

**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

Cristina Andreia Gonçalves Monteiro

**A Força do Sistema de Gestão de  
Recursos Humanos e o Clima  
Organizacional**



**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

Cristina Andreia Gonçalves Monteiro

**A Força do Sistema de Gestão de  
Recursos Humanos e o Clima  
Organizacional**

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

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor José Keating**

Outubro de 2012

## DECLARAÇÃO

**Nome:** Cristina Andreia Gonçalves Monteiro

**Endereço Electrónico:** crismonteiro\_14@hotmail.com **Telefone:** 917441103

**N.º do Bilhete de Identidade/Cartão de Cidadão:**13387320

**Título da Tese de Mestrado:**

A Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Clima Organizacional

**Orientador(es):**

Professor Doutor José Keating

**Ano de conclusão:** 2012

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

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

Universidade do Minho, 08, de Outubro de 2012.

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Agradeço a todas as pessoas que, de forma significativa, fizeram com que a realização desta dissertação fosse possível.

Começo por agradecer ao meu orientador José Keating, pelos conhecimentos, pelas competências e saber que generosamente partilhou comigo, pela sua confiança, compreensão, apoio, motivação constante. Agradeço também pela liberdade de ação que me permitiu, e foi decisiva para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal e para o desenvolvimento das minhas competências.

Gostaria ainda de agradecer às organizações que gentilmente, permitiram a recolha de dados e a todos os colaboradores que contribuíram no preenchimento dos questionários, possibilitando assim, a realização desta dissertação.

Este processo não foi só realizado a nível institucional, existindo diversas pessoas que contribuíram para todo o meu percurso académico e das quais não me posso esquecer.

Começo por agradecer aos meus pais, por todo o apoio e pelos esforços empreendidos na minha formação pessoal e académica.

Uma palavra de especial carinho ao Bruno, à Cristina e Olga, que estiveram sempre ao meu lado ao longo deste percurso, por todas as horas, por terem acreditado sempre em mim, incentivando-me a lutar pelos meus objetivos, apoiando-me incondicionalmente nas horas difíceis, bem como pelos momentos de descontração vividos.

## **A Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Clima Organizacional**

### **Resumo**

A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e a performance organizacional é uma problemática que vem sendo investigada há muito tempo, não deixando de ser uma preocupação bastante atual para os investigadores desta área. Neste âmbito, emergiu o conceito de “força da função de GRH”, (FGRH) apresentado por Bowen e Ostroff (2004), os quais propõem que a capacidade da função GRH para influenciar a performance da organização depende, em certa medida, do facto de as práticas de GRH conseguirem transmitir mensagens caracterizadas por elevada distintividade, consistência e consenso.

Neste sentido, o presente estudo (i) explora a validade, através de uma análise fatorial exploratória, de medidas da força da função GRH e do Clima Organizacional (Brown & Leigh, 1996), utilizando uma amostra constituída por duas organizações (N = 327), uma de produção de vinhos (n=116) e outra do setor automóvel (n=211); (ii) analisa através de regressões lineares múltiplas a relação entre as práticas de GRH e o clima organizacional (utilizando apenas, neste segundo estudo, a amostra da organização do setor automóvel).

O estudo de validação das medidas mostra a existência de seis dimensões (consistência, visibilidade, compreensibilidade, credibilidade, consistência nas avaliações e justiça relacional) na medida da força da função, e quatro (suporte da chefia, reconhecimento, contribuição pessoal e autoexpressão) no instrumento de Clima Organizacional. As análises de regressão sugerem que a percepção de justiça relacional e de compreensibilidade e a visibilidade das práticas de GRH são preditoras do clima organizacional, assim como também da autoexpressão (dimensão do clima organizacional). A consistência das práticas de GRH e a percepção de justiça relacional revelam-se preditoras do suporte da chefia (dimensão do clima Organizacional) e o reconhecimento (dimensão do clima organizacional) é influenciado pela consistência das práticas de GRH, pela percepção de compreensibilidade e de justiça relacional.

**Palavras-chave:** Força da função de GRH; Clima organizacional

# **Strength of the Human Resource Management System and Organizational Environment**

## **Abstract**

The relationship between Human Resources Management (HRM) practices and organizational performance is an issue that has been investigated for a long time, being quite a current concern for the researchers in this area. In this context, the concept of "strength of HRM practices" (HRMS) presented by Bowen and Ostroff (2004) has emerged, which distinguishes HRM practices because they can transmit messages characterized by high distinctiveness, consistency and consensus. Thus, the HRM systems can encourage strong situations in an organization, resulting in and contributing to an equally strong organizational environment

In this sense, the present study validates the instruments which assess the HRMS and the organizational environment (Brown & Leigh, 1996) through an exploratory factor analysis, using a sample consisting of two organizations (N = 327), one of wine production (n = 116) and the other one of the automotive sector (n = 211) and also analyses the relationship between HRM practices and Organizational Environment through multiple linear regressions, using only the sample of the automotive organization.

The measures validation study shows the existence of six dimensions (consistency, visibility, comprehensiveness, credibility, appraisal consistency and relational justice) to the extent of the function strength, and four dimensions (leadership support, acknowledgement, personal contribution and self-expression) in the instrument of organizational environment. Regression analyses suggest that the awareness of relational justice and comprehensiveness and the visibility of HRM practice are predictive of the organizational environment as well as self-expression (organizational environment dimension). The consistency of HRM practice and the awareness of relational justice prove to be predictive of leadership support (dimension of organizational environment) and the acknowledgement (dimension of organizational environment) is influenced/affected by the consistency of HRM practice, the awareness of comprehensiveness and of relational justice.

**Keywords:** Strength of HRM Function; Organizational Environment

## Índice

Introdução .....	1
Parte I – Enquadramento Teórico.....	2
1. A Gestão de Recursos Humanos e o seu Impacto Organizacional .....	2
2. Força do Sistema de GRH .....	4
3. Clima Organizacional.....	8
Parte II - Estudo Empírico .....	12
4. Metodologia .....	12
4.1. Caracterização das organizações.....	12
4.2. Amostra.....	13
4.3. Instrumentos.....	14
4.3.1. Questionário de Clima Organizacional .....	14
4.3.2. Questionário da Força do Sistema de GRH (FGRH).....	14
4.4. Hipóteses de investigação.....	17
4.5. Procedimentos. ....	18
5. Apresentação dos Resultados .....	18
5.1. Análise psicométrica das escalas.....	19
5.1.1. Questionário da Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos.....	19
5.1.2. Questionário de Clima Organizacional .....	23
5.2. Análises de Regressão.....	26
5.2.1 Análise dos pressupostos .....	27
5.2.2. Análise de regressão 1: preditores do clima organizacional .....	29
5.2.3. Análise de regressão 2: preditores da perceção de suporte da chefia .....	30
5.2.4. Análise de regressão 3: preditores da perceção de reconhecimento .....	32
5.2.5. Análise de regressão 4: preditores da perceção de autoexpressão .....	33
6. Discussão de Resultados .....	35
Referências Bibliográficas .....	40

## Introdução

À medida que as organizações se tornam mais competitivas, visa-se uma maior rentabilização dos recursos humanos que se tem em mão, já que estes se revelam uma mais-valia no sucesso da Organização. Isto porque, “ a importância do fator humano vem sendo enfatizada” (Neves, 2007, p.5), o que leva a que cada vez mais a Gestão de Recursos Humanos (GRH) seja uma problemática investigada, no que se refere ao seu contributo para as organizações.

É incontornável no contexto das organizações, a evidência que o capital humano e o seu desempenho são os principais responsáveis pela transformação da capacidade potencial de uma organização numa capacidade real. Tendo em conta que as organizações necessitam das pessoas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões é imprescindível uma boa gestão de pessoas para que possa existir uma adaptação e, inclusive, a sobrevivência da organização (Bezerra, 2004).

Bowen & Ostroff (2004,.) , na tentativa de compreender como é que os Recursos Humanos se tornam uma mais-valia para as organizações, desenvolveram o conceito de força do sistema de gestão de recursos humanos (FGRH). O conceito de FGRH nasceu a partir de um estudo realizado em 2004, com o objetivo específico de perceber como é que as práticas de GRH podem contribuir para a performance organizacional, considerando que a construção partilhada de perceções das práticas, procedimentos e políticas da organização por parte dos colaboradores, é determinante para estes adotarem atitudes e padrões de comportamentos consistentes com os objetivos estratégicos da organização. Estes autores definem ainda que um sistema de gestão de recursos humanos forte é caracterizado por um elevado nível de distintividade, consistência e consenso, tornando possível, desta forma, criar situações fortes numa organização, resultando e contribuindo para um clima organizacional igualmente forte. O clima organizacional surge, neste contexto, como efeito mediador entre as práticas GRH e a performance da organização.

Importa referir que, na maioria das investigações realizadas, o clima organizacional apresenta-se sempre como uma variável importante, na medida em que os resultados mostram que o clima exerce influência na motivação e nos comportamentos dos colaboradores, assim como, na produtividade organizacional (Neves, 2001, p.432).

O clima organizacional estabelece o tipo de relação que existe entre colaborador e a organização, revelando aspetos fundamentais no envolvimento, esforço e desempenho dos colaboradores (Brown & Leigh, 1996). Segundo estes autores, fatores como o suporte dado



pelas chefias, a clareza das tarefas, o reconhecimento da organização, a contribuição dos colaboradores, a autoexpressão e o desafio das tarefas, podem explicar e contribuir para uma melhor compreensão da forma como as práticas de GRH podem difundir um clima organizacional favorável à performance organizacional.

É a partir deste contexto que o presente estudo se realiza, pretendendo-se explorar as relações que existem entre as dimensões da FGRH referidas por Bowen e Ostroff (2004) e o clima organizacional perspectivado pelas dimensões apresentadas por Brown e Leigh (1996), ou seja, será que um conjunto de práticas fortes (com alta distintividade, consistência e consenso) contribuirá para um melhor nível de clima organizacional?

Neste sentido, este estudo é constituído por duas partes. Na primeira parte apresenta-se um enquadramento teórico em que se explora todos os conceitos relativos à FGRH e ao Clima organizacional e a sua pertinência referente a este estudo. Na segunda parte, são apresentadas as questões de investigação, hipóteses e variáveis, descrevendo a metodologia utilizada, considerando a amostra e os procedimentos utilizados no estudo. Para finalizar, são apresentados os resultados, a discussão dos mesmos, assim como as limitações do estudo e propostas para outros estudos.

## **Parte I – Enquadramento Teórico**

### **1. A Gestão de Recursos Humanos e o seu Impacto Organizacional**

A GRH abrange todas as práticas tais como a seleção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos colaboradores, assim como o relacionamento entre estes, ao nível coletivo e individual (Neves, 2007). Desta forma, pode ser entendida, “como um processo organizacional intimamente entrelaçado com outros processos organizacionais, sujeito à complexidade dinâmica da interação entre diversos atores organizacionais em busca de espaço de influência e utilizando, para isso, os mais variados meios” (Keating, 2007, p.105). Por sua vez, Veloso (2007) refere que a GRH é uma função transversal a toda a organização, visto que todos os departamentos colaboram na sua execução.

Procurando definir performance nas organizações, Garbi (2002) refere que esta caracteriza-se pela divergência entre o valor de uma organização criado através da utilização dos seus bens produtivos e o valor que os proprietários desses mesmos bens esperam obter, sendo que esta poderá ter a sua avaliação positiva ou negativa face às expectativas dos proprietários, dos seus colaboradores e clientes.

A maioria dos estudos realizados neste âmbito, concluiu que fatores como a participação por parte dos colaboradores na tomada de decisão promovem um melhor desempenho organizacional (Arthur, 1994; Huselid, 1995). As organizações que enfatizavam a comunicação, o trabalho em equipa, que tinham flexibilidade da força de trabalho e *empowerment* obtiveram uma melhor performance organizacional (Huselid et al., 1997). Da mesma forma, as políticas e as práticas de GRH assumem uma poderosa influência na motivação dos colaboradores para que estes apresentem os comportamentos e atitudes necessárias para o apoio e implementação de estratégias de uma organização (Hiltrop, 1996).

Estes estudos surgem segundo a perspectiva da abordagem sistémica, em que a GRH é considerada como um sistema global, pertencendo a um sistema mais amplo, no qual o meio envolvente e a estratégia formam os principais condicionantes ao seu futuro (Bilhim, 2002, p.25).

Porém, as exigências atuais conduzem a que a GRH adote uma postura estratégica que simplifique o envolvimento e a participação dos colaboradores, ou seja, requer a implementação e conceção de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que os colaboradores alcancem os objetivos da organização (Bilhim, 2006; Bowen & Ostroff, 2004). Analisando estas duas componentes, Bowen e Ostroff (2004), consideram que a presença destas duas perspectivas - as abordagens sistémica e estratégica em simultâneo ajudam a compreender como é que as práticas de GRH influenciam os atributos dos colaboradores, para que estes consigam os resultados desejados ao nível da produtividade, performance financeira, originando assim uma vantagem competitiva ao nível organizacional.

Estes autores procuram responder a esta problemática, isto é, como e quais os mecanismos que proporcionam a contribuição da GRH para a performance organizacional. Desta forma, desenvolvem um modelo que pretende perceber como é que estas práticas podem contribuir para um bom desempenho organizacional, onde os colaboradores coletivamente adotam atitudes e comportamentos desejados, de forma a alcançar os objetivos organizacionais. Referem ainda que o clima organizacional é uma importante variável mediadora entre a GRH e a performance organizacional.

Da mesma forma consideram que o sistema de GRH deve ser debatido não tanto em relação ao conteúdo, ou seja, como um conjunto de práticas de GRH necessárias para atingir os objectivos organizacionais, mas sim, mais em relação ao processo, isto é, como é que um conjunto de práticas de GRH envia mensagens adequadas para os colaboradores,

de forma que contribua para estes adotarem comportamentos e atitudes desejados pela organização.

Pode-se concluir que na literatura existente acerca da influência da GRH na performance das organizações, verifica-se que a opinião é consensual entre os autores. A maioria destes afirma que a GRH tem um papel determinante na performance das organizações, contribuindo direta e economicamente para a sustentabilidade destas (Barney & Wright, 1997; Huselid, 1995).

## 2. Força do Sistema de GRH

É neste contexto de procura de explicações quanto ao papel que a GRH representa na performance organizacional, que Bowen e Ostroff (2004) desenvolveram o conceito de força do sistema de gestão de recursos humanos (FGRH), no sentido de compreender como é que a GRH, como sistema, e as suas práticas, podem contribuir para um desempenho organizacional melhor. Referem que este conceito deve ser compreendido de acordo com os seus conteúdos e processos (*Tabela 1*).

**Tabela 1:** Conteúdos e Processos

---

<b>Conteúdos</b>	Consistem nas práticas e políticas que são definidas para atingir um objetivo específico, estas devem ser orientadas segundo os objetivos estratégicos e os valores da organização. No entanto, se existirem práticas diferentes não significa que não possam ser igualmente eficientes, podem sê-lo, desde que conduzam ao clima adequado para os objetivos estratégicos.
<b>Processos</b>	Consiste na forma como o sistema de GRH é delineado e implementado, conseguindo desta forma promover estratégias que permitam criar situações fortes, isto é, de partilha de significados acerca dos conteúdos e que podem conduzir à performance organizacional.

---

Retirado de Bowen e Ostroff (2004).

Em suma, para estes autores a GRH como sistema, refere-se ao envio de sinais por parte desta para os colaboradores, para que estes coletivamente adotem atitudes e comportamentos desejados que permitam alcançar os objetivos estratégicos da organização.

É através desta perspetiva que surge o conceito de FGRH, no qual o envio de mensagens e a comunicação são processados de forma adequada, não ambígua e clara, para que os colaboradores possam desenvolver coletivamente expectativas adequadas ao que é desejado pela organização. Estes autores decidiram então investigar os mecanismos que possibilitassem à GRH enviar estas mensagens de forma adequada, criando assim uma

construção partilhada de significados das situações pelos colaboradores. Para que FGRH seja forte é necessário um clima organizacional forte, para que se possa promover uma partilha coletiva de percepções, atitudes e comportamentos entre os colaboradores.

Estes autores recorrem à teoria da atribuição causal (Kelley, 1967), considerando-a importante e útil para explicar a forma como as mensagens podem ser enviadas e para identificar as características essenciais que permitam que estas sejam recebidas e interpretadas de forma uniforme pelos colaboradores.

Segundo Kelley (1967), a atribuição das causas dos comportamentos baseia-se na variação do comportamento em momentos, situações e com pessoas diferentes. Estas três variáveis constituem os constructos básicos desta teoria. Segundo o modelo de covariação, estabelecemos uma atribuição causal usando os seguintes critérios: distintividade, consenso e consistência. Existe distintividade quando a resposta do indivíduo é distintivamente associada a um objeto ou estímulo e não a outro; consenso, quando uma resposta é semelhante às respostas dadas por outras pessoas ao mesmo objeto e, finalmente, consistência, quando a resposta ao mesmo objeto é consistente ao longo do tempo. Bowen & Ostroff (2004) adequaram esta perspetiva ao contexto organizacional no que se refere à GRH, sugerindo que se esta for percebida como distinta (a situação é facilmente observada), consistente (o evento apresenta-se igual em várias situações e momentos) e consensual (existe concordância entre os colaboradores sobre a relação causa-efeito) consegue-se criar uma situação forte em que os colaboradores partilham as atribuições causais das situações. Por conseguinte, definem distintividade, como as características que permitem com que a GRH se realce no ambiente e capte a atenção despertando assim o interesse dos colaboradores, e destacam quatro critérios que a promovem: a visibilidade, compreensibilidade, legitimidade da autoridade e a relevância (*Tabela 2*).

***Tabela 2:*** Características de Distintividade

---

<b>Visibilidade</b>	Grau em que as práticas de GRH, são salientes e facilmente observáveis. A atenção que os colaboradores dão à informação, a forma como a organizam cognitivamente e como fazem as atribuições causais é influenciada pela facilidade com que estas são reconhecidas por estes. A criação de uma situação organizacional forte requer que as práticas de GRH sejam salientes e visíveis durante a maior parte do tempo de trabalho, estando inseridas nas rotinas e atividades dos colaboradores. Sempre que um sistema de GRH é constituído por um grande número de colaboradores e por várias práticas (e.g. recrutamento, avaliação de desempenho, formação), a visibilidade tende a ser superior.
<b>Legitimidade da</b>	Consiste na percepção que os colaboradores têm sobre os papéis que lhes são atribuídos, sobre as expectativas de desempenho que são esperadas e que comportamentos são permitidos formalmente. Uma situação de autoridade, implica que os colaboradores tenham uma percepção de credibilidade por parte do sistema de GRH, em que a gerência demonstre

---

---

**autoridade** importância nas pessoas, investimento nos recursos humanos e envolvimento dos técnicos de RH no planejamento estratégico da organização.

**Relevância** Pressupõe que qualquer situação deve ser demonstrada com importância, para que os colaboradores percebam a sua relevância para os objetivos que se pretendem alcançar. Se estes perceberem a situação como relevante e assumirem a importância dos objetivos adotam comportamentos desejados e adequados para os atingir. Torna-se assim, importante a congruência entre os objetivos da organização e os objetivos individuais, de forma a promover um melhor desempenho por parte dos colaboradores, estando dispostos a trabalhar em direção a esses, que por um lado satisfaz as suas necessidades e por outro lado possibilita a organização atingir os seus objetivos.

---

Retirado de Bowen e Ostroff (2004).

Da mesma forma, os autores definem a consistência, como a estabilidade de relações ao longo do tempo independentemente das formas de interação. Portanto, é importante estabelecer estas interações ao longo do tempo para todas as pessoas e contextos. Sendo necessárias as seguintes características: instrumentalidade, validade e consistência das mensagens da GRH (*Tabela 3*).

***Tabela 3:*** Características de Consistência

---

<b>Instrumentalidade</b>	Refere-se à percepção clara que os colaboradores têm da relação causa-efeito no que concerne aos comportamentos desejados e às suas consequências. Ou seja, o colaborador percebe que as recompensas são adequadas e associadas à performance desejada pela direção de RH. A ligação/proximidade no tempo entre os comportamentos e os resultados e quando estes são aplicados de forma consistente ao longo do tempo, contribuem para o colaborador perceber mais facilmente este conceito.
<b>Validade</b>	Compreende na conformidade entre o que as práticas de GRH se propõem a fazer e o que efetivamente fazem na prática. Quando não existe esta conformidade e a prática é implementada e anunciada e posteriormente não se realiza o que era pretendido, a mensagem que passa para os colaboradores é contraditória, permitindo assim, que façam as suas próprias interpretações
<b>Consistência das mensagens da GRH</b>	Ocorre quando existe compatibilidade e estabilidade nos sinais enviados pelas práticas de GRH, sendo que a ausência de consistência nas comunicações pode levar a situações de dissonância cognitiva.

---

Retirado de Bowen e Ostroff (2004).

Perante o exposto (*Tabela 3*) existem três tipos de consistência: (1) consistência entre o que os gestores defendem serem os objetivos e valores da organização e o que os colaboradores concluem serem esses objetivos e valores, baseados nas práticas de GRH;

(2) alinhamento interno entre as práticas de GRH; (3) a estabilidade das mesmas ao longo do tempo.

Por último, definem o *consenso*, como o grau de acordo entre todos os colaboradores, no que se refere à visão que têm das relações de causa-efeito. Sempre que existe consenso, as atribuições acerca dos comportamentos e de que respostas conduzem a que consequências, tendem a ser corretas. O consenso é constituído por duas características: a concordância entre os principais decisores e a justiça do sistema de GRH (*Tabela 4*).

**Tabela 4:** Características de Consenso

<b>Concordância entre os principais decisores</b>	Ajuda os colaboradores a entrar em consenso. Quando estes percecionam que os principais decisores da organização estão fortemente de acordo entre eles, maior será o consenso entre eles. Quanto maior a presença deste acordo entre os principais decisores sobre a implementação e execução das práticas de GRH, menor será a ambiguidade da mensagem (Dorenbosch et al., 2006). Esta percepção de acordo, está relacionada com a distintividade e a consistência, ou seja, o acordo entre os principais decisores podem ajudar a aumentar o consenso entre os colaboradores, promovendo uma maior visibilidade, relevância e consistência nas mensagens transmitidas aos mesmos.
<b>Justiça do sistema de RH</b>	<p>Compreende o conjunto de percepções que os colaboradores têm acerca das práticas de GRH e em que medida estas se encontram ajustadas aos princípios de justiça: (1) justiça distributiva; (2) justiça procedimental e (3) justiça interacional (Cunha et al., 2007, p.279). Vários estudos referem que a percepção de justiça da GRH, influencia positivamente as atividades de GRH, assim como também a capacidade que o sistema de GRH tem para afetar as atitudes e comportamentos dos colaboradores.</p> <p>(1) A justiça distributiva está relacionada com o conteúdo, isto é, na percepção da justiça dos resultados obtidos, logo a congruência entre percepções dos colaboradores acerca da relação causa-efeito irá ser afetada pela percepção partilhada que os colaboradores têm ou não, acerca do tipo de regras de distribuição e em que situações são utilizadas.</p> <p>(2) A justiça procedimental focaliza-se no processo, ou seja, na percepção de justiça dos meios utilizados para alcançar os resultados, esta pode ser aumentada se as fases do processo refletirem as opiniões, valores e interesses dos colaboradores que irão ser afetados pelo mesmo.</p> <p>(3) A justiça interacional reflete a qualidade da interação com os decisores, desta forma, pode ser conseguida, quando estes agem com respeito e dignidade, fornecendo justificações adequadas aos colaboradores afetados pelas decisões tomadas (Cunha et al., 2007, p. 279; Rego, 2000, pp.18-19).</p> <p>É importante que as práticas de GRH contribuam para que os</p>

---

colaboradores tenham uma percepção de justiça procedimental e interacional, contribuindo assim para o aumento da transparência das regras distributivas e conseqüentemente para o aumento do consenso por parte dos colaboradores, acerca do sistema de GRH e das relações causa-efeito.

---

Retirado de Bowen e Ostroff (2004).

O conceito da força do sistema dos recursos humanos, foca-se no processo de comunicação da GRH, no qual as mensagens relativas ao conteúdo das práticas de GRH são transmitidas de forma não ambígua e consensual, resultando assim em interpretações partilhadas pelos colaboradores, já que estes se encontram na posse de informação adequada permitindo-lhes, assim, fazer atribuições corretas das situações (Bowen & Ostroff, 2004).

Segundo estes autores, pode-se aferir que um sistema de GRH caracterizado por um alto nível de distintividade, consistência e consenso, consegue criar uma situação forte. Este conceito, já tinha sido anteriormente referenciado por Mischel (1973), afirmando que quando as situações são fortes as pessoas produzem e partilham as interpretações dos acontecimentos, promovendo comportamentos consistentes e uniformes e uma orientação idêntica para os objetivos. Uma situação forte surge quando as práticas de GRH criam um ambiente, uma estrutura social, na qual a ambigüidade é reduzida no que se refere ao que a organização é em relação aos objetivos organizacionais, contribuindo para uma cooperação e para rotinas adequadas dos colaboradores, melhorando assim a sua performance e por conseguinte, a da organização (Bowen & Ostroff, 2004).

Situações fortes traduzem-se em climas fortes, isto é, ambientes onde os indivíduos partilham percepções semelhantes (Ostroff & Bowen, 2000; Schneider et al., 2002). Concluindo, os sistemas e práticas de GRH, determinam em parte o tipo de atitudes e padrões comportamentais dos colaboradores e por conseguinte, os resultados organizacionais. Assim, os sistemas de GRH caracterizados como sendo fortes, contribuem para que existam percepções e interpretações partilhadas e idênticas acerca das práticas, políticas e procedimentos organizacionais entre os colaboradores originando uma estrutura e clima organizacional forte (Bowen & Ostroff, 2004).

### **3. Clima Organizacional**

O clima organizacional constitui um fator controverso nas investigações quanto à relação e influência que estabelece, direta ou indirectamente com as práticas de GRH, e conseqüentemente, com a performance organizacional. Bowen e Ostroff (2004), referem que diferentes práticas de GRH, induzem a diferentes climas organizacionais, que por sua

vez, promove diferentes reações atitudinais e comportamentais por parte dos colaboradores. Neste sentido, considera-se que a força da situação é importante para o clima organizacional.

Alguns autores, defendem que um ambiente organizacional caracterizado por um forte envolvimento e motivação por parte dos colaboradores favorece o desempenho destes, traduzindo-se numa vantagem competitiva para as organizações. Sendo que, quando os colaboradores se sentem mais satisfeitos no seu local de trabalho, demonstram mais empenho e esforço e investem mais tempo para atingirem os seus objetivos (Neves, 2001; Kahn, 1990). Verifica-se através de vários estudos realizados, que o clima organizacional pode assumir duas vertentes: uma vertente relacionada com os indivíduos, relativamente às percepções e significados que atribuem à envolvente, baseando-se nos acontecimentos vistos e vivenciados, esta vertente denomina-se de clima psicológico (Bowen & Ostroff, 2004; Brown & Leigh, 1996; Parker et al., 2003). Segundo os mesmos autores a outra vertente refere-se ao clima organizacional, que surge das experiências vividas na organização, das crenças organizacionais partilhadas dos colaboradores que fornecem um sentido e um significado psicológico ao ambiente organizacional.

Para James e James (1989) o conceito de clima psicológico, refere-se ao significado que as pessoas dão ao seu contexto de trabalho e que resulta das suas experiências nesse mesmo contexto. Estes autores identificaram cinco dimensões do clima, sendo elas: o trabalho (autonomia, desafio e importância), o papel (ambiguidade, conflito e sobrecarga), a liderança (destaque nos objetivos, suporte e influência), o grupo de trabalho e o meio social (colaboração, orgulho e entusiasmo) e a organização (inovação, qualidade da gestão e abertura à informação). Sendo que, estas cinco dimensões podem ser integradas num modelo hierárquico de clima organizacional, sendo que estas diferentes dimensões podem agrupar-se num fator geral de clima, revelando uma influência determinante nas atitudes e satisfação dos colaboradores (James & James, 1989; Parker et al., 2003).

Reforçando esta perspetiva Parker et al. (2003), verificaram nas suas investigações, que o clima psicológico se encontra fortemente relacionado com as atitudes (satisfação e envolvimento com o trabalho) e bem-estar dos colaboradores, sendo que estas atitudes influenciavam a motivação e o desempenho dos colaboradores. Por sua vez, as dimensões do clima relacionadas com a liderança, o grupo de trabalho e com a organização estão associadas, às atitudes dos colaboradores referentes ao seu trabalho e na interação com o líder se encontra mais relacionada com o bem-estar do colaborador.

Por sua vez, Kahn (1990) desenvolve uma definição mais operacional de clima psicológico, sendo baseada nas percepções que os colaboradores têm de um ambiente de



trabalho seguro e psicologicamente significativo. Refere ainda que este conceito está associado ao envolvimento, à dedicação e ao desempenho que o colaborador demonstra na organização.

O modelo teórico de Brown e Leigh (1996), baseia-se num estudo com esta perspetiva, em que procuram perceber se existe com relação positiva entre a perceção de um ambiente de trabalho seguro e psicologicamente significativo e o envolvimento, dedicação e desempenho dos colaboradores. Procuram, com isto, compreender a importância que as dimensões de segurança e significado psicológico possam revelar para o clima psicológico e consequentemente para o envolvimento dos colaboradores.

Define-se segurança psicológica, como um sentimento de capacidade que o colaborador tem de mostrar, a sua personalidade, a sua criatividade, os seus sentimentos e auto-conceitos sem ter receio de consequências negativas para a sua imagem, *status* ou carreira. Para que esta exista é necessário a presença de três dimensões de clima: suporte da chefia; clareza do papel e autoexpressão (*Tabela 5*).

**Tabela 5:** Dimensões de clima

<b>Suporte da chefia</b>	A gestão é percebida como sendo flexível e de apoio, no qual os funcionários sentem que têm controlo sobre o seu trabalho e os métodos que utilizam para o realizar.
<b>Autoexpressão</b>	Os colaboradores sentem que podem expressar livremente a sua individualidade quanto ao seu papel na função, podendo manifestar criatividade, sentimentos e autoconceitos.
<b>Clareza do papel</b>	A perceção de clareza que os colaboradores têm da sua função e normas organizacionais.

Retirado de Kahn (1990); Brown e Leigh (1996).

Relativamente ao significado psicológico, Kahn (1990), define como sendo a perceção que o colaborador tem do retorno que recebe dos seus investimentos, ao nível físico, cognitivo e emocional. Estes consideram o seu trabalho de uma forma significativa, quando o considera desafiante e gratificante, isto acontece quando estão presentes as seguintes dimensões de clima: contribuição; reconhecimento; desafio (*Tabela 6*).

**Tabela 6:** Dimensões de clima

<b>Contribuição</b>	Percepção que o colaborador tem acerca do grau de importância que o seu trabalho tem para a concretização dos objetivos organizacionais.
<b>Reconhecimento</b>	Consiste na crença de que a organização reconhece adequadamente o desempenho do colaborador.
<b>Desafio</b>	Refere-se à percepção que o colaborador tem acerca do seu trabalho, enquanto desafiador e favorável ao seu crescimento pessoal.

Retirado de Kahn (1990); Brown e Leigh (1996).

Perante o exposto, Brown e Leigh (1996) conseguiram demonstrar, através deste estudo, que quando o ambiente organizacional é percebido como psicologicamente seguro e significativo, existe um aumento de envolvimento, comprometimento e tempo, por parte do colaborador na realização do seu trabalho. Os resultados demonstram a importância de cada dimensão na compreensão das atitudes, comportamentos e desempenho que o colaborador revela. Estes, indicam claramente que a produtividade está positivamente relacionada com a percepção dos colaboradores de um ambiente organizacional psicologicamente seguro e significativo.

Em estudos mais recentes, o conceito de clima psicológico integra 12 dimensões, organizadas em três categorias de ordem superior: percepções de clima afetivo, cognitivo e instrumental (*Tabela 7*).

**Tabela 7:** Categorias do Clima Organizacional

<b>Clima afetivo</b>	Refere-se às relações sociais e interpessoais entre os colaboradores e integra dimensões como, a participação, cooperação e recompensas sociais
<b>Clima cognitivo</b>	Compreende as dimensões associadas ao envolvimento do colaborador com o trabalho e envolve a inovação, a autonomia e o crescimento
<b>Clima instrumental</b>	Consiste na realização das tarefas inerentes à função e inclui a realização, hierarquia e estrutura.

Retirado de Carr et al. (2003).

Nestes estudos os autores concluíram que o clima afetivo, ao contrário do clima cognitivo e instrumental, tem mais influência sobre a implicação organizacional, revelando que a ligação do colaborador à organização se encontra mais influenciada pelos aspetos interpessoais desse contexto. Por conseguinte, a satisfação do colaborador encontra-se mais relacionada com o clima afetivo e instrumental, do que com o clima cognitivo.

Os estudos anteriormente referidos, situam-se ao nível do conceito de clima psicológico, existindo pouca investigação ao nível do clima organizacional. No entanto, um estudo realizado por Schulte et al. (2006), revela que a satisfação do colaborador, para além, de ser influenciada pela sua perceção do contexto (clima psicológico), também está relacionada com as perceções partilhadas sobre esse mesmo contexto com os restantes colegas de trabalho (clima organizacional). O clima organizacional, traduz-se assim, num conjunto de perceções semelhantes partilhadas pelos colaboradores, contudo, estas apresentam sempre uma variabilidade, sendo que todos os colaboradores são diferentes. Advém daqui o conceito de força de clima, em que quanto menos variabilidade de perceções existir, mais forte é o clima (Bowen e Ostroff, 2004; Schneider, et al., 2002).

## **Parte II - Estudo Empírico**

### **4. Metodologia**

#### **4.1. Caracterização das organizações.**

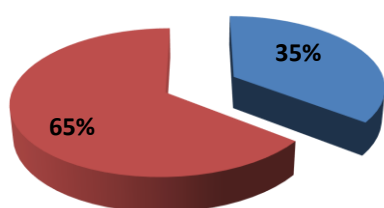
Para realizar o estudo exploratório dos componentes da escala da força do sistema de GRH, os dados foram recolhidos em duas organizações, sendo a primeira do setor da produção de vinhos, sediada em Avintes, Vila Nova de Gaia (organização Y) e a sua principal atividade consiste precisamente na produção de vinhos. A segunda organização (X) pertence à indústria do setor automóvel e localiza-se em Braga. A realidade da organização X é sobretudo caracterizada por um ambiente de cariz multinacional e com procedimentos bastante desenvolvidos. A sua dimensão ao nível de Recursos Humanos exige uma formalidade quer ao nível de hierarquias (onde existe um número elevado de chefias: chefias de linha, chefias de secção, chefias intermédias, chefias de departamento), quer ao nível das práticas de GRH. O departamento de Recursos Humanos encontra-se dividido em três grandes áreas: uma responsável pelo controlo de presenças e salários; outra responsável pelo Recrutamento e Desenvolvimento Organizacional e por fim, a área responsável pela formação. Podemos então verificar que a organização X é constituída por um conjunto alargado de práticas de GRH, com uma estrutura formalizada. Relativamente à organização Y, esta consiste numa organização de carácter familiar e o departamento de RH, encontra-se dividido em duas áreas: a área de gestão e a área administrativa, onde estão presentes formalmente as seguintes práticas de GRH: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão de salários, gestão de carreiras, formação, entre outras.

## 4.2. Amostra.

Num total de 330 colaboradores, na organização Y foram aplicados 200 questionários, dos quais 116 foram respondidos e validados, correspondendo a uma taxa de resposta de 58 %. A amostra é representada por uma maioria de indivíduos do sexo masculino (67 indivíduos, que correspondem a uma percentagem de 57,8%) e por 49 indivíduos do sexo feminino (42,2%). Quanto às habilitações literárias, a amostra caracteriza-se por uma maioria com licenciatura pré Bolonha ou mestrado pós Bolonha (34,5%), 3,4% tem a licenciatura pós Bolonha ou Bacharelato; 9,5% tem o 2º ciclo, 19% tem o ensino secundário, 15,5% tem o 3º ciclo, 18,1% tem o 1º ciclo. A organização X abrange 2350 colaboradores, aos quais foram aplicados 310 questionários e, destes, apenas 211 foram respondidos e validados. A amostra é constituída por 92 indivíduos do sexo feminino (43,6%) e por 118 do sexo masculino (55,9%). A idade dos indivíduos varia entre os 19 e os 59 anos, com uma média de 38.43 anos. Quanto às habilitações literárias, a maioria dos indivíduos da amostra têm a licenciatura pré Bolonha ou mestrado pós Bolonha (47,9%), 10,9% têm a licenciatura pós Bolonha ou Bacharelato, 24,6% têm o ensino secundário, 10,4% têm o 3º ciclo, 4,3% têm o 2º ciclo e por fim, 1,4% têm o 1º ciclo. Quanto ao tipo de função, 51,2% são administrativos/indiretos, 31,3% são colaboradores diretos e 17,1 têm funções de Chefia de secção ou de Departamento.

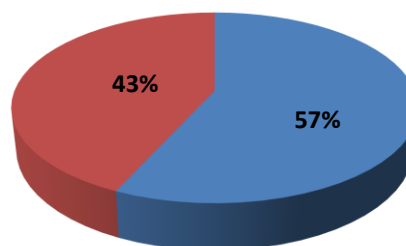
O total da amostra apresenta as seguintes características demográficas:

■ Organização Y ■ Organização X

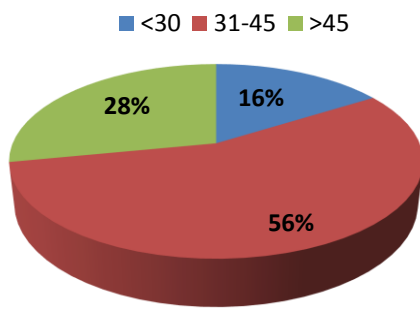


**Figura 1:** Distribuição da amostra

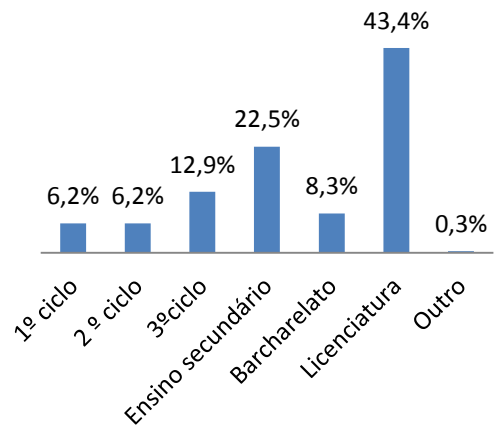
■ Masculino ■ Feminino



**Figura 2:** Distribuição da variável sexo



**Figura 3:** Estrutura etária



**Figura 4:** Distribuição da escolaridade

### 4.3. Instrumentos.

#### 4.3.1. Questionário de Clima Organizacional

O questionário é constituído por 21 itens, direcionado para a avaliação das 6 dimensões: suporte da chefia (5 itens), clareza da tarefa (3 itens), contribuição pessoal (4 itens), reconhecimento (3 itens), autoexpressão (4 itens) e desafio (2 itens). O questionário segue uma escala Tipo *Likert*, sendo que a mensuração de cada item teve as seguintes medidas: de 6 “Concordo totalmente” a 1 “Discordo totalmente”.

Na presente investigação, não foi necessário proceder a qualquer alteração quanto à estrutura e redação deste questionário, estando adequado à realidade em que seria aplicado.

#### 4.3.2. Questionário da Força do Sistema de GRH (FGRH)

Este instrumento foi validado para a população portuguesa por Coelho, Cunha, Gomes & Correia, (2010), onde realizaram quatro estudos no sentido de desenvolver e validar o questionário, operacionalizando assim o conceito de força de GRH introduzido por Bowen & Ostroff (2004). Como podemos verificar através do quadro 8, inicialmente, os autores procederam à elaboração dos itens com base no artigo de Bowen e Ostroff (2004).

**Tabela8:** Questionário da força do sistema de GRH (FGRH)

	N.º de itens do questionário	Seleção das práticas	Escala de Lickert do instrumento	Amostra utilizada
<b>Estudo 1</b>	36	Avaliação de desempenho	De 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo fortemente e 7 concordo fortemente.	Constitui-se por 91 respostas válidas, recolhidas em cinco organizações dos mais variados setores (construção; consultoria; elevadores e sistemas associados; compras e impressão comercial) 68% da amostra é do sexo masculino e 49% da população estudada tinham ensino superior
<b>Estudo 2</b>	54			Constituída por 320 colaboradores da Câmara Municipal de Lisboa, dos quais 68% pertencem ao sexo masculino e 40% detêm grau universitário.
<b>Estudo 3</b>	75	Formação; avaliação de desempenho; gestão de carreira, comunicação, bónus e incentivos, recrutamento e seleção e, trabalho em equipa		Foi administrada em dois momentos, num primeiro momento, num call center, a 88 indivíduos e, num segundo momento, em várias organizações públicas e privadas onde se recolheram 117 respostas válidas.
<b>Estudo 4</b>			De 1 a 6 pontos (1=discordo totalmente; 6= concordo totalmente)	É composta por 40 hotéis pertencentes a um mesmo grupo. Foram recebidas 455 respostas válidas, 40% dos colaboradores têm idade entre 25-34 anos, 25% entre 35-44 e 21% entre 45-54 anos os restantes acima de 55 anos; 57% são sexo feminino e apenas 26,2% têm educação universitária.

Estudos realizados por Coelho et al. (2010).

Nestes quatro estudos, estes autores verificaram que a distintividade assume uma maior importância relativamente aos construtos de consenso e consistência. De referir que a versão final do HRMSQ ficou disposta em duas partes: A primeira parte é constituída por um conjunto de sete práticas de GRH (formação; avaliação de desempenho; gestão de carreira; comunicação; bónus e incentivos; recrutamento e seleção; e trabalho em equipa), em que se questionam os colaboradores quanto à sua visibilidade e compreensibilidade. A segunda parte é formada por quatro itens por cada uma das restantes sete dimensões de Bowen &

Ostroff (2004), colocados de forma alternada (legitimidade, relevância, instrumentalidade, validade, mensagens consistentes, acordo entre decisores, e justiça).

O estudo de validação realizado pelos autores portugueses apresenta apenas resultados da análise confirmatória realizada, nesse estudo expõem as características da escala original (*Tabela 9*).

**Tabela 9:** Características da escala da força do sistema de GRH

<b>Subescala</b>	<b>Características</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Distintividade (0,95)</b>	Visibilidade	0,86
	Compreensibilidade	0,86
	Legitimidade da Autoridade	0,80
	Relevância	0,82
<b>Consistência (0,93)</b>	Instrumentalidade	0,85
	Validade	0,82
	Consistência das Mensagens GRH	0,80
<b>Consenso (0,90)</b>	Acordo entre Principais Decisores GRH	0,75
	Justiça	0,91

O  $\alpha$  das subescalas encontra-se entre parenteses

Neste estudo, na primeira parte do questionário da FGRH foi retirada uma das práticas referidas pelos autores, o trabalho em equipa, por não se adequar à realidade organizacional onde os dados foram recolhidos. Na segunda parte foram retirados dois itens, “A direção de RH contribui para a definição da estratégia da Organização” (por lapso na edição final do questionário este item não foi incluído) e “ É permitido a cada trabalhador escolher a sua orientação de carreira”, este item foi retirado, pois previa-se constrangimentos devidos a pressões do contexto, sendo que a organização Y era dotada por um cariz familiar e a organização X apresentava uma cultura bastante formalizada e hierarquizada.

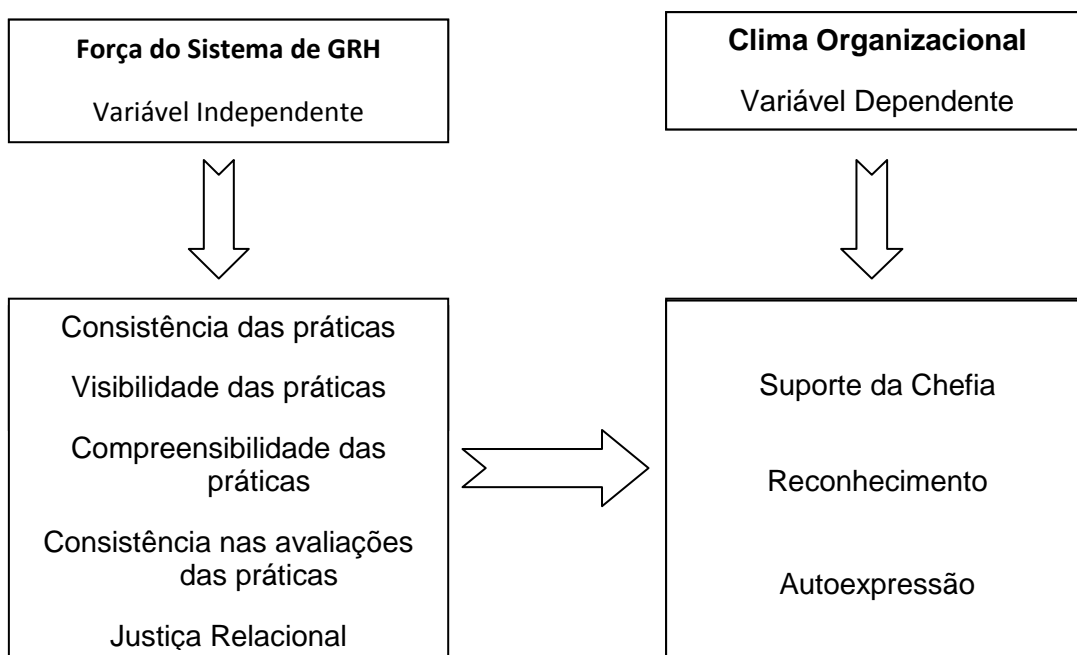
Foi realizada uma adaptação da redação dos itens de forma a simplificar a compreensão dos mesmos por parte dos colaboradores com níveis de escolaridade mais baixos. Para verificar se esta adaptação do questionário foi eficaz, realizou-se um pré-teste com cinco colaboradores com baixos níveis de escolaridade da organização Y onde os dados foram recolhidos. Na organização X, foram aplicados questionários a seis colaboradores de baixa escolaridade e a três colaboradores com bons níveis de escolaridade. Estes questionários foram aplicados sob a orientação do investigador no sentido de esclarecer possíveis dúvidas dos colaboradores relativamente ao preenchimento do mesmo.

#### 4.4. Hipóteses de investigação.

Como tem vindo a ser sugerido, um sistema de GRH é caracterizado por uma forte distintividade, consistência e consenso, que promovem entre os colaboradores uma interpretação clara e perceções partilhadas das práticas, procedimentos e objetivos organizacionais, desenvolvendo desta forma comportamentos desejados que reforçam a eficácia do trabalho. Origina-se assim uma situação forte que, por sua vez, é mediada pelo clima organizacional Bowen & Ostroff, (2004).

Desta forma pretende-se investigar a validação e a consistência dos instrumentos utilizados neste estudo, nomeadamente o questionário da força do sistema da gestão de recursos humanos *HRMSQ* e o questionário de clima Organizacional, e analisar a força das práticas de GRH e a ligação que estas têm com o clima Organizacional.

Assim sendo, inicialmente foi realizada uma análise fatorial exploratória dos componentes principais dos dois instrumentos utilizados e posteriormente analisada a consistência interna, através do Alfa de Cronbach e de seguida, analisamos o sistema de força da gestão de recursos humanos enquanto preditor do clima Organizacional através de um conjunto de regressões lineares múltiplas.



**Figura 5:** Operacionalização das Hipóteses de investigação



#### **4.5. Procedimentos.**

Na organização Y os questionários foram entregues pelo investigador e pelo diretor do departamento de GRH. Depois de preenchidos, foram colocados num envelope selado e entregues em mão ou por correio interno aos departamentos de RH, com a exceção dos colaboradores das linhas de produção, que colocavam numa caixa de cartão selada.

A recolha de dados decorreu entre 13 e 24 de Fevereiro de 2012. Realizou-se, ainda, uma segunda fase de recolha de dados, direccionada para os quadros da organização por meio eletrónico. Esta segunda fase de recolha de dados ocorreu, entre 27 de Fevereiro a 3 de Março.

Na organização X, os questionários (e envelopes) foram distribuídos aleatoriamente por todos os departamentos da organização. Devido ao número elevado de departamentos e colaboradores, a forma encontrada para conseguir abranger um maior número, foi entregar os questionários às secretárias de cada departamento, que gentilmente os distribuíram pelos colaboradores indiretos - administrativos e chefias. Quanto aos colaboradores diretos, a forma de aplicação teve que ser diferente, para que estes não fossem retirados do seu posto de trabalho com o propósito de preencher o questionário, sendo que passaram assim a ser aplicados no início/final das formações que eram realizadas com estes. Neste caso, a aleatoriedade da amostra não ficou comprometida, porque o único critério para os colaboradores estarem presentes na formação era apenas se tiveram ou não aquela formação. Aqui foi a investigadora pessoalmente que entregou os questionários, tendo a oportunidade de estar presente para tirar qualquer dúvida que estes tivessem, fator importante, porque estes colaboradores revelavam baixa escolaridade. A recolha de dados decorreu entre 29 de Fevereiro a 8 de Março de 2012.

#### **5. Apresentação dos Resultados**

Procedeu-se a uma análise fatorial exploratória, no sentido de avaliar qual o número de dimensões que estão presentes nos questionários e identificar quais os itens mais relevantes para o mesmo (Field, 2005). Tal facto deve-se ao tamanho reduzido e pouco variado da amostra e também por não se verificar os resultados da análise fatorial exploratória (apenas se teve acesso à análise fatorial confirmatória) dos estudos para a validação do questionário da força do sistema de gestão de recursos humanos por Coelho et al., (2010). Em conformidade, realizou-se uma análise exploratória aos componentes principais, seguida de rotação Varimax, considerando amostra das organizações Y e X, aumentando assim o número de participantes (N = 327).

Foi também efetuada uma análise fatorial exploratória para o instrumento de Clima Organizacional. Dado que não foi possível verificar a sua validação noutros contextos, neste caso, apenas foi utilizada amostra da organização constituída por 211 participantes.

## **5.1. Análise psicométrica das escalas.**

### **5.1.1. Questionário da Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

#### **Sensibilidade**

O princípio da normalidade desta amostra encontra-se garantido sendo que a amostra é superior a 100 participantes pelo que não é necessário realizar testes de significância, uma vez que, a análise dos gráficos relativos à assimetria e curtose é suficiente (Tabachnick & Fidell, 2007, p. 80).

#### **Validade**

O valor do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostra é um indicador a ter em atenção na análise fatorial exploratória. Kaiser (Field, 2005) considera um KMO de 0,5 a 0,7 aceitável, 0,7 a 0,8 bom, 0,8 a 0,9 ótimo. Os valores de KMO individuais de cada item devem ser superiores a 0,5.

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

Posteriormente, analisou-se as comunalidades. Num total de 38 itens, 10 apresentavam valores abaixo de 0,6 (dentro destes o mais baixo MC = 0,501 e o mais alto MC10.15 = 0,597, todas as outras variáveis obtiveram comunalidades superiores a 0,6. Os valores de KMO de cada item são, sem exceção, superiores a 0,5.

A estrutura apresentada de fatores explica 67,931% da variância. Ao forçarmos a análise fatorial a extrair os 3 fatores teoricamente esperados, o poder explicativo caiu para 57,925%. Assim, escolhemos realizar a análise fatorial a 6 fatores, para não perder o valor explicativo dos fatores. Na subescala da distintividade foram eliminados dois itens pertencentes à visibilidade por não saturarem especificamente em nenhum fator.

Identificam-se então 6 fatores, contrariamente ao apontado na literatura acerca das dimensões do questionário de força das práticas de GRH (3 dimensões), estando os itens da escala a saturar os seguintes fatores:

**Tabela 10:** Constituição do fator 1 extraído (variância explicada: 22,02%)

<b>Fator 1: Consistência</b>	<b>Saturação</b>	<b>Comunalidade</b>
Os objetivos da Direção de Recursos Humanos complementam os das restantes direções	0,787	0,747
As práticas de Gestão de Recursos Humanos são aplicadas de forma semelhante nas várias Direções	0,723	0,683
Os diretores estão de acordo com os critérios da avaliação de desempenho	0,639	0,684
Existe uma consistência entre aquilo que a Direção de Recursos Humanos diz e aquilo que faz	0,725	0,627
A seleção de novos funcionários é feita com base nas suas competências	0,691	0,575
As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para uma boa avaliação de desempenho	0,716	0,701
Todos os funcionários sabem exatamente quando e o que fazer, para poderem receber um prémio.	0,683	0,615
Os aumentos de salários dependem dos resultados na avaliação de desempenho	0,622	0,673
Todas as atividades de Gestão de Recursos Humanos se complementam para atingir os objetivos da minha empresa	0,755	0,546
Acredito que os objetivos e valores da Gestão de Recursos Humanos se vão manter dentro de seis meses	0,503	0,506
As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para que esta empresa seja competitiva	0,755	0,637
As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para que os funcionários alcancem os seus objetivos pessoais	0,622	0,581
O plano de prémios existente ajuda cada funcionário a obter um maior sucesso	0,589	0,539
Os funcionários que são recompensados, são aqueles que merecem	0,686	0,604
A Direção de Recursos Humanos é considerada importante pelos outros departamentos	0,643	0,501

Pode-se verificar que este fator é constituído por um conjunto de itens relacionados com a consistência. Apesar desta subescala não estar completamente de acordo com o que é referido na teoria, é possível verificar que estes itens se agrupam de forma coerente com o conceito de consistência.

**Tabela 11:** Constituição do fator 2 extraído (variância explicada: 16,31%)

<b>Fator 2: Credibilidade</b>	<b>Saturação</b>	<b>Comunalidade</b>
Compreensibilidade da Formação	0,974	0,963
Todas as outras Direções seguem as orientações da Direção de Recursos Humanos	0,970	0,961
As orientações fornecidas pela Direção de Recursos Humanos são sempre levadas em consideração	0,967	0,960
O que aprendo na formação é depois aplicado no trabalho que desenvolvo	0,965	0,959
Se eu me comportar segundo as orientações da Direção de Recursos Humanos, sei que vou ser reconhecido	0,965	0,953
As práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para um elevado nível de competência dos funcionários	0,819	0,790
As práticas de Gestão de Recursos Humanos são estáveis ao longo do tempo	0,817	0,783

Neste segundo fator podemos verificar que todos os itens se direcionam para a credibilidade que o departamento de GRH fomenta, à exceção dos itens relacionados com a formação. Os itens relacionados com a formação podem explicar-se através da comunicação que é possível estabelecer com os colaboradores nas formações, isto é, a formação é das práticas de GRH mais exercidas pelas organizações desta amostra, contribuindo assim, para a percepção que os colaboradores têm de credibilidade.

**Tabela 12:** Constituição do fator 3 extraído (variância explicada: 10,04%)

<b>Fator 3: Compreensibilidade</b>	<b>Saturação</b>	<b>Comunalidade</b>
Acolhimento	0,753	0,692
Recrutamento	0,708	0,691
Avaliação de Desempenho	0,547	0,678
Procedimentos Administrativos	0,688	0,690
Comunicação	0,584	0,572
A Administração considera as práticas de GRH importantes	0,547	0,620

Este é um dos fatores que oferece menos dúvidas, uma vez que, todos os itens relativos à compreensibilidade segundo o modelo teórico, saturam na mesma subescala, não estando presente apenas o item referente à compreensibilidade do processo de formação.

**Tabela 13:** Constituição do fator 4 extraído (variância explicada: 6,85%)

<b>Fator 4: Visibilidade</b>	<b>Saturação</b>	<b>Comunalidade</b>
Procedimentos Administrativos	0,719	0,678
Comunicação	0,646	0,684
Formação	0,576	0,552

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

**Tabela 14:** Constituição do fator 5 extraído (variância explicada: 6,55%)

<b>Fator 5: Consistência nas Avaliações</b>	<b>Saturação</b>	<b>Comunalidade</b>
Os objetivos da avaliação de desempenho, formação, e outras práticas da Gestão de Recursos Humanos, estão relacionados entre si	0,510	0,597
Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que se faz no dia-a-dia	0,507	0,590
Visibilidade da Avaliação de Desempenho	0,507	0,650

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

**Tabela 15:** Constituição do fator 6 extraído (variância explicada: 6,16%)

<b>Fator 6: Justiça Relacional</b>	<b>Saturação</b>	<b>Comunalidade</b>
Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.	0,809	0,735
Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista	0,707	0,694

Esta última subescala demonstra a separação que os colaboradores fazem no tipo de justiça que percebem, enquanto no fator um, o item relacionado com justiça é percebido como consistência das ações do departamento de GRH (“As pessoas

recompensadas são aquelas que merecem”), nestes dois itens fazem-se questões diretamente relacionadas com os supervisores, levando os colaboradores a agrupá-los num único fator. Relacionando com o contexto da amostra, em que se verifica uma presença constante de chefias, constituindo-se elementos importantes no que corresponde ao sentido de justiça percebido.

### **Fidelidade**

Ao nível global da escala, a fidelidade (estimada através do Alfa de Cronbach) apresentou um valor de **0,960** ( $\alpha$ ), sendo um valor considerado excelente, num total de 36 itens. Quanto às respetivas dimensões os seus valores podem ser observados na tabela 16:

**Tabela 16:** Força das Práticas de GRH: Fidelidade

<b>Subescala</b>	<b><math>\alpha</math> Cronbach</b>	<b>Nº itens</b>	<b>Valor da Medida-Fidelidade<sup>1</sup></b>
Consistência	0,940	15	Bom
Credibilidade	0,849	7	Bom
Compreensibilidade	0,866	6	Bom
Visibilidade	0,761	3	Aceitável
Consistência nas avaliações	0,735	3	Aceitável
Justiça Relacional	0,774	2	Aceitável

### **5.1.2. Questionário de Clima Organizacional**

#### **Sensibilidade**

O princípio da normalidade desta amostra encontra-se garantido sendo que a amostra é superior a 100 participantes pelo que não é necessário realizar testes de significância, uma vez que, a análise dos gráficos relativos à assimetria e curtose é suficiente (Tabachnick & Fidell, 2007, p. 80).

#### **Validade**

A análise da validade deste questionário foi realizada através do método de análise fatorial exploratória. Os resultados retratam um valor de KMO referente à homogeneidade das variáveis, considerado excelente (0,939) para a aplicação da Análise Fatorial Exploratória. No mesmo sentido, o teste de Bartlett (Aprox.  $X^2 = 2921,560$ ) apresenta um  $p < 0,001$  o que mostra que as variáveis estão, significativamente, correlacionadas (Maroco,

<sup>1</sup> Valor de medida da fidelidade indicado em Field (2005)

2007; Pestana & Gageiro, 2008). Os valores de KMO de cada item são, sem exceção, superiores a 0,5. Foram retirados oito itens, por não saturarem em nenhum fator.

Analisaram-se as Comunalidades através do Método dos Componentes Principais. Estas demonstraram que as variáveis têm uma relação com os fatores retidos, na medida em que se encontram acima de 0,6. A estrutura apresentada de 4 fatores explica 68,866% da variância, estando os itens da escala a saturar os seguintes fatores:

**Tabela 17:** Constituição do fator 1 extraído (variância explicada: 22,56%)

<b>Fator 1: Suporte da Chefia</b>	<b>Saturação</b>	<b>Comunalidade</b>
A minha chefia direta é precisa na forma como quer que o meu trabalho seja feito.	0,790	0,709
A minha chefia direta é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objetivos	0,763	0,721
A minha chefia valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas	0,753	0,784
Posso contar com o apoio da minha chefia para as decisões que tomo	0,728	0,783
Os meus superiores valorizam a forma como faço o meu trabalho	0,715	0,806

Este fator é onde se encontram mais itens, e como podemos verificar todos estes se referem à forma como a chefia lida com o colaborador, principalmente ao nível do apoio, nos mais variados aspetos: na valorização das ideias e da forma como o colaborador executa as suas tarefas, apoio nas decisões, na flexibilidade na forma de atingir objetivos e na comunicação clara quanto ao trabalho a ser executado.

**Tabela 18:** Constituição do fator 2 extraído (variância explicada: 17,67%)

<b>Fator 2: Reconhecimento</b>	<b>Saturação</b>	<b>Comunalidade</b>
A minha empresa reconhece a importância dos meus contributos para o trabalho	0,815	0,722
A minha empresa expressa reconhecimento pelo trabalho que eu faço	0,815	0,757
O trabalho que faço é muito valorizado pela minha empresa	0,769	0,724

O segundo fator refere-se claramente ao reconhecimento dado pela organização, ao desempenho demonstrado pelo colaborador.

**Tabela 19:** Constituição do fator 3 extraído (variância explicada: 14,56%)

<b>Fator 3: Contribuição Pessoal</b>	<b>Saturação</b>	<b>Comunalidade</b>
Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença para a minha empresa	0,775	0,767
Empenho-me muito para atingir os meus objectivos de trabalho	0,676	0,718

O fator três remete-nos para a contribuição que o colaborador tem para o desempenho da organização. O esforço para a concretização de objetivos e o sentimento de que o trabalho realizado é importante para a organização.

**Tabela 20:** Constituição do fator 4 extraído (variância explicada: 14,07%)

<b>Fator 4: Autoexpressão</b>	<b>Saturação</b>	<b>Comunalidade</b>
Na minha empresa, sinto-me livre para expressar o que penso	0,759	0,781
Não há problema se expressar os meus verdadeiros sentimentos no trabalho	0,732	0,675
Sinto-me livre para ser eu mesmo no trabalho	0,699	0,714

Por último, o fator quatro incide na oportunidade que o colaborador tem para expressar os seus sentimentos e pensamentos no local de trabalho.

### **Fidelidade**

Ao nível global da escala, a fidelidade (estimada através do Alfa de Cronbach) apresentou um valor de **0,948 ( $\alpha$ )**, sendo um valor considerado excelente, num total de 13 itens. Quanto às respectivas subescalas os seus valores podem ser observados na *Tabela 21*:

**Tabela 21:** Clima Organizacional: Fidelidade

<b>Subescala</b>	<b><math>\alpha</math> Cronbach</b>	<b>Nº itens</b>	<b>Valor da Medida-Fidelidade<sup>2</sup></b>
Suporte da Chefia	0,916	5	Bom
Contribuição Pessoal	0,693	2	Não aceitável
Reconhecimento	0,856	3	Bom
Autoexpressão	0,833	3	Bom

<sup>2</sup>Valor de medida da fidelidade indicado em Field (2005)



Exclui-se a subescala Contribuição Pessoal, com um valor  $\alpha = 0,693$ , mostrando falta de fiabilidade (Field, 2005; Hill & Hill, 2000).

## **5.2. Análises de Regressão.**

Por forma a responder às hipóteses desta investigação, vamos recorrer à utilização da regressão linear múltipla, sendo que o objetivo é analisar se a força das práticas de GRH (consistência, credibilidade, visibilidade, compreensibilidade, consistência nas avaliações e justiça relacional) predizem três das quatro (a subescala relativa à contribuição pessoal foi excluída, por não possuir consistência interna, alfa de cronbach =0,693) subescalas do Clima organizacional (suporte da chefia, reconhecimento e autoexpressão). É utilizada a regressão pois esta permite prever a variância numa variável dependente (cada subescala do clima) intervalar com base em combinações lineares de várias variáveis independentes (dimensões da força das práticas de GRH), (Field,2005).

Nesta investigação, realizaram-se oito análises de regressão de forma a verificar qual teria maior capacidade explicativa das variáveis estudadas relativamente à variável dependente. De forma a perceber a relação entre as subescalas extraídas na análise fatorial exploratória do questionário da força do sistema de GRH, realiza-se análises de regressão múltipla utilizando o método enter onde se incluem todas as subescalas do questionário como preditores (consistência; credibilidade; visibilidade; compreensibilidade; consistência nas avaliações e justiça relacional) para a variável clima organizacional (no seu conjunto) e para cada uma das três subescalas do clima organizacional extraídas na análise fatorial exploratória deste mesmo questionário.

Após a análise anteriormente referida, considera-se necessária a realização de uma nova análise com o método stepwise. Este método recorre a um modelo matemático, onde as variáveis preditoras são organizadas (do melhor ao pior preditor) e as não significativas são excluídas do modelo explicativo (Field, 2005).

Todavia, antes da realização das regressões é necessário perceber se os pressupostos quanto a esta análise se encontram cumpridos. De acordo com Pestana e Gageiro (2008), os pressupostos relativamente às variáveis são os seguintes: ausência de multicolinearidade, normalidade, independência da distribuição dos erros, e deteção de outliers.

### **5.2.1 Análise dos pressupostos**

**Ausência de multicolinearidade** - verifica-se através da análise da matriz de correlações, as quais não devem ser superiores a 0,90 ( $R < 0,90$ ), e também através dos valores de “factor de inflação da variância” (VIF), todos abaixo de 3, valor considerado máximo aceitável pela literatura (Field, 2005). Por fim, os valores de tolerância não devem ser inferiores a 0,20 (Field, 2005).

**Independência da distribuição dos erros**- Para análise deste pressuposto utilizou-se o coeficiente de Durbin-Watson, que se deve situar entre 1 e 3.

**Ausência de Outliers**- A ausência de outliers foi analisada através dos resíduos estandardizados, no qual os valores não devem ser superiores a 3 e inferiores a -3 , e através do valor de Cook, que não deve ultrapassar o 1, analisaram-se os outliers multivariados.

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

Na análise de pressupostos, verificou-se que em todas as regressões realizadas, a ausência de multicolinearidade nas variáveis independentes, nomeadamente na consistência e credibilidade, não estava cumprida. Este pressuposto foi avaliado através dos valores de VIF (o qual deverá estar abaixo de quatro), neste caso os valores estavam superiores a quatro e de Tolerância (o qual deve exceder 0.1) (Field, 2005). Ao analisar então a matriz de correlações simples verificou-se que estas duas variáveis tinham uma correlação muito elevada ( $r = 0,914$  e  $p < 0,001$ ) que significa que os participantes da amostra não distinguiram estes dois conceitos. É importante referir, que nesta análise apenas se considerou amostra da organização X, e por isso, este fato não se evidenciou na análise fatorial exploratória do questionário da FGRH. Assim, retirou-se da análise de regressões a variável credibilidade, porque apresenta menos itens saturados, relativamente à variável consistência. Após a exclusão desta variável, obteve-se os seguintes resultados quanto aos pressupostos das análises de regressão:

**Tabela 22:** Pressupostos das Regressões lineares

Análises de Regressão	Pressupostos				
	Ausência de multicolinearidade		Independência da distribuição dos erros	Ausência de Outliers	
	VIF (Valor máx.)	Tolerância (Valor mín.)	Durbin-Watson	Resíduos Estandar-dizados (Valor mín.; máx.)	Valor de Cook (Valor mín.; máx.)
<b>1</b>	2,920	0,342	1,844	-2,322 2,193	0 0,042
<b>1a</b>	1,939	0,516	1,848	2,324 2,196	0 0,058
<b>2</b>	2,920	0,342	1,884	-2,685 2,620	0 0,149
<b>2a</b>	1	1	1,876	-2,747 2,687	0 0,180
<b>3</b>	2,920	0,342	1,763	-2,821 2,387	0 0,1
<b>3a</b>	2,328	0,430	1,778	-2,871 ;2,555	0 0,114
<b>4</b>	2,920	0,342	1,949	-2,603 2,535	0 0,139
<b>4a</b>	2,462	0,406	1,965	-2,465 2,619	0 0,155

As análises de regressão neste estudo estão apresentadas conforme indica a *tabela 23*:

**Tabela 23:** Estrutura da apresentação das análises de regressão

Análises de Regressão de acordo com os preditores	Método	Análises de Regressão
Análise de Regressão 1: Preditores do clima organizacional	Método Enter	1
	Método Stepwise	1a
Análise de Regressão 2: preditores da percepção de suporte da chefia	Método Enter	2
	Método Stepwise	2a
Análise de Regressão 3: preditores da percepção de reconhecimento	Método Enter	3
	Método Stepwise	3a
Análise de Regressão 4: preditores da percepção de autoexpressão	Método Enter	4
	Método Stepwise	4a

### 5.2.2. Análise de regressão 1: preditores do clima organizacional

Esta análise da regressão tem por objetivo analisar, detalhadamente cada escala do sistema de GRH em relação à variável dependente clima organizacional.

**Tabela 24:** Regressão linear (método enter)

	R <sup>2</sup> (R <sup>2</sup> adj)	F (5,182)	β	t
Consistência			-0,11	-1,49
Compreensibilidade			0,21	3,04**
Visibilidade	0,67(0,66)	75,03***	0,11	0,14*
Consistência nas Avaliações			0,01	0,09
Justiça Relacional			0,69	13,51***

\*p< 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Este modelo de regressão múltipla explica 67% da variância do clima organizacional ( $R^2 = 0,67$ ,  $F(5,182) = 75,03$ ,  $p < 0,001$ ). Os participantes relacionam um forte sistema de gestão de recursos humanos com um bom clima organizacional.

Nesta análise de regressão verifica-se que a justiça relacional ( $\beta = 0,69$ ,  $p < 0,001$ ) a compreensibilidade ( $\beta = 0,21$ ,  $p = 0,003$ ) e a visibilidade ( $\beta = 0,11$ ,  $p < 0,026$ ) se destacam como preditoras do clima organizacional, uma vez que se constata a falta de significância dos restantes preditores, entendeu-se por bem realizar uma outra análise com os mesmos preditores, mas desta vez recorrendo ao método stepwise dado este excluir, automaticamente, os preditores não significativos.

**Tabela 25:** Regressão linear (método stepwise)

	R <sup>2</sup> (R <sup>2</sup> adj)	Modelo	β	t
1º Bloco				
Justiça Relacional	0,62(0,62)	F(1,186)=302,77***	0,79	17,40***
2º Bloco				
Justiça Relacional	0,66(0,66)	F(2,185)=180,87***	0,68	14,25***
Compreensibilidade			0,23	4,80***
3º Bloco				
Justiça Relacional	0,67(0,66)	F(3,184)=123,85***	0,66	13,68***
Compreensibilidade			0,16	2,72**
Visibilidade			0,12	1,99*

\*p< 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Para este modelo, os preditores justiça relacional, compreensibilidade e visibilidade explicam um total de 67% da variância observada, valor próximo do modelo com todas as subescalas.

A análise da variância para os três modelos é significativa, em que o modelo 1 apresenta um valor  $F(1,186)= 302,77$ , ( $p < 0,001$ ), o modelo 2 obteve um valor  $F(2,185)= 180,87$  ( $p < 0,001$ ), e por fim, o modelo 3 apresenta um valor  $F(3,184)= 123,85$ , ( $p < 0,001$ ). Estes três modelos, revelam assim, uma capacidade preditiva do modelo.

A justiça relacional revela uma maior capacidade preditiva ( $\beta= 0,66$ ,  $p < 0,001$ ), sendo, também a compreensibilidade ( $\beta= 0,16$ ,  $p= 0,007$ ) e a visibilidade ( $\beta= 0,12$ ,  $p= 0,048$ ) predictoras significativas do clima organizacional. Os restantes preditores, ou seja, a consistência e a consistência nas avaliações não se revelaram preditores significativos do clima organizacional.

Verifica-se, então, nesta análise a importância da justiça relacional, da compreensibilidade e da visibilidade enquanto preditores do clima organizacional.

### 5.2.3. Análise de regressão 2: preditores da percepção de suporte da chefia

Esta análise da regressão tem como objetivo analisar, detalhadamente cada escala do sistema de GRH em relação à variável dependente suporte da chefia.

**Tabela 26:** Regressão linear (método enter)

	$R^2$ ( $R^2$ adj)	F (5,182)	$\beta$	t
Consistência			-0,15	-1,49*
Compreensibilidade			0,06	0,85
Visibilidade	0,64(0,63)	65,07***	0,09	0,14
Consistência nas Avaliações			-0,06	-0,80
Justiça Relacional			0,83	15,51***

\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Este modelo de regressão múltipla explica 64% da variância do suporte da chefia ( $R^2= 0,64$ ,  $F(5,182)= 65,07$ ,  $p < 0,001$ ).

Nesta análise de regressão verifica-se que a justiça relacional ( $\beta= 0,83$ ,  $p< 0,001$ ) e a consistência ( $\beta= -0,15$ ,  $p= 0,048$ ) se destacam como preditoras do Suporte da chefia, uma vez que se constata a falta de significância dos restantes preditores, entendeu-se por bem realizar uma outra análise com os mesmos preditores, mas desta vez recorrendo ao método stepwise dado este excluir, automaticamente, os preditores não significativos.

**Tabela 27:** Regressão linear (método stepwise)

	<b>R<sup>2</sup> (R<sup>2</sup> adj)</b>	<b>Modelo</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>
1º Bloco Justiça Relacional	0,63(0,63)	F(1,186)=312,05***	0,79	17,67***

\*\*\* $p<0,001$

Para este modelo, o preditor justiça relacional explica um total de 63% da variância observada, valor próximo do modelo com todas as subescalas.

A análise da variância para o modelo 1 é significativa ( $F(1,186)= 312,05$ ,  $p< 0,001$ ), revelando a capacidade de previsão do modelo.

A justiça relacional é a única escala que apresenta capacidade preditiva ( $\beta= 0,79$ ,  $p<0,001$ ). Os restantes preditores, ou seja, a consistência, a compreensibilidade, a visibilidade e a consistência nas avaliações e não se revelaram preditores significativos do suporte da chefia. Verifica-se, então, nesta análise a importância da justiça relacional enquanto preditor do suporte da chefia.

### 5.2.4. Análise de regressão 3: preditores da percepção de reconhecimento

Esta análise de regressão tem como objetivo analisar, detalhadamente cada escala do sistema de GRH em relação à variável dependente reconhecimento.

**Tabela 28:** Regressão linear (método enter)

	R <sup>2</sup> (R <sup>2</sup> adj)	F (5,182)	β	t
Consistência			0,16	1,92 <sup>+</sup>
Compreensibilidade			0,23	2,84 <sup>**</sup>
Visibilidade	0,55(0,53)	43,67 <sup>***</sup>	0,02	0,27
Consistência nas Avaliações			0,14	1,78 <sup>+</sup>
Justiça Relacional			0,35	5,82 <sup>***</sup>

\*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001; +p<0,10

Este modelo de regressão múltipla explica 55% da variância do reconhecimento ( $R^2 = 0,53$ ,  $F(5,182) = 43,67$ ,  $p < 0,001$ ).

Nesta análise de regressão verifica-se que a justiça relacional ( $\beta = 0,35$ ,  $p < 0,001$ ) e a compreensibilidade ( $\beta = 0,23$ ,  $p = 0,005$ ) se destacam como preditoras do reconhecimento, uma vez que se constata a falta de significância dos restantes preditores, entendeu-se por bem realizar uma outra análise com os mesmos preditores, mas desta vez recorrendo ao método stepwise dado este excluir, automaticamente, os preditores não significativos.

**Tabela 29:** Regressão linear (método stepwise)

	R <sup>2</sup> (R <sup>2</sup> adj)	Modelo	β	t
1º Bloco				
Consistência	0,40(0,40)	F(1,186)=121,81 <sup>***</sup>	0,63	11,04 <sup>***</sup>
2º Bloco				
Consistência	0,50(0,49)	F(2,185)=91,77 <sup>***</sup>	0,42	6,85 <sup>***</sup>
Justiça Relacional			0,38	6,14 <sup>***</sup>
3º Bloco				
Consistência	0,54(0,53)	F(3,184)=70,99 <sup>***</sup>	0,24	3,08 <sup>**</sup>
Justiça Relacional			0,35	5,90 <sup>***</sup>
Compreensibilidade			0,28	3,91 <sup>***</sup>

\*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Para este modelo, os preditores consistência, justiça relacional e compreensibilidade explicam um total de 54% da variância observada, valor próximo do modelo com todas as subescalas.

A análise da variância para o modelo 1 é significativa ( $F(1,186)= 121,81, p< 0,001$ ), revelando a capacidade de previsão do modelo. No segundo modelo, obtivemos um valor  $F(2,185)= 91,77 (p< 0,001)$ , revelando capacidade para prever o reconhecimento. O terceiro modelo é também significativo ( $F(3,184)= 70,99, p< 0,001$ ) revelando igualmente capacidade para prever o reconhecimento. Os resultados obtidos nas contribuições individuais de cada fator, estão indicados no quadro abaixo apresentado:

A justiça relacional ( $\beta= 0,35, p< 0,001$ ) e a compreensibilidade ( $\beta= 0,28, p< 0,001$ ) revelam uma maior capacidade preditiva, sendo, também a consistência um preditor significativo do reconhecimento ( $\beta= 0,24, p= 0,002$ ). Os restantes preditores, ou seja, a visibilidade e a consistência nas avaliações não se revelaram preditores significativos do reconhecimento. Verifica-se, então, nesta análise a importância da justiça relacional, da compreensibilidade e da consistência enquanto preditores do reconhecimento.

#### 5.2.5. Análise de regressão 4: preditores da percepção de autoexpressão

Esta análise da regressão tem como objetivo analisar, detalhadamente cada escala do sistema de GRH em relação à variável dependente autoexpressão.

**Tabela 30:** Regressão linear (método enter)

	$R^2 (R^2 \text{ adj})$	$F (5,182)$	$\beta$	t
Consistência			-0,17	-1,90 <sup>+</sup>
Compreensibilidade			0,34	4,08 <sup>***</sup>
Visibilidade	0,52(0,50)	38,63 <sup>***</sup>	0,26	3,49 <sup>**</sup>
Consistência nas Avaliações			-0,11	-1,30
Justiça Relacional			0,49	7,82 <sup>***</sup>

\*\* $p<0,01$ ; \*\*\* $p<0,001$ ; + $p<0,10$

Este modelo de regressão múltipla explica 52% da variância da autoexpressão ( $R^2 =0,52, F(5,182)= 38,63, p< 0,001$ ).



Nesta análise de regressão verifica-se que a compreensibilidade ( $\beta= 0,34$ ,  $p< 0,001$ ), a visibilidade ( $\beta=0,26$ ,  $p= 0,001$ ) e a justiça relacional ( $\beta= 0,49$ ,  $p< 0,001$ ), se destacam como preditores da autoexpressão, uma vez que se constata a falta de significância dos restantes preditores, entendeu-se por bem realizar uma outra análise com os mesmos preditores, mas desta vez recorrendo ao método stepwise dado este excluir, automaticamente, os preditores não significativos.

**Tabela 31:** Análise de Regressão (método stepwise)

	R <sup>2</sup> (R <sup>2</sup> adj)	Modelo	$\beta$	t
1º Bloco				
Justiça Relacional	0,38(0,38)	F(1,186)=115,38***	0,62	10,74***
2º Bloco				
Justiça Relacional	0,47(0,47)	F(2,185)=82,60***	0,47	7,81***
Compreensibilidade			0,33	5,58***
3º Bloco				
Justiça Relacional	0,49(0,48)	F(3,184)=59,39***	0,44	7,24***
Compreensibilidade			0,22	2,96**
Visibilidade			0,20	2,71**

\*\* $p<0,01$ ; \*\*\* $p<0,001$

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

A análise da variância para o modelo 1 é significativa ( $F(1,186)= 115,38$ ,  $p< 0,001$ ), revelando a capacidade de previsão do modelo. No segundo modelo, obtivemos um valor  $F(2,185)= 82,60$  ( $p< 0,001$ ), revelando capacidade para prever a autoexpressão. No terceiro modelo obtivemos um valor  $F(3,184)= 59,39$  ( $p< 0,001$ ) revelando igualmente capacidade para prever a autoexpressão.

A justiça relacional revela uma maior capacidade preditiva ( $\beta= 0,44$ ,  $p< 0,001$ ), sendo, também a compreensibilidade ( $\beta= 0,22$ ,  $p= 0,003$ ) e a visibilidade ( $\beta= 0,20$ ,  $p= 0,007$ ) preditores significativos da autoexpressão.

Os restantes preditores, ou seja, a consistência e a consistência nas avaliações não se revelaram preditores significativos da autoexpressão.

Verifica-se, então, nesta análise a importância da justiça relacional da compreensibilidade e da visibilidade enquanto preditores da autoexpressão.

## 6. Discussão de Resultados

Os resultados apresentados contribuem para a validação do instrumento da força do sistema de GRH de Bowen e Ostroff (2004) e do instrumento de clima organizacional de Brown e Leigh (1996), assim como para a compreensão da relação entre a força do sistema de GRH e o clima organizacional.

Relativamente ao instrumento da força do sistema de GRH, a análise fatorial exploratória apresentou resultados diferentes do modelo original de Bowen e Ostroff (2004) que foram encontrados nos estudos desenvolvidos por Coelho et al. (2010). Estas diferenças revelaram-se nomeadamente nas escalas encontradas, sendo que no modelo original existem três escalas (distintividade; consistência e consenso) compostas pelas características expostas na tabela 9, porém, no presente estudo encontraram-se seis fatores (consistência, visibilidade, compreensibilidade, credibilidade, consistência nas avaliações e justiça relacional) que agrupam itens das várias escalas originais. Para além de serem encontrados mais três fatores, os itens apresentaram-se misturados. Importa referir que, neste estudo, estamos a comparar os resultados da análise confirmatória realizada por Coelho et al. (2010), e os resultados da análise fatorial exploratória deste estudo. Apesar de não existir conformidade entre as escalas originais e as escalas extraídas, estes resultados fazem sentido, comparados com o modelo de Bowen e Ostroff (2004).

Este estudo, no que concerne à validação do instrumento do clima organizacional, obteve resultados parecidos com os estudos originais de Brown e Leigh (1996). Contudo, foram extraídos menos dois fatores dos apresentados pelos autores do questionário, nomeadamente, a “clareza das tarefas” e o “desafio”. Segundo Brown e Leigh (1996), os itens que correspondem à subescala “clareza das tarefas”, foram agrupadas na subescala “suporte da chefia”, o que faz sentido se relacionarmos os conteúdos dos itens e o contexto em que a amostra foi recolhida. Os itens da subescala “clareza da tarefa” referem-se à definição, clareza e compreensão da gestão de trabalho, da quantidade e esforço de trabalho e das normas de desempenho do trabalho. A cultura organizacional vivenciada pelos participantes da amostra é caracterizada por uma hierarquia bastante formalizada e com a presença de muitas chefias em diferentes graus, na qual o desempenho das tarefas está bastante dependente do apoio da chefia e, talvez por isso, verificamos uma relação elevada entre os itens destas duas subescalas.

A subescala “desafio” era composta por apenas dois itens que acabaram por se agrupar noutras subescalas, acabando por desaparecer neste estudo, e a subescala “contribuição pessoal” revelou não ter consistência interna.

Podemos concluir através destas análises fatoriais exploratórias, que existem variáveis importantes na aplicação de questionários e na leitura dos resultados. Por exemplo, relativamente ao questionário da FGRH a formulação dos itens revelou-se um obstáculo na sua leitura, apesar de estarmos na presença de uma maioria de participantes com instrução. Isto pode ter acontecido por duas razões, primeiro porque existia uma semelhança muito grande entre os itens apresentados, reforçando a falta de compreensão ao que era questionado, e segundo a falta de familiaridade com estes conceitos apresentados por Bowen & Ostroff (2004). Esta justificação parece fazer sentido, principalmente se compararmos com os resultados da validação do questionário de Clima Organizacional, que foram maioritariamente correspondentes à teoria de Brown e Leigh (1996), sendo este um questionário com uma leitura bastante mais acessível, com menos itens e com conceitos mais presentes nas organizações.

Torna-se necessário uma investigação mais aprofundada ao nível da validação do instrumento da FGH, nomeadamente com uma população maior e em diferentes contextos. Realizar uma revisão na formulação dos itens poderá contribuir para melhores resultados em futuras investigações, de forma a incluir populações com diferentes graus de ensino, tornando mais claro o que é questionado.

Concluiu-se, através de uma análise de regressão múltipla, na qual se evidenciou as diferentes subescalas (consistência; visibilidade; compreensibilidade; consistência nas avaliações e justiça organizacional) da força do sistema de GRH, que estas conseguem prever 67% do Clima Organizacional. Demonstrando significativamente as subescalas “Justiça Relacional”, “Compreensibilidade” e a “Visibilidade” que surgem como predictoras do clima organizacional (constatadas através dos dois métodos de análise de regressão utilizados: Enter e Stepwise).

O conceito de justiça relacional encontra-se diretamente relacionada com os superiores/chefias, da forma como lidam com os colaboradores, assim como procuram ouvir os seus pontos de vista. A sua significância enquanto predictor do clima organizacional, pode ser explicado de duas formas, a primeira focada numa perspetiva mais generalizada, em que, na maioria das organizações os superiores/chefias, são as pessoas que mais trabalham diretamente com os colaboradores e são de igual modo, os principais agentes de informação, o que os torna a “imagem” da justiça percebida por eles. A outra forma, incide numa perspetiva contextual, que vem fortalecer a primeira explicação, sendo que a organização em que a amostra foi recolhida é conotada com uma forte presença de chefias diretas e indiretas que por sua vez estabelecem relações de poder dentro da organização.

Neste encadeamento, a justiça relacional está associada ao conceito teórico de justiça interacional. Pelo que, a consideração pelos direitos dos colaboradores, a

sensibilidade perante as necessidades individuais, o respeito pela dignidade individual, a explicação adequada e a imparcialidade por parte das chefias quanto às decisões tomadas (Rego,2000,p.65), contribuem claramente para um sentimento de valorização dos colaboradores enquanto seres humanos (Cunha et. al, 2007, p.294). Estas contribuem também para a existência de consenso, no qual a atribuição acerca dos comportamentos, e que respostas conduzem a que consequências, tende a ser correta (Bowen & Ostroff, 2004). Podemos refletir então, que uma boa relação com as chefias/superiores e, por consequência, o sentimento de justiça percebido pelos colaboradores, influenciam claramente o clima organizacional.

Surgem também como preditoras do Clima Organizacional, a visibilidade e a compreensibilidade das práticas. Estas duas subescalas integram no conceito de distintividade, apresentado por Bowen e Ostroff (2004), esta refere-se ao destaque que a GRH tem e a sua capacidade para despertar interesse nos colaboradores. Da mesma forma encontram-se relacionadas, sendo que a visibilidade influencia na forma como os colaboradores organizam cognitivamente as informações, e a compreensibilidade contribui para que estas mesmas informações sejam interpretadas uniformemente, evitando que os colaboradores utilizem diferentes categorias cognitivas para interpretar diferentes aspetos da informação (Coelho et al., 2010, p.6; Bowen & Ostroff, 2004). A significância constatada, destas duas subescalas em relação ao clima organizacional, pode ser justificada, se tivermos em conta o contexto da amostra. As organizações onde foram recolhidas a amostra, possuem todas as práticas de GRH (e.g recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação, comunicação), com uma estrutura formalizada, promovendo assim uma melhor percepção de visibilidade e compreensibilidade quanto às práticas de GRH, traduzindo-se num melhor clima organizacional.

É possível destacar, através das análises de regressão múltipla (recorrendo aos dois métodos: enter e stepwise) efetuadas com todas as subescalas da força do sistema de GRH, para cada subescala do clima organizacional (suporte da chefia, reconhecimento e autoexpressão), que a justiça relacional surge igualmente como preditora de todas as subescalas.

Relativamente ao suporte da chefia, na análise de regressão múltipla através do método enter, revela que para além da justiça relacional a consistência prediz igualmente o suporte da chefia com uma significância de 0,048, no entanto, quando forçamos a entrada das variáveis preditoras, no método stepwise, esta subescala desaparece ficando apenas a justiça relacional como preditora do suporte da chefia. No entanto, a presença desta subescala como preditora pode dever-se à relação que existe entre o conceito de consistência, nomeadamente a consistência das mensagens da GRH e o papel da chefia,

sendo as chefias os principais agentes de informação (no contexto estudado), estando inerente, desta forma, a sua responsabilidade quanto à estabilidade e compatibilidade nas informações enviadas pelas práticas de GRH, existindo assim uma informação uniforme, evitando desta forma situações de dissonância cognitiva, contribuindo para uma melhor percepção de apoio da chefia.

Relativamente ao reconhecimento, a variável compreensibilidade surge como preditora (em ambos os métodos: enter e stepwise), se pensarmos que uma melhor compreensão das práticas de GRH permite com que os colaboradores optem por procedimentos, comportamentos e atitudes que podem levá-los a alcançar o reconhecimento da organização. No método stepwise, aparece também como preditora do reconhecimento a variável consistência, em que esta se refere a uma relação causa-efeito, onde existem incentivos adequados e associados ao desempenho que é desejado por parte da organização Bowen e Ostroff (2004). Logo, se esta se encontra presente, o colaborador percebe em parte que a organização reconhece o seu trabalho.

Por fim, a subescala autoexpressão revela como preditores (em ambos os métodos enter e stepwise), a compreensibilidade e a visibilidade. Pode-se aferir que se as práticas de GRH são facilmente compreendidas e observáveis e, se o conteúdo transmitido pela GRH é claro e pouco ambíguo, torna os colaboradores conhecedores de mais informação, proporcionando mais liberdade e segurança para que estes possam expressar os seus sentimentos e opiniões no local de trabalho.

É no entanto possível especular quanto ao papel do clima organizacional na força do sistema da GRH, sendo que este pode ser bidirecional. A literatura refere que um bom clima organizacional favorece a força do sistema organizacional, no entanto, se existir um forte sistema de GRH é provável que daqui advenha também um bom clima organizacional. Porém, este estudo não tem como objetivo perceber a causalidade do clima organizacional, mas sim fazer uma análise parcial do instrumento e do modelo teórico da FGRH de Bowen e Ostroff (2004).

Um dos objectivos do psicólogo nas organizações passa por trabalhar, no sentido de definir e delinear estratégias ao nível das práticas GRH, que podem influenciar e determinar o clima organizacional (conceito subjetivo). Torna-se de todo importante perceber como e que práticas de GRH são relevantes neste âmbito, já que são nestas que se encontra a possibilidade de intervir.

Este estudo mostra assim que o sistema de FGRH é preditor do clima organizacional. Quando analisadas as escalas separadamente denota-se a importância da justiça relacional, da compreensibilidade, da visibilidade e da consistência das práticas de

GRH. Demonstra-se, portanto, que este sistema desempenha um papel importante no clima organizacional, podendo com esta informação serem delineadas estratégias para obtenção de melhores resultados organizacionais.

É de suma importância referir que este estudo revela pouca validade externa devido ao limitado número de participantes, quer na validação do instrumento da força do sistema de GRH (327 participantes) e do instrumento de clima organizacional (211 participantes), quer nas análises de regressão realizadas igualmente com 211 participantes. Da mesma forma, deve-se ao facto de estes dados se referirem apenas a dois contextos, no caso da validação do instrumento da força do sistema de GRH e apenas a um contexto na validação do instrumento de clima organizacional e nas restantes análises de regressão. Tudo isto deve-se ao facto de, inicialmente, estes dados servirem para um estudo da própria organização em que foram recolhidos.

Torna-se assim necessário explorar, em futuras investigações, o facto de a escala consistência nas avaliações não se revelar significativa neste modelo de regressão. A exclusão da escala da credibilidade no instrumento da força do sistema de GRH, que teve de ser retirada pela sua elevada correlação com a escala da consistência e a exclusão da subescala do clima organizacional-contribuição pessoal, pela sua falta de consistência interna, noutros estudos estas variáveis podem assumir papéis relevantes. Considera-se também necessários mais estudos para a validação do instrumento da força do sistema de GRH, tendo em conta que a presente análise fatorial revelou resultados completamente diferentes dos encontrados nos estudos de validação realizados por Coelho et al. (2010).

Propõem-se assim, em futuras investigações a realização de estudos longitudinais, em que possa ser possível medir a FGRH e o Clima Organizacional ao longo do tempo, incluindo estratégias ao nível das práticas de GRH, percebendo de que forma é que podem influenciar o Clima organizacional.

## Referências Bibliográficas

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource management*, 37(1), 31-46.
- Bezerra, A. L. Q. (2004). Os desafios na gestão de pessoas. *Revista electrónica de Enfermagem*, 06(2) 07-08.
- Bilhim, J. A. F. (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto superior de ciências sociais e políticas.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. (2ª. Ed.) Lisboa: Instituto superior de ciências sociais e políticas.
- Brown, S., Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- 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
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4) 605–619
- Coelho, J. P., Ribeiro, T. R, & Gomes, J. F. S (2010). O novo papel da gestão dos recursos humanos: A relação da força da gestão dos recursos humanos com uma estratégia baseada na improvisação. Em E. Vaz & V. Meirinhos. *Recursos humanos: Das teorias às boas práticas* (pp.189-205). Lisboa: Editorial Novembro.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª.ed). Lisboa: Editora RH.
- Dorenbosch, L., Reuver, R. & Sanders, K. (2006). Getting the HR Message Across: The Linkage between Line – HR Consensus and “Commitment Strength” among Hospital Employees. *Management Revue*, 17(3), 274-291.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics with SPSS*. (2<sup>nd</sup>. ed.). Londres: SAGE.
- Garbi, Esmerald. (2002). Alternative measures of performance for E-companies: a comparison of approaches. *Journal of Business Strategies*, 19(1), 1-17.
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. (1ª .ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hiltrop, J. M. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: theory an research. *European Management Journal*, 14(6), 628-637.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3),635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997) Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1),171-188.
- James, L. A. & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739–751.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Keating, J. B. (2007). A natureza da função de gestão de recursos humanos. Em A. Caetano & J. Vala. *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. (pp.101-116). Lisboa: RH Editora.
- Kelley, H. H. (1967). *Attribution theory in social psychology*. In D. Levine (Ed.), Nebraska symposium on motivation: 192– 240. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística – Com utilização do SPSS* (3ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning conceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4) 252-283.
- Neves, J. (2001). Clima e cultura organizacional. Em J. M. C. Ferreira, J. Neves. & A. Caetano. *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.431-468). Lisboa: McGraw-Hill
- Neves, J.G. (2007). Em Gestão De Recursos Humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. Em A. Caetano & J.Vala. *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. (pp. 3-309). Lisboa: RH Editora.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altman, R. A., Lacost, H. A. & Roberts J. E. (2003). Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416. doi: 10.1002/job.198
- Pestana, M. H. & Gagueiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. (5ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. (1ª.ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. & Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Schulte, M., Ostroff, C., Ostroff, C. & kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(4), 645-671.



- Tabachnick, G. B. & Fidell, S. L. (2007). *Cleaning Up Your Act: Screening Data Prior to Analysis, Using Multivariate Statistics* (pp. 60-116). U.S.A: Pearson Education, Inc.
- Veloso, A. (2007). O impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional. (*Dissertação de Doutoramento não publicada em Psicologia do Trabalho e das Organizações*). Universidade do Minho, Braga.