet, como um meio de comunicação em expansão, veio introduzir uma nova modalidade de recolha de dados através dos questionários: os questionários on-line.

A investigação on-line pode ser considerada como metodologicamente muito semelhante à investigação realizada através da aplicação de questionários em regime presencial ou por telefone. A grande diferença consiste na maneira como é entregue e preenchido o questionário. No entanto, esta diferença poderá constituir uma importante vantagem para

algumas populações. Para além da redução de custos associados à impressão dos questionários, a sua aplicação on-line permite uma maior rapidez e a capacidade de alcançar populações específicas (ou geograficamente distantes). O participante recebe um link que o encaminha directamente para o questionário, permitindo-lhe responder quando for mais conveniente. Para este estudo foi utilizada a ferramenta da web 2.0 SurveyMonkey, a qual possibilita a construção e distribuição de questionários on-line.

4.3.1. Procedimentos estatísticos

Neste estudo, efectuaremos uma análise estatística de dados, tal como referido anteriormente numa metodologia quantitativa, realizando um estudo de correlações, de análise factorial e de variância. Os dados resultantes do estudo realizado através de questionários, foram alvo de análise em duas fases, recorrendo à utilização dos programas Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS Statistics 19) e Analysis of Moment Structures (IBM SPSS AMOS 20). Para cada tipo de análise apresentaremos resultados e sua discussão, assim num primeiro passo, realizou-se uma análise factorial exploratória a todos os itens do questionário para avaliar a sua estrutura interna. O objectivo era o de determinar se as medidas hipotéticas dos constructos em causa (Sistema de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Compromisso Afectivo e Desempenho Individual) mediam efectivamente o que era pretendido ou se, pelo contrário, se obtinham agrupamentos de realidades mais ou menos distintas. Desta forma, na análise factorial exploratória, a extracção dos factores foi realizada com base no método de análise em componentes principais com rotação Varimax e delimitação de 3 factores. A decisão de selecção dos itens relativos a cada um dos factores foi tomada tendo em conta três critérios: 1. depois de ter sido realizada a rotação Varimax, consideram-se os itens saturados a mais de 0.55; 2. Eliminaram-se os itens que apresentassem pesos factoriais superiores a 0.40 em vários factores simultaneamente (itens ambíguos) e 3. Calcularam-se os alfas de Cronbach, a correlação entre item e valor global da escala, bem como do valor do α caso o item fosse eliminado. Hill e Hill (2008) propõem as seguintes categorias para a análise do Alfa de Cronbach: $\alpha > 0,9$ – excelente; $0,8 < \alpha < 0,9$ – bom; $0,7 < \alpha < 0,8$ – Razoável; $0,6 < \alpha < 0,7$ – fraco e $\alpha < 0,6$ – inaceitável; sendo que o α aumenta com o nº de itens.

Para a realização das análises factoriais confirmatórias, no sentido de avaliar a bondade de ajustamento aos dados, procedeu-se ao estudo dos modelos estruturais, precedido de análises factoriais confirmatórias a cada instrumento. O grau de ajustamento global dos modelos de equações estruturais foi analisado com base na combinação de vários índices,

nomeadamente a análise da diferença dos qui-quadrados ($\Delta \chi^2$), o Standardized Root Mean Square (SRMR), Incremental Fit Index (IFI), o Comparative Fit Index (CFI) e o Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Valores iguais ou superiores a 0.90 para o IFI e CFI e valores iguais ou inferiores a 0.06 para o RMSEA, combinados com valores iguais ou inferiores a 0.08 para o SRMR indicam que os modelos têm um ajustamento adequado aos dados (Arbuckle, 2011).

Para o teste das hipóteses, foram analisados dois modelos estruturais com recurso ao Modelo de Equações Estruturais (Structural Equation Model - SEM) e foram adoptados os critérios acima referidos de avaliação da bondade do ajustamento.

Por último, para testar a relação de mediação, foi ainda calculado o teste de Sobel. O teste de Sobel é um teste de significância para observar se a diferença da relação entre a variável independente e a variável dependente é significativa com e sem o mediador (McKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002; Preacher & Hayes, 2004). Trata-se de um teste para aferir o efeito indirecto da variável independente sobre a variável dependente através do mediador. O teste de Sobel estima o efeito total (c), directo (c') e indirecto ($a*b$) da variável independente na variável dependente através de um determinado mediador (Ver figura 2).

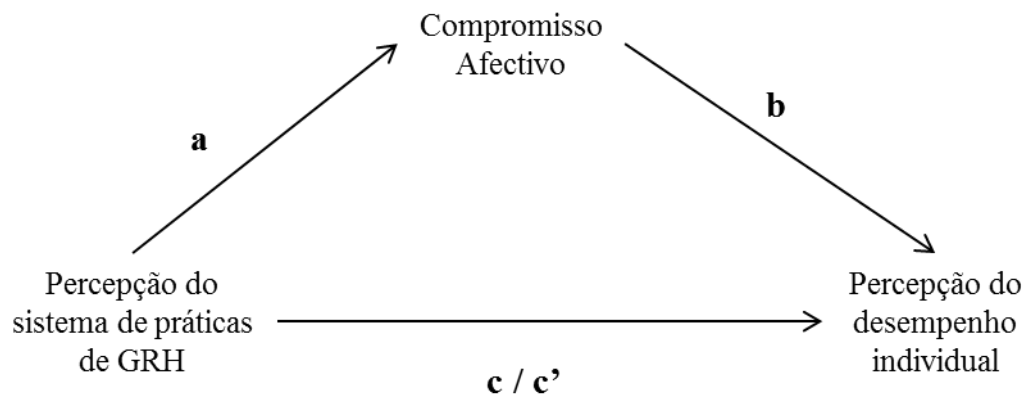


Figura 10.

Modelo de Mediação (Efeito Total, directo e indirecto).

Como se pode verificar na Figura 10, o efeito indirecto da VI \rightarrow VD é o produto dos efeitos a (VI \rightarrow Med) com b (Med \rightarrow VD). O efeito da VI sobre a VD, sem controlar a mediadora é c (efeito total) e c' consiste na relação entre a VI \rightarrow VD depois da adição da variável mediadora (efeito directo).

O teste Sobel consiste na divisão da estimativa do efeito da variável mediadora pelo seu erro padrão e posterior comparação desse valor com uma distribuição normal padronizada

(McKinnon et al., 2002). No caso de uma simples mediação, como a avaliada neste estudo, o teste de Sobel, cuja equação é graficamente representada na Figura 11, é calculado comparando a força do efeito indirecto ($a*b$) da variável independente sobre a dependente em que a hipótese nula é esse efeito ser igual a zero. Quando o efeito indirecto ($a*b$) for igual ao efeito total (c), pode-se dizer que a relação VI \rightarrow VD é totalmente mediada pela variável mediadora, não existindo efeito directo de VI \rightarrow VD (c').

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SE_a^2) + (a^2SE_b^2)}}$$

Figura 11.

Fórmula do teste Sobel

5. Resultados

5.1. Análise descritiva

Destes 1885 trabalhadores, 802 são do sexo feminino (42.5%) e 1083 são do sexo masculino (57.5%).

A amostra revela uma elevada estabilidade de permanência no banco porque a maioria dos trabalhadores está na empresa há mais de 10 anos. A distribuição da amostra pelo tempo de permanência do Banco, apresenta os seguintes valores:

1. Menos de 5 anos: 229 (12.1%)
2. Entre 5 e 10 anos: 385 (20.4%)
3. Entre 10 e 20 anos: 630 (33.4%)
4. Entre 20 e 30 anos: 641 (34%)

5.2. Análise Factorial Exploratória

Tal como explicado anteriormente, realizou-se uma análise factorial exploratória em componentes principais com rotação Varimax e delimitação de 3 factores a todos os itens do questionário. Os três factores extraídos contribuíram, na sua totalidade, para a explicação de 55.13% da variância total dos dados (Quadro 1).

O Factor 1 explica 31.25% da variância total e inclui os itens de GRH1 a GRH 17, ou seja, todos os itens que fazem parte do instrumento de percepção do sistema de práticas de

gestão de recursos humanos. A análise da consistência interna das respostas à escala revela que estas apresentam uma excelente consistência interna (alfa de Cronbach = .94) (George & Mallery, 2003; Hill & Hill, 2008), uma adequada correlação média dos itens com o valor total da escala e que o valor do alfa de Cronbach não é beneficiado se se retirar qualquer item da escala.

O Factor 2 explica 14.39% da variância total e inclui os itens de C1 a C3 e de C4i a C6i, ou seja, todos os itens que fazem parte da escala de compromisso afectivo. A análise da consistência interna das respostas à escala revela que estas apresentam uma boa consistência interna (alfa de Cronbach = .85) (George & Mallery, 2003; Hill & Hill, 2008), uma adequada correlação média dos itens com o valor total da escala e que o valor do alfa de Cronbach não é beneficiado se se retirar qualquer item da escala.

O Factor 3 explica 9.50% da variância total e inclui os itens D3, D6, D9 e D12, ou seja, todos os itens que fazem parte da escala de percepção de desempenho individual. A análise da consistência interna das respostas à escala revela que estas apresentam uma razoável consistência interna (alfa de Cronbach = .79) (George & Mallery, 2003; Hill & Hill, 2008), uma adequada correlação média dos itens com o valor total da escala e que o valor do alfa de Cronbach não é beneficiado se se retirar qualquer item da escala.

Quadro 1.

Análise Factorial Exploratória com rotação Varimax e normalização de Kaizer a todos os itens do estudo.

Itens	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Correlação	Alfa se
				Item-Total	item
				Escala	eliminado
GRH7	.80	.13	.07	.77	.94
GRH8	.79	.14	.10	.77	.94
GRH9	.78	.12	.10	.74	.94
GRH11	.77	.09	-.03	.73	.94
GRH16	.76	.13	-.04	.72	.94
GRH14	.75	.09	-.08	.70	.94
GRH10	.71	.13	.07	.68	.94

GRH2	.71	.16	.03	.68	.94
GRH12	.71	.08	-.08	.66	.94
GRH13	.67	.07	.03	.62	.94
GRH15	.67	.04	-.07	.61	.94
GRH6	.64	.32	.02	.67	.94
GRH4	.63	.33	-.01	.66	.94
GRH17	.62	.11	.04	.58	.94
GRH3	.61	.36	.02	.65	.94
GRH5	.61	.36	.02	.65	.94
GRH1	.58	.15	.01	.55	.94
C6i	.18	.80	.13	.75	.80
C3	.15	.80	.07	.72	.81
C5i	.22	.76	.11	.72	.80
C2	.15	.71	.08	.61	.83
C1	.22	.66	.05	.58	.83
C4i	.06	.64	.06	.50	.86
D9	-.01	.09	.82	.66	.72
D6	.02	.11	.81	.64	.72
D3	.01	.08	.79	.63	.73
D12	-.01	.09	.71	.53	.79
% Variância Explicada	31.25	14.39	9.50		
Alfa de Cronbach	.94	.85	.79		

Nota. Factor 1= Percepção do Sistema de Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Factor 2 = Compromisso Afetivo; Factor 3 = Percepção de Desempenho Individual.

5.3. Análise Factorial Confirmatória dos instrumentos

Para analisar os modelos estruturais de cada instrumento, procedeu-se à realização de Modelos de Equações Estruturais separadamente para cada instrumento e seus itens.

No caso do instrumento da percepção do sistema de práticas de recursos humanos (Takeuchi et al., 2007), o modelo original é composto por dezassete itens que foram agrupados numa variável latente “GRH”. O modelo original revelou um fraco ajustamento aos

dados [$\chi^2 (119) = 7429.82$, $p \leq .001$, SRMR = .10, IFI = .69, CFI = .69, RMSEA = .18].

Tal como referido anteriormente, para se concluir que o modelo apresenta um adequado ajustamento, os indicadores IFI e CFI deverão apresentar valores iguais ou superiores a 0.90, o indicador RMSEA valores iguais ou inferiores a 0.06 e o indicador SRMR valores iguais ou inferiores a 0.08 (Arbuckle, 2011). Neste caso, os indicadores IFI e CFI deveriam ser mais elevados e os indicadores RMSEA e SRMR mais baixos.

Uma análise dos índices de modificação permitiu concluir que a bondade do ajustamento poderia ser significativamente melhorada se se permitissem correlações entre os erros dos itens, reflectindo uma sub-organização interna em práticas específicas de recursos humanos, concordante com proposta teórica de Takeuchi e colaboradores (2007). Os autores propõem um modelo unifactorial, por se tratar de um instrumento para avaliar um sistema de gestão de recursos humanos, mas reconhecem que o mesmo é constituído por diferentes práticas interligadas num todo coerente (Lepak et al., 2006; Takeuchi et al., 2007). Embora por estarmos numa lógica confirmatória, a especificação de correlações entre erros para melhorar o ajustamento do modelo não é geralmente considerada uma prática aceitável (Joreskog, 1993 citado por Byrne, 2001); no caso deste instrumento, esta especificação é suportada pelo facto de se estarem a correlacionar erros de itens que, teoricamente, estão associados (ou seja itens que correspondem à mesma prática de gestão de recursos humanos). Por exemplo, no caso da prática Remuneração e Incentivos foram correlacionados os erros dos seguintes itens: “A remuneração e incentivos estão desenhados por forma a assegurar equidade entre colegas” (GRH11), “A remuneração está ajustada à função” (GRH12), “A remuneração está ligada às competências” (GRH14) e “A remuneração está de acordo com a praticada no mercado” (GRH15). No mesmo sentido, correlacionaram-se os erros dos itens “Os trabalhadores mais competentes têm oportunidades de promoção” (GRH16) e “Os trabalhadores têm prioridade quando abrem concursos para novas funções” (GRH17), relativos à Gestão de Carreiras e, por outro lado, os erros dos itens “A avaliação do desempenho baseia-se em critérios claros e objectivos” (GRH7), “A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objectivos compreensíveis” (GRH8) e “A avaliação de desempenho inclui feedback tendo em vista o desenvolvimento” (GRH9), relativos à prática de Avaliação de Desempenho. Por último, correlacionaram-se os erros dos itens “A formação é contínua” (GRH3), “O acesso à formação é claro e compreensível” (GRH4), “A formação aposta no desenvolvimento de competências e conhecimentos relevantes para a empresa” (GRH5) e “A formação está adaptada às funções desenvolvidas” (GRH6), respeitantes à prática de Formação.

Com estas alterações, o Modelo estrutural alterado do instrumento percepção do sistema

de práticas de gestão de recursos humanos apresentou um ajustamento adequado aos dados [$\chi^2(106) = 1919.31, p \leq .001, SRMR = .06, IFI = .92, CFI = .92, RMSEA = .06$]. Os critérios de avaliação foram todos aceitáveis: O modelo não continha variâncias de erro negativas ou estimativas de parâmetros extremas (demasiado elevadas ou fracas) e todos os itens apresentavam um peso factorial significativo acima de .59 (Figura 12). Por último, o ajustamento deste modelo alterado é significativamente melhor que o do modelo original ($\Delta \chi^2(13) = 5510.51, p \leq .001$), revelando que é o modelo estrutural alterado que deverá ser adoptado na análise das relações estruturais para teste das hipóteses.

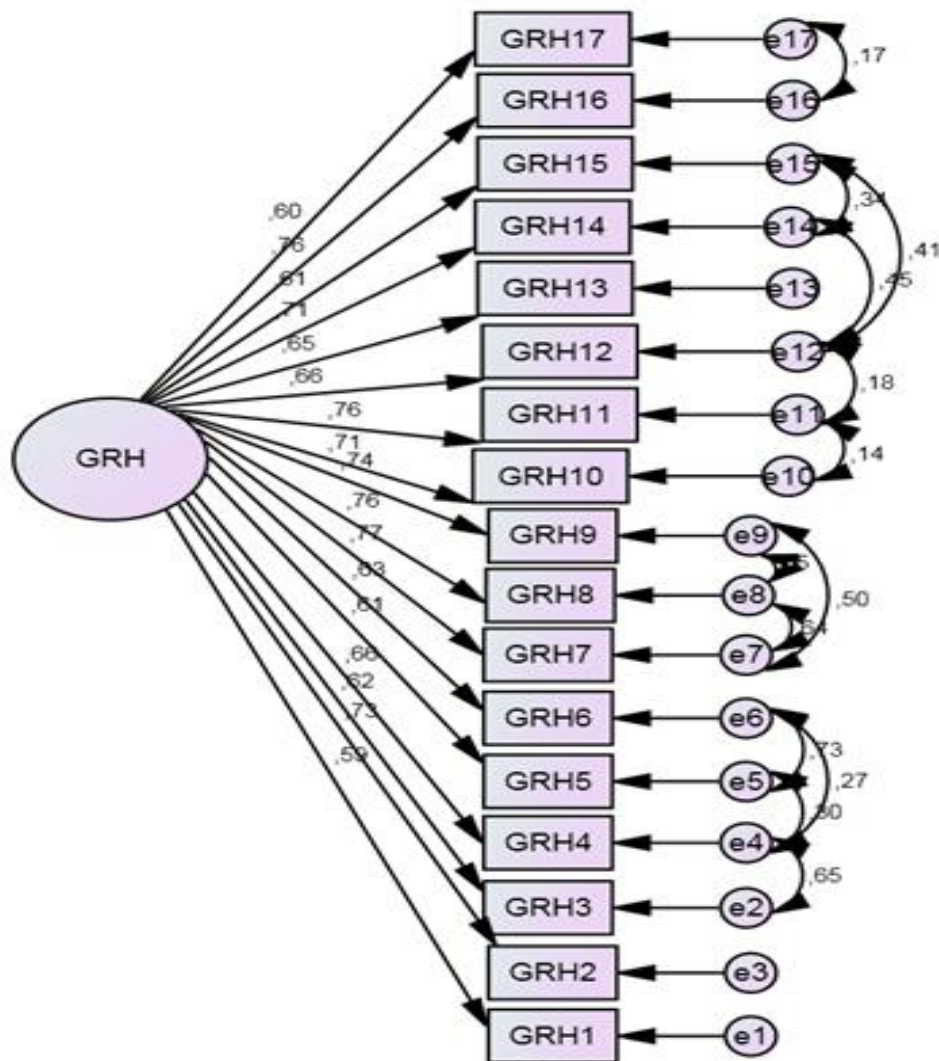


Figura 12.

Modelo Estrutural alterado do instrumento “sistema de práticas de gestão de recursos humanos”.

No caso do instrumento do compromisso afectivo (Meyer et al., 1993), o modelo original

é composto por seis itens que foram agrupados numa variável latente “Compromisso Afectivo”. O modelo original revelou um fraco ajustamento aos dados [$\chi^2(9) = 677.17$, $p \leq .001$, SRMR = .06, IFI = .87, CFI = .87, RMSEA = .20], pois os indicadores IFI e CFI apresentam valores inferiores a 0.90 e o indicador SRMR apresenta um valor superior a 0.08 (Arbuckle, 2011).

A análise dos índices de modificação permitiu concluir que a bondade do ajustamento poderia ser significativamente melhorada se se permitissem correlações entre os erros dos itens: “Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta empresa” (C1), “Eu sinto os problemas desta empresa como meus.” (C2) e “Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim.” (C3), os quais correspondem aos três itens da escala do compromisso afectivo que são formulados pela positiva (sendo os restantes três formulados pela negativa). A especificação de correlações entre erros para melhorar o ajustamento do modelo é, no caso deste instrumento aceitável na medida em que reflecte a opção metodológica da construção do instrumento, em nada comprometendo a sua estrutura conceptual. No caso deste instrumento, esta especificação é suportada pelo facto de se estarem a correlacionar erros de itens que estão escritos de uma forma positiva, reconhecendo que a forma como os itens estão escritos (positivamente ou negativamente) influencia as respostas dos indivíduos (Finney, 2002). No entanto, como referido anteriormente, a estrutura unifactorial do mesmo não está em causa, conforme verificado anteriormente na análise factorial exploratória (Quadro 1).

Com estas alterações, o Modelo estrutural alterado do instrumento compromisso afectivo apresentou um ajustamento adequado aos dados [$\chi^2(6) = 43.39$, $p \leq .001$, SRMR = .02, IFI = .99, CFI = .99, RMSEA = .06]. Os critérios de avaliação foram todos aceitáveis: O modelo não continha variâncias de erro negativas ou estimativas de parâmetros extremas (demasiado elevadas ou fracas) e todos os itens apresentavam um peso factorial significativo acima de .54 (Figura 13). Por último, o ajustamento deste modelo alterado é significativamente melhor que o do modelo original ($\Delta \chi^2(3) = 633.79$, $p \leq .001$), revelando que é o modelo estrutural alterado que deverá ser adoptado na análise das relações estruturais para teste das hipóteses.

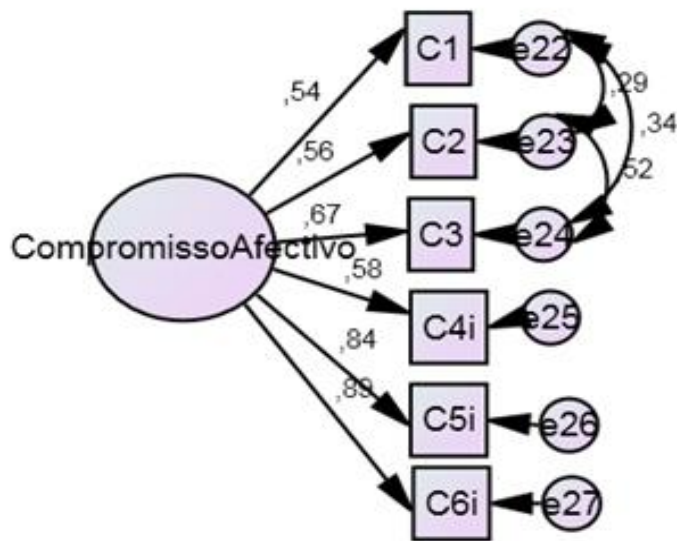


Figura 13.

Modelo Estrutural alterado do instrumento “compromisso afetivo”

Por último, no caso do instrumento de percepção de desempenho individual (Williams & Anderson, 1991), o modelo original é composto por quatro itens que foram agrupados numa variável latente “desempenho”. O modelo original revelou um adequado ajustamento aos dados [$\chi^2(2) = 61.24$, $p \leq .001$, SRMR = .03, IFI = .98, CFI = .98, RMSEA = .06], pois todos os indicadores de ajustamento apresentam valores dentro dos limites apresentados por Arbuckle (2011). Os critérios de avaliação foram todos aceitáveis: O modelo não continha variâncias de erro negativas ou estimativas de parâmetros extremas (demasiado elevadas ou fracas) e todos os itens apresentavam um peso factorial significativo acima de .57 (Figura 14).

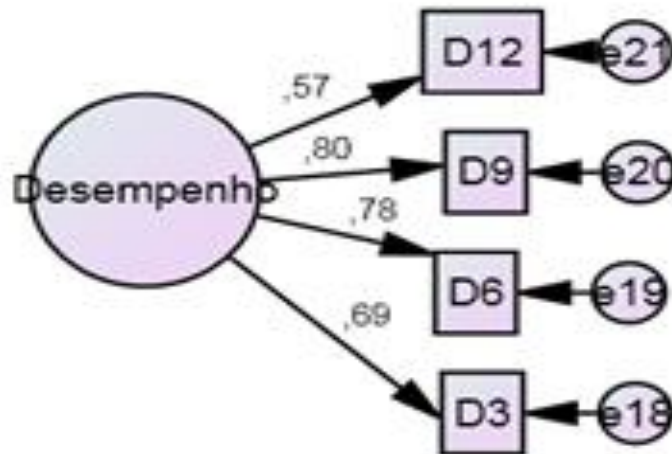


Figura 14.

Modelo Estrutural do instrumento "desempenho individual"

5.4. Correlações e valores médios

Como se pode verificar na Tabela 2, os trabalhadores apresentam uma percepção favorável do sistema de práticas de gestão de recursos humanos ($M=4.27$; $D.P.=1.11$), um elevado compromisso afectivo com a empresa ($M=5.81$; $D.P.=.98$) e uma percepção de um bom desempenho individual ($M=4.61$; $D.P.=.46$). Tal como esperado, a percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos está positiva e moderadamente correlacionada com o compromisso afectivo ($r=.41$, $p \leq .001$) e ambos estão positivamente associados a uma melhor percepção de desempenho individual ($r=.05$, $p \leq .05$ e $r=.22$, $p \leq .001$, respectivamente). Relativamente às variáveis demográficas, verificou-se que os homens têm maior antiguidade ($r=-.14$, $p \leq .001$) e exibem maiores níveis de compromisso afectivo ($r=-.06$, $p \leq .05$). A antiguidade também se revelou significativamente associada às variáveis de estudo, demonstrando que as pessoas que estão na empresa há mais anos têm uma pior percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos ($r=-.07$, $p \leq .01$), mas exibem um maior compromisso afectivo com a empresa ($r=.10$, $p \leq .001$) e uma percepção mais elevada do seu desempenho individual ($r=.22$, $p \leq .05$).

Quadro 2.

Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis

	M.	D.P.	1	2	3	4
1. Género						
2. Antiguidade			-.14***			
3. Sistema de Práticas GRH	4.27	1.11	-.03	-.07**		
4. Compromisso Afectivo	5.81	.98	-.06*	.10***	.41***	
5. Desempenho Individual	4.61	.46	.01	.09***	.05*	.22***

Nota. M = Média; D.P. = Desvio-padrão. Género, variável nominal em que 0 = Homem e 1 = Mulher; Antiguidade: Variável ordinal em que 0=Menos de 5 anos; 1= Entre 5 e 10 anos; 2= Entre 10 e 20 anos; 3 = Entre 20 e 30 anos.

*** $p \leq .001$; ** $p \leq .01$; * $p \leq .05$;

Para melhor compreender de que forma os colaboradores avaliavam o sistema de práticas de recursos humanos, nomeadamente se havia consenso nas respostas dos diferentes indivíduos ou se, pelo contrário, havia uma dispersão de opiniões relativamente às diferentes práticas de gestão de recursos humanos, procedeu-se a uma análise das frequências das respostas agrupadas por práticas de gestão de recursos humanos.

Embora as análises factoriais à estrutura interna do instrumento de percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos (Takeuchi et al., 2007) tenham confirmado a estrutura unifactorial do instrumento, uma análise de conteúdo dos itens permite-nos compreender que estes se referem a 5 grandes práticas de recursos humanos: A participação na tomada de decisão (1 item), a formação (5 itens), a avaliação de desempenho (3 itens), a gestão de carreiras (2 itens) e a remuneração e incentivos (6 itens).

Relativamente à participação na tomada de decisão (Figura 15), verificou-se que não existe um consenso na percepção que os trabalhadores têm sobre esta prática. Na verdade, constatou-se que cerca de um terço (36%) discorda ou discorda totalmente da afirmação “Os trabalhadores estão envolvidos na tomada de decisões”, enquanto 40% afirma concordar ou concordar moderadamente com a afirmação.

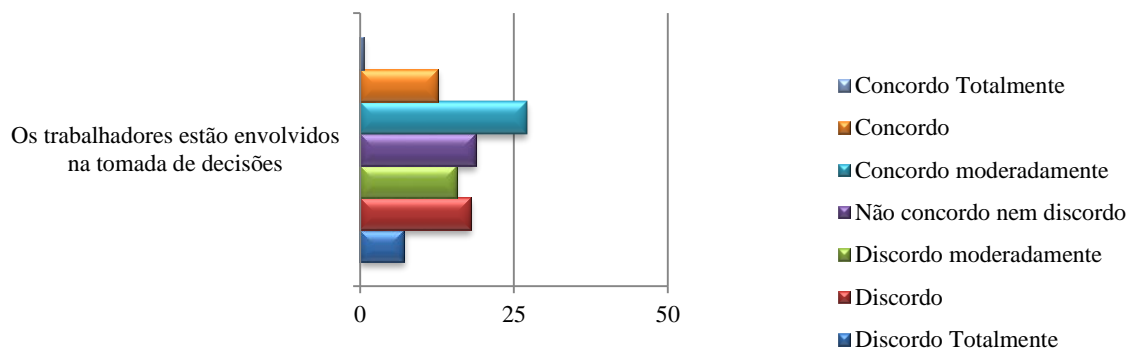


Figura 15.

Distribuição das repostas (em percentagem) ao item relativo à participação na tomada de decisão.

Relativamente à formação (Figura 16), verificou-se que esta é a prática de gestão de recursos humanos que reúne maior consenso entre os trabalhadores. Uma análise à forma como as respostas se distribuem pelas diferentes alternativas, permite verificar que não só existe uma menor dispersão das respostas, como também parece emergir um padrão de resposta mais consistente entre as várias questões relativas à prática da formação. Como se pode verificar, a grande maioria dos inquiridos têm uma opinião favorável relativamente às afirmações “A formação é contínua” (67%) e “O acesso à formação é claro e compreensível” (67%), “A formação aposta no desenvolvimento de competências e conhecimentos relevantes para a empresa” (76%) e “A formação está adaptada às funções desenvolvidas” (72%).

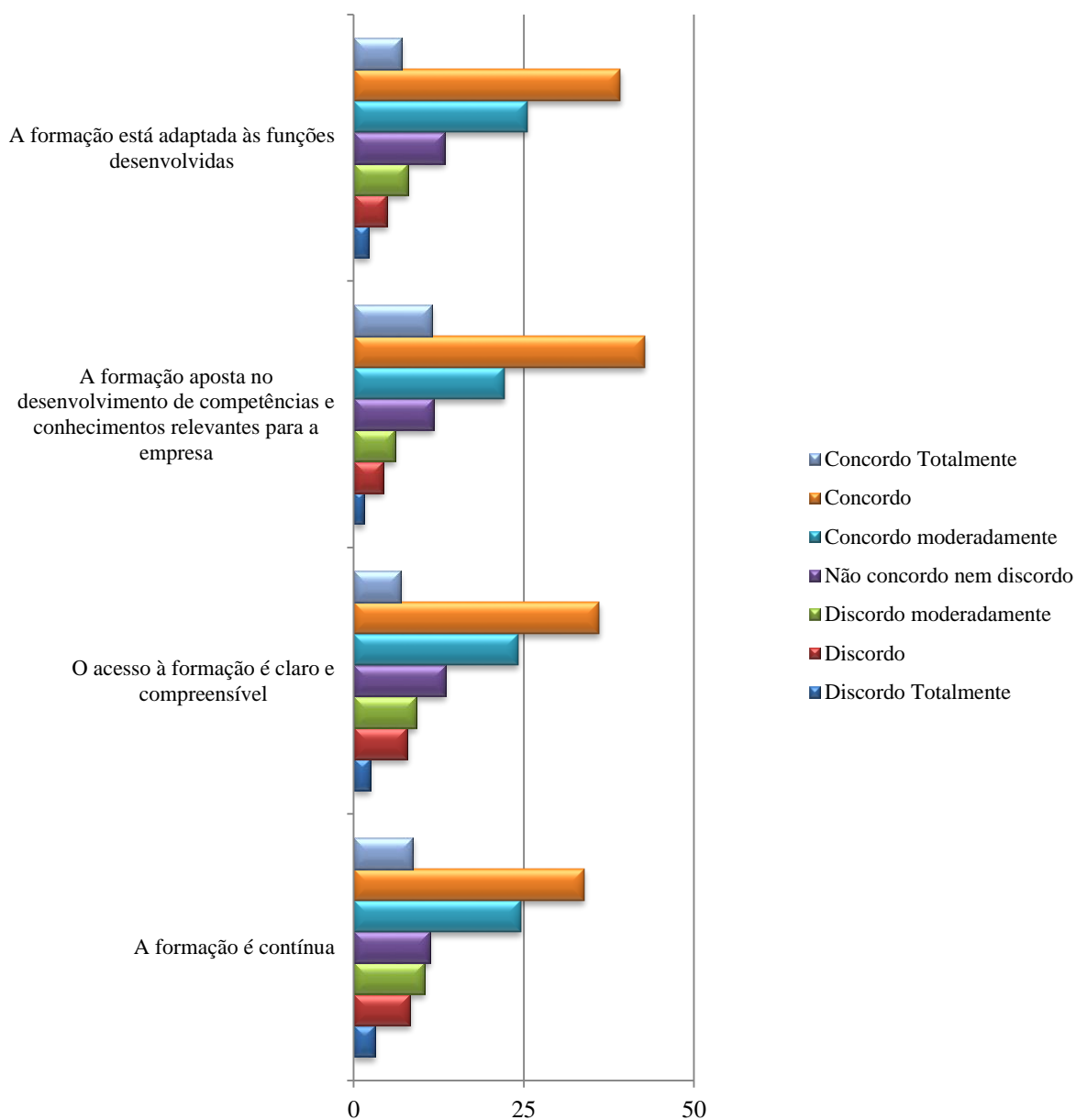


Figura 16.

Distribuição das repostas (em percentagem) aos itens relativos à formação.

Relativamente à avaliação de desempenho (Figura 17), verificou-se que embora também pareça emergir um padrão consistente na distribuição das respostas aos diferentes itens desta prática, as respostas a cada item estão mais dispersas que na anterior prática. A maioria dos trabalhadores inquiridos concorda com as afirmações “A avaliação do desempenho baseia-se em critérios claros e objectivos” (57%), “A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objectivos compreensíveis” (58%) e “A avaliação de desempenho inclui feedback tendo

em vista o desenvolvimento” (60%). No entanto, é preciso ter em consideração que cerca de ¼ dos trabalhadores tendia a ter uma opinião desfavorável e os restantes a “não concordar nem discordar”.

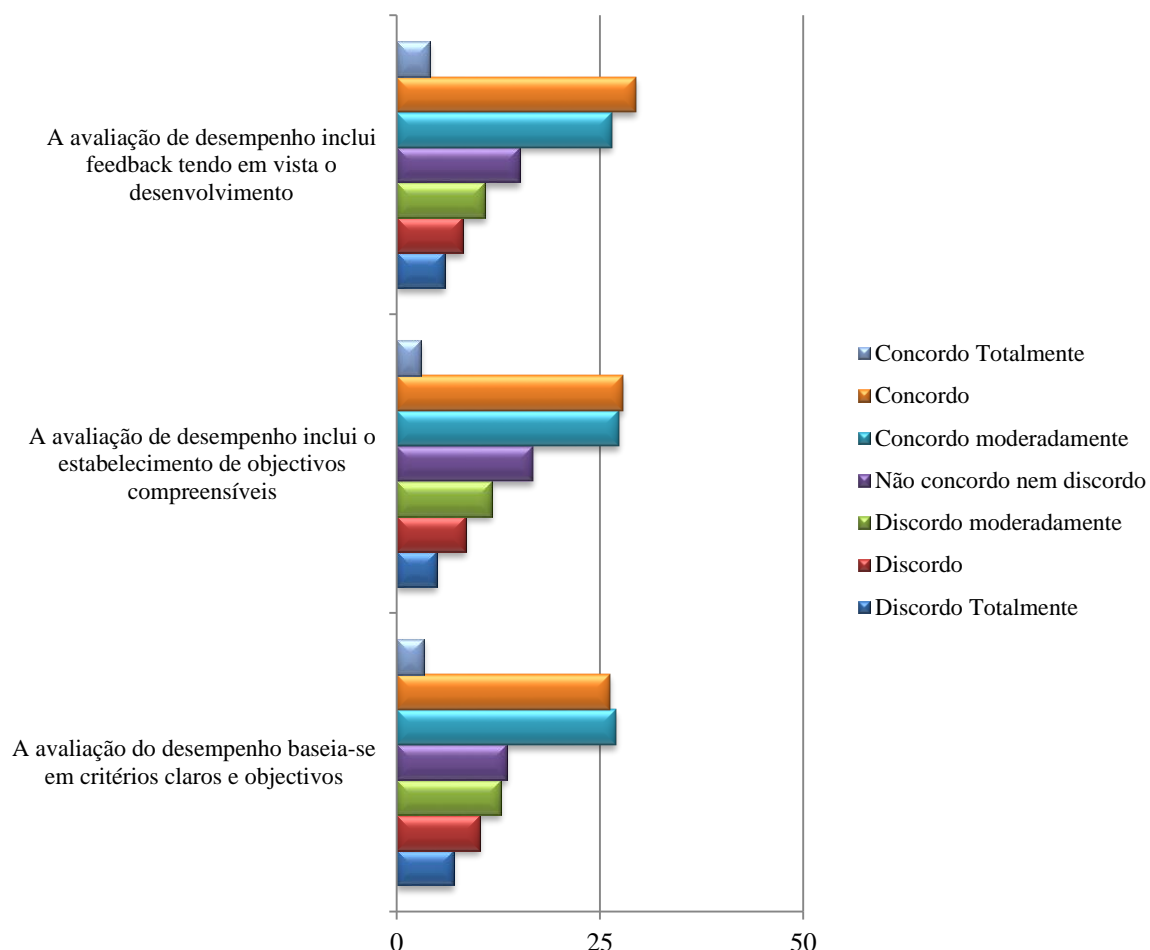


Figura 17.

Distribuição das repostas (em percentagem) aos itens relativos à avaliação de desempenho.

No que respeita à gestão de carreiras (Figura 18), verificou-se um menor consenso nas respostas aos dois itens que avaliam esta prática. Embora se possa considerar que a maioria tem uma opinião favorável desta prática na medida em que 42% concorda pelo menos moderadamente com a afirmação “Os trabalhadores mais competentes têm oportunidades de promoção” e 45% concorda pelo menos moderadamente com “Os trabalhadores têm prioridade quando abrem concursos para novas funções”, nesta última afirmação cerca de um terço dos trabalhadores respondeu de forma neutra. Para além disso, na questão “Os trabalhadores mais competentes têm oportunidades de promoção”, uma análise global da

distribuição das respostas permite verificar que 39% discorda pelo menos moderadamente e 19% tem uma opinião neutra.

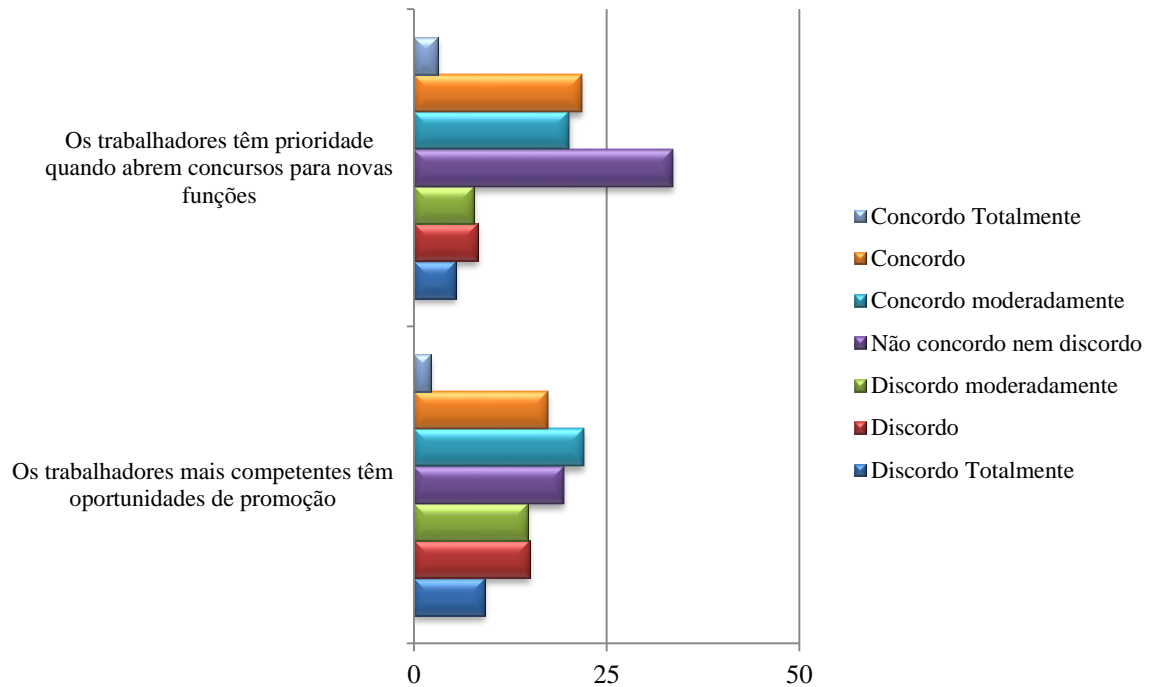


Figura 18.

Distribuição das repostas (em percentagem) aos itens relativos à gestão de carreiras.

Por último, no que diz respeito à remuneração e incentivos (Figura 19), verificou-se novamente uma dispersão das respostas a cada item e padrões diferentes para diferentes questões. As afirmações que reúnem maior consenso são “Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho da equipa” e “Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho individual”, com 55% e 53% (respectivamente) dos inquiridos a concordarem pelo menos moderadamente e cerca de 20% a emitirem uma opinião neutra (Não concordo nem discordo). Com um padrão oposto, no sentido em que a maioria dos trabalhadores discorda pelo menos moderadamente estão as afirmações “A remuneração e incentivos está desenhada por forma a assegurar equidade entre colegas” (49%), “A remuneração está ajustada à função” (50%) e “A remuneração está ligada às competências” (46%). A resposta à afirmação “A remuneração está de acordo com a praticada no mercado” foi a que obteve uma maior dispersão das respostas com 37% a concordarem moderadamente, 29% a manifestarem uma opinião neutra e 34% a discordarem pelo menos moderadamente da mesma.

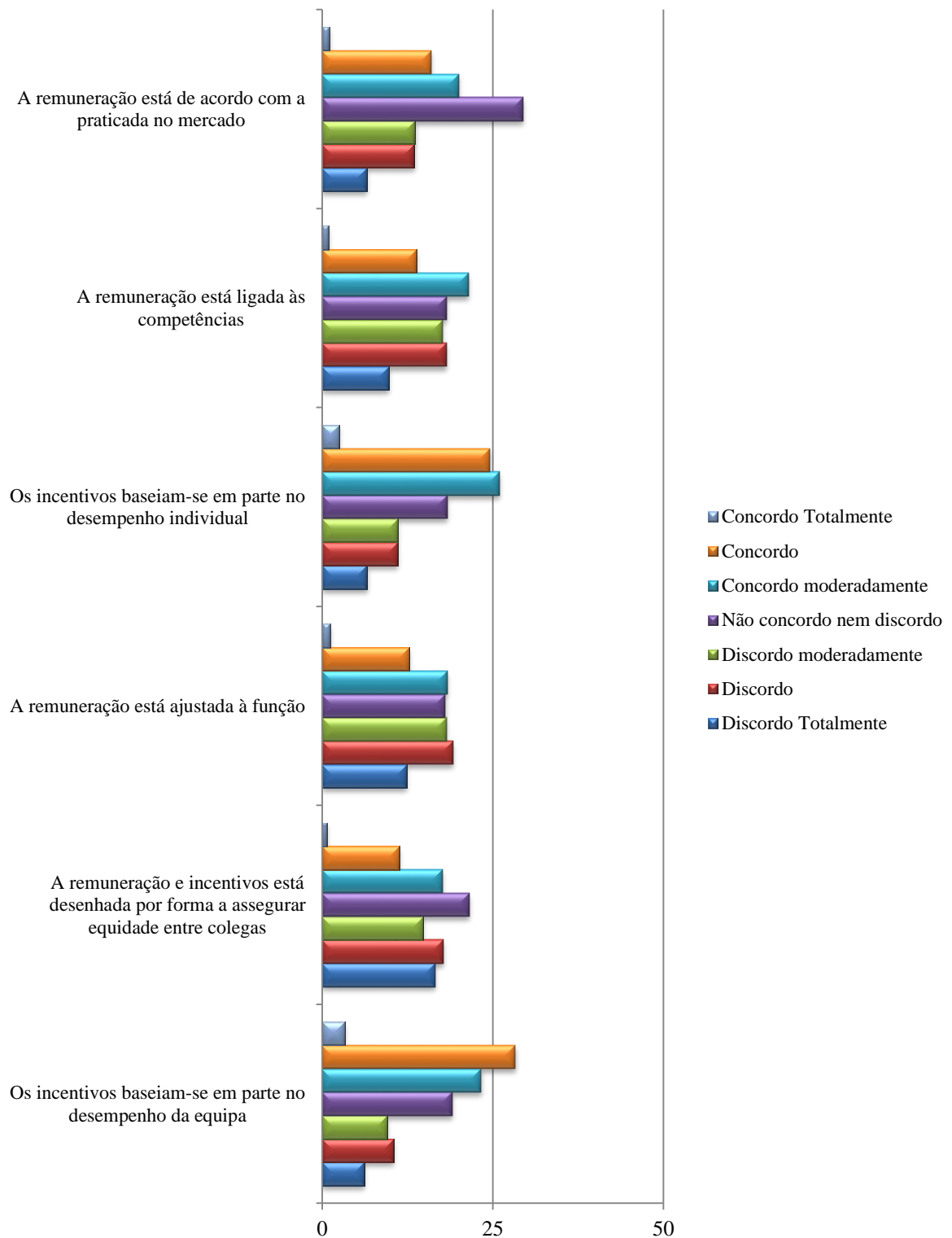


Figura 19.

Distribuição das repostas (em percentagem) aos itens relativos à remuneração e incentivos.

5.5. Teste das Hipóteses

Para testar as hipóteses formuladas que estabeleciam uma relação entre a percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de desempenho individual, e uma mediação desta relação pelo compromisso afectivo, realizaram-se dois modelos de equações estruturais (SEM): O modelo da mediação total e o modelo da mediação parcial.

De acordo com Baron e Kenny (1986), "...de forma a testar a mediação deverão ser testadas três equações de regressão: (1) Regredir a variável mediadora sobre a variável independente [relação a da Figura 10]; (2) Regredir a variável dependente sobre a variável independente [relação c da Figura 10]; (3) Regredir a variável dependente simultaneamente sobre a variável independente e a variável mediadora [relações b + c' da Figura 10]" (p.1177). Para suportar a hipótese de mediação, deverão ser confirmadas as seguintes condições: 1. uma relação significativa entre percepção do sistema de práticas de recursos humanos e compromisso afectivo (1ª equação; relação a da Figura 10); 2. Uma relação significativa entre percepção do sistema de práticas de recursos humanos e percepção de desempenho individual (2ª equação; relação c da Figura 10); 3. Uma relação significativa entre o compromisso afectivo e a percepção de desempenho individual (3ª equação; relação b da Figura 10); e 4. a última condição, o efeito da percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos na percepção de desempenho individual deverá ser menor na 3ª equação (relação c' da Figura 10), quando comparado com o efeito na 2ª equação (relação c da Figura 10). Se c for significativamente inferior a c' (Figura 10), conclui-se haver uma mediação parcial. Se, na terceira equação, o efeito directo desaparecer ($c'=0$, Figura 10), conclui-se haver uma mediação total.

A análise da hipótese de mediação com os modelos estruturais tem algumas semelhanças com a abordagem de Baron e Kenny (1986), contudo, sendo uma abordagem confirmatória, esta tem a vantagem de permitir testar simultaneamente as relações entre as variáveis iniciais, o mediador e as variáveis consequentes (James, Mulaik, & Brett, 2006) ao invés de o fazer em 3 análises de regressão separadas tal como proposto inicialmente. O teste do efeito total (c), directo (c') e indirecto ($a*b$) da percepção do sistema de gestão de recursos humanos na percepção de desempenho individual através do compromisso afectivo foi posteriormente validada pelo teste Sobel (McKinnon et al., 2002).

Dado que as variáveis género e antiguidade apresentaram correlações significativas com as variáveis em estudo (Quadro 2), estas foram incluídas nos modelos como variáveis de controlo nos modelos a testar (Arbuckle, 2011). Os modelos a testar incluíram não só as variáveis latentes (i.e., variáveis não observáveis directamente), mas também as variáveis

observáveis que as compunham (que representam indicadores que permitem a medição de variáveis latentes, ou seja, os itens de cada instrumento). Para o cálculo dos modelos de mediação utilizaram-se as estruturas factoriais anteriormente testadas (Figuras 12, 13 e 14).

O primeiro modelo a ser testado foi o Modelo da Mediação Total, que incluía as seguintes relações estruturais directas: Entre percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos e compromisso afectivo e entre compromisso afectivo e desempenho individual. De seguida testou-se o Modelo de Mediação Parcial que era semelhante ao modelo anterior, mas incluía ainda uma relação estrutural directa entre percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos e desempenho individual (relação a tracejado, Figura 20).

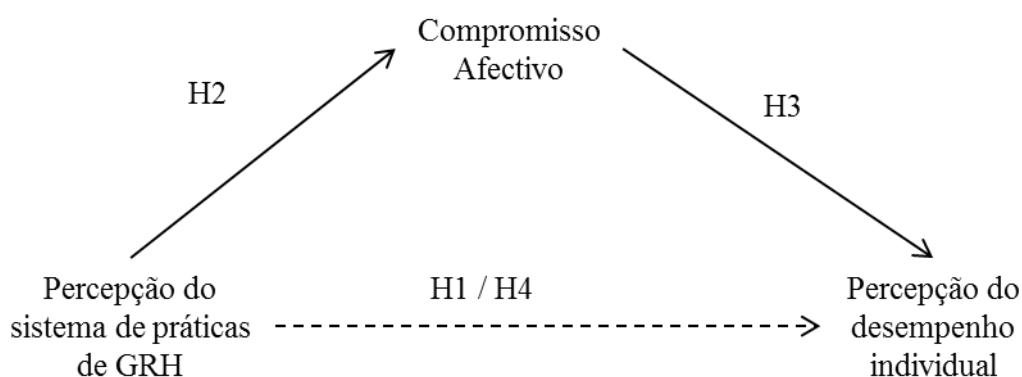


Figura 20.

Modelos de Mediação Total e Parcial (a relação a tracejado somente pertence ao modelo de mediação parcial. As restantes relação pertencem a ambos).

Ambos os modelos, Mediação Total e Mediação Parcial, apresentaram um adequado ajustamento aos dados [$\chi^2(354) = 2750.62$, $p \leq .001$, SRMR = .05, IFI = .93, CFI = .93, RMSEA = .06 e $\chi^2(353) = 2746.44$, $p \leq .001$, SRMR = .05, IFI = .93, CFI = .93, RMSEA = .06, respectivamente], cumprindo as indicações propostas por Arbuckle (2011): os indicadores IFI e CFI deverão apresentar valores iguais ou superiores a 0.90, o indicador RMSEA valores iguais ou inferiores a 0.06 e o indicador SRMR valores iguais ou inferiores a 0.08.

No entanto, o Modelo da Mediação Parcial apresentou um ajustamento significativamente melhor que o do Modelo da Mediação Total [$\Delta \chi^2(1) = 4.18$, $p \leq .05$], revelando que é o modelo de Mediação Parcial que deve ser seguido na análise das relações estruturais (Figura 21).

O Modelo de Mediação Parcial contribui para a explicação de 19.8% da variância do compromisso afectivo e 7% da variância da percepção de desempenho individual.

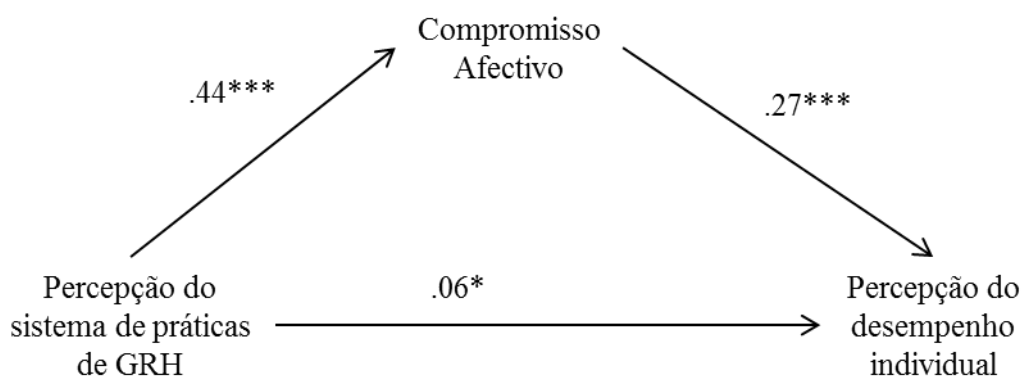


Figura 21.

Modelo de Mediação Parcial (Coeficientes Estandarizados)

Como se pode verificar na Figura 21, a percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos está significativamente associada à percepção do desempenho individual ($\beta=.06$, $p \leq .05$). Tal como esperado, esta relação indica que os trabalhadores que tendem a avaliar como mais positivo o sistema de práticas de recursos humanos, consideram que têm um melhor desempenho individual, conforme também já tínhamos apurado na análise das correlações. Desta forma, pode concluir-se que os dados suportam a Hipótese 1.

Verificou-se ainda que a percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos está significativamente associada ao compromisso afectivo ($\beta=.44$, $p \leq .001$) e que este último está positivamente associado à percepção de desempenho individual dos trabalhadores ($\beta=.27$, $p \leq .001$), conforme também já tínhamos apurado na análise das correlações, suportando as Hipóteses 2 e 3.

De modo a analisar a relação de mediação, calculou-se o teste de Sobel (McKinnon et al., 2002). O teste de Sobel permite concluir que a relação entre a percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de desempenho individual é parcialmente mediada pelo compromisso afectivo ($z = 7.13$, $p \leq .001$), apoiando a Hipótese 4.

No que respeita às variáveis controlo, somente a antiguidade apresentou relações

significativas com as variáveis de estudo. Em linha com o que se tinha verificado anteriormente na análise das correlações (Quadro 2), verificou-se que a antiguidade está negativamente associada à percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos ($\beta = -.07$, $p \leq .01$), e positivamente associada ao compromisso afectivo ($\beta = .09$, $p \leq .001$) e à percepção de desempenho individual ($\beta = .08$, $p \leq .001$). Como se referiu anteriormente, esta amostra tem algumas particularidades no que se refere ao tempo de permanência no banco, porque a maioria dos trabalhadores (67.4%) está na empresa há mais de 10 anos, sendo que, destes, metade está há mais de vinte anos na empresa. Na extremidade oposta, existe 12% que está na empresa há menos de cinco anos. Os efeitos principais da antiguidade na empresa eram expectáveis na medida em que as pessoas que estão há mais tempo numa empresa têm um historial de acontecimentos que vivenciaram enquanto trabalhadores e que, inevitavelmente, vão influenciar o modo como interpretam as acções organizacionais, nomeadamente as práticas de recursos humanos, bem como o tipo de relação afectiva que tiveram a oportunidade de construir a partir das vivências que tiveram. Assim, o tempo de permanência revelou-se uma importante variável (de controlo) do modelo, demonstrando que os trabalhadores que têm mais antiguidade exibem maiores níveis de compromisso afectivo e têm uma percepção mais elevada do seu desempenho individual, naturalmente porque estão na empresa há mais tempo, terão progredido na sua carreira e também desenvolveram um sentimento de pertença elevado. O controlo desta variável no modelo permitiu verificar ainda que as pessoas que estão na empresa há mais anos têm uma pior percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos pois, provavelmente 20 ou 30 anos de experiência na empresa já permitiu a estes trabalhadores presenciar diversas mudanças organizacionais, viver diversas estratégias organizacionais, diferentes alterações de políticas de recursos humanos e isso ter-se-á reflectido na credibilidade das mesmas enquanto fonte de comunicação organizacional.

A variável género não influenciou de forma significativa este modelo. A correlação significativa do género com a antiguidade (revelando que são os homens têm maior antiguidade; $r = -.14$, $p \leq .001$; Quadro 2) poderá estar na origem deste facto, sobrepondo-se a antiguidade como a principal variável demográfica de controlo do modelo.

6. Discussão

Esta dissertação tinha como principal objectivo a compreensão da relação entre a gestão de recursos humanos e o seu sistema de práticas e a percepção de desempenho individual, bem como a importância da mediação do compromisso afectivo nestas relações.

Para este efeito, adoptou-se a noção de sistema de gestão de recursos humanos (Lepak et al., 2006) e avaliou-se um conjunto de práticas, nomeadamente a formação, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras, a tomada de decisão e a remuneração e incentivos (Takeuchi et. al, 2007). Verificou-se, neste estudo, que no seu conjunto, o sistema de práticas de recursos humanos era, em média, avaliado de forma favorável pelos trabalhadores, o que reflectia a percepção de que o sistema de gestão de recursos humanos permite aos trabalhadores o desenvolvimento das suas competências e conhecimentos, e tem a capacidade de influenciar a sua motivação, demonstrando uma preocupação de desenvolver práticas de formação que permitam responder às necessidades de desenvolvimento, práticas de avaliação de desempenho que permitam monitorizar os desempenhos, identificando necessidades de desenvolvimento e destacando os melhores resultados para que possam ser premiados através de práticas remuneração e incentivos e se traduzam numa progressão adequada na carreira. Assim, de uma forma global, os resultados parecem indicar que a gestão de recursos humanos, através do seu sistema de práticas, funciona como um canal de comunicação da organização para os seus trabalhadores, indicando quais os comportamentos esperados, apoiados e recompensados na organização (Guzzo, & Noonan, 1994).

No que diz respeito ao desempenho, optou-se por estudar os resultados dos recursos humanos da organização, nomeadamente a percepção de cada trabalhador sobre a forma como realiza as suas tarefas e cumpre os objectivos da sua função pois, tal como defendido por Guest (1997), os resultados dos recursos humanos podem ser um importante indicador do desempenho da organização.

Neste estudo, verificou-se que o sistema das práticas de recursos humanos é importante para potenciar ou desenvolver o desempenho individual. Tal como esperado, verificou-se que a gestão de recursos humanos está positivamente associada a uma melhor percepção de desempenho individual. Isto revela que os trabalhadores que têm uma avaliação mais favorável do sistema de práticas de gestão de recursos humanos tendem a considerar que têm um melhor desempenho individual, ou seja quanto mais os trabalhadores tendem a perceber cada prática de recursos humanos como integrada num “laço” de práticas orientadas para um determinado objectivo estratégico da organização (Guest, 2001), melhor a sua percepção de desempenho individual.

Verificou-se ainda que uma percepção favorável do sistema de práticas de recursos humanos está positivamente associada ao desenvolvimento do compromisso afectivo com a organização.

Deste modo, os resultados deste estudo estão de acordo com a proposta de Mitlacher (2008), no sentido de se considerar que os trabalhadores avaliam a importância que lhes é atribuída pela organização e a forma como são tratados através do investimento que esta faz no seu sistema de práticas de gestão de recursos humanos. Os resultados suportam a ideia de que é a forma como o sistema de práticas é percebido que vai influenciar a reacção do trabalhador, sendo que, quando as percepções são favoráveis, os trabalhadores tendem a responder com reacções favoráveis, tais como o desenvolvimento de um compromisso afectivo com a organização (Wright & Nishii, 2007). Tal como proposto pela norma da reciprocidade nas relações de troca social, um elevado investimento da organização (em termos da sofisticação e qualidade do seu sistema de gestão dos recursos humanos) conduz normalmente a um igual investimento do trabalhador.

O compromisso organizacional (afectivo), por pressupor uma ligação emocional e de identificação com os valores e objectivos organizacionais, tem sido apontado como uma importante fonte de diferenciação estratégica e de vantagem competitiva (Meyer et al., 2002). Os trabalhadores com elevado compromisso afectivo desenvolvem uma relação sócio-emocional positiva com a organização a que pertencem e tendem a identificar-se com os seus objectivos, sentindo-os como seus. Deste modo, estes trabalhadores tendem a apresentar maiores níveis de motivação e empenho que se traduzem em melhores resultados individuais. Tal como esperado, verificou-se uma relação positiva entre o compromisso afectivo e a percepção de desempenho individual.

Por ultimo, neste estudo foi possível verificar que, tal como postulado no modelo conceptual de desempenho de recursos humanos de Guest (1997), a relação entre o sistema de práticas da gestão de recursos humanos e o desempenho é mediada pelos resultados individuais, nomeadamente as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores.

Neste estudo estabeleceu-se uma interligação do sistema de práticas de recursos humanos com o desempenho individual, e demonstrou-se como este é importante para a consolidação do empenho por parte dos trabalhadores, quer de forma directa, quer indirectamente, através do desenvolvimento de uma ligação afectiva com a organização (compromisso afectivo). Este resultado vai ao encontro do defendido por Guest (1997), demonstrando que o efeito das

práticas de recursos humanos está associado ao compromisso dos trabalhadores e, deste modo, afecta os seus comportamentos, nomeadamente, o seu desempenho (esforço/dedicação).

Trata-se de um mecanismo indirecto de actuação da gestão de recursos humanos, através da sua influência nas atitudes que cada trabalhador tem perante a sua organização, nomeadamente o seu nível de compromisso afectivo (Sun et al., 2007). Este mecanismo indirecto explica que a forma como cada trabalhador vê o sistema de práticas de recursos humanos é utilizada como um indicador do grau de envolvimento e investimento por parte da organização nos seus colaboradores (Guzzo, & Noonan, 1994). Uma percepção favorável do sistema de práticas de recursos humanos será interpretada como indicador de uma boa intenção da organização, no sentido da valorização dos seus trabalhadores e de uma elevada preocupação com a satisfação das suas necessidades e com o reconhecimento do seu esforço e mérito. Os trabalhadores tendem a responder de forma recíproca a este investimento da organização (sistema de práticas de recursos humanos) com níveis elevados de compromisso afectivo, os quais estão associados a um melhor desempenho individual.

6.1. Principais limitações e sugestão de estudos futuros

Este estudo apresenta um conjunto de limitações que deverão ser tidas em consideração quando se analisam os resultados e se apresentam as suas conclusões.

Em primeiro lugar, importa referir que, embora significativa, a relação entre a percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos e percepção de desempenho individual revelou-se fraca ($\beta=.06$, $p \leq .05$). Vários aspectos poderão ter contribuído para este resultado. Na análise dos padrões de resposta às questões de gestão de recursos humanos, verificou-se existir uma elevada dispersão das percepções das práticas de gestão de recursos humanos. Este aspecto revela que, tal como defendido por Wright e Nishii (2007), existe uma diferença entre práticas idealizadas, práticas implementadas e ainda o modo como estas podem ser vistas pelos trabalhadores. A ausência ou o fraco consenso verificado nas respostas dos trabalhadores indica que não existe uma percepção partilhada das práticas de gestão de recursos humanos. Baseado no conceito de “força das práticas de GRH”, apresentado por Bowen e Ostroff (2004), o qual distingue as práticas de GRH por conseguirem transmitir mensagens caracterizadas por elevada distintividade, concordância e consenso, é possível

considerar que esta Gestão de Recursos Humanos não conseguiu criar um sistema forte que permitisse o aparecimento de percepções partilhadas entre os colaboradores sobre as práticas, políticas, procedimentos, rotinas e recompensas, levando-as a ser interpretadas de forma ambígua (situação fraca) (Bowen & Ostroff, 2004).

Por se tratar de amostra com muitos trabalhadores dispersos por diversas agências pelo território nacional, provavelmente esta dispersão de opiniões poderá revelar uma heterogeneidade de contextos organizacionais, ou diversidade na forma como o sistema de práticas de gestão de recursos humanos é implementado e vivenciado em cada agência. No caso dos participantes deste estudo, pode verificar-se que muitos estarão provavelmente dispersos e “afectivamente” distantes da sede da organização onde estão os recursos humanos. Assim, para muitos trabalhadores, os recursos humanos serão um departamento distante e a sua ligação com o sistema das práticas de recursos humanos estará muito dependente do gestor de cada agência, mais especificamente da relação que este cria com a sua equipa e no modo como implementa as práticas. Este distanciamento dos colaboradores à organização é muito comum principalmente em grandes organizações em que, para aumentar a proximidade com o cliente, as funções de gestão estão concentradas numa sede e os restantes colaboradores estão distribuídos por divisões, agências ou lojas, idênticas entre si, que prestam os serviços ou vendem os produtos, mas que estão geograficamente dispersas. Nestes casos, o contacto dos colaboradores com a gestão é muito formal e centrado nos procedimentos, cabendo principalmente ao gerente da agência o papel de representação da organização. Embora neste estudo não tenha sido possível obter informação que permitisse agregar os participantes por agência, tornando obrigatória a análise dos dados ao nível individual, em estudos futuros seria interessante considerar o nível grupal de análise dos dados, agregando os trabalhadores por agência e analisando o nível de consenso (grau de partilha de percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos) e sua relação com o desempenho individual e compromisso afectivo.

Em segundo lugar, sendo este um projecto destinado ao estudo do compromisso afectivo nos trabalhadores de uma empresa do sector da banca, é importante ressaltar que, com base nos resultados apresentados, não deverão ser feitas generalizações para os trabalhadores deste sector, em geral, nem tão pouco para trabalhadores de outros sectores aqui não representados. Na realidade, a amostra deste estudo não pode ser considerada uma amostra representativa da própria empresa aqui estudada, pelo que qualquer tipo de generalização a partir destes resultados para outros trabalhadores (desta ou de outra empresa) carece de verificação

empírica. Recomenda-se que, em estudos futuros, se procure replicar estes resultados com outras amostras distintas de profissionais de diversos sectores, de forma a aumentar a possibilidade de generalização a partir dos mesmos.

Em terceiro lugar, a recolha de dados foi feita num só momento (estudo correlacional), o que revela a incapacidade de estabelecer relações de causalidade entre variáveis (Anderson & Arsenault, 1999; Borg & Gall, 1989). Embora as hipóteses de estudo tenham sido desenvolvidas com base em modelos teóricos e sejam suportadas por vários estudos, a possibilidade de a ligação afectiva à empresa (compromisso afectivo) influenciar o modo como os trabalhadores percebem o sistema de práticas de gestão de recursos humanos não pode ser excluída. Embora a hipótese principal seja a de que os trabalhadores que percebem de forma mais positiva o sistema de práticas de gestão de recursos humanos tendam a responder de forma recíproca, desenvolvendo uma atitude afectiva com a organização (compromisso afectivo), a qual sustentará os esforços e alinhará os objectivos individuais com os organizacionais e, por isso, se traduzirá em melhores níveis de desempenho individual, também é necessário considerar a hipótese reversa (Zapf, Dormann, & Frese, 1996). Esta hipótese reversa postula a possibilidade de os trabalhadores, por considerarem que têm bons níveis de desempenho individual, desenvolvem atitudes mais afectivas face à organização (compromisso afectivo) e percebem como mais positivo o seu ambiente de trabalho (sistema de práticas de gestão de recursos humanos). Estudos futuros deverão adoptar um desenho longitudinal que permita verificar a direcção da causalidade e, desta forma, superar esta limitação.

Em quarto lugar, é ainda de referir que estes resultados advêm de uma única fonte de informação, isto é, das percepções e avaliações dos trabalhadores. O método seleccionado de recolha de informação acerca do contexto de trabalho (sistema de gestão de recursos humanos), do compromisso afectivo e do desempenho individual foi pelos questionários de auto-relato, pelo que as correlações poderão ter sido afectadas pelo método da variância comum e as respostas influenciadas por variáveis da personalidade (Moyle, 1995). Importa ainda referir que estes questionários foram recolhidos *on-line* através de uma plataforma que permite construção e distribuição de questionários *on-line* (*SurveyMonkey*), pelo que é importante reconhecer que as circunstâncias em que o questionário foi respondido não foram controladas. A opção pelos questionários de auto-relato foi ponderada na medida em que, embora se soubesse que as respostas individuais são mais vulneráveis a possíveis enviesamentos (Frese & Zapf, 1988), a alternativa de medir o compromisso afectivo ou a

percepção individual do sistema de práticas de recursos humanos a partir de avaliações de outras fontes, como os supervisores, colegas ou peritos (Kasl, 1978) pareceu menos adequada. Por um lado, as avaliações de outros *nonincumbents* estão frequentemente enviesadas por efeitos de *Halo* ou por sub-avaliações das situações observadas (Semmer, Zapf & Greif, 1996), apresentando menor validade discriminante (Glick, Jenckins, & Gupta, 1986). Por outro lado, visto que o estudo do compromisso afectivo, enquanto atitude, se centra nas reacções emocionais dos trabalhadores ao contexto de trabalho, considerou-se fundamental a avaliação, por parte dos trabalhadores, desse mesmo contexto de trabalho, bem como das suas próprias atitudes. Relativamente ao desempenho, teria sido enriquecedor para o estudo que fossem incluídas outras fontes de informação, nomeadamente a das chefias ou a avaliação interna da própria organização. Relativamente a esta quarta limitação e, para minimizar o impacto do método da variância comum, foi adoptado um conjunto de recomendações de Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003). Mais concretamente, em termos metodológicos, foi transmitido aos participantes a informação de que não existem respostas certas ou erradas e que todas as questões de anonimato e confidencialidade das respostas estavam asseguradas. Anterior à sua aplicação, o questionário foi revisto, quer por peritos na área académica, quer por profissionais que se disponibilizaram para o ler e verificar a adequação das questões e reduzir a ambiguidade de alguns termos. Para além destes aspectos, os questionários continham instrumentos com diferentes amplitudes de escalas de Likert (itens do instrumento compromisso afectivo e percepção do sistema de práticas de gestão de recursos humanos eram respondidos numa escala de resposta que variava entre 1 e 7 e os do desempenho individual numa escala que variava entre 1 e 5) e diferentes respostas a elas associadas (escalas de concordância que variavam entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente” ou escalas de frequência que variavam entre “Quase Nunca” e “Quase Sempre”).

6.2. Implicações práticas

Deste estudo surge um conjunto de implicações práticas que podem ser tidas em conta quando se pretende potenciar os benefícios de uma gestão estratégica de recursos humanos centrados no envolvimento e no compromisso individual dos trabalhadores.

Com as condições económicas menos favoráveis surge a necessidade premente de se considerar outros tipos de ferramentas que ajudem na condição de motivar os recursos humanos muito além da componente financeira através de incentivos meramente remuneratórios (Pauwe & Boselie, 2005). Como tal, neste estudo entende-se que apesar da

influência do sistema de práticas de recursos humanos na percepção de desempenho individual, é principalmente a forma como o indivíduo se integra e se sente parte da organização que vai despoletar em si um sentimento de ligação afectiva à organização, o qual medeia a relação entre o modo como vê o sistema de práticas de recursos humanos e o seu empenho e a dedicação à sua organização e ao seu trabalho.

Deste modo, torna-se necessário que a gestão aposte nas variáveis que fomentam o sentimento de pertença e o compromisso que o indivíduo sente com a sua organização para maximizar o proveito do empenho e das capacidades individuais. Mais do que criar um foco num estímulo meramente financeiro, que pode revelar-se de curta duração, é a parte emotiva que pode motivar e criar uma ligação mais enraizada e mais duradoura no indivíduo e na forma como o mesmo se identifica e se empenha na procura dos seus resultados e dos resultados da própria organização (Guest, 1997; Paauwe & Boselie, 2005).

Para desenvolver este compromisso afectivo, tão importante para os indivíduos e para a organização, os resultados deste estudo demonstram que a gestão deve investir na implementação de um sistema de práticas de recursos humanos que simbolizem a importância dos trabalhadores para a empresa. No entanto, este estudo demonstrou que é a percepção que os trabalhadores têm do sistema de práticas de recursos humanos, mais do que as práticas de recursos humanos “reais”, que são mais importantes para explicar a relação entre as pessoas e a organização na qual trabalham.

Isto tem como principal implicação o facto de a forma como cada indivíduo percepciona e retém o sistema das práticas de recursos humanos que lhe são apresentadas poder ser distinta da real intenção da organização, pelo a organização deverá desenvolver um acompanhamento mais estreito da relação criada com cada indivíduo, procurando avaliar, de forma sistemática, indicadores que permitam caracterizar as necessidades dos seus trabalhadores, desenvolvendo uma gestão mais próxima de cada indivíduo e mais atenta aos diferentes contextos. A organização deverá também promover a gestão participativa dos colaboradores e monitorizar a comunicação interna relativamente não só ao sistema de práticas de gestão de recursos humano, como também ao estado económico e produtivo da organização.

Não menos importante, principalmente no caso de grandes organizações como esta que detém uma rede de agências distribuídas geograficamente, a gestão de recursos humanos deverá ter presente que a implementação e comunicação do sistema de práticas de recursos humanos é delegada aos gerentes de agência, os quais actuam como representantes da própria organização. Por esta razão, será importante acompanhar a forma como o sistema das práticas é implementado e comunicado em cada agência de modo a fomentar uma percepção mais

consensual do sistema de práticas de recursos humanos e, deste modo, facilitar o desenvolvimento do compromisso afectivo, pois só assim pode considerar-se que existem recursos humanos motivados e com uma percepção real da intenção da organização em criar determinadas condições de bem-estar, de pertença e de cuidar dos seus colaboradores. Para tal, poderá ser importante promover acções de formação para os gerentes das agências, no sentido de garantir uma adequada implementação do sistema de práticas de recursos humanos que são idealizadas ao nível da gestão central da organização. Em simultâneo, poderá ser ainda benéfico considerar acções específicas do próprio departamento de recursos humanos, no sentido de comunicar inequivocamente o significado da sua estratégia e de que modo cada trabalhador, com o apoio do sistema de gestão de recursos humanos, poderá contribuir para a execução da estratégia organizacional.

O caminho mais eficaz para criar uma percepção adequada de desempenho em cada indivíduo é através do impacto que o sistema de recursos humanos tem nos colaboradores e na forma como os mesmos as percebem, pois um sistema de recursos humanos só será eficaz se cada indivíduo a que o mesmo se destina tiver a noção real do seu objectivo. Se tal não acontecer, até o melhor sistema de recursos humanos pode ser interpretado de forma errada e tornar-se um entrave ao invés de um benefício acrescido.

O compromisso afectivo pode ser entendido como uma forma de cada indivíduo retribuir com a sua motivação e com o seu empenho o cuidado e preocupação com que a organização o está a tratar. Nestas condições, o desempenho individual não é simplesmente concebido para atingir um qualquer objectivo financeiro ou de rácios, mas sim de uma forma totalmente empenhada e de comprometimento para com o objectivo global da organização, contribuindo para não só o seu crescimento, mas também para uma relação em que ambos os lados ganham e se comprometem mutuamente.

7. Conclusão

Neste estudo verificou-se que a percepção do desempenho individual está directa e indirectamente relacionada com a forma como cada trabalhador interpreta o sistema de práticas de recursos humanos (Lepak et al., 2006; Wright & Nishii, 2007). Enquanto parceiro que auxilia o cumprimento da estratégia da organização, a gestão de recursos humanos tem impacto no desempenho pois as suas práticas deverão promover o desenvolvimento, as competências, conhecimentos e os níveis de motivação necessários para o desempenho adequado de cada trabalhador. No entanto, como se verificou, a sua interpretação nem sempre

é consensual, havendo frequentemente diferenças entre o sistema de práticas que é idealizado numa gestão estratégica de recursos humanos e a forma como é percebido pelos seus trabalhadores. É fundamental criar as condições para promover uma percepção consensual e positiva do sistema de práticas de recursos humanos, quer pela sua relação directa com o desempenho individual percebido, quer pela sua relação positiva com o compromisso afectivo que os trabalhadores desenvolvem com a sua organização, sendo que conforme referimos na revisão de literatura, têm vindo a ser apontados resultados favoráveis na relação da percepção de gestão de recursos humanos e do compromisso afectivo com o desempenho. O compromisso afectivo, enquanto ligação sócio-emocional com a organização, medeia a relação entre a percepção do sistema de práticas da gestão de recursos humanos e a percepção do desempenho individual. Assim, o compromisso afectivo surge como um importante mecanismo para explicar os resultados dos recursos humanos da organização e poderá constituir uma fonte de diferenciação estratégica pelo papel que esta atitude tem na consolidação do empenho, por parte dos trabalhadores, no alcance dos objectivos organizacionais.

8. Bibliografia

- Almeida, H., Faísca., L. & Jesus, S. (2007). Implicação organizacional – Um estudo confirmatório de validação do instrumento. In A. C. Martins, A. Caetano, M. Garrido & S. Batel. *Percursos de investigação em Psicologia Social e Organizacional* (Vol. III pp. 193-211). Lisboa: Edições Colibri.
- Anderson, G., & Arsenault, N. (1999). *Fundamentals of educational research*. United kingdom: The Falmer press.
- Arbuckle, J. L. (2011). *Amos 20 User's Guide*. Chicago, IL.: SPSS Inc.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120.
- 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, 1173-1182.
- 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., Pickus, P.S., & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Borg, W.R., & Gall, M.D. (1989). *Educational research: An introduction* (5 ed.). New York: Longman.
- Borman, W.C., Ilgen, D.R., & Klimoski, R.J. (2003). Stability and change in industrial and organizational psychology. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski, (Eds.) *Handbook of Psychology: Industrial and organizational Psychology* (1-17). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 67-94.
- Bowen, D. & 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.

- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *Internacional Journal of Human Resource Management*, 18, 769 - 787.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS – Basic concepts, applications and programming*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 959-977.
- Chambel, M.J., & Curral, L. (2008). A metodologia quantitativa. In M.J. Chambel & L. Curral (Eds.) *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura* (48-58). Lisboa: Livros Horizonte.
- Chambel, M.J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*. 28, 943-959.
- Chambel, M.J., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191-209.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2001). *Research methods in education* (5ed.). London: RoutledgeFalmer.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A.M., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matters? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Gomes, J.F.S., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, (pp. 63-101). Lisboa: Sílabo.
- Delery, J. E.; Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurationally performance predictions. *Academy of Management Journal* 1996, 802-835.
- Dunford, B.B., Snell, S.A., & Wright, P.M., (2001, Outubro). Human resources and the resource based view of the firm. Paper apresentado no Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Ithaca, NY 14853-3901 USA.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995, Junho). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? Paper apresentado no Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Ithaca, NY 14853-3901 USA.

- Finney, S.J. (2002). A comparison of the psychometric properties of negatively and positively worded questionnaire items. *ETD collection for University of Nebraska - Lincoln*. Paper AAI3009716.
- Frese, M., & Zapf, D. (1988). Methodological issues in the study of work stress: Objective versus subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. In C.L. Cooper and R. Payne (Eds.) *Causes, coping and consequences of stress at work*, (pp.375-412). Chichester, England: Wiley.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Glick, W.H., Jenkins, G.D., & Gupt, N. (1986). Method versus substance: How strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes? *Academy of Management Journal*, 29, 441-464.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1092-1106.
- Green, K.W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.
- Guzzo, R. A., Noonan, K.A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- Hill, A., & Hill, M.M. (2008). *Investigação por questionário. (2.ª Edição)* Lisboa: Edições Sílabo.
- Huselid, M.A., (1995). The impact of Human resource management practices on turnover productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-872.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In M. Rosenweig and L. Porter (Eds.) *Annual Review of Psychology* (pp. 237-264). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9(2), 233 – 244
- Jensen, A.J., & Sage, A.P. (2000). A systems management approach for improvement of organizational performance measurement systems. *IOS Press*, 2, 33-61.

- Kanungo, R. (1982) Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 341-349.
- Kasl, S.V. (1978). Epidemiological contributions to the study of stress. In C.L. Cooper & R. Payne (Eds.) *Stress at Work* (pp.3-48). Chichester, England: Wiley.
- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E.E. (2006). A conceptual review of human resource systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
- Marchington, M.; Grugulis, I. Best practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 2000, 1104-1124.
- Mayrhofer, W, Brewster, C & Morley, M. (2000). The concept of strategic European human resources management. In C. Brewster, W. Mayrhofer & M. Morley (Eds.) *New challenges for European human resource management*, (pp.3-33). London: Macmillan.
- McKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test the significance of the mediated effect. *Psychological Methods*, 7, 83–104.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and 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.
- Mitlacher, L. W. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (3), 446-460.

- Moreira, P.M. (2008). Characterising human resources management practices in Portugal: an empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (10), 1864-1880.
- Moyle, P. (1995). The role of negative affectivity in the stress process: Tests of alternative models. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 647-668.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., (2010). *Human Resource Management, Gaining a competitive advantage (Seventh Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human resource management journal*, 15(4), 68-83.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J-Y, & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Preacher, K.J.; Hayes, A.F. (2004) SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Austin, 36 (4),717-731.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reto, L., & Nunes, F., (1999). Métodos como estratégia de pesquisa: problemas tipo numa investigação. *Revista portuguesa de gestão*, 1, 21-31.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Riketta, M. (2008) The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 472-48.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner. and D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

- Semmer, N.K., Zapf, D., & Greif, S. (1996). Shared job strain: A new approach for assessing the validity of stress measurements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Sun, L.Y., 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., Lepak, D., Wang, H., and Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083.
- Tsai, C.J. (2006). High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *International Journal of Human Resources Management*, 17(9), 1512-1530.
- Whitener, E. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-35.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wright P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M., & Nishii, L.H. (2007). *Strategic human resource manager and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis*. Paper presented at the Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Ithaca, NY, USA.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145-169.

9. Anexos